

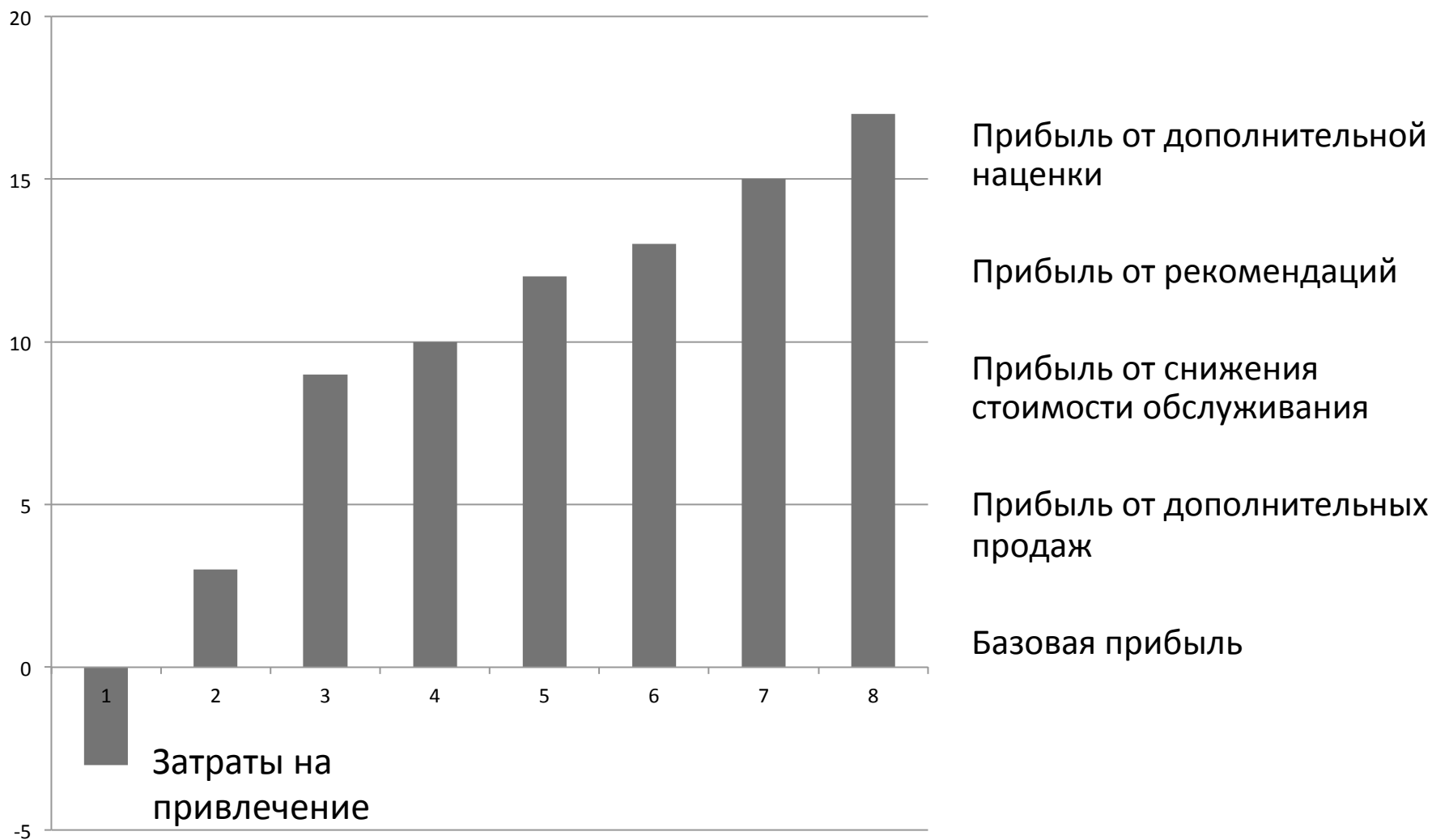
Удержание клиентов

Рожков А.Г.

