

Торговые центры в любви не нуждаются

Ø Призраком скорого насыщения рынка заставил собственников российских ТЦ задуматься о том, как удержать арендаторов. Эксперты привычно апеллируют к западному опыту, - программы формирования лояльности уже прочно вошли в арсенал гигантов американской торговли. Хотя у нас идея о том, что лояльность покупателей повышает капитализацию торгового центра, многим кажется «выдумкой маркетологов». И все же на фоне грядущего перенасыщения торговыми объектами ясно, что сохранит арендаторов тот, кто сумел лучше привязать к себе покупателей.



Время дарить подарки

В том, что вскоре торговым центрам придется биться за каждого клиента, похоже, уже никто не сомневается. Собственники и управляющие компаний стараются идти в ногу со временем и охотно рассказывают о своем опыте формирования лояльности посетителей. «На развитых, готовящихся к первичному насыщению рынках программы лояльности включаются в состав маркетинговых инструментов управления торговым центром не потому, что это модно или «так делают на Западе», - для этого есть объективные предпосылки», - сообщает Андрей Васюткин, руководитель направления «торгово-развлекательная недвижимость» департамента консалтинга компании GVA Sawyer. Пока абсолютное большинство акций строится по принципу «подарок за покупку». В качестве примеров специалисты могут вспомнить постоянные программы и акции от сети торговых центров «Мегамолл» (например, в феврале там прошла акция «Шопинг-комплимент», в которой разыгрывалась возможность совершения покупок на определенную сумму в магазинах ТЦ). В Санкт-Петербурге над привлечением покупателей активно рабо-

тает управляющая компания «Адамант». В ТРЦ «Варшавский Экспресс» прошла акция «Чемпионат по шопингу», представляющая собой стимулирующую лотерею, а в ТРК «Невский»-«Время дарить» (минимальная покупка в магазинах ТРК давала право бесплатно посетить некоторых арендаторов). Подобные мероприятия обеспечивают увеличение среднего чека примерно на 10%, но никак не влияют на отношение покупателей. «У всех этих программ есть существенный минус: действие заканчивается ровно тогда, когда человек получил подарок. Хорошие эмоции потребителя это не лояльность, а только ее залог. Лояльность не формируется за один раз. Она складывается годами, также как и уважение к человеку не складывается из одного хорошего поступка», - заявляет Алексей Ванчугов, генеральный директор компании Mall Marketing.

Чтобы привязать к себе клиентов, их надо окружить бескорыстной заботой. Программа лояльности должна предлагать решение проблемы, а не навязывать выгодный собственнику круг арендаторов. Выборочные скидки становятся спустя какое-то время раздражающим фактором, поэтому перед управляющей компанией встает практически невыполнимая задача - включить в общую программу конкурентов, расположенных под одной крышей. «Очень часто, в основном из-за лени, потребитель вынужден пользоваться услугами тех компаний, кто внушил ему значимость своей скидочной программы. Человек перестает ощущать себя свободным. Победит тот, кто сможет объединить конкурентов и дать свободу выбора для потребителя», - считает **Дмитрий Рыжаков**, директор по развитию бизнеса компании **Step by Step**. Скидки в этом случае должны действовать постоянно. «Когда бонусы можно использовать только в течение недели, это не лояльность, это авантюра», - объясняет разницу Алексей Ванчугов.

Бумага вечна

Простейший способ завоевать расположение человека - предложить ему деньги. Лояльность покупателей прочно цементируют щедрые скидки. В основании сложной системы лежат купоны, которые, похоже, переживут даже нынешние пластиковые карты. В стране победившей электрона™ США - крупнейшие торговые центры до сих пор издают увесистые фолианты, где собраны скидки от арендаторов. Кому-то ж покажутся старомодными, но, как извел традиция гораздо жизнеспособнее, чем тренд. Интернет не смог вытеснить бумажные газеты, а поголовное введение пластиковых карт не убрало из оборота наличие. Тактильные ощущения и привычные технологии значат многое. «Человек очень консервативен и не готов сразу отказывали от привычных вещей, метаться из сгон в сторону. Стоит отметить, что большинство покупателей - женщины, которым достаточно сложно осваивать новые технологии. гораздо проще взять книжечку и вырвать купон», - рассуждает Алексей Ванчугов. Если в США купоны олицетворяют традиционные ценности американской торговли, я России это все еще модная новинка, на внедрить купоны решились, например, «Торговый квартал» и «Парк Хаус».

Следующий уровень - глобальные (сюитные карты, действующие по всему центру. Совершая покупки, кители копят очки, обеспечивающие им весомые скидки. Главный плюс: бонусы распространяются по всему торговому центру, накопленные в одном магазине очки можно потратить в соседнем. Российские пока только рассматривают возможность внедрения таких программ, но, (утверждают эксперты, сегодня это ей же атрибут прошлого века, как и иные купоны.

