



Рис. 4. Причины сложности проведения бенчмаркиговых исследований

новационном развитии малых предприятий, преимуществом которых является гибкость организационной структуры. Важная особенность малых предприятий – более тесная, в отличие от крупного бизнеса, связь с потребителем обуславливает выбор в качестве объектов бенчмаркинга показателей, определяющих ключевые факторы успеха конкурентов, хотя остро проявляется и их основной недостаток – ограниченность ресурсов и технологических возможностей.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Михайлова М.Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества. 2003. №5.
2. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристь, 2002.
3. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM) / – СПб.: Виктория плюс, 2002. С. 196-197.
4. Ghobadian A., Gallea D.N. Total quality management in SMEs. / Omega. V.24, No.1. 1996. PP. 83-106.
5. Управление инновациями: Учебное пособие в 3-х кн. / Под ред. Ю.В. Шленова, книга 3. Базовые компоненты управления инновационными процессами. – М.: Высшая школа, 2003.

**Федоров Вадим Константинович,**

*д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой «Управление инновациями» ГОУВПО «МАТИ»*

**Бендерский Геннадий Петрович,**

*д-р техн. наук, профессор, генеральный директор ОАО «НПО «Лианозовский электромеханический завод».*

**Епанешникова Ирина Кириковна,**

*канд. техн. наук, профессор, Кафедра «Управление инновациями» ГОУВПО «МАТИ»*

Т.В. Евстигнеева

## СОЗДАНИЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ МАРКЕТИНГА ОТНОШЕНИЙ

В статье представлен алгоритм разработки и внедрения программы лояльности на основе принципов маркетинга отношений, включающий следующие этапы: анализ текущей ситуации; разработку предварительного варианта стратегии формирования лояльности; разработку программы формирования лояльности; внедрение программы формирования лояльности; оценку результатов и корректировку программы лояльности.

T.V. Evstigneeva

## MAKING UP THE LOYALTY PROGRAM ON BASIS OF THE MARKETING RELATIONS PRINCIPLES

The article presents the algorithm of development and introduction of loyalty program on basis of the marketing relationships principles. The algorithm includes the following stages: analyze the present condition; the development of prior strategy variant of loyalty forming; the revision of loyalty forming program; the introduction loyalty forming program; the results assessment and the correction of loyalty program.

Программы лояльности – это мощный инструмент для повышения эффективности бизнеса. Однако без тщательного планирования такой программы результат может быть неутешительным. Разработка программы лояльности должна опираться на следующие базовые принципы:

- 1) Предварять разработку программы лояльности должен детальный анализ внешней и внутренней среды компании. Во внешней среде необходимо тщательно изучить, какую ценность имеют для участников программы различные альтернативы, какие программы лояльности предлагают конку-

ренты. Во внутренней среде оценивается готовность к внедрению программы лояльности руководства, персонала, уровень организации бизнес-процессов, качество товара или услуги компании. Только при высоком уровне готовности компании следует приступать к разработке и внедрению программы лояльности потребителей.

- 2) В отношении разных сегментов потребителей необходимо предлагать различные тактические действия, ориентированные на увеличение размера и повышение качества лояльной потребительской базы: постоянные потребители – поощрение; повторные потребители – удержание; отказавшиеся потребители – возврат; новые потребители – привлечение.
- 3) Процессы взаимодействия с покупателями должны быть открытыми и прозрачными. Кроме того, компании необходимо быть постоянно доступной для потребителя, осуществлять обратную связь с ним. Для этого используется call-центр и веб-сайт компании.
- 4) Участникам программы лояльности нужно предложить что-нибудь такое, чего они не найдут больше нигде, и что заставит их чувствовать себя особенными. Таким уникальным предложением могут быть дополнительные услуги по предпродажному и послепродажному обслуживанию.
- 5) При разработке конкретных мероприятий формирования лояльности не может быть одинаковых подходов и шаблонов для разных компаний и рынков. Только разработка уникальных, адаптированных под специфику рынка в целом и особенности самой компании программ позволяет достичь успеха.
- 6) В программу лояльности потребителей должны быть вовлечены все отделы компании, в том числе и те, работники которых не имеют прямых контактов с потребителями. Программа лояльности должна гармонично вписаться в корпоративную культуру компании. Для этого необходимо развитие корпоративной идеологии, ориентированной на клиента, а также наличие службы, защищающей интересы потребителя внутри компании.
- 7) Важным элементом является мониторинг уровня лояльности. Необходимо создать современную клиентскую базу данных и наладить такой мониторинг в компании, чтобы впоследствии следить и поддерживать лояльность потребителей на нужном уровне.

