

# БУДУЩЕЕ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ

СОЗДАНИЕ БОНУСНЫХ ПРОГРАММ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ



# БУДУЩЕЕ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ

Появление новых технологий и рост ожиданий покупателей меняет отношение к стандартным программам лояльности, в основе которых лежат бонусы за покупки: скоро они будут восприниматься как убыточные и неэффективные программы, слабо различающиеся между собой.

Обычно розничные компании оценивают объем данных, которые можно получить в результате программы лояльности, а затем продать поставщикам услуг или использовать для принятия бизнес-решений и разработки целевых промо-акций, и используют эти оценки для обоснования инвестиций. Но при более близком рассмотрении становится очевидно, что подобные дополнительные преимущества программ лояльности зачастую не реализуются на практике и не оправдывают сделанные инвестиции. Наш анализ демонстрирует, что маржа компании с выручкой 10 млрд долларов может снизиться на 30-60 млн долларов в год из-за реализации стандартной программы лояльности, основанной на покупках, т.е. той, в которой покупателю возвращается 1% от потраченной суммы. Если добавить к этому значительные расходы на реализацию программы, станет очевидно, что общие затраты не удастся компенсировать за счет использования полученных данных.

Мы полагаем, что, даже если программа лояльности вашей компании отличается от указанных на Рис. 1, ее все равно можно оптимизировать, и сделать это необходимо как можно скорее.

В первой части данной статьи мы представим обоснование необходимости изменений, а во второй части объясним, на что необходимо обратить внимание розничным компаниям при разработке программ лояльности.

## ЧАСТЬ 1: ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Появляются новые компании, которые меняют рынок и текущее положение дел.
2. Меняются ожидания покупателей, а в результате – и требования к программам лояльности.
3. Правильное использование технологий может помочь найти новые подходы к удовлетворению потребностей покупателей.

## ЧАСТЬ 2: ПРАВИЛЬНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПРАКТИКЕ

1. Применение гибкого, трансформируемого подхода к использованию технологий, при котором розничная компания будет отвечать за общую экосистему программы лояльности, но не за все её компоненты по отдельности.
2. Новый подход для долгосрочных инвестиций в программы лояльности

# ЧАСТЬ 1: ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ

## 1. ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ КОМПАНИЙ, МЕНЯЮЩИХ РЫНОК

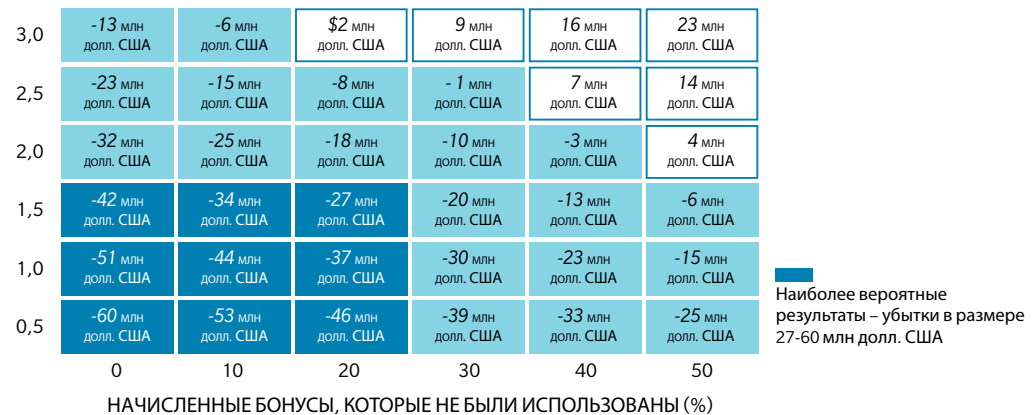
Традиционные розничные компании, всегда воспринимавшие отношения с покупателями как должное, ощущают давление со стороны новых участников рынка, которые стремятся установить собственные отношения с покупателями. Поэтому розничным компаниям необходимо найти новый подход, который позволил бы им сохранить близкие отношения со своими клиентами. В этой сфере позиции розничных компаний оказались под угрозой. Многие компании, начиная от интернет-магазинов и производителей и заканчивая платежными системами и цифровыми кошельками, стараются взаимодействовать с покупателями напрямую. Если традиционные розничные компании не предпримут меры, со временем лояльность их покупателей снизится.

Поэтому трансформация программ лояльности важна не только для выживания компании, но и для обеспечения её успеха в будущем.