Оправданное насилие

Картон и пластик не несут в себе особых костей, а в первую очередь просто стимулируют покупку. «Это роман без прощения. Не хватает стадии постобращения

Тебе никто не присылает весточку, не и, не присылает каталоги», - говорит Алексей Ванчугов. Старые дисконтные системы довольно тактичны, но, как утверждают специалисты, чтобы добиться от посетителя преданности, необходимо вторжение в его жизнь. Нет лояльности без насилия над ртом, пусть насилие и в максимально комфортной форме. «Цель не в том, чтобы «впарить» что-то клиенту, а в том, чтобы помочь купить то, что он действительно хочет. В этом случае это добровольно (мятое насилие)», - полагает Алексей Ванчугов.

CRM-системами (Customer Relationship Management System - система управления взаимодействием с клиентами) уже активно пользуются многие сотовые операторы, авиакомпании, но софта, прописанного для торговых центров в России, пока нет (хотя, вспоминает Алексей Ванчугов, он составил техзадание еще несколько лет назад). Новые технологии могут предложить собственникам возможности, которые раньше казались научной фантастикой.

В качестве наглядного примера возьмем такой распространенный повод для визита в торговый центр, как поиск подарка. Во-первых, система может сама заранее напоминать о грядущих днях рождения знакомых (например, посредством смс). Можно составить собственный wish list (список ожидаемых подарков, доступный другим посетителям). Эту опцию уже предлагают такие гиганты, как Mall of America и Simon. В России wish list пока существует только в Интернете.

Терминал, обслуживающий карточки лояльности, сможет распечатать открытку, достаточно просто ввести имя получателя и выбрать дизайн и текст поздравления.

Система может сделать выборку из товаров, представленных в этом торговом центре, и предложить подходящие варианты в зависимости от уровня доходов, возраста, предпочтений. Что немаловажно, рекомендуемые подарки можно будет купить со скидкой. Кстати, помимо привычных подарков можно оформить подарочную кредитную карту. Принципиальное отличие от подарочных сертификатов состоит в том, что деньги можно тратить в любом месте, но в ТЦ, который предлагает этот подарок, именинника ждут с большей любовью, которая находит свое выражение в скидках, приправленных подарочной упаковкой.

Помимо этого в систему можно добавить дополнительную справочную информацию, например, о последних тенденциях моды. Торговый центр будет напоминать о важных событиях, дарить подарки, давать советы. Понятно, что преданность посетителей

вырастет до небес. В обмен на все услуги собственник получит возможность составить подробный портрет своей аудитории. По словам **Дмитрия Рыжакова**, любые сведения о том, куда ходит тот или иной покупатель, стоят очень хороших скидок.

Зная вкусы покупателей, можно сформировать именно тот пул арендаторов, который нужен потребителю, а не тот, который предлагает брокер. «Это очень быстрый инструмент, позволяющий получить полную информацию о потребителе. Понимая потребности потребителей в рамках сети, ты понимаешь тренд. Понимая тренд, ты контролируешь рынок», - говорит Алексей Ванчугов.

Варианты того, как донести предложение до потребителя, могут варьироваться. Помимо привычных пластиковых карточек в ход пойдут и Интернет, и мобильные телефоны, которые, как уверены поборники прогресса, вскоре уже могут стать главным пропуском в систему лояльности торгового центра. Кстати, уже сегодня продвинутые телефоны могут считывать штрих коды.

Помимо развития новых технологий, основным направлением в формировании

лояльности покупателей становится работа с персоналом. Успех зависит не только от топ-менеджеров, принимающих решения о внедрении системы лояльности, но и от стоящих в самом низу торговой иерархии мастеров прилавка, которые держат в своих руках и лояльность посетителей, и продажи. «Мало иметь программу на компьютере, нужно иметь продавцов, которые умеют с улыбкой заставить человека заполнить анкету в обмен на дисконтную карту. Это больше, чем просто софтверный продукт», - делится соображениями Григорий Трусов, президент компании Kontakt-Expert. Как много зависит от продавцов, наглядно показали программы, направленные на мотивацию персонала. «ПаркХаус» смог поднять продажи на 20% только за счет подарков лучшим продавцам. Кстати, сам подарок стоил порядка 1000 евро.

Ритейлеры не хотят делиться

Хотя современные технологии позволяют бесконечно развивать лояльность потребителя, пока они приживаются с трудом. Работа с клиентами ограничивается стимулированием покупок. Связано это с тем, что в большинстве случаев арендаторы не готовы вливаться в программы, задуманные управляющей компанией. «В рамках торгового центра можно создать так называемые «единые дисконтные карты торгового центра». Следует подчеркнуть, что это довольно сложный и дорогостоящий процесс: внедрение общей дисконтной программы требует, например, установки отдельных терминалов со специальным программным обеспечением. Кроме того, обычно сетевые операторы с собственной дисконтной программой не вписываются в общую систему», - считает Анжела Чернова, коммерческий директор УК «Торговый Квартал».

По ее словам, сетевым операторам необходимо перестраивать собственную работу, вносить коррективы в логистику, планирование, бюджетирование. Президент Kontakt-Expert описывает проблемы менее дипломатично. «Наши бизнесмены очень не любят терять контроль над деньгами. Им кажется, что он и так достаточно платят, а участие в маркетинговых программах торгового центра - просто дополнительные поборы», - описывает проблему Григорий Трусов. Маркетинговый бюджет торгового центра, разумеется, не может обеспечивать крупные скидки всем покупателям. В результате формирование лояльности сводится к незначительным бонусам и дополнительной рекламе акций, задуманных ритейлерами.

