

## Стратегическое маркетинговое управление лояльностью потребителей

© 2011 Д.Э. Полонский

кандидат экономических наук, доцент

Ростовский государственный университет путей сообщения

E-mail: dpolonskii@mail.ru

В статье рассматриваются аспекты управления лояльностью потребителей как важная составляющая стратегического маркетингового управления компанией.

*Ключевые слова:* маркетинговое управление, потребители, лояльность потребителей, стратегия, торгово-развлекательный комплекс.

Потребители являются важнейшим активом компании. Лояльность потребителей - это “их длительно поддерживаемое обязательство перед фирмой, проявляющееся в повторных покупках, росте расходов и позитивных рекомендациях другим покупателям”<sup>1</sup>. Признаки лояльности - это верность, привязанность, преданность. Компоненты лояльности представляют собой рациональную и эмоциональную удовлетворенность продуктом/качеством, реализацию предложенной ценности и самореализацию в ней.

В 70-е гг. прошлого века в ходе исследования маркетинговой рентабельности PIMS (Profit Impact of Market Share) среди маркетологов преобладала концепция, согласно которой рыночная доля - это главный фактор рентабельности бизнеса. В 1980-е гг. E. Sasser, F. Reichheld установили, что лояльность потребителей в так называемых “цепях прибыли сервиса” - главный фактор рентабельности и долгосрочного роста фирмы. L. Schlesinger в своих исследованиях дополнил лояльность потребителей лояльностью сотрудников. Было введено понятие “цикл способностей”, отражающее философию лояльности удовлетворенности и продуктивности персонала, особенно занятого во фронт-офисе компании. Были также установлены прямые зависимости:

- между прибылью и потребительской лояльностью;
- кадровой и потребительской лояльностью;
- кадровой и потребительской удовлетворенностью.

Далее в центр теоретической конструкции изучения лояльности потребителей ввели стоимостную концепцию: стоимость продукции и услуг, стоимость потребителя: при этом стоимость стали калибровать, оценивать. Отдельно велись исследования о важности качества и цены продукции<sup>2</sup>.

Лояльные потребители представляют собой ценнейший актив компании. Маркетинг лояльности вносит в потребительские активы долгосрочную ценность, тем самым увеличивая рыночную стоимость базы лояльных потребителей за пределы их фрагментарной, очередной *i*-й покупки продукции данной фирмы. Стоимость потребителей должна включать текущую *i*-ю прибыль и изменения в потребительском капитале (customer equity). В отличие от материальных активов, инвестиции в собственный потребительский капитал должны носить непрерывный инновационный и креативный характер, реализующийся на стыке маркетингового искусства и науки. Лояльность со стороны крупной компании означает удержание потребителей в сфере господства собственности. Отсутствие управления лояльностью означает, что в среднем обычная американская компания теряет половину потребителей из ее базы данных каждые пять лет.

Лояльность со стороны суверенных потребителей - это результат предложения им рыночных ценностей со стороны фирмы<sup>3</sup>. Чтобы создать и поддерживать лояльность фирмы, необходимо разработать стратегию лояльных клиентов по продажам, прибыли. Инвестиции в лояльность формируют так называемый “капитал лояльности” (лояльных потребителей фирмы), который основан на жизненном стиле B2C потребителя и производственном формате B2B клиента.

Стратегически лояльность потребителей играет роль ключевого преимущества компании, а также демонстрирует способности компании к инновациям. Управление отношениями с потребителями в ретроспективе строилось на активности только менеджера по продажам и его помощников, а планы продаж были коммерчески засекречены. После стабилизации планирования потребителей стратегический менеджмент пере-

ходит к взаимному процессу развития партнерства: на этом этапе потребители приглашаются к сотрудничеству. Таким образом, лояльность - это партнерство, доверие, репутация со стороны потребителей, персональные отношения самоориентации и адвокатные рекомендации другим покупателям<sup>4</sup>. Так формируется "win-win" - стратегия отношений партнерства.