08/10/2019

НИУ ВШЭ

Взаимодействие с клиентами окупается со временем



От первого контакта потребителя и компании к лояльности

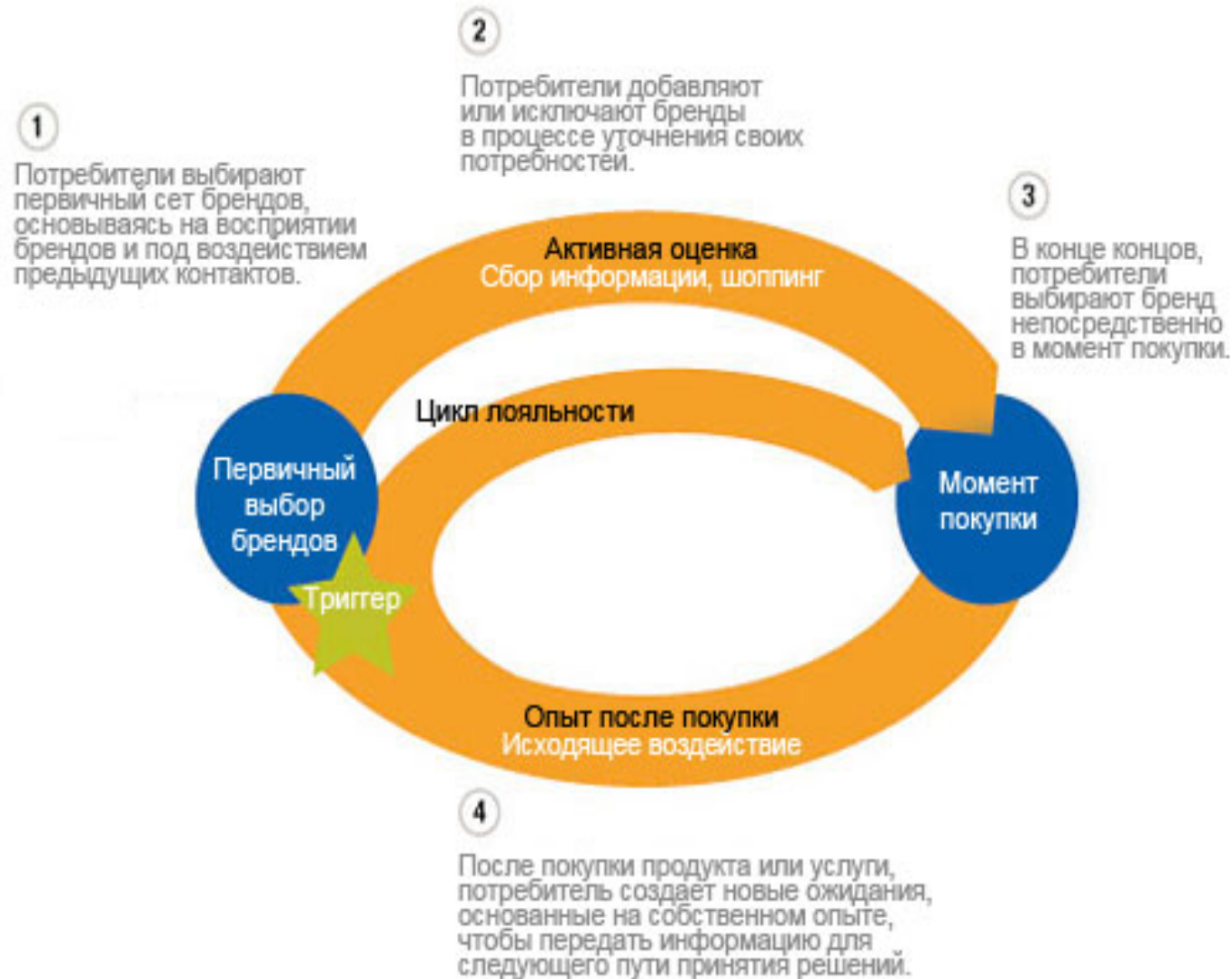
Then: The purchase funnel



Now: The consumer decision journey



Путь потребителя

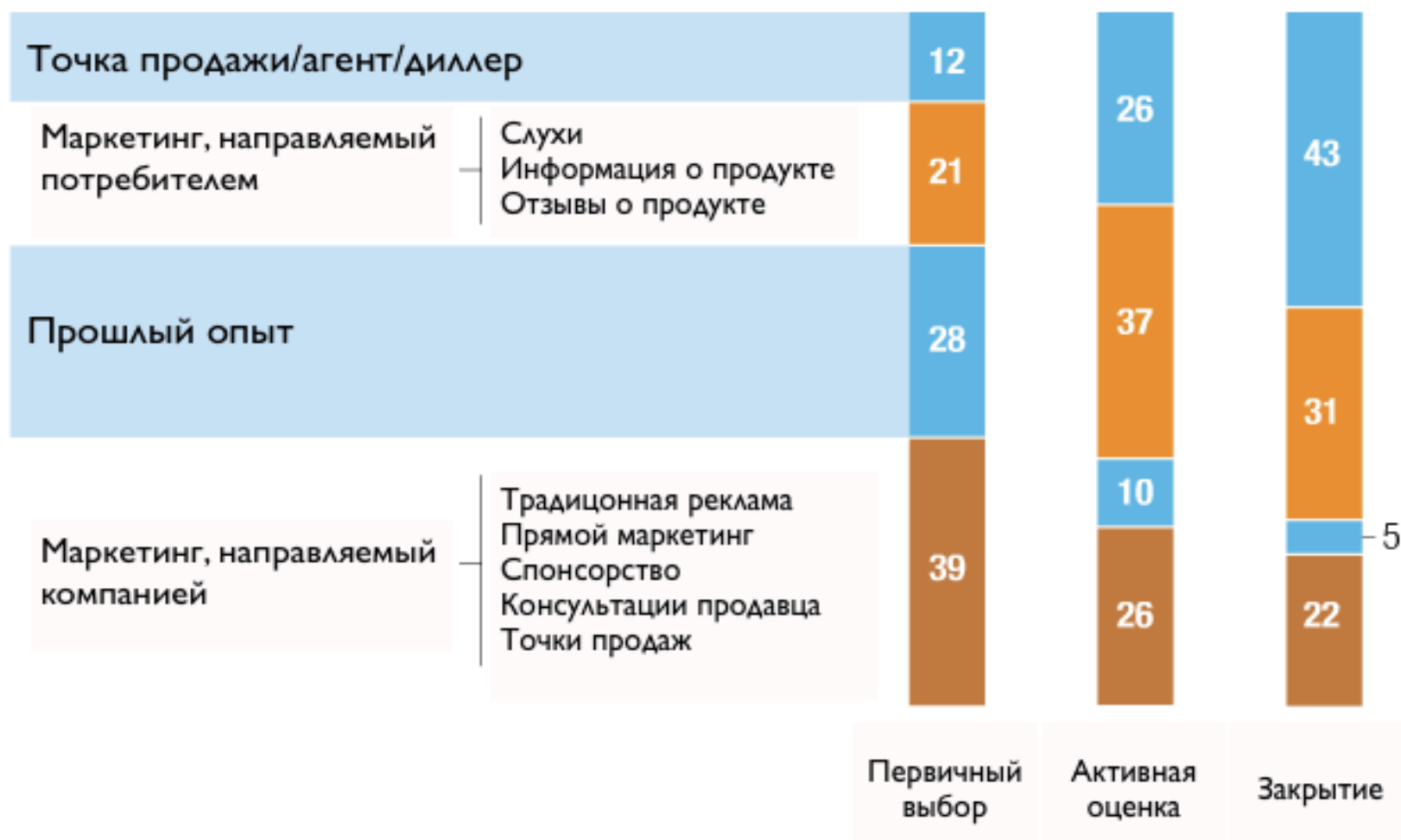


Выбор бренда

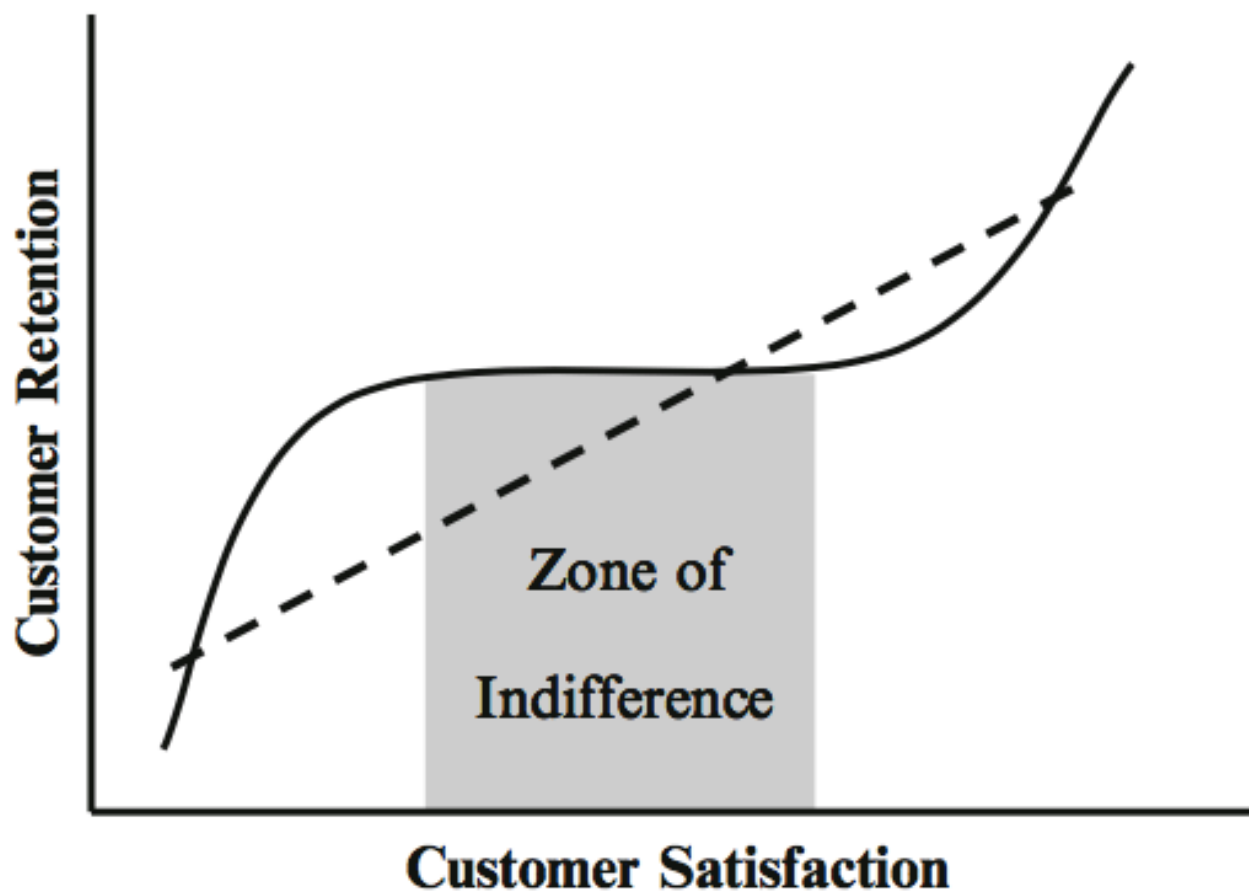
Сектор	Среднее количество брендов	
	В первичном выборе	Добавляемых
Автомобили	3.8	2.2
Персональные компьютеры	1.7	1.0
Уход за кожей	1.5	1.8
Мобильные операторы	1.5	0.9
Авто-страхование	3.2	1.4

Точки соприкосновения

Наиболее влиятельные точки соприкосновения, распределенные по этапам пути потребителя, для привлечения новых потребителей.

