TASC
CONSULTING & CAPITAL

מועדון לקוחות, הדור הבא

בעשור האחרון חל גידול משמעותי בכמות מועדוני הלקוחות, אך האם כל מועדון לקוחות בעל ערך?

מועדוני הלקוחות (Loyalty Programs) הולכים ונעשים נפוצים מאוד בשנים באחרונות וכיום מרבית החברות הקמעונאיות בתחום מוצרי הצריכה מועדון לקוחות. מטרותיו העיקריות של מועדון הלקוחות הן הגברת הנאמנות למותג והגדלת "נתח הארנק" (Wallet share) - הגדלת נתח הקניה של לקוח בכל קנייה שלו בחנות וביחס להוצאה הכללית שלו. אך בזמן שרוב מועדוני הלקוחות עסוקים בתחרות על הלקוח, הם אינם מתעכבים על שאלה בסיסית יותר – האם מועדון לקוחות מוסיף ערך אמיתי?

נראה כי התשובה היא – לא בהכרח. מחקר שנערך בארה"ב על ידי Edgell[1] (חברת מחקר בתחום הקמעונאות) בדק את רמת נאמנות לקוחות על פי "נתחי ארנק", והראה כי מועדוני הלקוחות במתכונתם הנוכחית אינם תורמים להגברת תחושה זו בקרב הלקוחות. המחקר מצא כי אחוז הלקוחות הנאמנים ביחס לכלל לקוחות החברה דומה בחברות המפעילות מועדון לקוחות לבין אלו שאינן מפעילות מועדון כזה. בנוסף, מועדונים משקיעים מאמצים רבים במטרה לייצר ערך בקרב הלקוחות ולשמר עימם מערכת יחסים רציפה, אולם, מסקר שנערך על ידי ACI worldwide study[2] עולה כי 81% מחברי מועדונים כלל אינם מודעים למבנה התוכנית בה חברים ולזכאויות שלהם כחברי מועדון.

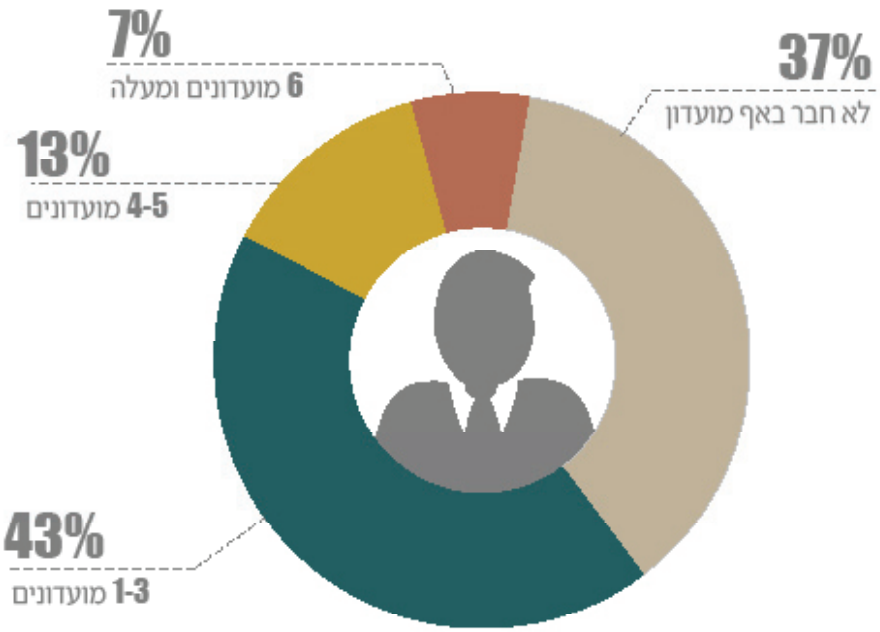
אך האם יש דרך להפוך את מועדון הלקוחות הקלאסי ליעיל יותר ולשפר את תרומתו לפעילות העסקית? גישות חדשות עושות שימוש מתוחכם יותר במועדון, ומצליחות למצות את תרומתו לליבת פעילות החברה.

---

[1] State of the industry research series: customer loyalty in retail, EDGELL knowledge network, 2012

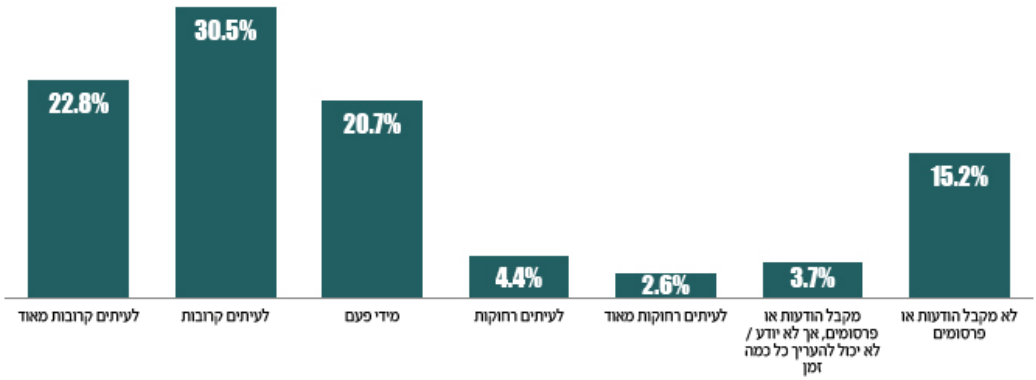
[2] Loyalty is marketing›s red-headed stepchild, ACI Worldwide study , 2011

