

# Рецепт банковской лояльности



**Программы лояльности, кажется, заполнили все вокруг. Редкий банк сейчас не состоит в коалиции с какой-нибудь авиакомпанией или сетью магазинов. Одни предлагают в обмен на лояльность скидки, другие – баллы, третьи – бонусы, четвертые – доступ к специальным предложениям или эксклюзивные услуги. Как бы то ни было, почти все финансовые организации уже озаботились вопросом поиска и поощрения наиболее ценных и постоянных клиентов. А обеспечить все это могут только современные IT-решения. Год от года они становятся все совершеннее, давая маркетологам практически неограниченные возможности. Какие технологии и как делают клиентов преданными? Как превратить банковскую программу лояльности в по-настоящему эффективный инструмент? Давайте обсудим.**

**Егор Шокуров,**  
вице-президент компании RapidSoft

## Пластиковое «спасибо»

По способу поощрения клиентов все программы лояльности делятся на два типа: дисконтные и бонусные. Причем в последнее время вторые явно вытесняют первые. Схема их работы достаточно проста: клиент оплачивает по банковской карте (дебетовой или кредитной) свои покупки и накапливает бонусы на специальном счете. В дальнейшем бонусы конвертируются по заданному банком курсу в скидки при

покупках в компаниях-партнерах.

Одной из крупнейших российских бонусных программ лояльности является «Спасибо» от «Сбербанка», стартовавшая в ноябре 2011 года. Ее участниками стали 1,5 млн человек. Суть состоит в том, что при оплате картой «Сбербанка» товаров в любом магазине мира на счет владельца перечисляется бонус в размере 0,5% от стоимости покупки. Накопленные бонусы можно обменять на скидки у партнеров программы, среди

которых салоны сотовой связи, сети ювелирных магазинов и туристических агентств, интернет-магазины, работающие по системе расчетов WebMoney, и др.

Похожие по принципу действия программы лояльности есть у «Абсолют Банка» («Абсолют Дисконт»), «Ситибанка» (CitiSelect) и ряда других.

Интересный пример интеграции собственной и партнерской программ лояльности реализовал «Связной банк». Держатели его универсальной карты получают бонусы (1% от суммы покупки для массовых карт, 3% – для премиальных) при оплате ею товаров в магазинах по всему миру, а также в интернете. Накопленные баллы по программе лояльности

**30% владельцев дисконтных и бонусных карт разочаровались в программах лояльности, а 23% участников таких программ и вовсе не пользуются выданными им картами**

«Связной-Клуб» переводятся в рубли, которые обеспечивают скидки в магазинах-партнерах (всего более 50 компаний).

По данным банка, на 1 июня 2012 года количество клиентов, оформивших карту «Связной Банк», превысило 1,5 миллиона человек.

## Программам лояльности нужна переориентация с предоставления массовых бонусов на формирование спецпредложений конкретным целевым группам

Другой и более популярной разновидностью программ лояльности являются совместные (кобрендинговые) программы банков с крупными розничными компаниями. Как правило, финансовые учреждения присоединяются к масштабным бонусным программам авиаперевозчиков, сотовых операторов и розничных сетей, выпуская специальные карты, расплачиваясь которыми можно зарабатывать бонусные авиамилы, минуты и т.п. Например, партнерами одной из старейших программ лояльности «Аэрофлот-бонус» являются сразу семь банков, включая «Сбербанк», «Русский стандарт», «Альфа-Банк», «Ситибанк», «Газпромбанк» и др. Условия конвертации потраченных по карте денег в авиамилы могут отличаться у разных банков и в зависимости от вида карты, но принцип начисления и списания бонусов един.

Не менее плотно взаимодействуют банки и с крупными ритейлерами. Например, «Альфа-банк» выпускал кобрендинговые карты с сетями «М.Видео», «Перекресток» и «Карусель». Есть на российском рынке и банковские предложения для узких целевых

групп. Уже длительное время «Альфа-банк» радует обладательниц карт ««Альфа-Банк» – Cosmopolitan – Visa» скидками и подарками в магазинах, кафе, салонах красоты и фитнес-клубах. При участии того же банка в России появилась и первая «мужская карта», по которой

можно получать скидки до 20% в магазинах одежды и обуви, барах и ресторанах.

Менее крупные банки тоже прибегают к нишевым проектам. Например, «Тинькофф Кредитные Системы» и компания «Мир книги» предлагают обладателям кобрендинговой карты скидки 10% на любой заказ, оплаченный картой, вместе с рядом других привилегий.