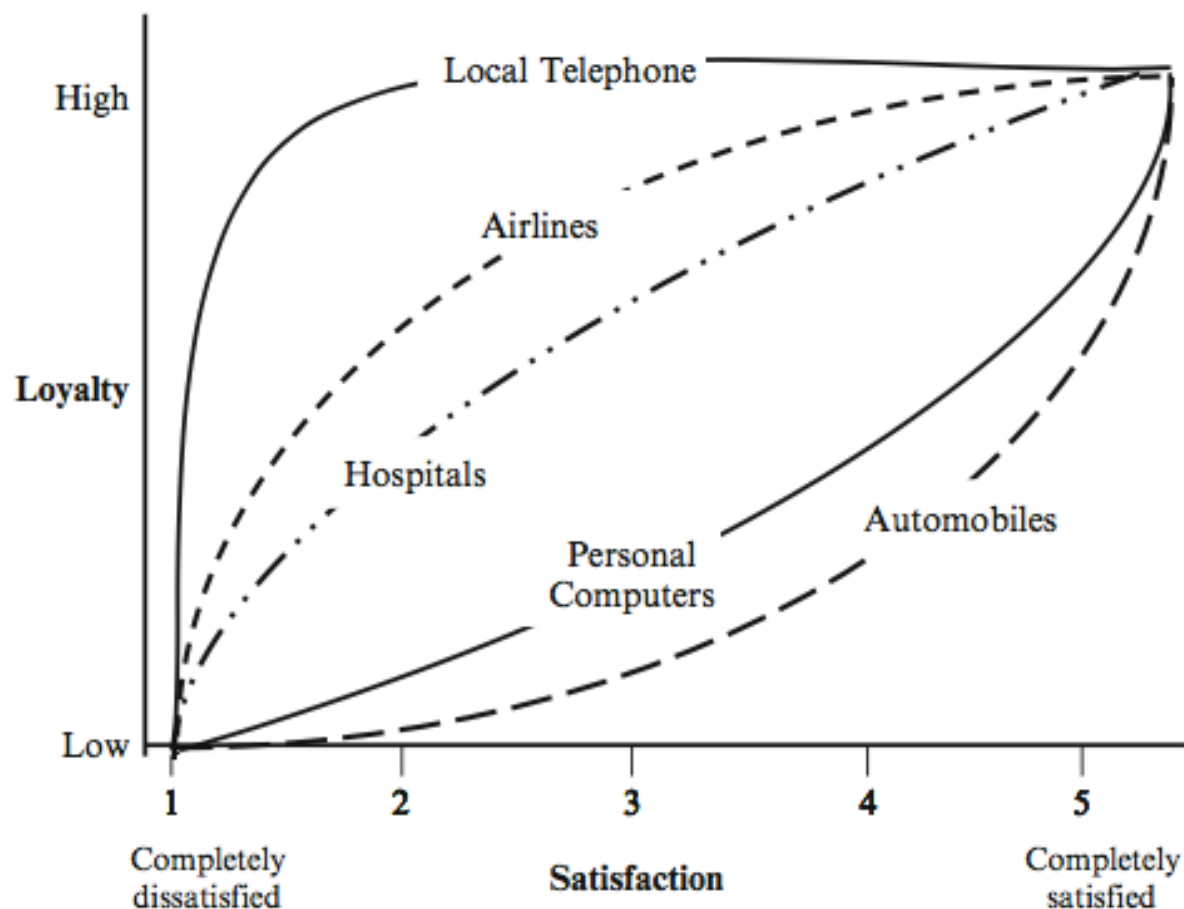


Взаимосвязь удовлетворенности и удержания



Note: The dotted line represents a linear approximation of the nonlinear relationship shown.

Взаимосвязь удовлетворенности и лояльности



Noncompetitive Zone

- Regulated monopoly or few substitutes
- Dominant brand equity
- High cost of switching
- Powerful loyalty program
- Proprietary technology

Highly Competitive Zone

- Commoditization or low differentiation
- Consumer indifference
- Many substitutes
- Low cost of switching

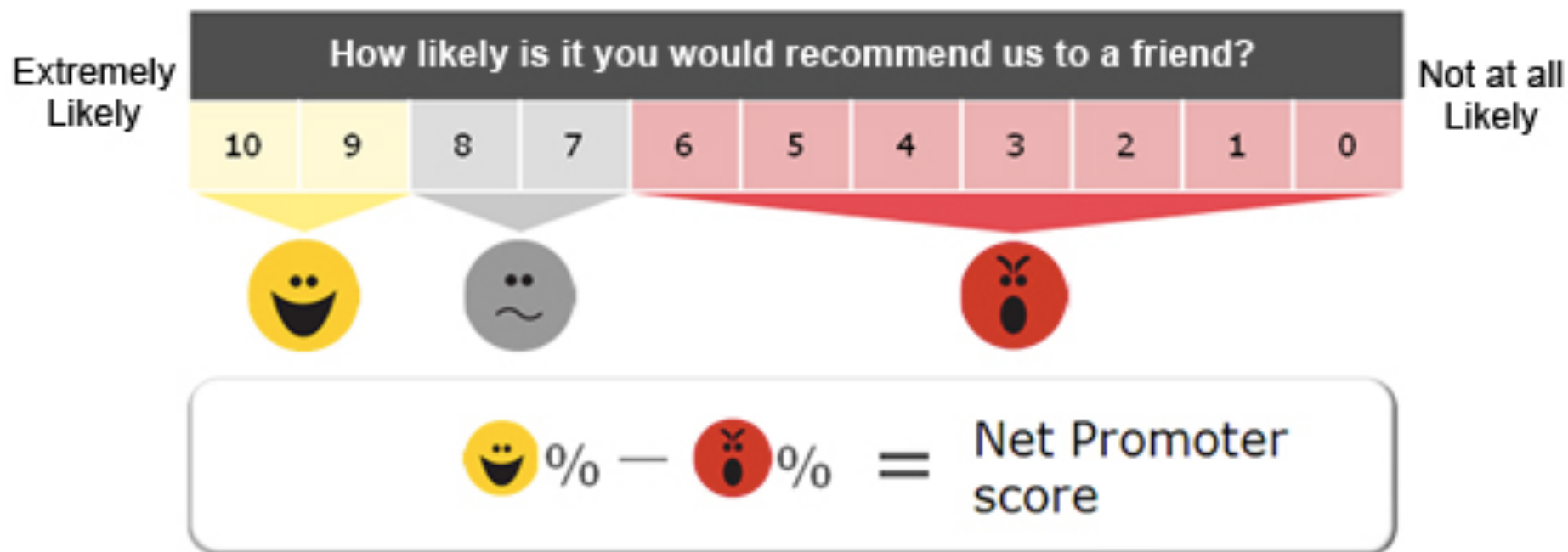
Note: Loyalty was measured as the customer's stated intent to repurchase.

ИЗМЕРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

Что такое NPS?

“Насколько вероятно, что вы порекомендуете Компанию X (или Продукт X) другу или коллеге?”

Как считать NPS?



Как устроены оценки?



Promoters (9 or 10)

Promoters are loyal, enthusiastic fans. They sing the company's praises to friends and colleagues. They are far more likely than others to remain customers and to increase their purchases over time. Moreover, they account for more than 80 percent of referrals in most businesses. They are, in general, pleasant for employees to deal with.



Passives (7 or 8)