Лояльность потребителей обычно определяется несколькими критериями:

- уровень удовлетворенности;
- намерение повторить покупку;
- намерение потребителя купить другой продукт (приобрести услугу) у этой же компании;
- намерение перейти к конкуренту;
- намерение рекомендовать эту компанию другим потребителям<sup>5</sup>.

В литературе по маркетинг-менеджменту в настоящее время недостаточно исследованы стандарты управления потребителями. Например, Р. Каплан и Д. Нортона включают в управление потребителем четыре внутренних процесса: селекцию потребителя, его захват, удержание и рост. Они показывают их интегрированную стратегическую важность в максимизации стоимости потребителя, а также в создании общей стоимости предприятия.

Селекция потребителей осуществляется следующими инструментами:

- маркетинговые исследования потребителей, обзоры качества отношений, сделок;
- сегментирование и выбор ниш на рынке;
- таргетирование наиболее ценных потребителей, идентификация, апгрейд или отказ от неперспективных клиентов.

Захват потребителей как наиболее затратная часть управления потребителями происходит при предоставлении через коммуникационные программы ценностей потребителям, в то время как удержание потребителей достигается посредством долгосрочного предложения и управления ценностью потребителей на базе откликов потребителей, сильных одиночных взаимоотношений или партнерства.

Рост потребителей происходит посредством долгосрочного предложения и управления ценностью потребителей и жизненной стоимостью потребителя на базе расширения портфеля продуктового предложения, увеличения доли кошелка, кросс-продаж, партнерств.

В общее управление потребителем входят:

- управление потребительским доверием и защита приватности потребителя;

- управление отношениями с потребителями;

- управление накопленным потребительским опытом.

Данные инструменты направлены на формирование или изменение потребительского поведения по отношению к компании - торговому центру - по сбалансированной линии рыночных ценностей "предложение рыночной ценности - сатисфакция качеством /ценой/ услугами - отношение доверия и взаимно обогащающей культуры - долгосрочные покупки".

По нашему мнению, для создания и управления стоимостью и ценностью потребителя - посетителя торговых центров в России следует учитывать такие созидательные факторы, как социальный контекст и искренность рекламы, душа российского потребителя, защита частной жизни личности. Доверие всегда будет важным неосозаемым элементом потребительских отношений с торговым центром. Меры управляющей компании по защите приватности своего потребителя как фундаментального права, включая охрану персональной информации, только укрепляют доверие и увеличивают стоимость бизнеса.

Концепция торгово-развлекательного комплекса (ТРК) в Европе - это концепция "третьего места", которая предполагает, что в жизни человека есть три важных места: дом, работа и место для общения. Под воздействием целенаправленного формирования вкусов ТРК в Европе постепенно становятся таким местом для общения, в то время как в России в условиях посткризисного развития говорить о формировании потребительских предпочтений слишком рано. Концепция торгового центра как общественного пространства представляется перспективной с точки зрения реализации и дальнейшего исследования как формы проявления "социально-ориентированного капитализма". Составляющие успешного проекта, которые существенным образом влияют на исходные данные для формирования "капитала лояльности", - это дизайн, архитектура, грамотная управляющая компания, хороший набор арендаторов, интересные маркетинговые программы.

Каждая концепция имеет свой жизненный цикл: любой магазин из торговой галереи ТРК, который не меняет своей концепции на протяжении 3-4 лет, в условиях высокой конкуренции и особенно после выхода на развивающиеся региональные рынки грандов международного сетевого ритейла обречен на отсутствие интереса со стороны покупателя, т.е. перестает быть востребованным.

Для обеспечения долгосрочного интереса покупателей к торговому центру и стабилиза-

ции его финансовых потоков необходимо делать ставку на новацию.

Концепция успешного торгово-развлекательного комплекса естественно эволюционирует по мере того, как расширяется спектр возможностей, меняется структура потребления клиентов, происходит изменение макроэкономической среды, так как торговый центр должен одновременно удовлетворять потребности аудитории и формировать их, интегрируя новые бренды и форматы и реализуя тем самым концепцию кастомизированного маркетинга.