### Обратная сторона лояльности

Однако, несмотря на большое количество карточных программ лояльности на российском рынке, их эффективность вызывает сомнения у целого ряда экспертов. По данным опроса более 11 тысяч человек, проведенного Rambler в 2010 году, около 30% владельцев различных дисконтных и бонусных карт разочаровались в программах лояльности, а 23% участников таких программ и вовсе не пользуются выданными им картами.

Специалисты полагают, что программы лояльности сильнее мотивируют потребителей в отраслях с высоким средним чеком, поэтому так часто банки объединяются с авиакомпаниями. Еще одним залогом попу-

## CV

**Егор Шокуров**

### Образование:

Окончил Московский государственный институт электронной техники, факультет микроприборов и технической кибернетики по специальности «инженер-программист».

### Опыт работы:

#### В 1999 г.

стал одним из основателей компании RapidSoft, являлся ее управляющим партнером до 2005 года.

#### В 2005 г.

вместе с партнерами в качестве технического директора участвовал в создании компании «Связной-Загрузка», дочерней компании группы «Связной».

#### В 2007-2008 гг.

занимал должность заместителя генерального директора по разработке программного обеспечения в компании ITVIAxxonSoft.

#### С 2008 г. по н. в. –

вице-президент компании RapidSoft. Под его руководством были реализованы проекты разработки и внедрения систем коммуникаций с клиентами для Microsoft, British Petroleum, Accenture, Expedia, проекты автоматизации бизнес-процессов для компаний «М.Видео», «Росгосстрах», ЦФТ, «ЭРГО Русь», группы «Связной», включая комплексную автоматизацию программы лояльности «Связной-Клуб».

лярности программы является прозрачность начисления и списания бонусных баллов. Причем большая часть покупателей предпочитает подаркам из каталога скидки в торговых

сетях. Но здесь есть и свои «но». При реализации совместных бонусных программ с крупными ритейлерами банки сталкиваются с множеством технических и организационных сложностей, среди которых обеспечение наличия в торговых точках работоспособных терминалов и квалифицированных кассиров, клиринг бонусов между сетями-партнерами и т.д. Именно необходимость проработки этих деталей серьезно уменьшает число собственных бонусных программ в российских банках.

Как я уже говорил, крупные партнеры (авиаперевозчики, сотовые салоны) нередко имеют кобрендинговые проекты одновременно с несколькими банками со стандартным набором условий. С одной стороны, это востребовано клиентами: им не всегда удобно, когда программа завязана только на один банк. Но с другой – ни о какой уникальности предложения и возможности использования оригинальных механик мотивации клиентов здесь говорить не приходится.

Недостаточно развиты в России и коалиционные программы лояльности, хотя именно они повышают покупательскую активность участников (можно пользоваться привилегиями у большого количества партнеров и тратить больше). По данным журнала «Секрет фирмы», активные участники составляют лишь около 25% от общего числа пользователей одной из крупнейших коалиционных программ «Малина» (ее поддерживают «Райффайзенбанк» и «Русский стандарт»), а почти 60% начисленных бонусов остаются невостребованными.

Эксперты обращают внимание и на более глобальные причины низкого уровня развития карточных программ лояльности в России. Это и невысокая

экономическая грамотность, и низкий уровень доверия к безналичным платежам, и проблемы защиты персональных данных. Не секрет, что многие россияне воспринимают слож-

пяти лет значительно возросла популярность новой метрики – чистого индекса поддержки или NPS (net promoter score), отражающего только готовность рекомендовать.

## Залогом популярности программы лояльности является прозрачность начисления и списания бонусных баллов

ные схемы начисления и конвертации бонусов как бесплатный сыр в мышеловке.

Хорошим выходом из этой ситуации может быть переориентация программ лояльности с предоставления массовых бонусов на формирование четко таргетированных спецпредложений конкретным группам клиентов. Конечно, реализация такого подхода потребует от компании создания системы мощной клиентской аналитики и использования всех современных каналов персональной коммуникации, включая интернет и социальные сети.

### Лояльность в мире: тренды, индексы, прогнозы

С момента запуска в США первой в мире программы лояльности AAdvantage от American Airlines прошло более 30 лет. Все это время механики формирования потребительской лояльности были в фокусе внимания маркетологов крупнейших розничных компаний и независимых исследователей. Изначально основным индексом измерения лояльности являлся CLI (customer loyalty index). При его расчете учитывались три фактора: удовлетворенность клиента, его готовность совершить повторную покупку и рекомендовать товар или услугу своим друзьям, коллегам или родственникам. Однако в течение последних

Исследования компании Satmetrix показывают, что индекс NPS влияет на эффективность вирусного маркетинга и наиболее точно отражает будущее поведение самого клиента (см. Рисунок 1).

