

#TEMAT NUMERU #UTRZYMANIE KLIENTA

# BADANIA RETENCJI I MIGRACJI KLIENTÓW – JAK DOBRAĆ NAJLEPSZĄ STRATEGIĘ UTRZYMANIOWĄ

**AUTOR:** Piotr Rzepakowski

Wiele działań retencyjnych zamiast zatrzymać klientów, powoduje wzrost liczby ich odejść. Co więcej, kierowanie kampanii do blisko 70% klientów jest zbędne. Można zwiększyć efektywność kampanii i tym samym znacznie zredukować ich koszty, precyzyjnie dobierając grupy docelowe. Jednak narzędzia służące do tego celu są mało znane i rzadko wykorzystywane.

**Z ARTYKUŁU DOWIEZ SIĘ M.IN.:**

- ✓ jak ocenić skuteczność działań retencyjnych,
- ✓ jak określić skłonność danego klienta do rezygnacji,
- ✓ jak dobrać strategię zapobiegania odejściom klientów,
- ✓ jak optymalizować kampanie retencyjne.

Gdy rośnie liczba rezygnacji i migracji klientów do innych dostawców, przedsiębiorstwa często podejmują decyzje o intensyfikacji dotychczasowych działań retencyjnych, tzn. ograniczających odejścia klientów. Prowadzi to do tego, że osoby będące w kluczowym z punktu widzenia utrzymania momencie, np. kończy się im umowa lub okres promocyjny, zaczynają otrzymywać nadmierną liczbę ofert. Ponadto w sytuacji słabych wyników sprzedaży łagodzi się kryteria ograniczające grupę klientów, do których są kierowane kampanie retencyjne. Zwiększa to prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych zjawisk. Czy warto podejmować takie ryzyko?

Intuicja podpowiada, że wzrost liczby kontaktów z klientem przyniesie lepszy efekt. Taka strategia kusi szybkością i łatwością wdrożenia. Ale czy przyczyni się do zatrzymania klientów? Otóż niekoniecznie. Brakuje racjonalnych i naukowych podstaw, aby tak twierdzić. Paradoksalnie częstszy kontakt zazwyczaj przynosi skutek odwrotny do zamierzonego i nie dość, że liczba rezygnacji rośnie, to dodatkowo zwiększają się

koszty utrzymania. Aby kogoś zachęcić, trzeba się z nim skontaktować. Problem polega jednak na tym, że w ten sposób można wywołać niepożądane reakcje klienta. Oznacza to, że nie każda kampania będzie efektywna. Dlatego tak ważne jest weryfikowanie skuteczności działań.

## Jak ocenić skuteczność działań retencyjnych

Opieranie się na intuicji nie jest wystarczające. Potrzebujesz rzetelnie wykonanej analizy, dzięki której zweryfikujesz swoje przypuszczenia. Spodziewając się poprawy wyników po wdrożeniu nowej strategii, możesz mieć skłonność do ignorowania wszystkiego, co je podważa. Właściwie dobrana metodologia badań pozwoli Ci uniknąć efektu potwierdzenia, polegającego na interpretowaniu danych na korzyść nowej strategii i przypisywaniu jej zbyt wielu zasług.

Kluczową rolę przy ocenianiu skuteczności kampanii odgrywają **kontrolne grupy klientów**, do których nie skierowano działań. Tacy klienci nie mogą się różnić niczym od pozostałych.

### PRZYKŁAD:

- jeśli Twoje działanie polega na kontakcie telefonicznym, nie możesz utworzyć grupy kontrolnej tylko z tych klientów, do których nie znasz numeru telefonu, ponieważ nie będzie ona miarodajna. Klienci w tej grupie muszą mieć identyczne cechy jak osoby biorące udział w kampanii.

Grupę kontrolną należy tworzyć dla każdej kampanii. Jej wielkość może być inna od grupy klientów, do których skierujesz kampanię, ale musi być wystarczająco duża, żeby wnioski miały merytoryczne uzasadnienie. Im więcej zgromadzisz danych, tym więcej wartościowych informacji uzyskasz. Te z kolei pozwolą Ci zoptymalizować efektywność kampanii i podjąć lepsze decyzje w przyszłości. Wykres przedstawiony na ilustracji 1 pomoże Ci zrozumieć, jak, wykorzystując grupy

kontrolne, mierzyć skuteczność kampanii i dlaczego konieczne jest ich wyodrębnianie.

