

Metody na wygrywanie

tekst: Janusz Kamieński

Warunki powodzenia programu lojalnościowego? Jak w popularnym żarcie: Nie ma potrzeby biec szybciej niż niedźwiedź, który nas goni – wystarczy robić to szybciej niż inni...

Powszechnie występującym mitem jest przekonanie, że lojalność klientów bierze się z kart stałego klienta, programów lojalnościowych czy innych rodzajów zachęt do współpracy.

W większości przypadków programy te nie działają. Co gorsza, wiele kart stałego klienta powoduje zamieszanie w głowach klientów, ponieważ związane z nimi przywileje to zazwyczaj różnego

rodzaju programy rabatowe. Po pierwsze, w żaden sposób nie wyróżniają danej firmy na tle konkurencji. Po drugie zaś, przyciągają do firmy przede wszystkim tych klientów, którzy z zasady polują

na atrakcyjny „deal”, z przyjemnością szukając go również u rywali. Osoby takie mogą pochwalić się całym portfolio kart lojalnościowych – bardzo często z konkurujących ze sobą firm. Czy możemy rzeczywiście mówić o ich jakiegokolwiek lojalności? Tymczasem najlepsze i najskuteczniejsze programy lojalnościowe polegają na lojalności firm wobec swoich klientów, a nie na odwrót...

Mieszane emocje

Podstawowa motywacja twórców programów lojalnościowych to fakt, że klienci lojalni są tańsi w obsłudze i łatwiejsi do nakłonienia do ponownego zakupu niż nielojalni. To zrozumiałe. Dziwny natomiast i przypominający raczej historyczne rozumienie słowa lojalność (jako wiernopoddaństwo) wydaje się sposób pozyskiwania lojalności w oparciu o wymyślone we własnej, a często bywa, że i w konkurencyjnej firmie chwyt, które mają pomóc utrzymać klientów. Dzieje się tak mimo, że lojalność, której najbardziej od nich pożądamy, wiąże się raczej z etyczną stroną podejścia do życia i sami chcemy przez nią rozumieć wierność i uczciwość wynikającą z zaufania.

Można zaciągnąć konia do wodopoju, ale nie można go zmusić, żeby się napił... Tymczasem współczesne programy lojalnościowe często polegają na zmuszaniu do „wiernopoddańczego” korzystania z usług firmy, a niestety żadną miarą nie budują zaufania klientów, które by sprawiło, żeby z przyjemnością wracali do nas, jako do swojego usługodawcy i aby w razie potrzeby stawali się adwokatami naszych marek.

Czy wszyscy klienci muszą być nasi?

Większość programów lojalnościowych adresowanych jest do wszystkich klientów. Ich twórcy wychodzą z założenia,

że jest wtedy najlepiej, kiedy maksymalna ilość klientów jest lojalna. Myślenie to z pozoru tylko jest prawidłowe. Nam, czyli firmie, powinno zależeć na lojalności klientów najbardziej dochodowych, nie wszystkich! Cóż nam po lojalności klientów, których, chociażby z racji kosztów obsługi, lepiej byłoby usunąć z bazy danych...

Należy zatem tak konstruować programy lojalnościowe, aby były atrakcyjne przede wszystkim dla tych klientów, którzy generują firmie największy dochód. Tymczasem, jak wynika z doświadczeń konsultantów Executive-Conversation, większość osób odpowiedzialnych za tworzenie programów lojalnościowych nawet nie jest w stanie wymienić najbardziej dochodowych segmentów klientów czy też produktów lub usług swoich firm. Weźmy przykład hipermarketów – niemal w każdym z nich można znaleźć kasy przeznaczone wyłącznie dla osób, które mają w koszykach mniej niż 10 towarów. To miły ukłon w stronę osób, które akurat kupiły mało i nie chcą stać w kolejkach tworzonych przez osoby kupujące dużo. Niemniej z punktu widzenia interesu firmy coś tu jest nie tak. Czy hipermarkety nie powinny raczej premiiować osób, które generują w sklepie największe obroty?

Co właściwie się klientowi należy?