כ- 60% מהישראלים חברים לפחות במועדון לקוחות אחד



בתקופה בה כל לקוח חבר במספר רב של מועדוני לקוחות, לא מפתיע לגלות כי 52% מהלקוחות העידו כי הם מקבלים פרסום רב מדי מהמועדונים. הלקוח מוצף במידע שאיננו מתאים בהכרח להתנהגות הצרכנית שלו ועל כן אינו אפקטיבי.

האם אתה מקבל הודעות או פרסומים בדואר אלקטרוני, דואר רגיל או מסרונים (SMS) ממועדוני הלקוחות בהם אתה חבר? אם כן, כל כמה זמן?



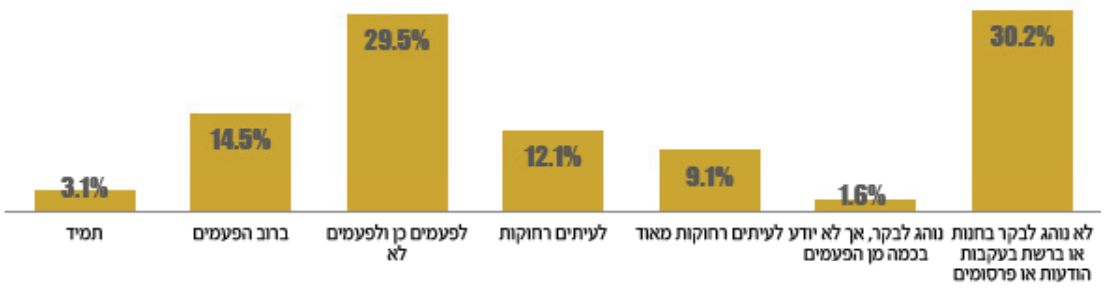
נתוני סקר TASC מצביעים על כך שרק במקרים מועטים מסרים אלו מתורגמים לקנייה; בסקר עלה כי רק כ-20% מהלקוחות בוחרים לבקר בחנות בשל הודעות ופרסומים דרך מועדון הלקוחות.

בדומה לעולם, החלק הארי של פעילות מועדוני לקוחות בישראל מבוסס על הטבות כלכליות, הם נתפסים ככלי לחסכון כספי ואינם נבדלים זה מזה בצורה משמעותית. מהסקר עולה כי לרוב הטבות אלו אינן מצליחות להוות מנוע לגיוס לקוחות חדשים לעסק, והלקוחות הנאמנים של הרשתות הם אלו הבוחרים להצטרף למועדון. בהתאם לנתוני הסקר מצביעים על כך כי כ-56% מהצרכנים היו בוחרים לקנות ברשת גם אילולא היו חברי מועדון. כלומר, המועדון כשלעצמו אינו מהווה תמריץ משמעותי ללקוחות מזדמנים לבצע קניה חוזרת ברשת.

56% מהישראלים היו בוחרים לרכוש ברשת/בחנות ללא קשר לחברות במועדון הלקוחות

בפעם האחרונה שבה קנית במקום בו הינך חבר מועדון, האם קנית שם מכיוון שהינך חבר מועדון

האם אתה נוהג לבקר בחנות או ברשת בה הינך חבר מועדון בעקבות הודעות או פרסומים ממועדוני הלקוחות בהם אתה חבר? אם כן, בכל כמה מן הפעמים?