Вместе с ростом ценности такого показателя, как «готовность рекомендовать», меняется и подход к оценке лояльного потребителя в качестве актива компании. Вместо индекса CLV (customer lifetime value), отражающего общую сумму покупок клиента за все время его взаимодействия с компанией, начинают использовать индекс CRV (customer referral value), добавляющий в расчет выручку, полученную от покупателей, пришедших по рекомендации данного клиента.

Смещение фокуса маркетинга в сторону рекомендаций требует от программ лояльности не только более сложного анализа потребительского поведения и лояльности, но и более замысловатых механик составления специальных предложений, мотивирующих покупателей рекомендовать товары и услуги. Основным полигоном для реализации таких механик и источником информации для анализа становятся социальные сети, число пользователей которых уже перевалило за 80% населения.

В последние годы в лексикон маркетологов также проник термин «маркетинг,

основанный на разрешении» (permission marketing). Дело в том, что перегруженность информацией заставляет человека устанавливать жесткие фильтры, отсеивая лишнее. В этих условиях особую ценность приобретает добровольное согласие клиента на получение информации и его доверие к отправителю, сформировавшееся в результате длительных честных отношений. Лучшие современные программы лояльности выстраивают именно такую линию двустороннего общения с потребителем, ненавязчиво донося до него информацию о специальных предложениях и получая взамен отклики о качестве обслуживания и продукта. Использование в программе лояльности систем управления обратной связью EFM (enterprise feedback management) позволяет строить процесс непрерывного совершенствования, основанный на информации, добытой «из первых рук».

Также за рубежом все больше внимания уделяется игровым механикам в программах

лояльности. Опрос маркетологов на конференции по цифровому маркетингу «ad:Tech London 2011» показал, что 78% из них уверены: клиенты с большей вероятностью откликаются на предложения, включающие в себя элемент игры. Местом игры может быть как виртуальный, так и реальный мир, а призом победителю –

обойдутся банку или оператору программы и при этом плохо мотивируют на совершение повторных покупок. К тому же уже появились информационно-коммуникационные средства, позволяющие реализовывать более сложные механики потребительских программ. По некоторым оценкам, держатели бонусных карт покупают

## Скидки и cashback слишком дорого обходятся банку или оператору программы и при этом плохо мотивируют на совершение повторных покупок

бесплатный товар, деньги или бонусы. Игровые механики относительно сложны в реализации и поэтому их используют всего 27% маркетологов, но эта цифра постепенно растет.

Обозначим основные тренды, которые определяют развитие современных программ лояльности в России и мире:

### 1 Замена дисконта и cashback на бонусы.

Тренд обусловлен тем, что скидки и cashback слишком дорого

на 20% больше, чем клиенты с дисконтными картами.

### 2 Формирование партнерских пулов вокруг основных программ лояльности.

«Партнерский» тренд развивается под действием сразу нескольких факторов. Во-первых, усиливается конкуренция между торгово-сервисными предприятиями и между программами лояльности. Наличие партнеров защищает программу от копирования, так