W sieci detalicznej „Piotr i Paweł” obniżono niedawno próg, od którego zaczyna się naliczanie rabatu przy konkretnym zakupie. To krok w dobrą stronę – firma zaczyna cenić tych, którzy przyczyniają się w danym momencie do zwiększanie jej obrotów. Podobnie Vistula & Wólczanka – klienci mają okazję zbierania punktów, które zamieniają następnie na odpowiednie obniżki przy kolejnych zakupach. Jeśli dużo kupujesz, masz nagrodę. Ale czy te programy rzeczywiście

Warunki sensownego programu lojalnościowego:

- Lojalność bierze się z zaufania wynikającego z pozytywnych emocji, a nie z procedur wymuszających czy promujących określone zachowania klientów.
- Najskuteczniejsze programy lojalnościowe oznaczają lojalność firmy wobec swoich klientów, a nie na odwrót.
- Należy w pierwszej kolejności skoncentrować się na zrozumieniu, kim są klienci najbardziej dochodowi i na nich skoncentrować swoje wysiłki, a nie próbować być atrakcyjnym dla wszystkich.
- Program lojalnościowy powinien opierać się na oczekiwaniach klientów (przypomnijmy – najbardziej dochodowych). Niekoniecznie oznacza to oparcie programu lojalnościowego wyłącznie na zniżkach i rabatach (w przypadku niektórych firm – patrz wspomniana sieć sklepów odzieżowych – „taniej” znaczyło „gorzej”).

budują lojalność? W kontekście przedstawionej wcześniej definicji lojalności – raczej nie.

Kolejnym kluczem do sukcesu programów lojalnościowych, obok uzyskania pewności, kim są najbardziej dochodowi klienci, jest zrozumienie, jakie są ich oczekiwania. Dopiero na takiej wiedzy można budować założenia programu. Przeprowadzenie stosownego badania oczekiwań pozwala odkryć, co jest ważne dla klientów, a co nie. Na przykład, przeprowadzone przez konsultantów Executive-Conversation badania oczekiwań klientów, zlecone przez sieć sklepów z luksusową odzieżą, pozwoliły odkryć, na czym najbardziej im zależy. Sto procent respondentów okazało zainteresowanie dwoma aspektami: gotowością obsługi sklepu do profesjonalnej porady oraz dostępem do aktualnej i bogatej oferty z ciekawymi nowościami. Jednocześnie tylko połowa badanych osób wspomniała o oczekiwaniach dotyczących docenienia ich lojalności poprzez zindywidualizo- ►►

» wany plan rabatowy. W związku z tymi wynikami firma postanowiła zainwestować najpierw w zdolność do zapewnienia klientom najwyższych standardów obsługi oraz zrewolucjonizowała swój system katalogów (w tym wygląd), wysyłając go do klientów generujących największe obroty. Te działania i jeszcze stosowne zmiany, np. w wyglądzie strony internetowej (klienci woleli bardziej czytelne niż „artystyczne” zdjęcia), pozwoliły na podniesienie zyskowności, mimo silnego kryzysu w branży.

Wniosek jest oczywisty – program lojalnościowy ma wyróżniać firmę przede wszystkim w oczach najbardziej cennych klientów, a nie klientów w ogóle. Poza tym przytoczony przykład dobrze ilustruje, na czym polega lojalność firmy wobec klientów. Sytuacja odwrotna to tego konsekwencja.

Podobnymi przekonaniem kierował się Tom Ford, gdy na początku lat 90. rozpoczął pracę jako dyrektor kreatywny w Gucci. W owym czasie ubieranie się u Gucciego nie było szczytem marzeń klientek, a firma niczym specjalnym się nie wyróżniała. Jak inne, starała się przywiązać klientów standardowymi programami lojalnościowymi. Nowy dyrektor zainicjował zmiany w tym podejściu, nie bez poważnych sporów z udziałowcem i samym CEM firmy – Maurizio Guccim. Wyszedł z założenia, że „marka to przede wszystkim trwale wspomnienie” (indelible memory). Wspomnienia mają największą moc, jeśli pojawiają się we właściwym czasie i miejscu. Największy na nie wpływ mają jednak ludzie i ich zachowania, a nie przedmioty, takie jak karta stałego klienta. W dużo większym stopniu „przywiąże” do restauracji fantastycznie obsługujący nas kelner niż jej karta rabatowa. Innymi słowy, budowanie rzeczywistej lojalności polega na budowaniu pozytywnych doświadczeń, a nie na „kupowaniu” decyzji

klienta kartami lojalnościowymi. Dlatego Tom Ford pomógł marce Gucci, która dryfowała w stronę rynku masowego, odzyskać pełną siłę i blask.