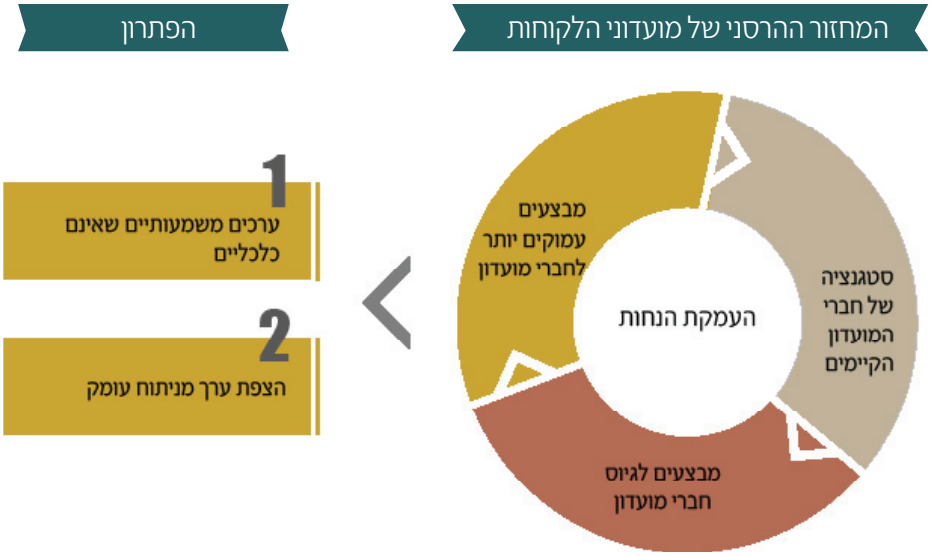
סקר שנערך על ידי ACI worldwide study[3], מלמד כי 62% מחברי מועדוני לקוחות בחרו להירשם בשל תמריץ כלכלי, אך רק 36% מהלקוחות ביצעו קניה חוזרת בעקבות מבצע או קופון שהוצע להם בכדי לעודד קניה חוזרת.

הפרדיגמה לפיה גיוס חברים מותנה בעומק ההטבה הכספית גוררת את המועדונים למעגל הטבות והנחות הפסדי

התפיסה הרווחת היא כי גיוס חברים למועדון מתבצע על ידי מבצעים והטבות כלכליות משמעותיות. הבעיה הנה שהטבות כלכליות לבדן אינן מספיקות על מנת לשמר חברי מועדון ולייצר ערך אמיתי, וכתוצאה מכך נוצרת סטגנציה בהכנסות מחברי מועדון קיימים על פני זמן. חברות מנסות לשבור את הקיפאון על ידי הצעת מבצעים יותר ויותר אטרקטיביים, מהלך המוביל לחוסר כדאיות כלכלית. מועדונים מתקדמים מנסים לשבור פרדיגמה זו על ידי העשרת הצעת הערך באלמנטים שאינם כלכלים, והפקת ערך מניתוח "עומק" של נתוני החברים.

[3] Loyalty is marketing›s red-headed stepchild, ACI Worldwide study, 2011

ניתן לצאת מהמעגל הלא-כדאי כלכלית של מבצעים עמוקים על ידי הצעת ערכים שאינם כלכליים:



פריצת גבולות החברים הרשומים

מועדון הלקוחות הקלאסי מחייב הרשמה אקטיבית של החבר ולכן היקפו מוגבל. לעומתו, מועדונים ברשתות חברתיות זוכים לחשיפה נרחבת בציבור וכך מגדילים את בסיס הלקוחות הפוטנציאלים. רשת TESCO היא דוגמא מצויינת לחברה הפעילה בעולם הרשתות החברתיות. היא מציעה לכלל "חברי הפייסבוק" כר נרחב של פעילויות כמו ציאט עם מומחים או סדנאות מקצועיות, עורכת תחרויות ואף מבקשת מהם להשפיע על פיתוח מוצרים עתידים.

TESCO

פעילות ענפה ברשתות חברתיות

ערכים משמעותיים שאינם כלכליים; חמישה קונספטים שהופכים מועדון לקוחות למוביל וחדשני

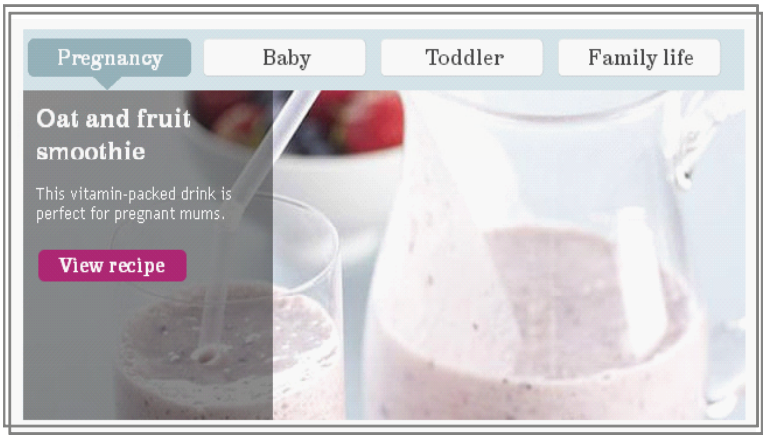
מועדוני הלקוחות בישראל ובעולם עוברים תהליך של קומודיטיזציה. מירב המועדונים פועלים במבנה דומה ומציעים הטבות דומות ללא בידול וייחודיות. מועדונים המשכילים ליצור הצעת ערך מעניינת עושים זאת בעזרת חמישה קונספטים מרכזיים: העשרת עולם התוכן, פרסונליזציה, אקסלוסיביות, קהילתיות ורתימת הלקוח.