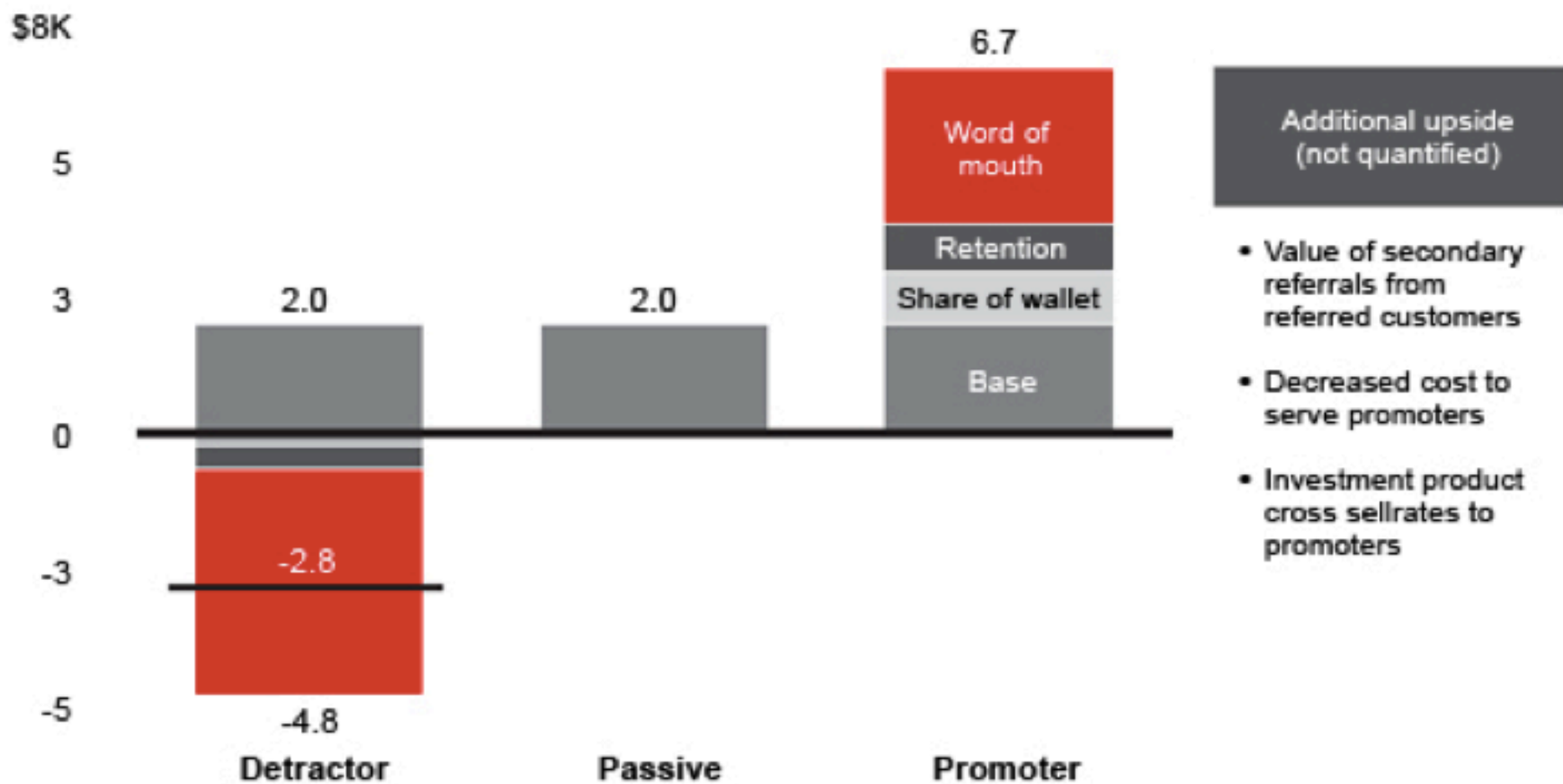
We call this group "passively satisfied" because this group is satisfied—for now. Their repurchase and referral rates are as much as 50 percent lower than those of promoters. Their referrals are likely to be qualified and less enthusiastic. Most telling: if a competitor's ad catches their eye, they may defect.



Detractors (0 to 6)

Detractors are unhappy customers. They account for more than 80 percent of negative word-of-mouth. They have high rates of churn and defection. Some may appear profitable from an accounting standpoint, but their criticisms and bad attitudes diminish a company's reputation, discourage new customers and demotivate employees.

Прибыльность клиентов розничного банка



Source: Bain NA Financial Services NPS survey 2008

Еще один важный вопрос

Почему?

“Что мы знаем такого о клиенте, ситуации, нашем маркетинге и наших операциях, что могло привести к такому результату?”

Closing the loop at ...

... frontline employee

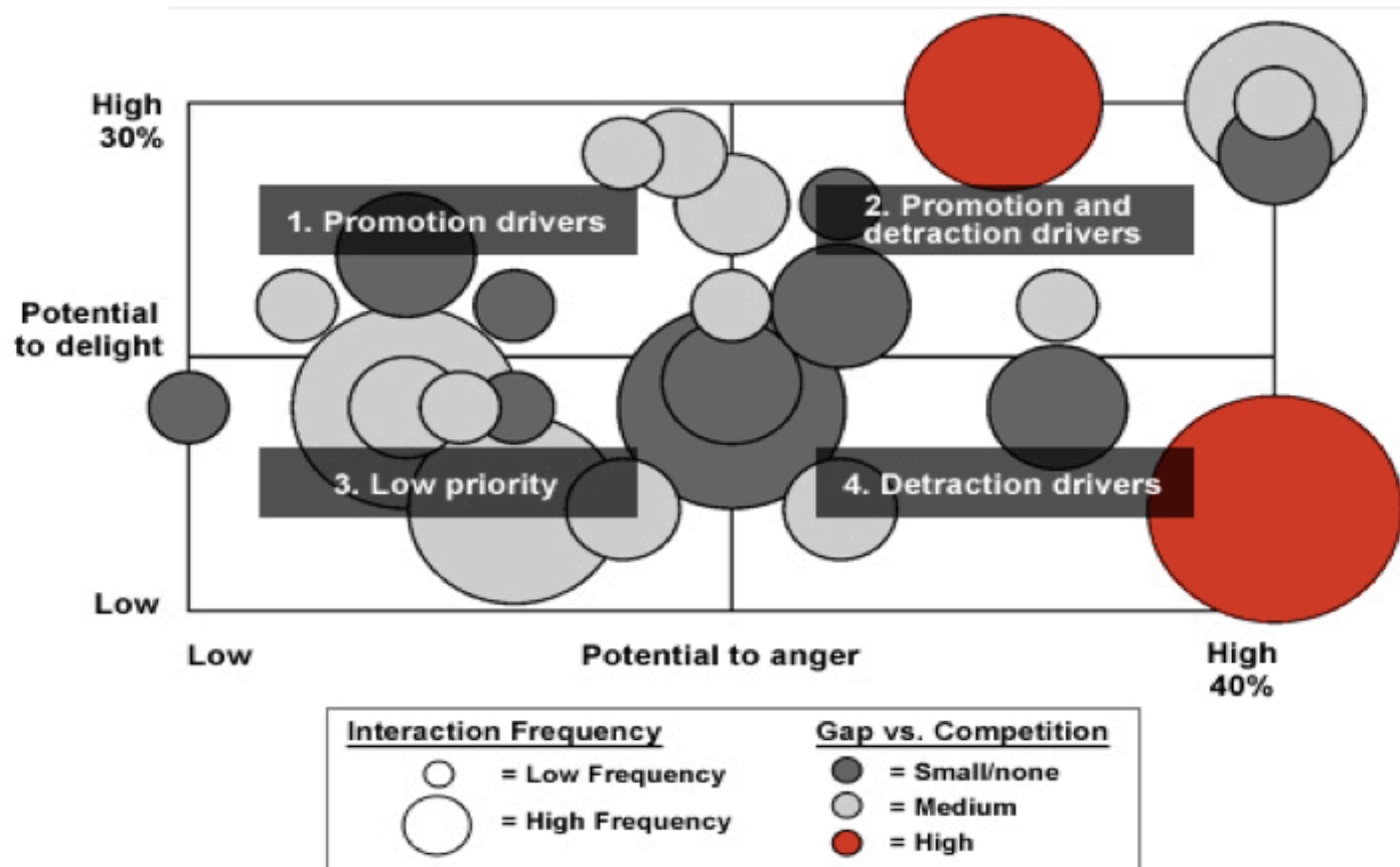
... midlevel manager

... senior executive

Действия по повышению лояльности

- Устойчивые процессы
- Тренинг персонала
- Вовлечение персонала в принятие решений
- Исследование потребительских отзывов
- Инструменты создания промоутеров

Приоритеты в общении с клиентами



Распределение ресурсов между

Удержание клиентов

Маркетинговые решения:

- Сегментирование клиентов по LTV
- Удержание лучших клиентов
- Развитие маркетинга «один-на-один»

Решения по продукту/сервису:

- Развитие маркетинга отношений
- Удержание клиентов с помощью премиального сервиса
- Развитие продуктов «на заказ»
- Cross-sell и upsell

Привлечение клиентов

Маркетинговые решения:

- Привлечение клиентов на основе существующей модели
- Развитие новых рынков

Решения по продукту:

- Продвижение на основе цен/спецпредложений
- Создание четкого позиционирования
- Привлекательный бренд
- Предложение дополнительной ценности новым покупателям

Показатели оценки поведения клиентов

- Среднее время между покупками (AIT)
- Уровень удержания и уровень оттока
- Показатель выживания клиентов
- Продолжительность работы с компанией
- Вероятность покупки $P(\text{Active})$
- Прочие поведенческие характеристики

Это важно как для удержания как такового, так и для других задач, где нужно выделять целевые группы потребителей на основе определенных характеристик

Уровень удержания и уровень оттока

Уровень удержания клиентов в периоде t (Rr_t) – средняя вероятность, что клиент сделает покупку в компании в периоде t , при условии, что он так же сделал покупку в периоде $(t-1)$.

$$Rr_t(\%) = 100 * \left(\frac{\# \text{ of customers in cohort buying in } (t) | \text{customer in } (t-1)}{\text{Total } \# \text{ of customers in cohort buying in } (t-1)} \right)$$

Для каждого клиента этот показатель индивидуален, но усредняется для гомогенных групп (когорты/сегменты).