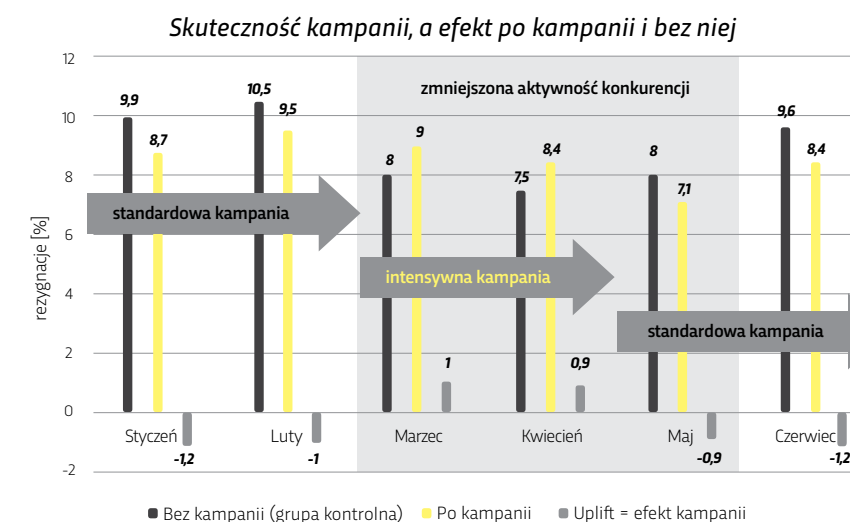
Znając liczbę rezygnacji w grupie kontrolnej i grupie poddanej działaniu, możesz ocenić skuteczność kampanii. Najprostszym służącym do tego narzędziem są **testy A/B**. Pozwalają one stwierdzić, czy różnica liczby odejść w obu grupach jest na tyle duża, aby uznać ją za znaczącą. Niestety nie dają pełnej wiedzy o potencjale kampanii. Jeśli testy wskażą, że jej wpływ jest pomijalny albo wręcz negatywny, to wcale nie znaczy, że jest ona zła. Być może w całej populacji nie jest skuteczna, ale niewykluczone, że w przypadku części klientów przyniesie pozytywny efekt. Dlatego testy A/B to za mało.

## Określenie skłonności klienta do rezygnacji a optymalizacja kampanii

W planowaniu działań utrzymaniowych ważne →

### ILUSTRACJA 1

## Skuteczność kampanii retencyjnej



Żółte słupki na wykresie pokazują, że liczba rezygnacji w ujęciu procentowym zmniejszyła się w marcu, właśnie po zaktywizowaniu sprzedaży. Taki wynik nie oznacza jednak, że stało się tak dzięki nowej strategii. Żeby oszacować faktyczny jej wpływ, potrzebujesz jeszcze informacji o tym, co by się stało, gdybyś nie podjął żadnych działań. Możesz je uzyskać, analizując liczbę odejść w kontrolnej grupie klientów, do których nie skierowano kampanii. Informację o ich odsetku w poszczególnych miesiącach prezentują czarne słupki. To one stanowią właściwy punkt odniesienia. Szare pokazują natomiast różnice między żółtymi i czarnymi, odkrywając prawdziwą wiedzę o efekcie, jaki przyniosła nowa strategia. W tym przypadku aktywizacja sprzedaży spowodowała wzrost liczby rezygnacji, a zmniejszenie się ich w porównaniu do tych z poprzednich miesięcy mogło być spowodowane na przykład niewielką aktywnością konkurencji.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne autora



Fot.: fotolia.com © Gajus #110861511

jest uzyskanie informacji o tym, jaką skłonność do złożenia rezygnacji ma klient. Takiej wiedzy dostarczają **modele predykcyjne**, które szacują prawdopodobieństwo jego odejścia na podstawie informacji o nim, jego cechach, posiadanych produktach i usługach, zachowaniu, historii kontaktu itp. Jednak najczęściej do budowy modelu wykorzystywane są informacje o klientach, do których kierowano kampanie. Wynika to z braku innych danych. W konsekwencji modele wskazują osoby, które, mimo prowadzonych działań retencyjnych, zrezygnują. Oznacza to, że kierowanie do nich kampanii retencyjnych wcale nie zmniejszy liczby odejść.

Ponadto, żeby zmaksymalizować efektywność kampanii, potrzebna jest wiedza o tym, na kogo konkretnie i w jaki sposób oddziałuje dana strategia, a tej informacji tradycyjny model predykcyjny nie dostarcza. Umożliwia on podział klientów tylko na dwie grupy – tych, którzy zostaną, i tych, którzy ojadą. Do optymalizacji kampanii konieczne jest zaś wyróżnienie czterech grup. Ich opis znajduje się na ilustracji 2.

### Jak dobrać strategię zapobiegania odejściom klientów

Aby dana kampania retencyjna rzeczywiście przekładała się na zmniejszenie liczby rezygnacji, musi

#### ILUSTRACJA 2



### Wpływ kampanii na decyzje klientów

		Decyzje klientów po kampanii	
		Zostają	Odchodzą
Wpływ kampanii	Wpływ	<b>1</b> zostali, ponieważ skierowano do nich kampanię	<b>3</b> odeszli, chociaż tego nie planowali, a decyzję wywołała kampania
	Brak wpływu	<b>2</b> zostali, ale kampania nie miała na nich żadnego wpływu	<b>4</b> odeszli, mimo skierowanej do nich kampanii

### Cztery grupy klientów, jakie należy wyróżnić po skierowaniu do nich kampanii.

Kampania może (**segment 1 i 3**), ale nie musi (**segment 2 i 4**) mieć wpływu na klienta. Ponadto nie zawsze jej wpływ jest pozytywny (**segment 3**), a gdy jest neutralny, decyzja klienta wcale nie musi być dla nas korzystna (**segment 4**).