העשרת עולם תוכן

הקונספט הראשון מתמקד בהעשרת עולם התוכן של מועדון הלקוחות סביב תחום פעילותה של החברה, וכך מרחיב את הצעת הערך ומחזק את הקשר עם הלקוחות. חברת Apple למשל, מעבירה קורסים וסדנאות מחשבים בחנויות הרשת, ביניהם קורסים ייעודיים לילדים או שיעורים פרטיים. המהלך מעודד את הלקוחות להגיע באופן קבוע לחנויות ועוזר בהפיכת הלקוח לחובב טכנולוגיה, וכתוצאה מכך ללקוח נאמן יותר. בנוסף, בדרך זו, החברה מעלה למעשה את הפוטנציאל לרכישות עתידיות בתחום.

מהותו של הקונספט השני הוא יצירת הצעת ערך ממוקדת ומותאמת אישית. הצעות ערך "פרסונליות" משפרות משמעותית את חווית הרכישה ללקוח. גם כאן רשת Tesco מהווה דוגמא טובה: רשת זו מעסיקה חברת מחקר ייעודית המבצעת באופן שוטף ניתוח של הלקוחות והרגלי הצריכה שלהם על סמך קניות קודמות. בהתאם למידע זה נבנית הצעת ערך מותאמת אישית בחנויות הפיזיות ואונליין. בחנויות עצמן הלקוח "מוכוון" בהתאם למוצרים ומבצעים המותאמים לצרכיו. לדוגמא, לאמהות מוצעת הנחה על מגוון פריטים לתינוקות, הדרכות ייעודיות לגבי הורות נכונה ומבצעים לכבוד יום האם.

הצעת ערך ממוקדת ומותאמת אישית

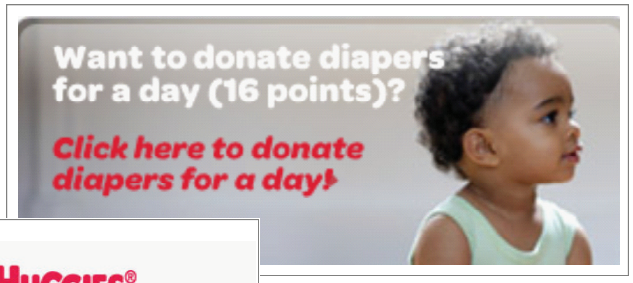


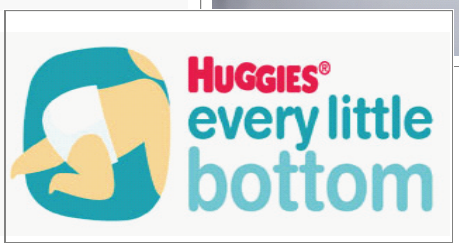
אקסקלוסיביות

את הקונספט השלישי, אקסקלוסביות, הקהל הישראלי מכיר דרך חברת הקפה NESPRESSO, הממתגת את החברים במועדון הלקוחות שלה כ-"Belonging to an elite group" ומארגנת פעילויות יוקרה סביב עולם ה-Lifestyle של המותג, כגון אירועי טעימות קפה וקורסי בישול. בגישה זו ממותג המועדון כיוקרתי וייחודי – "אקסלוסיבי", מושקים שירותים בלעדיים לחברי המועדון הממוצבים כשירותי פרימיום, ואלו מעלים את הערך הממשי והנתפש של המותג וגורמים לכך שלקוחות ישאפו להשתייך אליו. דוגמאות נוספות כוללות ביצוע מכירות או קו מוצרים לחברי המועדון באופן אקסקלוסיבי.

הקונספט הרביעי, קהילתיות, מורכב ממספר רב יותר של מימדים; בעשור האחרון, ההשתייכות לקהילה הפכה לנגישה וקלה יותר, בין היתר הודות לצמיחה בשימוש באינטרנט וברשתות החברתיות. דרך בניית תחושה של קהילתיות יכולה החברה לחזק את הקשר בינה ובין לקוחותיה, ובינם לבין עצמם. מועדונים קבוצתיים, לדוגמא, משלבים רכישות והטבות קבוצתיות ומעודדים התאגדויות של חברים קיימים. ניתן למצוא ניצנים ראשונים לתופעה במועדוני לקוחות שונים ברחבי העולם. בית הכלבו Macy's משתף את רשימת הwish list- של לקוחותיו עם מקורביהם ומאפשר למספר משתתפים לרכוש יחדיו את הפריט הנחשק. מועדונים אחרים מאפשרים השאלת נקודות בין חברים או קבלת הנחה בעבור יום בילוי משותף של מספר חברים באחת מחנויות הרשת.