Показатели удержания и оттока (*defection*) связаны:

$$Rr_t(\%) = 100 - \text{Avg.defection rate}(\%)$$

Если предположить, что уровень удержания Rr_t – постоянный, то можно посчитать среднюю продолжительность «жизни» клиента:

$$\text{Avg.life time duration} = \frac{1}{(1 - Rr)}$$

Пример

Пример: если средняя продолжительность «жизни» клиентов = 4 года, то уровень удержания = $1 - (1/4) = 0.75$ или 75% в год. Это означает, что в каждом последующем периоде остается 75% от числа клиентов в предыдущем периоде.

Клиенты в начале года 1	100.00	
клиенты в конце года 1	75.00	$(0.75 * 100)$
клиенты в конце года 2	56.25	$(0.75 * 75)$
клиенты в конце года 3	42.18	$(0.75 * 56.25)$
клиенты в конце года 4	31.64	$(0.75 * 42.18)$

Где взять информацию: программы лояльности или информация по контракту (страховка, сотовая связь).

Не всегда удержание означает покупки (транзакции), в ряде случаев достаточно посещения сайта/использования сервиса (Яндекс или Facebook).

Прогнозирование удержания клиентов

По мере того, как из привлеченной когорты уходят «случайные» клиенты и остаются лояльные, уровень удержания растет.

Темпы его роста постоянно снижаются, оптимально использовать экспоненту для прогноза.

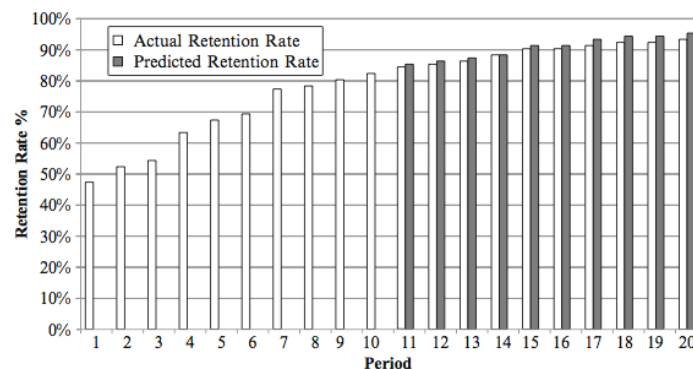
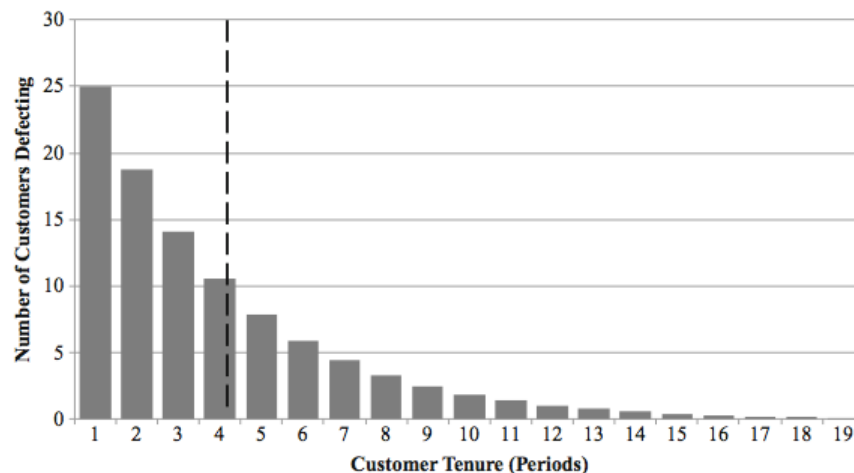
$$Rr_t = Rc * (1 - e^{-rt})$$

где

Rr_t – предсказанный уровень удержания для периода t

Rc – потолок уровня удержания. Это максимальный теоретический уровень удержания клиентов в условиях неограниченных ресурсов, определяется менеджерами компании.

r – коэф. удержания



Показатель выживания клиентов (SR)

SR_t = доля клиентов, которые остаются с компанией (продолжили быть клиентами) до периода t .

! Показатели удержания и оттока про конкретный период, SR про накопительный итог с начала наблюдений.

$$SR_t(\%) = 100 * Rr_t * SR_{t-1}$$

Где взять информацию: программы лояльности или информация по контракту (страховка, сотовая связь).

Пример (для начальной группы 1000 клиентов)

	уровень удержания	уровень выживания	«выжившие» клиенты
Период 1	0.55	0.55	500
Период 2	0.62	0.341	341
Период 3	0.68	0.231	231
Период 4	0.73	0.169	169

Продолжительность работы с компанией (lifetime duration)

- Число периодов, когда клиент продолжает работать с компанией (когда нет явного контракта).
- Основа для расчета CLV

Avg.lifetime duration

$$= \frac{\sum_{t=1}^T (t * \text{Number of retained customers in } t)}{N}$$

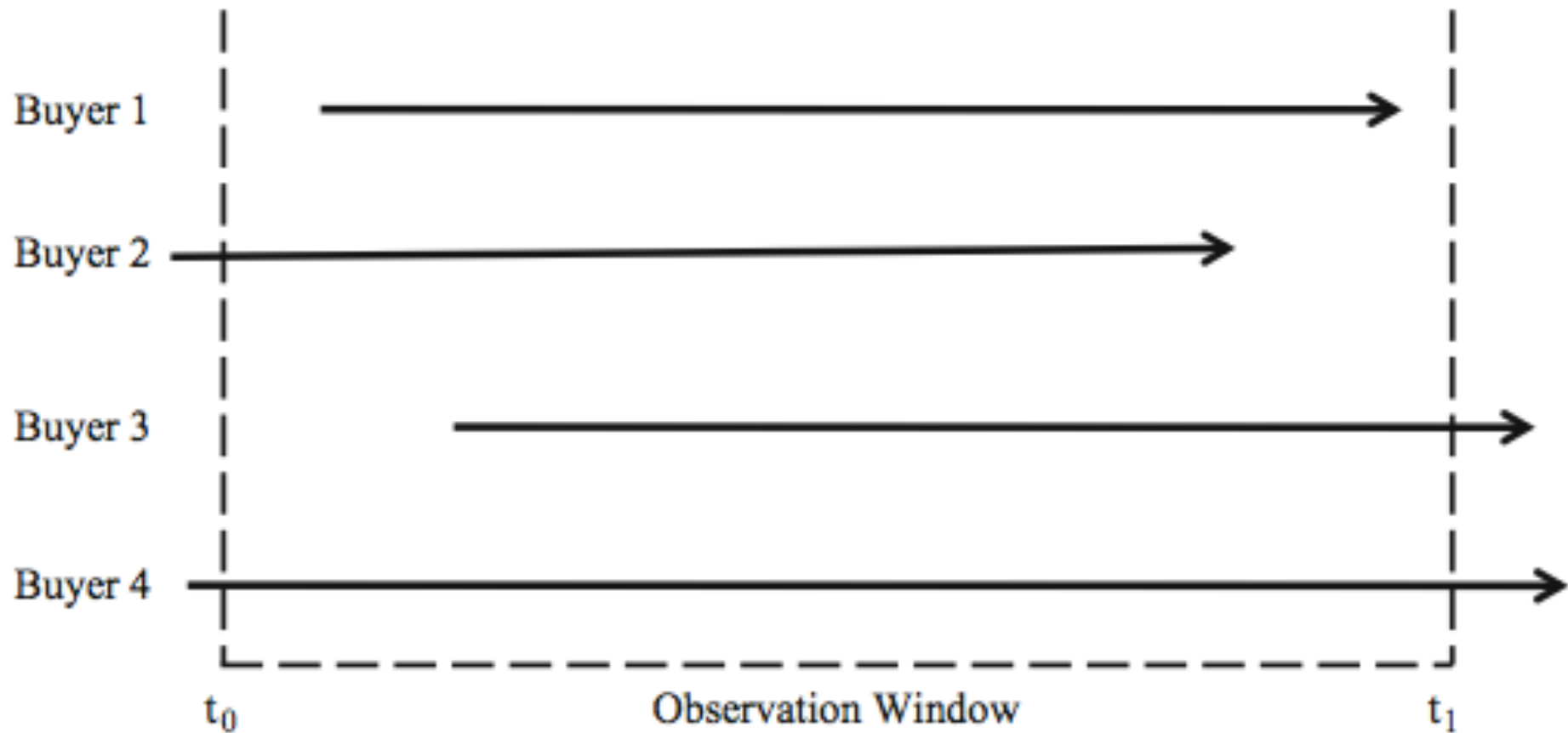
где N = Размер когорты

t – период времени

T – горизонт времени

Важность полноты информации в наблюдениях!

