

Управление продажами / Тактика

Программа лояльности на b2b-рынке

Повышаем объем продаж, оптимизируем работу менеджеров и привлекаем новых клиентов**Игорь Логинов,**
генеральный директор, «Венета систем»

→ Программы лояльности, предназначенные для клиентов, обычно ориентированы на увеличение объема продаж товаров и услуг. Однако такая схема подходит далеко не всем. Наша организация специализируется на восстановлении картриджей для лазерных принтеров, и объем продаж практически всегда стабилен. Поэтому первоочередными задачами нашей кампании по повышению лояльности заказчиков стали оптимизация деятельности менеджеров по продажам, поощрение ключевых клиентов и запуск сарафанного радио. Расходы на программу лояльности составили 2 млн руб., в то время как оборот компании увеличился на 10 млн руб., а объем продаж за два года вырос на 40%.

В январе 2012 года мы запустили акцию для клиентов под названием «Удачный год с «Венета Систем». Такие кампании часто проводятся на b2c-рынке: клиенты накапливают баллы, которые затем обменивают на подарки. Эта схема вполне удачно вписывается и в формат b2b, поэтому мы решили ее использовать.

Понятно, что любая программа лояльности направлена на увеличение числа заказов (в нашем случае — количества обращений по замене картриджа). Однако мы решили расширить круг задач и добиться того, чтобы клиенты приобретали дополнительные услуги (техническое обслуживание, заказ оригинальных картриджей от производителей принтеров), а также сотрудничали с нашей компанией через сайт. Поэтому на этапе разработки программы мы поставили перед собой сразу несколько целей (рисунк 1).

Цели программы лояльности «Венета Систем»

Рисунок 1

Оптимизация работы менеджеров по продажам



Клиенты должны зарегистрироваться в личном кабинете, чтобы самостоятельно решать вопросы без обращения к менеджеру по продажам

Привлечение новых клиентов



Наши действующие клиенты запускают сарафанное радио, рекомендуя компанию партнерам

Увеличение объема продаж



Клиенты приобретают услуги, менеджеры осуществляют дополнительные продажи (оригинальных картриджей от производителей, печатающей техники, услуг по ремонту техники)

Источник: «Венета Систем»



Информация об авторе и компании

Игорь Логинов окончил с отличием Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет в 2007 году (специальность — «менеджмент»). Возглавляет компанию «Венета Систем» с 2003 года.

«Венета Систем» основана как российское представительство мировой сети Veneta System (зарегистрировано в 2001 году). На сегодняшний день компания является единственным владельцем бренда и технологии Veneta System на территории РФ. В России действуют восемь филиалов, среди них — первая франчайзи «Венета Систем», открытая в Томске в 2013 году. Штат — более 300 сотрудников.

Официальный сайт — www.veneta.ru

Предполагалось проводить акцию в течение 2012 года, однако многие клиенты не успели накопить нужное количество баллов, и тогда было решено продлить ее еще на год — до декабря 2013-го.

Давайте подробно рассмотрим организацию акции на каждом этапе подготовки.

Этап 1. Обсуждаем идею акции

В нашей компании принято обсуждать новые маркетинговые акции с сотрудниками. Обсуждение происходит на корпоративном интернет-форуме, и в нем принимают участие все филиалы. Таким образом мы проводим своего рода виртуальный мозговой штурм.

Конечно, главным генератором идей является отдел маркетинга. Эти идеи затем направляются на одобрение отделу продаж, поскольку сейлз-менеджеры чаще других сотрудников общаются с клиентами и лучше знают, какие новации будут востребованы. Обмен мнениями между подразделениями происходит на интернет-форуме.

Помимо мозгового штурма, мы проводим своеобразную фокус-группу: просим самых успешных менеджеров отдела продаж оценить предложенные идеи. Ценность имеет мнение каждого звездного продавца. Главная цель — узнать, могла бы акция понравиться именно их клиентам и что партнеры хотели бы получить в подарок. Анализом отзывов занимается отдел маркетинга.

Кроме того, планируя маркетинговую акцию, мы узнаем мнение ключевых клиентов. Менеджеры общаются с ними в неформальной обстановке и стараются узнать их ожидания и запросы. Такие вопросы между делом задаю и я, когда участвую в переговорах с ключевыми заказчиками. Отзывы самых лояльных клиентов становятся определяющими при принятии окончательного решения.

Иногда в процессе обсуждения предложение сильно изменяется. С акцией «Удачный год с «Венета Систем» так и получилось: сначала мы хотели устроить обычный розыгрыш призов, а в итоге пришли к системе накопления баллов. В любом случае решение о концепции акции и ее реализации принимает руководство компании.

В подготовке маркетинговых мероприятий, как правило, задействованы несколько отделов (рисунок 2).