Разработка стратегии отношений с потребителями является частью управления отношениями, важным средством конкурентной дифференциации. Стратегия закрепляет и расширяет рыночную долю компании, подпитывая ее новыми потребителями. Выгоды от экономического масштаба реализации услуг и затраты на него транслируются в стоимость бизнеса. Стратегия отношений с потребителями основана на эмпирической закономерности меньшей затратности удержания старых (лояльных) потребителей по сравнению с приобретением новых потребителей. По данным фирмы eLoyalty, затраты на замену лояльного потребителя в 4-7 раз больше, чем на его удержание. Таким образом, инвестиции в стратегию отношений с потребителями могут обернуться дополнительной прибылью от ценовых премий, от вторичных и последующих покупок, от покупок по рекомендациям и т.д.<sup>6</sup>

Стратегия отношений с потребителями, разработанная специалистами фирмы Peppers & Rogers, включает в себя:

- оценку стоимости потребителя;
- профилирование потребителей (потребностей, поведения, отношений);
- оценку силы отношений;
- метрики потребителей;
- стратегию вывода продукта, стратегию управления продуктом на разных стадиях его жизненного цикла.

Событийный маркетинг как операционный инструмент управления лояльностью включает следующие мероприятия для потребителей:

- прямое стимулирование сбыта;
- распространение образцов продукции (“сэмплинг”);
- обмен продукции конкурентов на свой продукт (“свитч-продажи”);
- дегустация, тестирование продукции потребителями;
- проведение промоакций с другими компаниями (“кросс -промоушн”);
- презентации, лотереи, розыгрыши, спонсорство (событийный маркетинг);

• обеспечение представленности продуктов в точках продаж (“мерчандайзинг”);

• ультракреативные “фанк”-мероприятия<sup>7</sup>.

Ночные распродажи в формате “ночи развлечений” (ночных распродаж) являются одной из заметных тенденций развития ритейла в корреляции с набирающей популярность развлекательной составляющей (особенно в весенне-летние сезоны). Таким образом, развлекательная составляющая повышает эффективность функционирования ритейла и привлекает потребителей, которых впоследствии превращает в лояльных партнеров.

Снижение лояльности и нефункционирующие маркетинговые активы связаны с непродизводительными маркетинговыми расходами и неэффективными маркетинговыми инвестициями. В результате предприятие отвлекает ресурсы на рыночное обслуживание потребителей, враждебных ему. Не анализируются также уровни потерь потребителей (отношение “предателей” к новым захваченным потребителям), уровень бенчмаркинга оттока в отрасли и их причины.

Управление потребителем опытом позволяет капитализировать открытые рыночные возможности. Положительный потребительский опыт основан на почти 100%-ной потребительской удовлетворенности, что означает “быть фирмой-героем”, поддержку отношений с потребителями в любой форме, времени, языке и валюте по их желанию. Разработанное специалистами фирмы Peppers & Rogers управление включает в себя дизайн, архитектуру, карту опыта, эффективность персонала продаж, мультимедийную интеграцию, защиту приватности, оптимизацию и оценку программ опыта.

Чтобы управление было успешным, необходимо подкрепить его соответствующими организационными изменениями в компании. Помочь разработать бизнес-процессы в этой сфере позволяют организационный дизайн, стратегия коммуникаций с потребителями, управление изменениями, редизайн процессов, система поощрения персонала, e-learning, тренинги, набор ключевых показателей деятельности.

Потребительский опыт во многом связан с современным обучением, как делать покупки “элегантно и комфортно в магазинах будущего”. В свою очередь, обученный и информированный (не только фирмой, но и конкурентами, в том числе иностранными, и обществом) покупатель стоит компании дороже, но и его стоимость значительно выше. В результате фирма увеличивает маркетинговые инвести-

ции в лояльность/удержание таких потребителей.