Пример: Оценка длительности работы с клиентами в условиях неполной информации



Разные сценарии потребительского поведения при оценке длительности работы с компанией

- **Контрактные** – договор аренды, контракт с оператором связи, кредитная карта. В этом случае фиксируется один из (или оба) параметра: продолжительность взаимодействия и обязательства по объему потребления/платежей.
- **Без контракта** – авиабилеты, интернет-магазины, супермаркеты. Нет обязательств по продолжительности и объему, как правило клиент может пользоваться разными поставщиками.
- **Единоновременные (One-off purchases)** – единовременная покупка, такая как яхта, загородный дом. Нет смысла анализировать взаимоотношения.

Вероятность покупки $P(\text{active})$

Вероятность того, что клиент совершит покупку в период t .
Актуально для неконтактных взаимодействий с компанией.

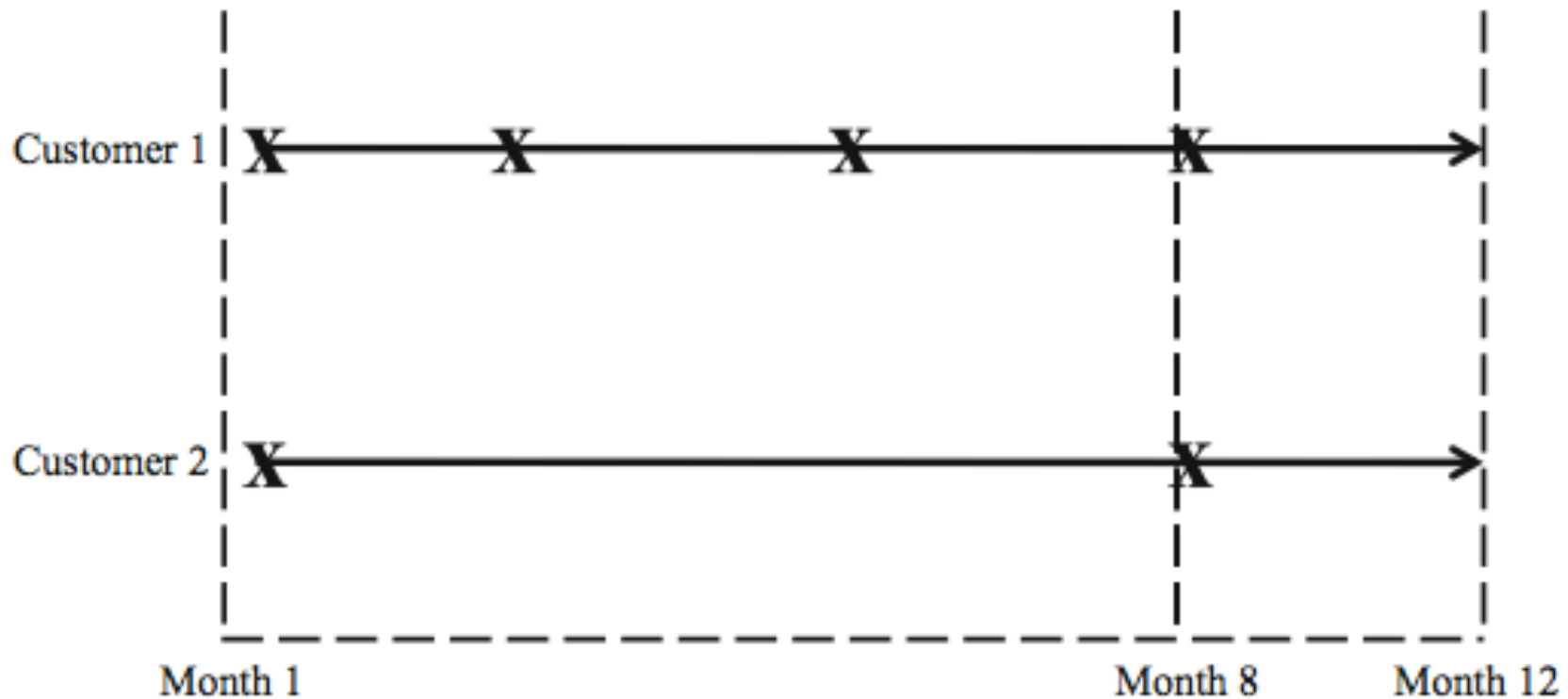
$$P(\text{Active}) = \tau^n$$

где n = число покупок за определенный период

τ = время последней покупки (выражается в долях от рассматриваемого периода).

Пример: клиент А сделал 4 покупки за 8 из 12 рассматриваемых месяцев, а клиент В купил только 2 раза за 8 из этих 12 месяцев.

Оценка потребительского поведения двух покупателей



Thus for Customer A: $\tau_A = (8/12) = 0.6667$

and $n_A = 4$

$P(\text{Active})_A = (0.6667)^4 = 0.197$

And for Customer B: $\tau_B = (8/12) = 0.6667$

and $n_B = 2$

$P(\text{Active})_B = (0.6667)^2 = 0.444$

Целевые показатели работы с клиентами

Размер кошелька (*size of wallet*) – объем всех расходов в конкретной продуктовой категории

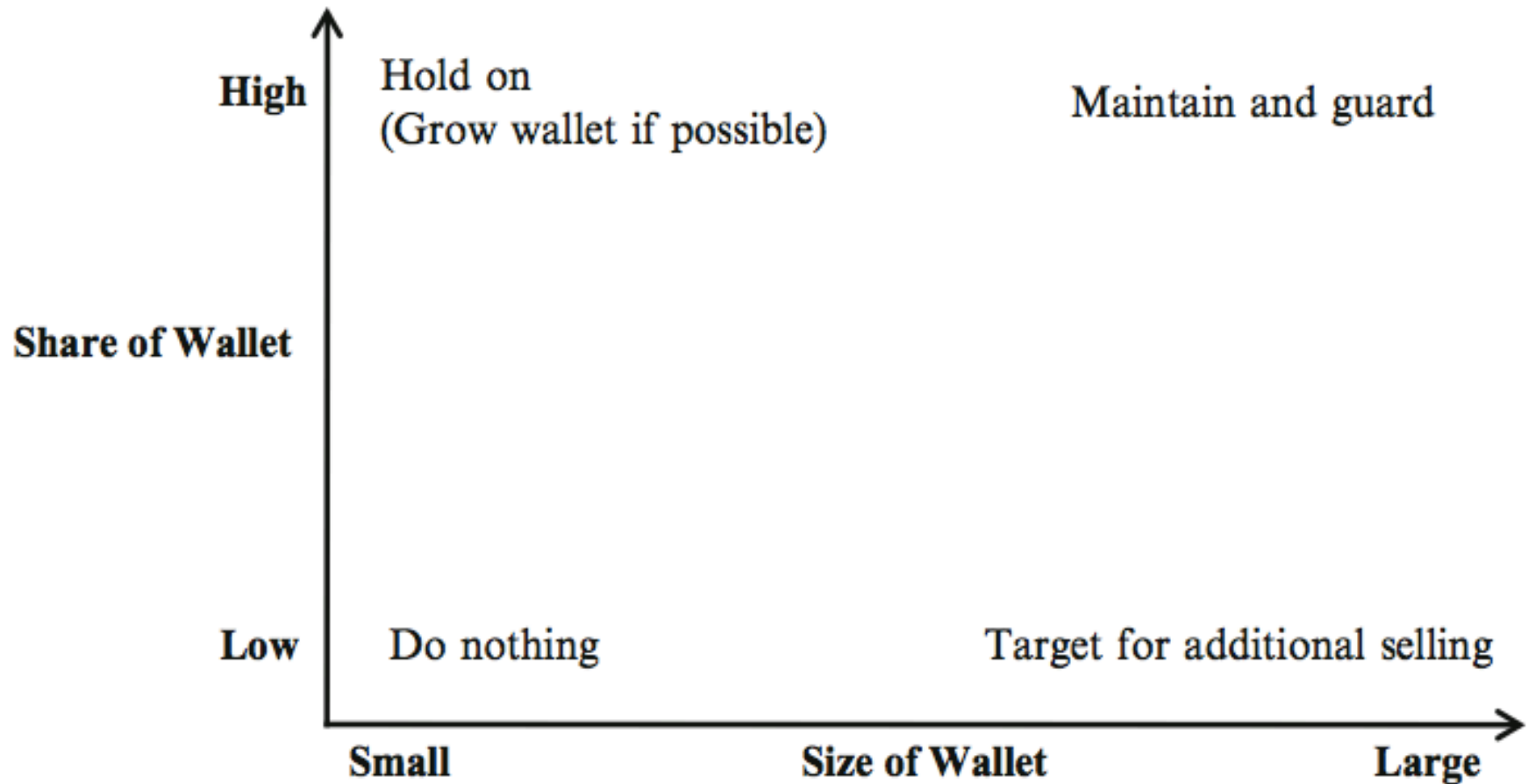
Для существующих клиентов эту информацию можно получить с помощью опроса, для потенциальных клиентов сложно определить. Важный показатель, позволяющий оценить покупательский потенциал клиента.