Проще всего объяснить низкую мотивацию арендаторов скупостью, но, как утверждают эксперты, один из главных сдерживающих факторов - опасность промышленного шпионажа. Всегда есть риск, что конкуренты могут считать с карточки информацию обо всех покупках, сделанных в пределах магазина. Временным решением проблемы могли бы стать персональные купоны. Например, в Америке в отдельных торговых центрах стоят инфобоксы, предлагающие постоянным покупателям сразу выбрать магазины, которые они хотят посетить. После того как выбор сделан, посетитель получает необходимые купоны на скидку. «Это сохраняет конфиденциальность для арендаторов, но с другой стороны, мы ставим задачу для потребителя быстро определиться, что сегодня будешь покупать, а это не так просто, как кажется», - сообщает **Дмитрий Рыжаков**.

Модная прихоть или насущная необходимость?

По мнению Андрея Васюткина, можно выделить следующие препятствия, задерживающие введение современных систем лояльности: согласование программы со всеми арендаторами и всеми лицами, принимающими решения в структуре компании - арендатора (по времени - достаточно долгий процесс); финансовые вопросы - бухгалтерия, налоги и т. п.

Отдельно стоит отметить крайнюю необходимость четкой технической поддержки программ (например, распределение финансовых потоков), требующей порой внедрения CRM-систем.

Но главное все же - управленческая воля. Пока лояльность покупателей мало интересует собственников. «Для подавляющего числа собственников ТЦ, особенно тех, где нет профессиональной управляющей компании, программы лояльности - не более чем «очередная выдумка маркетологов для увеличения маркетингового бюджета», - считает Андрей Васюткин. Цепочка «программы лояльности - увеличение посещаемости ТЦ именно покупателями, т. е. клиентами, готовыми совершать покупки - рост выручки арендаторов- возможность выплачивать более высокую ставку аренды - повышение арендных платежей - рост стоимости объекта» большинству собственников пока не кажется очевидной.

Сегодня главная задача маркетологов - показать реальные выгоды, которые могут дать системы лояльности. «На мой! источником вдохновения должно маркетинговое агентство, а не то) центр. «Потому что за любой идеей стоять деньги», - делится соображен» - делится соображениями Алексей Ванчугов. Если удастся собственника, можно сделать следующий шаг и постараться пробить косность ритейлеров. «Все упирается в количество тар; вых центров. Даже наиболее широкие такие как «Мега» и «Парк Хаус», поев не могут разговаривать с ритейлерами с позиции силы. Это возможно только II случае, если у тебя есть достаточно широкая сеть», - описывает проблему Алексей Ванчугов. Пока не обладающие до точными рычагами влияния крупнейшие игроки могли бы объединиться в пул, чтобы продвигать новые маркетинговые технологии. «Наиболее сильные игроки, такие как «Мега», «Парк Хаус», «Атриум», моим объединиться, написать вежливое *письмо* своим арендаторам и быть ими услышанными», - отмечает генеральный директор Marketing. Впрочем, пока к перспективам такого союза многие относятся скептически. «Все ритейлеры, собственники, управляющие компании индивидуально пня очень позитивно, но когда они собирая группой, включается биологический *инстинкт*: люди боятся упускать из рук рычаги влияния, хотят сами все контролировать Вот в чем главный тормоз, а не в ерш! мах технологии и сложности внедрен™ резюмирует Григорий Трусов.

Сегодня программа лояльности – *просто* модная новинка, позволяющая составлять хорошие отчеты для инвесторов, «*Главная* проблема сводится к тому, что в основе *внедрения* программ лояльности лежат *хм* санные кем-то бизнес-процессы и ран принятые в угоду аналогичным *тентрш* конкурентов, а не реальный анализ *потребителей*», - считает **Дмитрий Рыжаков**.

В ближайшие несколько лет *собственникам* придется сменить отношение к проблемам маркетинга. «Мы прогнозируем дующие изменения ситуации с 2010 года: конкурентная борьба перейдет в качественную плоскость и те собственники управляющие компании, которые *раньше* в принципе не задумывались о программах лояльности, начнут с азов, а те, которые уже активно применяли те или иные технологии, будут вынуждены разрабатывать новые формы, станут более изобретательными. Также очень активно подключатся *и* арендаторы. В противном случае торговцев потеряют своих клиентов, т. к. из 3-4 равноценных объектов посетитель выберет тот, который больше клиентоориентирован», - говорит Андрей Взята Понятно, что конкурентное *преимущество* будет у игроков, которые начали

внедрять системы лояльности, не дожидаясь, вынудят обстоятельства. Интересу другой вопрос: насколько к насыщению готовы сами маркетологи? Всплеск интереса собственников к системам *м* неизбежно обернется ростом кою, и среди компаний, обеспечивающих! коммуникации между торговым центром и конечно потребителем.