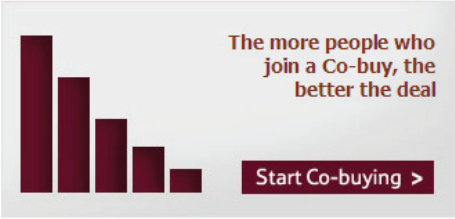
קהילתיות

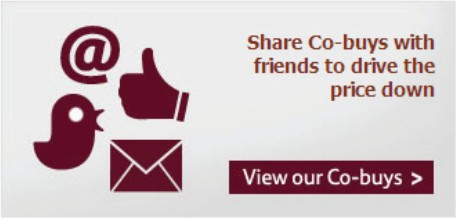


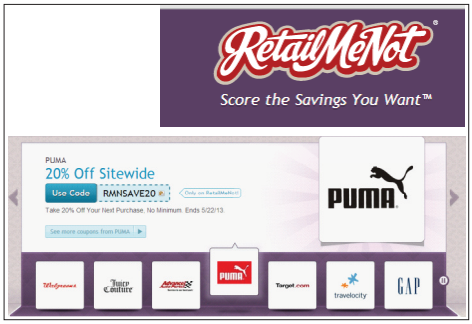


באמצעות הקשרים החברתיים קל יותר לגייס חברים חדשים. להמלצה של חבר או בן משפחה ישנה אפקטיביות חזקה יותר ממרבית התמריצים הקיימים. חברת Fashionandyou, המוכרת בגדים אונליין, מזכה את לקוחותיה בנקודות על הבאת מצטרפים חדשים למועדון ועל שיווק ברשתות חברתיות. חברת HUGGIES הגדילה לעשות, ומעודדת את חברי מועדון הלקוחות שלה לתרום לקהילה – באפשרותם לתרום נקודות זכות אשר צברו במועדון לרכישת חיתולים לנזקקים. כל אלו הופכים את חברי מועדון הלקוחות להרבה יותר מסתם חברים באותו מועדון – אלא לבעלי מכנה משותף עמוק עוד יותר.

קהילתיות הדור הבא







יצירת Participation ו-Engagement

לבסוף, הקונספט החמישי קורא לרתימת הלקוחות לפעילות החברה - על ידי מתן במה להבעת דעה והעדפות אישיות ושילובם בהחלטות החברה. חברת HEINZ למשל, מאפשרת לחברי המועדון שלה להציע רעיונות למוצרים וטעמים חדשים. כמו כן, החברה נוהגת להשיק מוצרים חדשים במכירה מוקדמת רק לחברי המועדון, אשר מתבקשים לחוות דעה על המוצר. מהלך זה מייצר תחושת השפעה, שותפות ואקסקלוסיביות בקרב חברי המועדון ובמקביל מאפשרת לחברה לבחון את המוצר באופן מצומצם טרם ההשקה ההמונית.

דרך ליציאה מ"מעגל העמקת ההנחות" ע"י שימוש מושכל מידע הנאגר על חברי המועדון

מידע על לקוחות המועדון נאסף כיום באופן כמעט אוטומטי על ידי מערכות ממוחשבות. עם זאת, איסוף מידע כשלעצמו איננו רלוונטי במידה ולא נעשה בו שימוש "מושכל". מועדוני לקוחות מתקדמים בעולם מנתחים את הרגלי הקנייה של הלקוחות בצורה חכמה על מנת ללמוד על צרכיהם וטעמיהם. מידע זה מאפשר לחברה להתמקד בצרכי הלקוח בעת התאמת מבצעי המועדון, בחירת מוצרים עתידיים והבניית האסטרטגיה של החברה.

סגמנטציה עסקית של לקוחות המועדון מאפשרת ניהול חכם של המועדון

לרוב, פילוח לקוחות מתבצע בהתאם למאפייני הקנייה של הלקוחות. פילוח חברי מועדון הלקוחות יתבצע בהתאם לסגמנטציה עסקית: התרומה הכלכלית של הסגמנט לחברה, כך ניתן להפיק ערך ממשי מהנתונים. יצירת הצעת הערך ומהלכים אסטרטגים שונים עבור כל סגמנט תגדיל את פוטנציאל הרווח מכל סגמנט.

כיצד לבנות הצעת ערך ללקוחות, בהתאם לסגמנטציה עסקית?

שלושה שלבים:

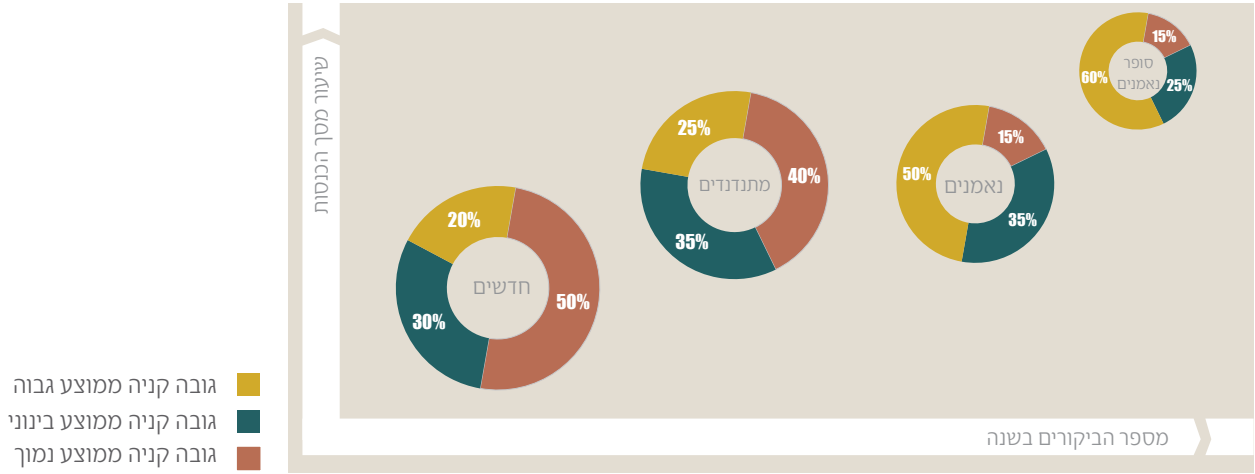
1 **חלוקה לסגמנטים**- חלוקת בסיס הלקוחות ל-4-8 סגמנטים עיקריים, בהתאם לרמת הנאמנות של הלקוחות וסכום עסקה ממוצע. "רמת הנאמנות" תיקבע בהתאם למספר הביקורים השנתיים בחנות או באתר, ובהשוואה לסטנדרט המקובל בענף. את גובה העסקה נשווה לגובה הרכישה הממוצע של לקוח בעסק.

2 **תעדוף סגמנטים**- בשלב השני תוגדר רמת ההשקעה הרצויה בכל סגמנט, ואופן הטיפול בו. אלו יוגדרו לפי רמת חשיבות הסגמנט לחברה.

גזירת יעדים עסקיים- לכל סגמנט יותאמו מהלכים עסקים ויעדים שונים, ולפיהם תיגזר ההשקעה הכלכלית והארגונית הנדרשת. ככל שלמהלך פוטנציאל צמיחה והגדלת הכנסה גבוה יותר ההשקעה בו תהיה משמעותית יותר.

* יש צורך לחזור על התהליך מידי תקופה שכן קיימת ניידות בין הסגמנטים השונים וחשוב לעקוב אחר השינויים ולשמר תמהיל מאוזן של חברי מועדון.

דוגמה לחלוקה לסגמנטים עסקים



האם אנו באמת בוחנים את אפקטיביות המועדון שלנו?

מהי הדרך הטובה ביותר לבחון את יעילותו של מועדון הלקוחות? חברות רבות מודדות את הצלחת מועדון הלקוחות על פי כמות החברים בו ושיעור ההכנסות של חברי המועדון מסך הפידיון. אולם מדדים אלו לבדם אינם מספקים, שכן הם אינם בוחנים שינוי בהוצאה המצטברת של הצרכנים כתוצאה מהצטרפותם למועדון. על מנת לאמוד אפקטיביות באופן מהימן יותר יש לבחון את השינוי ברמת הנאמנות של לקוחות המועדון, בכל סגמנט – למשל, מספר הרכישות שביצעו ברשת וגובה ההוצאה הממוצע על פני זמן, משלב הצטרפותם למועדון.

כמות החברים במועדון

שיעור חברי המועדון מסך הפדיון

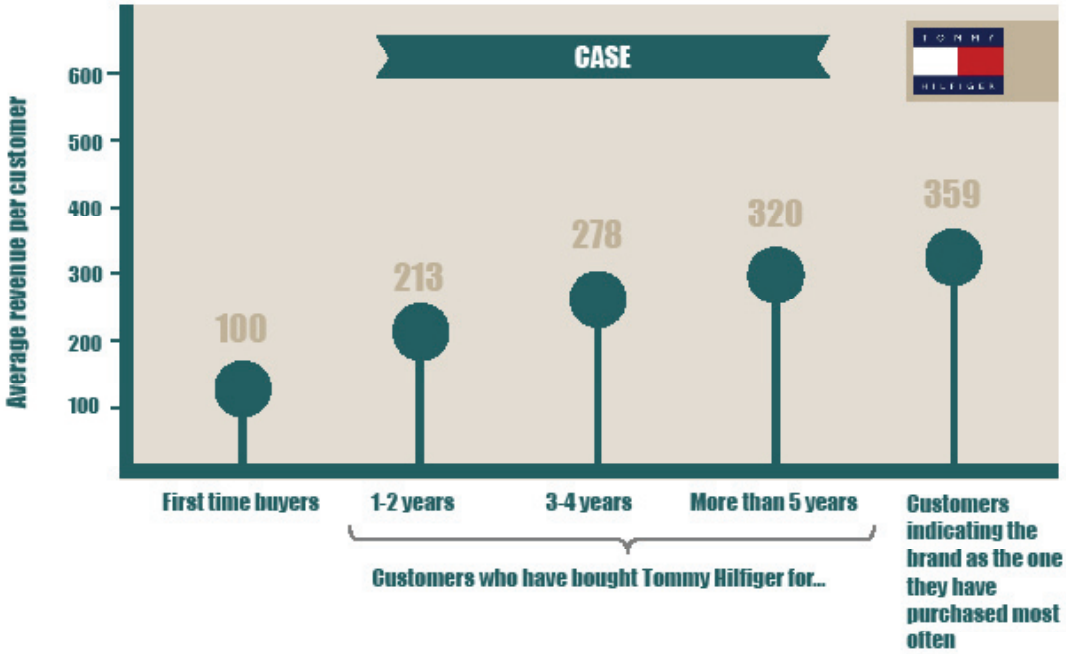
לא נותנים אינדיקציה חד משמעית - הרבה זה לא בהכרח טוב