Создание программы лояльности существующих потребителей невозможно без изменения всей идеологии деятельности фирмы. Наиболее подходящая клиентоориентированная идеология – концепция

маркетинга отношений, сфокусированная на построение долгосрочных, взаимовыгодных отношений как с внутренними (персонал), так и с внешними (клиенты, поставщики, дистрибьюторы и др.) партнерами организации. Поэтому к вышеизложенным принципам добавим несколько принципов на основе маркетинга отношений:

- 1) В рамках программы лояльности должны строиться партнерские отношения не только с потребителями, но и сотрудниками компании и контрагентами.
- 2) Для выстраивания взаимовыгодных отношений с клиентами целесообразно использовать новые технологии – CRM-системы, обеспечивающие сбор важной информации о покупателях и их предпочтениях, создание и ведение подробных «профилей» клиентов и товаров или услуг, интеграцию данных о маркетинге, продажах и сопровождении в единую систему.
- 3) Создание программы лояльности желательно осуществлять на основе клуба постоянных клиентов, так как этот вид программы лояльности наилучшим образом воплощает в жизнь принципы маркетинга отношений.

Рассмотрим процесс создания лояльности с помощью схемы, приведенной на рис. 1, а также основные этапы внедрения программы лояльности.

### 1 этап. Анализ текущей ситуации

На данном этапе производятся исследования всех целевых групп, влияющих на формирование лояльности. В качестве целевых групп рассматриваем:

- потребителей продукта;
- сотрудников компании;
- партнеров компании (поставщиков товаров и оборудования, маркетинговых и финансовых посредников, СМИ).

В рамках исследования отношения сотрудников компанией проводятся брейнсторминги и глубинные интервью с сотрудниками, а также анализ внутренней информации, результатов проведенных ранее исследований и т.п.

Для изучения мнения потребителей используются глубинные интервью с постоянными и отказавшимися потребителями, количественный опрос потребителей. Также анализируется клиентская база данных с помощью таких вопросов, как: Какие клиенты внесли наибольший вклад в доходы компании в прошлом году? От кого компания ожидает основной доход в нынешнем году? Кто из ключевых клиентов наиболее подвержен соблазнам конкурентов? Важным косвенным показателем того, насколько покупатель удовлетворен конкретным предприятием, служит частота и средний



Рис. 1. Схема создания программы лояльности

размер покупок. Чем чаще и больше покупает клиент, тем он более лоялен к компании и ее товарам.

Исследование конкурентов осуществляется с помощью анализа различных действий конкурентов по формированию лояльности (методами наблюдения, анализа вторичной информации), количественный опрос потребителей конкурентов. Анализ конкурентов поможет в формулировании программы развития отношений со своими покупателями.

Результаты этапа:

1. Индекс удовлетворенности (в т.ч. сравнительный с индексами удовлетворенности продуктами (услугами) конкурентов).

2. Сегментирование потребителей (по лояльности, периодичности покупок, прочим характеристикам потребительского поведения и социально-демографическим критериям).
3. Сравнительные рейтинги положительных (и отрицательных) характеристик деятельности компании, ее продукта (услуги) и конкурентов.
4. Рейтинги различных вариантов стимулирования и поощрения постоянных покупателей.
5. Оценка степени лояльности персонала компании.

## **2 этап. Разработка предварительного варианта стратегии формирования лояльности**

По результатам исследования разрабатывается предварительный вариант стратегии формирова-

ния лояльности. Он включает в себя следующие подэтапы.

### 1) Описание текущей ситуации и основных барьеров к формированию лояльности

На основе данных, полученных на первом этапе, описывается, насколько целевые аудитории удовлетворены работой компании и лояльны к ней. Если целевые аудитории неудовлетворенны полностью, вряд ли стоит заниматься программой лояльности. Очевидно, что в такой ситуации необходимо принимать совершенно другие меры и пытаться что-то изменить в деятельности компании. Или обратная ситуация — удовлетворенность целевых аудиторий очень высока. Так как лояльность базируется на чувстве удовлетворенности, то очень важно описать, какова степень удовлетворенности товарами и услугами торгового предприятия и как зависит от этого лояльность. Данный раздел содержит информацию, которая является «точкой отсчета» для оценки эффективности предложенной программы формирования лояльности. Впоследствии с ней будут сравниваться данные, полученные после проведения предложенных мероприятий.

### 2) Постановка целей программы

Цели должны быть установлены абсолютно точно и по возможности выражены количественно, так, чтобы степень их достижения поддавалась если не точному измерению, то хотя бы оценке. Для этого необходимо формулировать цель в реальных единицах измерения: процентах, рублях, количестве покупателей и т.д. Только тогда в будущем можно будет оценить ее успешность. Конечно, ключевая цель состоит в увеличении прибыли компании, ее доходов и доли на рынке. Среди других важных целей — возможность удерживать клиентов и привлекать новых, накапливать обширную базу данных о них и оказывать информационную поддержку другим подразделениям компании, создавать возможность обмена информацией между организацией и ее клиентами, повышать лояльность не только покупателей, но и сотрудников и партнеров организации.