Доля кошелька (*share of wallet*) – доля расходов клиента в конкретной категории, приходящаяся на определенный бренд или компанию.

Информацию о продажах компании можно взять из внутренних данных компании, общие расходы в категории часто можно получить в отраслевых панелях, ритейл-аудите FMCG например.

	Individual share of wallet (%)	Individual size of wallet (\$)	Absolute expenses with firm (\$)
Buyer 1	50	400	200
Buyer 2	50	50	25

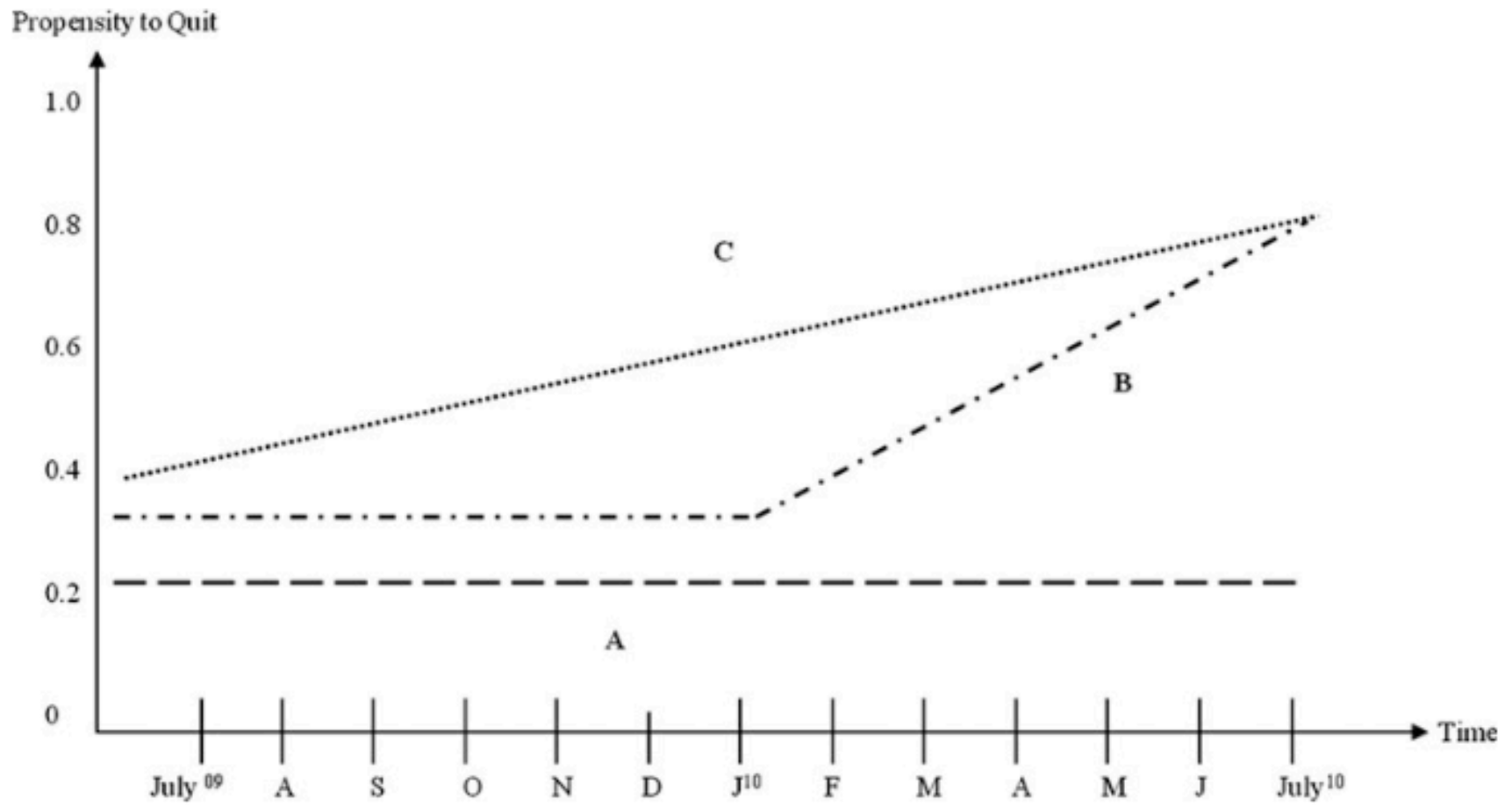
Управление сегментами на основе показателей кошелька



Динамика клиентской базы компании, занимающей прямым маркетингом

1	2	3	4	5	6	7
Period since acquisition	Actual retention rate (%)	Predicted retention rate (%)	Defection rate (%)	Survival rate (%)	Expected number of active customers	Number of active customer periods
1	32.0		68.0	32.0	2,400	2,400
2	49.1		50.9	15.7	1,178	2,357
3	63.2		36.8	9.9	745	2,234
4	69.0		31.0	6.9	514	2,056
5	72.6		27.4	5.0	373	1,865
6	76.7		23.3	3.8	286	1,717
7	77.9		22.1	3.0	223	1,560
8	78.5		21.5	2.3	175	1,400
9	79.0		21.0	1.8	138	1,244
10	80.0		20.0	1.5	111	1,106
11		79.7	20.3	1.2	88	969
12		79.8	20.2	0.9	70	844
13		79.9	20.1	0.7	56	730
14		79.9	20.1	0.6	45	628
15		80.0	20.0	0.5	36	538