Зоны ответственности подразделений компании при проведении акции «Удачный год с «Венета Систем»

Рисунок 2



Этап 2. Рассчитываем бюджет акции

По нашему опыту, примерно 50% клиентов не участвуют в акциях по разным причинам, например в связи с особенностями бизнеса или корпоративной этики. У одного из клиентов заказ незначительный, и он вряд ли накопит достаточное для получения подарка количество баллов, поэтому не видит смысла принимать участие в программе. Другие компании не участвуют в розыгрыше призов потому, что у них не принято принимать подарки.

Чтобы определить бюджет программы, мы суммировали средний объем продаж услуги и планируемый прирост продаж, результат разделили на планируемый объем производства в штуках и умножили на два (исходя из предположения, что участвовать будет около половины клиентов). Так мы вычислили среднюю стоимость подарка на один восстановленный картридж и полученную сумму разделили на три. Почему на три? Такое количество баллов в среднем должен был получить клиент за замену картриджа (рисунок 3).

Расчет бюджета на проведение акции

Рисунок 3

$$\text{Бюджет} = (\text{средний } V \text{ продаж} + \text{планируемый прирост продаж}) / \text{планируемый } V \text{ производства} \times 2 / 3$$

Средний V продаж — средний объем продаж услуги по восстановлению картриджа за 2011 год.
Планируемый V производства — планируемый объем продаж услуги по восстановлению картриджа.

Источник: «Венета Систем»

Этап 3. Разрабатываем условия

Одной из главных целей акции было стимулировать клиентов к работе в личном кабинете на сайте. Это важно для нас, так как в личном кабинете заказчик может решить многие вопросы самостоятельно, не прибегая к помощи менеджера по продажам: найти всю информацию о своих заявках (когда и что делали с картриджами и техникой; объем заказов за год для планирования бюджета, сроки реализации заказов, статус заявок), сделать заказ и получить подтверждение оплаты, узнать подробнее о работе компании и прочее. А значит, продавцы могут спокойно заниматься своими прямыми обязанностями — привлекать новых клиентов и партнеров. Именно поэтому за регистрацию в «личном кабинете» мы начисляли сразу 20 баллов. До акции партнеры не считали этот инструмент полезным: среди них бытовало мнение, что в «личном кабинете» можно только оставить заявку в виде письма, да и оно может остаться без ответа.

Чтобы стимулировать клиентов к работе с нашей компанией, за каждый восстановленный картридж мы начисляли по одному баллу. Если заказчик при этом заключил с нами договор на техническое обслуживание принтера, за каждый картридж добавляли уже два балла. Если он к тому же использовал картриджи, приобретенные в нашей компании, за тот же объем работ начислялось три балла, а в случае долгосрочного сотрудничества (более трех лет) — еще балл.

Если клиент приводил к нам кого-то, ему добавляли еще 20 баллов. Проверяли эту информацию так: когда к нам обращался новый заказчик, менеджеры спрашивали, кто порекомендовал ему компанию. По нашим данным, случаев обмана не было.

Если же клиент оставлял заявку в личном кабинете, то за каждый картридж получал еще по одному баллу. Таким образом, при активном взаимодействии с нашей компанией заказчик набирал в среднем до пяти баллов за каждый восстановленный картридж.

Этап 4. Определяем призы и подарки

Средняя стоимость балла в рамках акции составила около пяти рублей. Бюджет компании позволил предоставить клиентам возможность выбирать подарки в зависимости от количества набранных баллов. Мы предусмотрели небольшие подарки (для клиентов, получивших до 200 баллов) — блендеры, надувные лодки, электрочайники; средние (200–2000 баллов) — мультиварки, настольный футбол или хоккей; крупные (2000–7000 баллов) — велосипеды, плазменные телевизоры и планшеты.

На первый взгляд подарки кажутся персонализированными, то есть предназначенными скорее для индивидуального использования. Однако я не раз видел, что клиенты устанавливали полученные за баллы «плазмы» или настольный футбол в своих офисах. Таким образом, наши заказчики использовали призы как своеобразное средство нематериальной мотивации сотрудников.

Подводим итоги и оцениваем эффективность кампании

В ходе акции мы узнали от клиентов, что некоторые из них с увлечением следили за накоплением баллов в «личном кабинете» на сайте. Многим было приятно получить приз под Новый год. Всего за время проведения акции накопили баллы и получили подарки 528 наших заказчиков; 159 из них открыли аккаунты в «личном кабинете». Как и прогнозировалось, в акции приняли участие 42% клиентов, среднее начисление составило 2,3 балла на картридж. Мы уложились в бюджет кампании и привлекли десятерых крупных клиентов благодаря сарафанному радио.

Акция оказала существенное влияние на рост оборота, поэтому можно смело заявить, что она себя окупала и повысила лояльность клиентов.