### 3) Определение целевых аудиторий программы лояльности. Сегментирование потребителей, сотрудников и партнеров

Основной целевой группой программы лояльности являются **потребители**. В первую очередь — это постоянные потребители, обеспечивающие большую долю прибыли. Им следует уделить основное внимание и, создавая программу лояльности, в первую очередь удовлетворять их потребности. Не стоит исклю-

чать из программы менее прибыльных или потенциальных клиентов. Они также должны получать выгоды от программы.

Успешная программа лояльности потребителей невозможна без команды лояльных **сотрудников**. Поэтому второй целевой аудиторией программы лояльности являются сотрудники компании. Сотрудников также можно сегментировать в зависимости от уровня лояльности. Чем больше выражен уровень лояльности сотрудника, тем более надежным является сотрудник.

Создание программ лояльности может быть эффективно не только в сфере отношений с потребителями и сотрудниками, но и для работы с **партнерами компании**. Целевые группы таких программ относительно невелики и состоят, в основном, из деловых партнеров или фирм.

### 4) Комплекс мероприятий формирования лояльности

Для каждой целевой группы программы лояльности разрабатывается комплекс мероприятий по формированию лояльности.

**Комплекс мероприятий формирования лояльности потребителей** включает:

- комплекс мер материального стимулирования (например, дисконтные программы и бонусные программы, специальные предложения и т.п.);
- комплекс мер нематериального стимулирования (особые условия для постоянных покупателей, клубы постоянных покупателей и т.п.);
- коммуникации с потребителями (журнал, освещающий программу лояльности, информационный бюллетень или рассылка, горячая линия, Web-сайт, встречи участников, мероприятия, проходящие в рамках программы).

**Комплекс мероприятий формирования лояльности сотрудников** включает:

- информирование и вовлечение сотрудников;
- организация командообразующих мероприятий;
- разработка объективной и прозрачной системы материального и нематериального стимулирования;
- улучшение условий труда сотрудников;
- учет возможной нелояльности при подборе персонала;
- мониторинг удовлетворенности трудом.

**Комплекс мероприятий формирования лояльности контрагентов** включает:

- участие в совместных проектах стимулирования сбыта;
- участие в создании рекламных и информационных материалов торговых предприятий;

- проведение регулярных встреч и переговоров с целью обсуждения текущих коммерческих вопросов;
- предоставление информации о конечных покупателях.

#### **5) Предварительные предложения по рекламной поддержке программы формирования лояльности**

Предварительные предложения по рекламной поддержке программы формирования лояльности включают выбор рекламного носителя, примерные варианты информационно-рекламных сообщений и т.п.

#### **6) Расчет затрат на проведение предложенных мероприятий**

Затраты на программу лояльности складываются из первоначальных затрат (на разработку программы, включая подготовку персонала, приобретение технологий и т.д.) и текущих затрат. Величина этих затрат во многом зависит от уровня программы и ее масштабов.

Существует множество способов получения прибыли, способной покрыть большинство, если не все затраты. К ним, например, относятся внесение клиентами ежегодных членских взносов, распродажа товаров и специальных предложений в рамках программы лояльности, получение комиссии от внешних партнеров и/или компаний — владельцев кредитных карточек, размещение рекламы в журналах, освещающих программу, плата за участие в мероприятиях или за пользование некоторыми привилегиями.

Наиболее полный контроль затрат можно обеспечить, ограничив количество участников программы лояльности до определенного предела.

Вообще, расходы на создание программ лояльности следует рассматривать не как «издержки», а скорее, как инвестиции в маркетинговые инструменты, что в условиях сегодняшней конкуренции представляет стратегическую необходимость.

Результаты этапа:

1. Первоначальный вариант программы формирования лояльности.

2. Бизнес-план внедрения программы лояльности (включающий расчеты необходимых расходов и планируемых доходов от внедрения программы).

3. Предложения по формированию клиентской базы данных (в соответствии с требованиями к CRM-системам).

#### **3 этап. Доработка программы формирования лояльности**

На данном этапе идет активное обсуждение предложенной стратегии формирования лояльности. В программу вносятся необходимые корректировки и

дополнения. Разрабатываются принципы управления программы лояльности, интеграция программы в структуру компании, программное обеспечение или IT-модель базы данных, дополнительный пакет документов, в том числе: инструкции по работе с базой данных, инструкции по проведению различных акций и т.п., в зависимости от содержания программы.