ŹRÓDŁO: opracowanie własne autora

być kierowana do pierwszej grupy, ale w żadnym wypadku do grupy trzeciej, w której spowoduje utratę klientów. Wytypowanie osób należących do drugiej grupy daje największe oszczędności, gdyż nie musisz do nich kierować kampanii, a stanowią one nawet 70% populacji. W efekcie zaoszczędzisz na kontakcie, rabatach i innych zachętach. Zyskujesz również okazję do sprzedania dodatkowych produktów lub usług, nie ponosząc większego ryzyka zniechęcenia kontaktem. Ostatnia, czwarta grupa klientów, którzy są skłonni do rezygnacji i jednocześnie niepodatni na kampanię, zazwyczaj oczekuje lepszej, być może bardziej elastycznej oferty. Zbadaj, czego potrzebują, i przygotuj specjalnie dla nich dedykowaną kampanię retencyjną. Wyodrębnienie czterech grup pozwoli Ci wygenerować olbrzymie oszczędności na działaniach sprzedażowych i marketingowych przy zachowaniu wysokiej skuteczności.

w pracy sprzedawcy, ponieważ wskazują nie tylko osoby skłonne do podjęcia oczekiwanego działania, np. zakupu, ale też odpowiadają na pytanie, czy warto do nich kierować daną kampanię.

W prezentowanych przykładach efekt kampanii mierzono liczbą rezygnacji. W praktyce wymagane jest zazwyczaj bardziej złożone kryterium oceny osiągnięcia celów biznesowych. Najczęściej należy uwzględnić wiele aspektów kampanii, jak choćby liczbę podpisanych kontraktów długoterminowych czy wartość sprzedanych usług, a liczba rezygnacji jest tylko jednym, zwykle nie najważniejszym punktem. Gdy kryteria są ze sobą sprzeczne, pogodzenie ich bywa trudne, ale nie jest niemożliwe. Zanim przystąpisz do opracowywania strategii i badania ich skuteczności, zastanów się dobrze, jakie cele chcesz dzięki nim osiągnąć. Optymalną drogę wskażą Ci wyspecjalizowane narzędzia analityczne. ■

### Optymalizacja kampanii retencyjnych

Do wytypowania czterech grup klientów (ilustracja 2) służą **różnicowe modele predykcyjne** (ang. uplift models), które w odróżnieniu od tradycyjnych pokazują, jaki będzie rzeczywisty wpływ kampanii. Uwzględniają zarówno informacje o klientach poddanych działaniu, jak i tych stanowiących grupę kontrolną. Modele różnicowe sprawdzają się zarówno w optymalizacji akcji sprzedażowych, utrzymaniowych, jak i marketingowych, włączając w to rekomendację produktów i usług. Są bardzo przydatnym narzędziem

#### WARTO DOCZYTAĆ:



- P. Rzepakowski, „Optymalizacja kampanii retencyjnych”, dostęp online: [www.decitum.com/pl/blog/optimalizacja-kampanii-retencyjnych](http://www.decitum.com/pl/blog/optimalizacja-kampanii-retencyjnych).
- P. Rzepakowski, S. Jaroszewicz, „Uplift modeling in direct marketing”, „Journal of Telecommunications and Information Technology”, vol. 2, 2012, pp. 43–50.
- N.J. Radcliffe, „Using control groups to target on predicted lift: building and assessing uplift models”, dostęp online: [www.maths.ed.ac.uk/~mthdat25/uplift/dma2006-3-1](http://www.maths.ed.ac.uk/~mthdat25/uplift/dma2006-3-1).



#### AUTOR:



Piotr Rzepakowski

CEO Decitum, autor nowatorskiego podejścia, służącego do typowania klientów w marketingu bezpośrednim; w Decitum buduje dla klientów analityczne systemy CRM i optymalizuje kampanie, zwiększając ich efektywność

#### NAPISZ DO AUTORA:

[p.rzepakowski@decitum.com](mailto:p.rzepakowski@decitum.com)



### Jeśli chcesz, aby Twoje kampanie były efektywne:

1. Twórz grupy kontrolne dla każdego działania.
2. Dobrze wyznacz cele kampanii i opracuj kryterium oceny ich osiągnięcia.
3. Rób testy A/B, aby mieć pewność, że działania są skuteczne.
4. Buduj modele różnicowe, żeby optymalizować efektywność swoich działań.
5. Wyróżnij cztery grupy klientów, ponieważ każda z nich wymaga innego traktowania.
6. Opracuj strategię dla każdej z tych grup, a zmaksymalizujesz zwrot z inwestycji w utrzymanie.
7. Kontaktuj się tylko z tymi, których możesz przekonać.
8. Nie zniechęcaj tych, którzy negatywnie odbierają kampanię.
9. Oszczędzaj na tych, których nie musisz przekonywać, wykorzystaj szansę i zaproponuj im coś innego.