

Как создавать лояльных потребителей и управлять неосязаемым активом «Лояльность»?

Выпуская на рынок товар или услугу под каким-либо брендом, компания ожидает, что ее брендированный продукт пройдет весь свой жизненный цикл и этот цикл будет длительным, но это значит, что продукт должен быть привлекательным для потребителей и они будут его покупать в течение длительного времени. С брендом, точно также как с людьми, возможность следующей встречи зависит от того, какие у вас сложились отношения. Построение отношений с потребителями бренда - нелегкая задача. Это требует долгосрочной стратегии, которая охватывает весь жизненный цикл потребителя, начиная от привлечения целевого сегмента заканчивая исполнением обещания бренда и управлением изменениями.

Чтобы подойти к построению такой стратегии необходимо задать себе несколько важных вопросов.

Что заставляет потребителя делать повторную покупку?

Его положительный опыт общения с брендом. Примеры такого общения могут быть самыми разнообразными: он получил от товара то, что ожидал или больше, у него осталось хорошее впечатление от звонка в службу информации, в магазине он чувствует себя приятно и комфортно, рекламное сообщение было близко и понятно и т.д. Т.е. это может быть не только непосредственный опыт потребления, но и предшествующие и последующие впечатления, не связанные напрямую с физическими свойствами товара.

Можно ли определить по поведению потребителя силу его отношений с брендом?

К примеру, я регулярно посещаю ресторан, который находится недалеко от моего офиса. Можно ли на основании моего поведения отнести меня к лояльным потребителям, если я часто посещаю этот ресторан, я оставляю в ресторане достаточно большую сумму денег, у меня есть дисконтная карточка, которую я получила в рамках программы лояльности этого ресторана. На основании всех перечисленных особенностей моего потребительского поведения этого поведения я вполне могла бы быть сегментирована как лояльный потребитель.

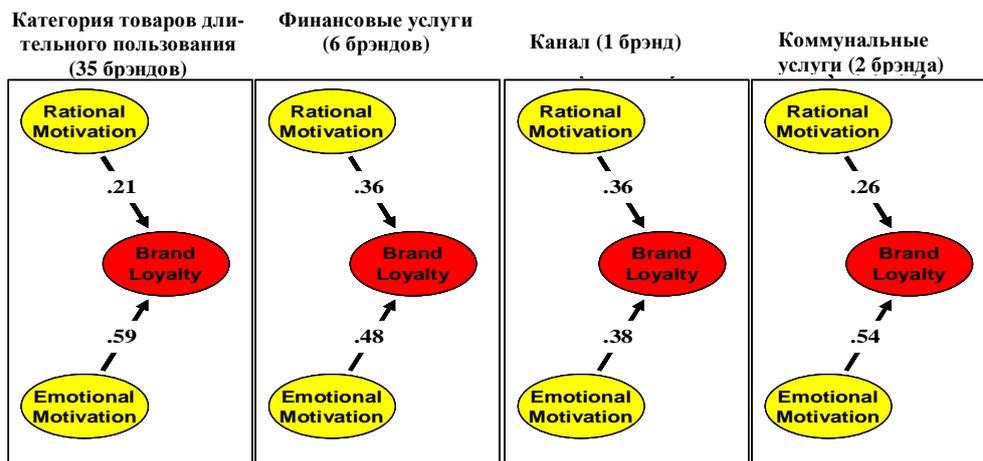
Но на самом деле, мне не нравится этот единственный в округе ресторан. Я хотела бы иметь больший выбор. В этом ресторане недостаточно хорошее, на мой взгляд, обслуживание, очень высокие цены, весьма странный интерьер. Если бы появилось достойная альтернатива, я бы перестала ходить в этот ресторан.

Таким образом, ориентируясь только на поведение потребителя, а не на его отношение к бренду, можно совершить фатальную ошибку, которая приведет к неправильным выводам относительно потенциала марки в конкретных потребительских сегментах.

Существуют ли методики, позволяющие нам лучше понять и оценить все факторы, влияющие на потребительский опыт?

В настоящее время ни для кого не секрет, что потребительский опыт складывается на основании рациональных и эмоциональных мотивов. Значение влияния эмоциональных и рациональных мотивов можно измерить.

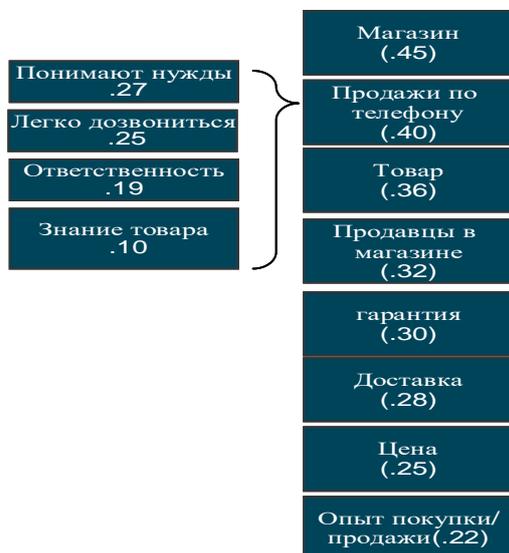
Ниже приведены примеры* подобного измерения для разных категорий товаров. Обратите внимание на соотношения влияния рациональных и эмоциональных мотивов.