#### **1) Решение организационных вопросов программы лояльности**

Для того чтобы должным образом управлять программой и обеспечивать ее четкое функционирование желательно создать сервисный центр, в котором будет сосредоточена основная деятельность. Особое внимание следует уделить подбору персонала, технологий и формированию инфраструктуры сервисного центра.

#### **2) Интеграция программы лояльности клиентов в структуру компании**

Существует множество способов интеграции программы лояльности в организационную структуру компании — от создания совершенно независимой фирмы для реализации программы или возложения этих обязанностей на уже существующий отдел самой компании, до полной передачи административных полномочий независимому агентству. Ни один из них не идеален, поэтому решение должно приниматься исключительно исходя из индивидуальных особенностей компании, организующей программу лояльности. Но еще важнее, чтобы компания в полной мере использовала тот огромный потенциал поддержки, которую программа может оказывать. Между подразделениями компании и персоналом, реализующим программу лояльности, необходимо выстроить отношения, основывающиеся на сотрудничестве и поддержке, а руководство обязано убедиться, что обе стороны понимают, что они пытаются достичь одной цели и содействуют в этом друг другу.

#### **3) Техническая поддержка программы лояльности**

База данных для программы лояльности должна быть хорошо продумана и разработана. Необходимо заранее предусмотреть, что за информацию она должна содержать, каким образом эту информацию следует собирать, какие потребуются технические и людские ресурсы, каким образом собранные данные будут анализироваться и с какой целью они могут быть использованы.

Результаты этапа:

1) Окончательный вариант программы формирования лояльности.

- 2) Пакет документов, позволяющих приступить к реализации программы.
- 3) Клиентская база данных.

#### **4 этап. Внедрение программы формирования лояльности**

На данном этапе осуществляются: проведение мероприятий по формированию лояльности; запуск клиентской базы данных; обучение сотрудников работе с базой; разработка инструкций для сотрудников компании.

В процессе внедрения программы лояльности большое значение имеет обратная связь с потребителями, включающая комментарии потребителей, жалобы и вопросы. В первую очередь, это нужно самой компании – потому что она не может решать проблемы, не зная, в чем конкретно они выражаются. Помимо прочего, важно прислушиваться к мнению не только тех, кто только что стал потребителем, но и тех, кто отказался от употребления товара. Главные вопросы: Какие основные мотивы подтолкнули к решению купить товар? Что в наибольшей степени повлияло на решение прекратить пользоваться им? Именно эти вопросы, а точнее, ответы на них помогут в дальнейшем избежать ошибок в отношениях с потребителем и повысить лояльность последних. Здесь помогает анкетирование посетителей магазинов и специальные опросы.

Результаты этапа:

- 1) Корректировка программы формирования лояльности на основании мнения потребителей и сотрудников.
- 2) Отладка работы клиентской базы данных.
- 3) Утверждение инструкций для сотрудников.

#### **5 Этап. Оценка результатов и корректировка программы лояльности**

Проводить оценку результатов программы лояльности можно с помощью ряда методик анализа программы лояльности:

- 1) Анализ развития программы (распределение участников программы в зависимости от уровня их

карты; увеличение количества участников программы за текущий год по сравнению с предыдущим; коэффициент интенсивности развития программы (соотношение количества участников программы с общим количеством покупателей торговой компании));

- 2) Анализ динамики прихода участников в программу (определение среднего количества участников, пришедших за один месяц; определение среднего показателя увеличения количества участников в месяц; определение коэффициента сезонности прихода участников в программу);

- 3) Анализ активности участников программы (определение доли участников программы лояльности среди всех покупателей торговой компании; количество покупок на одного участника; количество неактивных участников программы);

- 4) Анализ финансовой отдачи программы (изменение выручки от покупок участников программы; средняя сумма выручки на одного участника программы; коэффициент финансовых затрат на одного участника; отдача программы на 1 вложенный рубль в расчете на одного участника программы).

На основе проведенной оценки разрабатываются корректировочные мероприятия.

Результаты этапа:

1. Уровень лояльности потребителей после внедрения программы лояльности.
2. Оценка достижения поставленных целей программы лояльности.
3. Комплекс корректировочных мероприятий, направленных на повышение эффективности программы лояльности.

В рамках одной статьи невозможно рассказать обо всех аспектах, связанных с разработкой и созданием программы лояльности, но надеемся, что нам удалось кратко осветить основные моменты. Создавать программу лояльности для потребителей и управлять ею нелегко, однако эффективность таких усилий сложно переоценить. Правильно разработанная программа лояльности способна стать основным конкурентным преимуществом компании.