לא מעידים על גידול בתדירות הביקורים

לא בוחנים גידול בהוצאה הממוצעת בכל ביקור

לא משקפים את ההשפעה על המותג ועל נכונות החברים להמליץ עליו

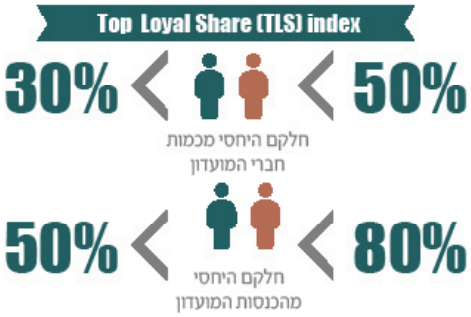
חברת Tommy Hilfiger מקפידה לעקוב באופן שוטף אחר הסגמנטים השונים של חברי מועדון הלקוחות שלה לפי שני מדדים: הראשון, שינוי בגובה ההוצאה הממוצעת לסגמנט, והשני – "יחס המרה" שמשמעו היחס בין מודעות לרשת ולהצעות הערך של מועדון הלקוחות ובין קנייה בחנות. יעד מרכזי של החברה הנו ביסוס מערכת יחסים אישית עם לקוחותיה, והצלחתו נמדדת בהתאם לשיעור העלייה במדדים אלו.



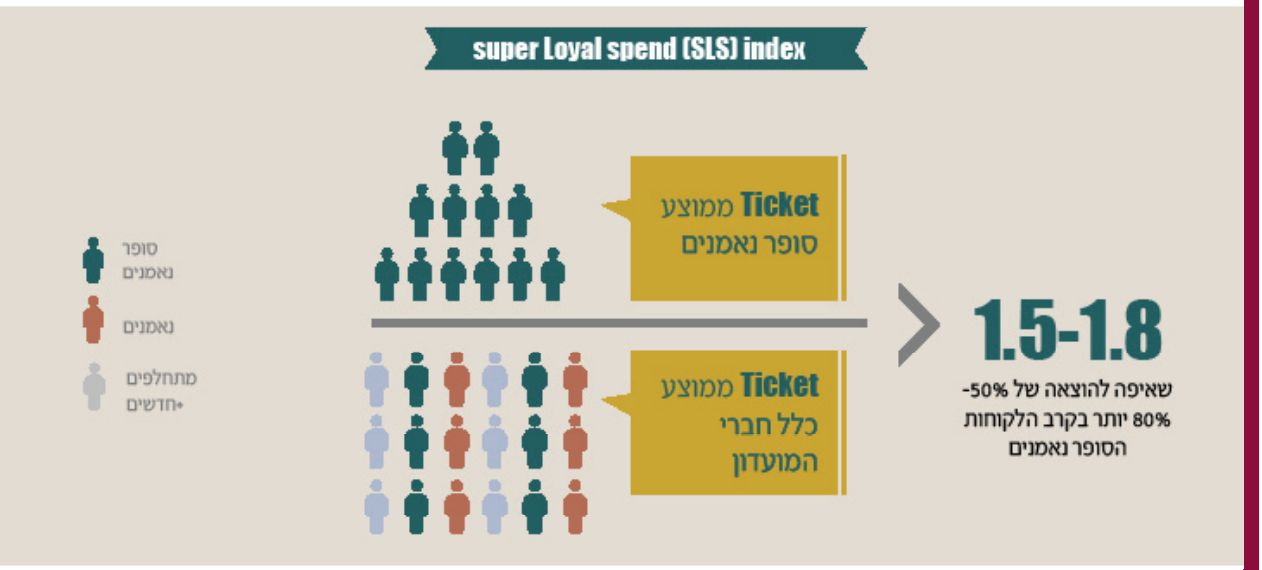
המדדים שפותחו על ידי TASC מאפשרים מדידה מהימנה של אפקטיביות המועדון

שני הסגמנטים החשובים והרווחים ביותר במועדון הלקוחות הינם הלקוחות ה"נאמנים" וה"סופר-נאמנים". מועדון המצליח לעודד מעבר של לקוחות קיימים לקבוצות אלו, לחזק את הקשר עמם ולמקסם את הוצאתם ברשת ממצה למעשה את תרומתם לביצועי החברה. אך כיצד אפשר לבחון זאת?