* источник: данные исследований Synovate Loyalty

Мировая практика показывает, что наиболее успешными брендами являются те, которые способны извлекать эмоции из потребителей. На разных этапах взаимоотношения с брендом потребители могут иметь чувство безопасности, гордости, воодушевления, комфорта, доверия или заботы. Эти отношения активируют эмоции и строят сильную приверженность к бренду, что особенно важно на высоко конкурентных рынках, где товары практически не отличаются по своим функциональным характеристикам. Не стоит впадать в эйфорию и рассчитывать на продвижение некачественного товара посредством эмоций. Существуют базовые рациональные ожидания. Слабая база не сможет удержать и надстройку. Важность эмоциональной мотивации будет проявляться при условии удовлетворения рациональных потребностей (набора функциональных, качественных выгод). По мере развития отношений потребителя с брендом эмоциональный фактор приобретает все большую роль.

Как уже было сказано, на формирование мотивации оказывает влияние потребительский опыт. Для того чтобы достичь максимального маркетингового эффекта, компания должна оправдать все ожидания потребителей от бренда. Но на практике, как известно, это требует существенных затрат. Для правильного распределения ресурсов компании, предназначенных на увеличение количество лояльный потребителей, важно понять что и как оказывает влияние на эмоциональную и рациональную мотивацию потребителя. Для этого нам необходимо изучить все точки соприкосновения (touchpoints) потребителей с брендом. В качестве примера таких точек, может выступать следующая схема контактов, для компании X, производящей стиральные машины.



Коэффициенты корреляции, приведенные на схеме в скобках, показывают, как сильно влияют соответствующие точки на лояльное поведение потребителя. Из схемы видно, что на формирование лояльного поведения более всего влияет магазин, продажи по телефону, продавцы в магазине и сам товар. Но если мы начнем вкладывать дополнительные ресурсы, чтобы повысить количество продаж по телефону, то следует обратить внимание, прежде всего, на работу персонала («понимание нужд покупателя») и достаточное количество свободных линий («легко дозвониться»). Это не означает, что остальные атрибуты не важны – их нужно как минимум поддерживать на том же уровне, но для максимально эффекта следует улучшать то, что имеет большую значимость. Такой анализ позволяет компании управлять ресурсами с максимальной финансовой эффективностью.

Для того чтобы создавать лояльных потребителей и управлять лояльностью, компания должна четко знать ответы на вопросы: какой опыт привлекает потребителей к нашему бренду, что в восприятии бренда заставляет включать его в список потенциальных покупок, какую роль эмоциональная мотивация играет в привлечении потребителей к нашему бренду, что может привлечь потенциальных потребителей, заставить их начать использовать наш бренд, что заставляет потребителей двигаться по, так называемой, «лестнице» приверженности – от повторной покупки до предпочтения нашего бренда остальным?

Прежде всего следует определить причинно-следственные связи, что позволит предсказать будущие изменения, понять рычаги, которые будут создавать эмоциональную привязанность к бренду – в дополнение к «традиционной» рациональной, определить относительную важность всего ландшафта существующих точек контакта и степень влияния их на лояльное поведение, направления для перераспределения ресурсов (например, большая степень влияния точки контакта с брендом и низкая оценка ее исполнения потребителями означает приоритетное направление для инвестирования).

Очевидно, что, улучшая показатели развития точек контакта потребителя с брендом (учитывая их важность для потребителей, влияние на индекс лояльности, соответствие личности бренда, его сущности) и оказывая влияние через них на мотивацию выбора бренда, компания может управлять лояльностью потребителей.

Что такое настоящая лояльность?

Лояльность, это больше, чем просто поведение. Настоящая лояльность включает предпочтительное отношение к бренду.

Под лояльностью мы понимаем не только повторную покупку товара или услуги, а поведенческий комплекс потребителя, включающий 4 группы поведенческих категорий:

- ✓ Продолжаемое использование.
- ✓ Экспансия.
- ✓ Одобрение.
- ✓ Защита и пропаганда.

Таким образом, лояльность - это поведенческая предрасположенность покупателя действовать предпочтительно по отношению к бренду компании, последовательно и в разных ситуациях. Значение лояльности определяется как «сила отношений» между потребителем и компанией. Изменение значения индекса, отражающего силу отношений, является показателем правильности разработанной стратегии и эффективности ее внедрения.