Ведущий американский и международный специалист в области теории потребительской удовлетворенности, составитель американского индекса удовлетворенности потребителей (ИУП) профессор Университета Мичигана К. Форнелл установил зависимость между ростом ИУП и ростом капитализации крупной компании: 1 % роста ИУП приводит к 3 % роста капитализации компании. Кроме того, он установил средний кумулятивный эффект прироста рентабельности (на 11,5 % за пять лет) от 1%-ного ежегодного прироста ИУП. Для типичной американской компании повторные покупки на основе потребительской лояльности составляют 70 % всей выручки. Затраты на приобретение нового потребителя в 5-10 раз больше, а затраты на возврат потерянного потребителя в 50-100 раз больше затрат на удержание удовлетворенного потребителя<sup>8</sup>. Основными точками соприкосновения с потребителями выступают каталоги, электронная почта, коммерция, информационные киоски, полки в магазинах, точки продаж, радиочастотная идентификация (РФИД) и пр.

Другим распространенным показателем лояльности потребителя служит балльный показатель удовлетворенности. Кроме того, применяют показатели откликов потребителей на публичные мероприятия фирмы или готовности устной рекомендации товара потребителями другим потребителям. Чтобы достичь лояльности потребителей, изучают так называемую потребительскую воронку. Типы (конфигурации) “воронки” продаж по вехам “осведомленность - покупка - удержание во вторичных продажах” - это:

- пирамида;
- прямоугольник;
- перевернутая пирамида<sup>9</sup>.

С точки зрения привлекательности для развития “капитала лояльности” компании на примере ТРК Россия сочетает в себе черты развитых и развивающихся рынков: она характеризуется сравнительно высоким уровнем дохода потребителей и быстрым появлением инноваций, как зрелый рынок, и обладает хорошим потенциалом роста - как молодой.

Перспективы роста российского рынка подкрепляются пока еще высокой долей молодежи среди потребителей - до 40 % из них составляют люди в возрасте до 30 лет, в то время как средневропейский уровень составляет лишь 27 %. Данная категория потребителей является самой интересной для активации брендов в ближайшие 10 лет, поскольку здесь можно ожидать постепенное увеличение объемов спроса с ростом благосостояния этой группы в будущем.

Высокая склонность к сбережениям, которую в настоящее время демонстрируют все возрастные группы российских потребителей, также представляет собой потенциальную возможность для роста: накопленные средства могут стать важной частью прироста платежеспособного спроса.

Таким образом, следует сделать вывод, что лояльность потребителя является объектом для маркетингового управления, которое должно изначально рассматриваться как одно из ключевых стратегических направлений по размерам генерируемой прибыли и созданию благоприятного имиджа в стратегии развития компании.

<sup>1</sup> Customer Loyalty: The New Competitive Advantage // White Paper. 2001. Siebel. Sept. P. 2.

<sup>2</sup> См.: Heskett J., Sasser W., Schlesinger L. The Value Profit Chain: How to manage Employees like Customers and Customers like Employees. 2003. The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value. 1997; Reichheld F. The Loyalty Effect. Bain, 1996; Customer Loyalty: The New Competitive Advantage.

<sup>3</sup> Вестник ассоциации менеджеров. 2004. Апрель □ 3 (62). С. 34.

<sup>4</sup> Peppers D. Trust Stakes its Claim to Customer Value // Itol Magazine. 2004. Nov. 2004. URL: www.itol.com.

<sup>5</sup> Ветухнев А. Модель удовлетворенности потребителей качеством санитарно-курортных услуг // Стандарты и качество. 2004. Июль. С. 55.

<sup>6</sup> URL: www.eLoyalty.com.

<sup>7</sup> Бианки В. Убрать конкурента: PR-атака. СПб., 2007. С. 177-178.

<sup>8</sup> Customer Satisfaction: The Fundamental basis of business survival // White Paper. 2005. Siebel. P. 2-3.

<sup>9</sup> Ленскольд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. СПб., 2005.

Поступила в редакцию 06.04.2011 г.