מדד ה Top Loyal Share מודד את שיעור חברי המועדון הנאמנים ביותר מבין כלל חברי מועדון הלקוחות (המחולקים ל"נאמנים" ו"סופר-נאמנים") ובודק את תרומתם להכנסות המועדון. מועדון לקוחות טוב יצליח לגרום לכ-30%-50% מחבריו לבצע רכישות בתדירות גבוהה ולהיות מתויגים כ"נאמנים"/"סופר-נאמנים", ולתרום בין 50% ל-80% מהכנסות המועדון. עם זאת, יחס גבוה מדי של לקוחות "נאמנים" ו"סופר נאמנים" מרמז כי המועדון לא מצליח למשוך מצטרפים חדשים ואינו אטרקטיבי ללקוחות שאינם מבקרים הרבה ברשת.

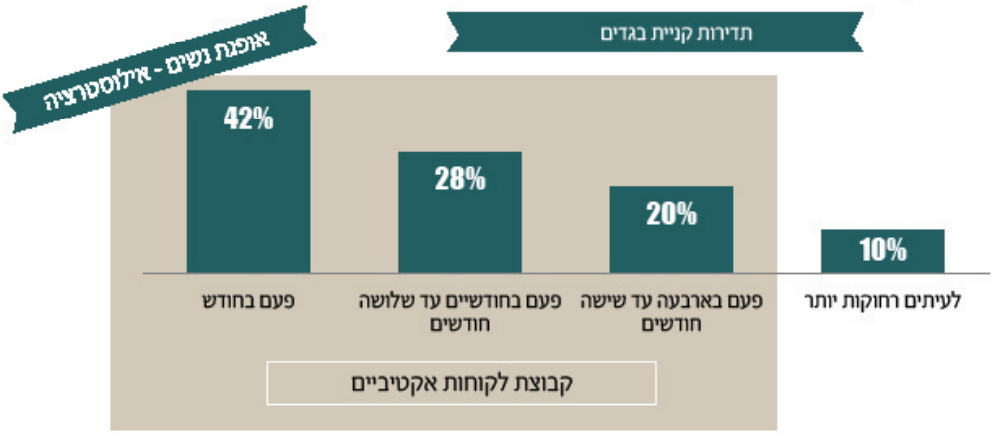


סגמנט ה"סופר נאמנים" מכיל את הלקוחות החזקים ביותר של הרשת, מועדון לקוחות מצוין יודע לשמר ולחזק את הקשר עם לקוחות אלו וממקסמם הוצאתם. מועדון לקוחות מתוחכם יודע לעודד קניה גבוהה יותר בקרב לקוחות סופר נאמנים. בהתבסס על כך פותח מדד ה-Super Loyal Spend- המודד את גובה הקניה הממוצע של סגמנט ה"סופר נאמנים" ביחס לקניה הממוצעת של המועדון ברשת. בחברה עם מועדון לקוחות "מצטיין", מדד ה-SLS ינוע בין 1.5 ל-1.8, יחס המשקף הוצאה הגבוהה ב 50%-80% בקרב לקוחות "סופר נאמנים" לעומת קניה ממוצעת.



מדדים אלו משמשים כאמצעי לכימות השפעתם של מהלכים שיווקים ומהווים אינדיקציה לאפקטיביות מועדון הלקוחות לאורך זמן. חשוב לציין כי אין דין תעשייה אחת כתעשייה אחרת והקריטריונים להגדרת רמות הנאמנות וגובה הקניה ממוצע משתנים בהתאם לענף.

באופנת נשים, לדוגמה, לקוחה נוהגת לקנות בגדים כ-7 פעמים בשנה, במספר רשתות שונות. ניתן להגדיר לקוחות "נאמנים" כלקוחות המבצעים מעל 25% מהרכישות שלהם ברשת ולקוחות "סופר נאמנים" מעל 40%.



במידה ולפי מדד ה-TLS רק 20% מהלקוחות ברשת אופנה הן לקוחות "נאמנות" ו"סופר נאמנות", מומלץ לרשת להתמקד בסגמנטים אלו.

כמו כן, במקרים בהם מדד ה-SLS נמוך מ-1.5, כלומר המדד משקף לנו גובה הוצאה של לקוחות המועדון ה"נאמנים" ו"נאמנים ביותר" שאיננה גבוהה מספיק ביחס להוצאה הממוצעת בחברה, נכון לרשת למקד מאמציה בהגדלת ה-ticket הממוצע של סגמנטים אלו.

הפוקוס הניהולי של מועדון הלקוחות אמור להתרכז תחילה בסגמנטים ה"נאמנים" וה"נאמנים ביותר". במידה ומדדי ה-TLS ו-SLT יציבים, משמע כי הסגמנטים האלו מטופלים בצורה טובה, והחברה יכולה להפנות משאביה לפעילות בסגמנטים בעלי נאמנות נמוכה יותר.

TASC
CONSULTING & CAPITAL