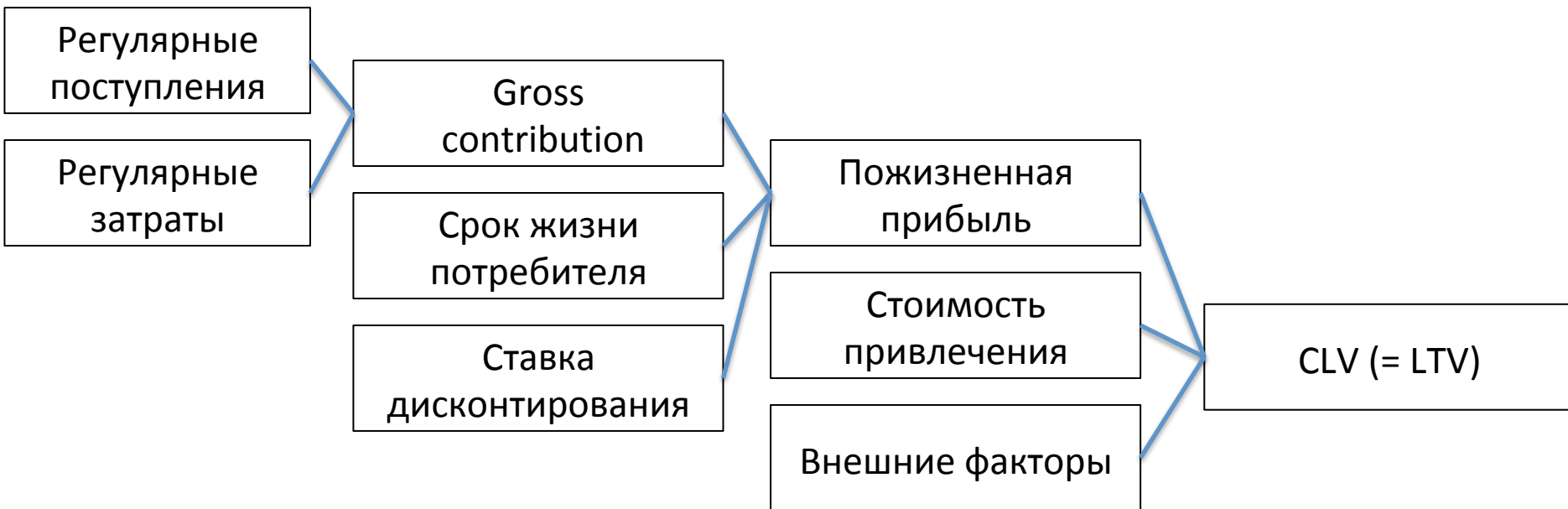
Три типа клиентов



Работа с клиентами, склонными к ОТТОКУ

- Стоит ли вмешиваться?
- Какие клиенты являются первоочередной целью?
- Когда вмешиваться?
- Какой канал коммуникации использовать?
- Что предложить?

Customer lifetime value (CLV)



Customer lifetime value (CLV)

CLV = чистая приведенная стоимость будущих денежных потоков от покупателя за все время работы с ним.

Учитываются:

- Ожидаемый уровень прибыли
- Подходящая ставка дисконтирования
- Длительность «жизни» клиента
- Возможные дополнительные эффекты

Customer Lifetime Value (CLV)

$$CLV_{\text{pot}} = \sum r_t - e_t = r_0 - e_0 + r_1 - e_1 + r_2 - e_2 + \dots + r_n - e_n$$

Potential Value

$$CLV_{\text{pres}} = \sum \frac{r_t - e_t}{(1 + i)^t} = r_0 - e_0 + \frac{r_1 - e_1}{(1 + i)} + \frac{r_2 - e_2}{(1 + i)^2} + \dots + \frac{r_n - e_n}{(1 + i)^n}$$

Present Value

$$CLV_{\text{Ret}} = \sum \frac{(r_t - e_t) \cdot R^t}{(1 + i)^t} = r_0 - e_0 + \frac{(r_1 - e_1) \cdot R^1}{(1 + i)} + \frac{(r_2 - e_2) \cdot R^2}{(1 + i)^2} + \dots + \frac{(r_n - e_n) \cdot R^n}{(1 + i)^n}$$

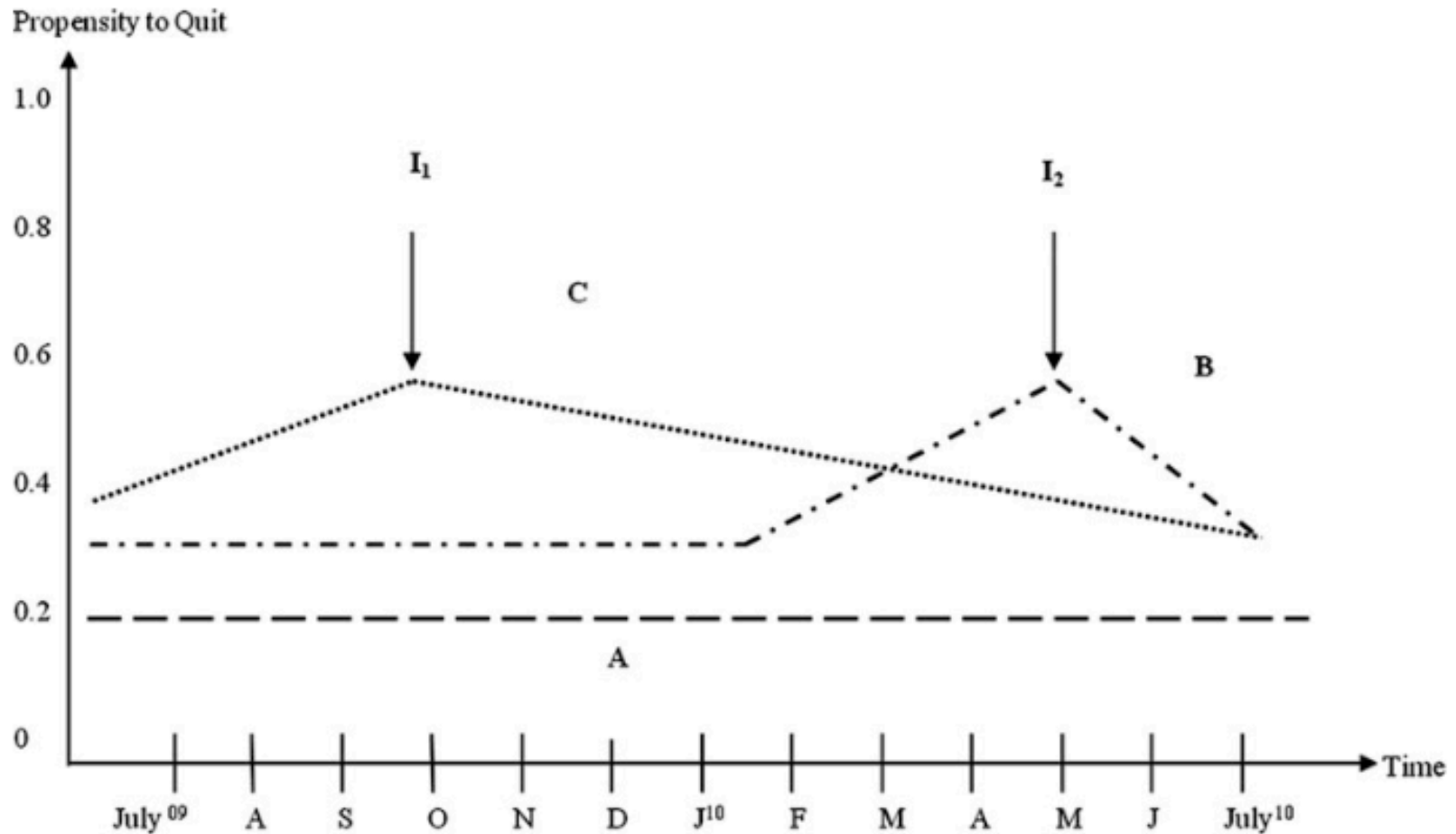
Present Value with Retention Rate

- r_t : (expected) revenues from relationship # 1 in t
- e_t : (expected) expenditures for relationship # 1 in t
- i : interest rate
- R : retention rate
- t : time period ($t = 0, 1, 2, \dots, n$)
- n : number of relevant time periods

Пример расчета CLV

<i>Year</i>	<i>Future profit (\$000s)</i>	<i>Discount factor Based on 10%</i>	<i>NPV (\$ 000s)</i>
Year 1	1000	0.91	910
Year 2	2000	0.83	1 660
Year 3	3000	0.75	2 250
Year 4	4000	0.68	2 720
Year 5	5000	0.62	3 100
CLV			10 670

Проактивное влияние на клиентов



CUSTOMER SERVICE



```
graph TD; CS[CUSTOMER SERVICE] --> Q[QUALITY]; CS --> S[SUPPORT]; CS --> F[FRIENDLY]; CS --> H[HELP]; CS --> C[CARE]; Q --> R[RELIABLE];
```

QUALITY

SUPPORT

RELIABLE

FRIENDLY

HELP

CARE

Моменты истины/критические инциденты

- Recovery – способность сотрудников возобновить работу системы после сбоя
- Coping – способность работать с проблемными клиентами
- Adaptability – способность работать с нуждами и потребностями клиентов
- Spontaneity – действия и реакции сотрудников по собственной инициативе

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!