Nie ścigaj się z niedźwiedziem!

Budując programy lojalnościowe, należy rozpocząć od zebrania stosownych informacji o klientach, aby dobrze zdefiniować obietnicę marki oraz zaprojektować odpowiednie doświadczenia klientów. Najczęściej w zainteresowanych programem lojalnościowym firmach myślą: „Mamy już mnóstwo danych o naszych klientach”. W rzeczywistości, mimo że większość z nich prowadzi badania klientów i zbiera góry informacji na ich temat, tylko nieliczne mają świadomość, kim są ich najbardziej dochodowi (a nie najwięksi) klienci. Rozkład Pareto wyraźnie podpowiada, że większa część dochodowości pochodzi od stosunkowo nielicznych klientów. To jest właśnie ta grupa, na której należy skoncentrować swoje wysiłki – w tym związane z tworzeniem programów lojalnościowych.

Doskonale wie o tym Harrah’s – w chwili obecnej największa sieć kasyn na świecie. Na początku tej dekady firma miała ambitny plan wyróżnienia się na rynku i zwiększenia dochodowości, mimo że nie panowała wtedy atmosfera sprzyjająca tego rodzaju rozrywkom. Harrah’s przystąpiła do działań, kierując się zasadą jak z dowcipu, który tu przytoczę.

Dwóch wędrowców zaskoczył w górach niedźwiedź. Pierwszy natychmiast rzucił się do zmieniania ciężkich traperów na lekkie trampki. Na ten widok drugi woła: Nie rozumiem, czemu to robisz! Przecież tak czy owak nie uciekniesz przed niedźwiedziem!” A ten na to: „Nie muszę biec szybciej niż niedźwiedź, wystarczy, że będę szybszy niż ty...”. Nie możemy wpłynąć na recesję,

kryzys czy inne warunki prowadzenia biznesu, ale możemy wyprzedzić swoją konkurencję.

Harrah’s rozpoczął od zrozumienia, kim są najbardziej dochodowi klienci firmy. Okazało się, że z trzech segmentów klientów: multimilionerów przylatujących do kasyn własnymi odrzutowcami, turystów odwiedzających kasyna na trasie swoich wycieczek oraz lokalnych mieszkańców wydających w kasynach swoje niewielkie oszczędności w systematyczny sposób, ta ostatnia grupa okazała się najbardziej dochodowa dla firmy. Kierownictwo Harrah’s wiedziało już zatem na kim skoncentrować swoje wysiłki. Przeprowadzony audyt doświadczeń tego segmentu klientów ujawnił, że im najbardziej zależy na likwidacji kolejek do kasyn i po żetony. Szybko więc wprowadzono stosowne zmiany, wdrażając m.in. system kart lojalnościowych, który kategoryzował klientów według częstotliwości odwiedzin i dawał im przywileje umożliwiające skrócenie bądź całkowitą eliminację konieczności stania w kolejkach. Milionerom było to obojętne – mieli swoje własne wejścia. Turystom podobnie – odwiedzali kasyna niezależnie od kolejek.

Efektom przemyślanego, opartego na powyższych założeniach, programu lojalnościowego w przypadku Harrah’s był 17-proc. wzrost dochodowości firmy w roku, w którym rynek zanotował spadek w branży. Nie ma potrzeby biec szybciej niż niedźwiedź – wystarczy zrobić to szybciej niż inni... ■

Janusz Kamiński, managing partner w firmie doradczej Executive-Conversation, członek zarządu Persona Global Polska. j.kamiński@e-c.com.pl