Какая нужна система измерений, чтобы оценить развитие стратегических инициатив, направленных на построение лояльности?

Нельзя не затронуть тему системы измерений, необходимых для мониторинга происходящих изменений, их темпа и достижения поставленных целей. Прибыль, себестоимость и доля на рынке часто не отражают значения таких критически важных стратегий как лояльность, репутация компании, ее ответственное поведение на рынке, партнерство или инновации. Некоторые компании в различных отраслях пытаются исправить это, встраивая в системы измерения показатели отслеживания прогресса стратегических инициатив, направленных на максимальное улучшение потребительского опыта в точках соприкосновения с брендом.

Одним из примеров внедрения системы измерений, позволяющей включить в показатели успеха компании не только финансовые результаты, но и показатели лояльности является компания Whirlpool. Используемая Whirlpool система измерений помогла компании корректировать свою стратегию и развивать тактические инициативы для достижения наибольшего количества лояльных потребителей, используя знания о степени влияния мест контакта, эмоциональных и рациональных драйверах мотивации потребителей, также как и отслеживать успешность предпринимаемых шагов. Система измерений, внедренная компанией, позволила отследить прогресс каждого отдела и каждого уровня управления и его вклад в построение потребитель-ориентированной организации.

Корпорация Whirlpool, лидер отрасли, работающий на высоко конкурентном рынке, имела оборот 11 миллиардов долларов в 2002 году. В журнале *Appliance*, Дейв Уитвом (Dave Whitwam), председатель и CEO Whirlpool, обозначил, что стратегия роста Whirlpool – «построение не имеющей себе равных потребительской лояльности», что было весьма непохоже на другие стратегии среди производителей бытовой техники. Стратегия была сфокусирована на завоевание сердец и умов потребителей. Уитвом знал, что переход этой традиционно товарно-ориентированной организации на новую потребитель-ориентированную модель потребует новых свежих идей относительно системы измерений, которая позволит непрерывно направлять, отслеживать и уточнять стратегию. Был создан корпоративный отдел по потребительской лояльности, который возглавила Донна Самулович (Donna Samulowitz), для того, что определить, разработать и внедрить новую глобальную систему измерений потребительской лояльности и управленческих процессов.

Эта система измерений включала в себя две ключевые характеристики: 1) всестороннее видение всех мест контакта и 2) четкое разделение между рациональными мотиваторами потребительской лояльности и эмоциональными мотиваторами потребительской лояльности. Эти две характеристики напрямую соотносились с корпоративной стратегией. Многие годы до этого Whirlpool использовала различные системы измерения развития компании и провела множество исследований, чтобы получить обратную связь от потребителей относительно своих товаров. Но кроме товара (как точки контакта потребителя) как бы то ни было, измерение других важных мест контактов отсутствовало.

Завоевывать сердца потребителей - это не легко достижимая цель для товарно/инженерно/ производственной культуры и исторически она была делегирована в компании бренд менеджерам, которые должны были достигнуть ее через маркетинговые коммуникации. С новой системой измерений, Whirlpool обнаружила множество возможностей в местах контакта потребителя и товара за пределами того, что могли бы сделать маркетинговые коммуникации, в частности, возможности затронуть эмоциональные мотиваторы потребительской лояльности. Достижение этих «нефинансовых» целей сейчас является обязанностью многих функций и процессов в корпорации.

Стратегия компании, направленная на создание страстно преданных потребителей, была разработана и внедрена компанией на основании проведенного комплексного исследования. Это же исследование помогло определить наиболее важные метрические показатели успеха на пути к 100% лояльным потребителям. Таким образом, компания получила 2 мощных инструмента – стратегию и метрическую систему наблюдения за развитием. Насколько это повлияло на финансовые результаты можно судить по некоторым цифрам, которые компания Whirlpool любезно согласилась предоставить Synovate Loyalty после трех лет работы. Компания Whirlpool смогла, управляя лояльностью, увеличить продажи дилерской сети на 47%, удвоить показатель намерения покупать другие товары корпорации, занять 7 место среди лучших рекламных компаний по критерию «Привлекательность», обогнав такие гиганты как “Pepsi”, “Burger King” и “T-Mobile”*.

* данные исследований Synovate Loyalty.

То, что именно вы измеряете и как вы измеряете результаты, во многом определяет успех внедрения грамотно разработанной стратегии.

Система измерений компании должна отражать ее стратегии, позволять использовать информацию для планирования и принятия маркетинговых решений, позволять отслеживать, изучать и улучшать полученные результаты внедрения «нефинансовых» инициатив.

Немаловажную роль в создании лояльности играют и другие факторы, например, лояльность сотрудников. Но это уже новая тема для другой статьи.

Людмила Лыткина
Менеджер по развитию бизнеса
Synovate Ukraine