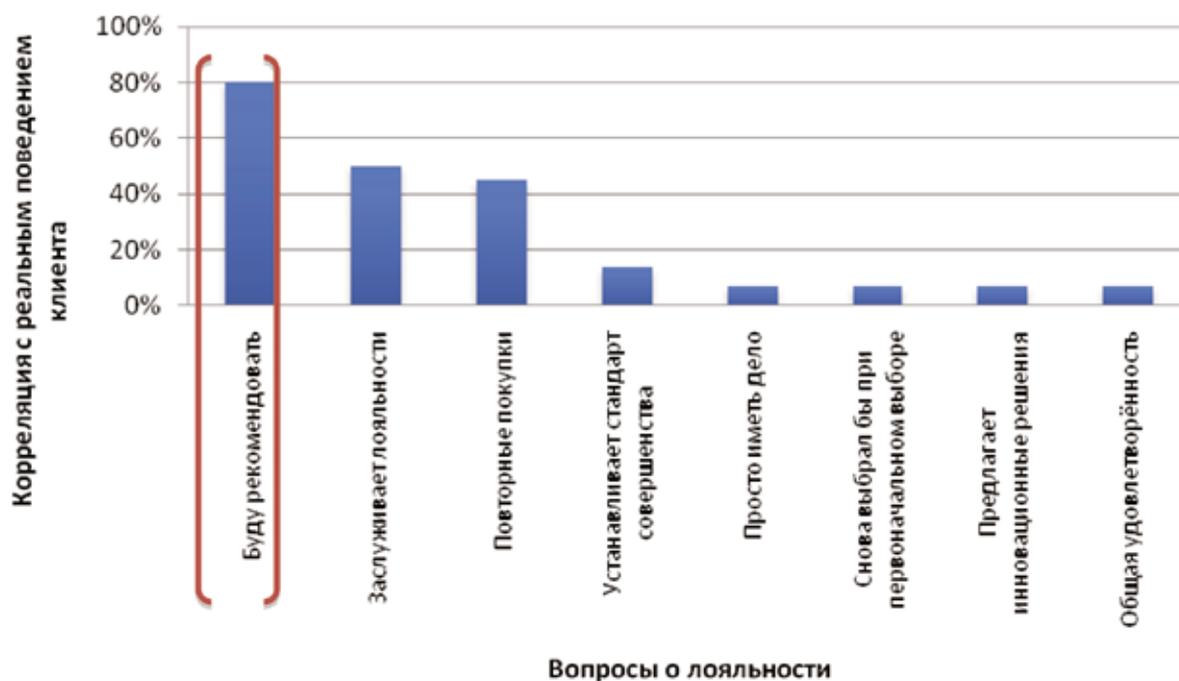


Рисунок 1. Влияние показателя NPS на реальное поведение клиента. Источник: данные компании Satmetrix Systems, Inc.

как, собрав лучших игроков на рынке, лидер не оставляет последователям возможностей для формирования конкурентного пула.

Во-вторых, подключение партнеров увеличивает количество сценариев использования карты за счет появления новых точек продаж, предоставляющих привилегии при покупке. Таким образом, карты становятся более востребованными, что поддерживает высокий уровень активности их держателей.

В-третьих, если речь идет о бонусной программе, то на партнеров, софинансирующих бонусный фонд, могут в некоторой степени быть переложены и затраты организатора программы по обеспечению ликвидности баллов.

### **3 Фокус на положительном потребительском опыте.**

Так называемый «положитель-

наличие личного web-кабинета пользователя, упрощение процедур регистрации (выдачи карт, заполнения анкет) и идентификации. Данная тенденция связана также с распространением бесконтактных средств идентификации (бесконтактные карты, NFC, QR-коды на купонах и мониторах телефонов, регистрация через мобильные приложения с привязкой к местоположению пользователя и пр.), которые становятся еще одним способом вовлечения потребителей в программы лояльности через процессы самообслуживания.

### **4 Использование целевых и интерактивных коммуникаций, игрофикация.**

Критичным условием для обеспечения эффективности программ лояльности становится возможность идентификации потребителей и их поку-

условий и специальных предложений в рамках программы лояльности.

**2** Адресная политика лояльности в отношении лучших клиентов банка.

**3** Развитие коалиций и кросс-продаж с партнерами, имеющими схожую целевую аудиторию и хорошо развитую розничную сеть.

**4** Использование нестандартных игровых и интерактивных механик.

**5** Формирование специальных предложений, мотивирующих клиентов рекомендовать товары и услуги, в том числе, посредством социальных сетей.

**6** Обеспечение положительного потребительского опыта для клиента при использовании возможностей программы лояльности (личный кабинет, устройства самообслуживания и т.д.).

**7** Создание программы обратной связи с клиентами (voice of customer) и ее интеграция в систему лояльности. Поддержание постоянной двусторонней коммуникации с участниками программы лояльности, сбор и анализ обратной связи.

**8** Использование надежной технологической платформы для автоматизации ключевых компонентов программы лояльности, включая балловый процессинг, платформы клиентской аналитики, системы коммуникации с клиентами, защиты данных и т.д.

Выходит, что будущее за программами лояльности, в которых глубокая маркетинговая и аналитическая проработка всех условий и предложений поддерживается современной технологической и информационно-коммуникационной базой, позволяющей реализовать наиболее эффективные механики взаимодействия с участниками и партнерами программы. ■

## **Лучшие современные программы лояльности ненавязчиво доносят до потребителя нужную информацию, получая взамен отклики о качестве обслуживания и продукта**

ный потребительский опыт» развивает понятие удовлетворенности потребителя, акцентируясь на эмоциях, получаемых человеком во время контакта с брендом (его носителями). Важными источниками этого опыта становятся: удобство и продуманность процесса обслуживания, наличие обоснованных элементов самообслуживания (self-service), эргономика интерфейсов и устройств, участвующих в контакте потребителя и бренда.

Для программ лояльности эта тенденция означает, что совершенно необходимо внедрение программ обратной связи с клиентом (voice of customer) в бизнес-процессы,

прямых (при необходимости – интерактивных) каналов коммуникаций и средств их целевого использования. Интерактивные коммуникации нужно сочетать с игровыми механиками, которые могут быть завязаны на времени суток или месте нахождения пользователя.

### **Формула успеха**

В качестве резюме перечислим, что потребуется банку для того, чтобы сделать свою программу лояльности максимально эффективной:

**1** Детальный постоянный анализ клиентского поведения и предпочтений целевых групп при разработке базовых