Рис.1: Экономические показатели стандартной программы лояльности

Денежная прибыль в результате реализации программы лояльности, проводимой компанией с прибылью в 10 млрд долл. США  
 Программа лояльности предусматривает возврат 1% от потраченной суммы в виде баллов

РОСТ ОБЪЕМОВ В РЕЗУЛЬТАТЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ (%)



## 2. ИЗМЕНЕНИЕ ОЖИДАНИЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Покупатели не хотят получать больше баллов, они хотят выстраивать новый тип отношений с выбранной ими компанией. Поэтому программы лояльности меняются: на смену простому обмену приходят длительные отношения, в центре которых стоит покупатель (см. Рис. 2). Наша сестринская компания Lippincott, специализирующаяся на разработке и развитии бренда, проанализировала данные тенденции в отчете «Эпоха человекоориентированности: новая модель создания доверительных отношений и меры, которые необходимо предпринять брендам» (Welcome to the Human Era: The new model for building trusted connections, and what brands need to do about it).

Рис.2: Характеристики старых и новых программ лояльности

	СТАРЫЕ ПРОГРАММЫ: БОНУСЫ	НОВЫЕ ПРОГРАММЫ: ОТНОШЕНИЯ
Основа	Стандартные предложения	Взаимоотношения и близость к покупателю
Оценка	Прозрачные критерии, объективность	Неожиданные, но приятные бонусы и субъективные решения
Период	Настоящее и будущее	Учет прошлых заслуг
Термины	Баллы, заявления, условия и положения	Слова, подчеркивающие близость к клиенту
Идентификация	Пластиковая карта	Охват всех каналов и платформ
Преимущества для покупателя	Экономические	Более обширные
Ощущение	<b>Обладание правом на что-то</b>	<b>Благодарность</b>

Многие компании начинают трансформировать программы лояльности и способы предоставления бонусов покупателям. Наиболее важные тенденции:

- Более активное использование эксклюзивных предложений и отказ от системы баллов
- Нефинансовые поощрения и способы подчеркнуть близость к клиенту, например, бесплатный кофе в магазинах Waitrose (Великобритания), детская комната и замороженный йогурт в магазинах Икеа
- Баллы и поощрения, связанные с благотворительностью, например, социальные награды Kroger в США или благотворительная программа помощи животным Pets at Home в Великобритании
- Услуги, нацеленные на улучшение качества обслуживания, например, приложение Neiman Marcus, позволяющее совершать покупки, вести блог, следить за мероприятиями и управлять баллами программы лояльности
- Более широкие приложения, связанные с образом жизни, например, программа Steps сети Walgreens

Покупатели с радостью предоставляют свои данные в рамках этих программ, т.к. это позволяет им получать не просто баллы, а награды и другие полезные поощрения.

Подобные программы позволяют добиться потрясающих результатов: покупатели позволяют розничной компании более подробно анализировать

свои данные и привычки в обмен на полезные товары и услуги. А для \ компании подобный расширенный доступ к данным и рост числа точек соприкосновения с покупателем позволяет значительно повысить лояльность, что может принести финансовую выгоду в будущем (т.к. ведет к увеличению числа коммерческих возможностей при взаимодействии с покупателями). Интересно, что многие традиционные розничные компании являются также одними из самых надежных брендов на своих рынках, благодаря чему у них больше возможностей для запуска подобных программ, чем, например, у финансовых компаний или интернет-гигантов.

### 3. ПРАВИЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Развитие технологий быстро меняет ситуацию в сфере программ лояльности. Раньше покупателям надо было предъявлять пластиковую карту при совершении покупки, после чего они получали купоны или специальные предложения по обычной или электронной почте.

В последние годы ситуация изменилась благодаря появлению смартфонов и других новых технологий. Покупатели постоянно остаются на связи, а граница между виртуальным и физическим мирами размывается. При этом покупатели ожидают, что смогут легко использовать все доступные им каналы.

Все большее распространение получают предложения в режиме реального времени или с ограниченным сроком действия. Например, компания из Гватемалы по торговле модной обувью Meat Pack встроила в приложение функцию GPS, чтобы знать, когда покупатели заходят в магазины конкурентов. В какой-то момент приложение активировало скидку на товары Meat Pack. Размер скидки начинался от 99% и снижался с каждой секундой, пока покупатель не заходил в магазин Meat Pack. Информация о размере скидки и последующей покупке автоматически размещалась на Facebook, благодаря чему приложение быстро обрело популярность.

Существует множество других способов вести двустороннюю коммуникацию с покупателями. Например, социальные сети выступают в качестве ключевого канала для жалоб, а покупатели ожидают, что им будут сообщать о результате через тот же канал. Кроме того, покупатели теперь в большей степени контролируют взаимодействие с компанией в рамках программы лояльности. Они могут дать компании доступ к своему аккаунту на Facebook, чтобы получить скидку или принять участие в конкурсе.

Онлайн-услуги становятся доступны и в магазинах. Например, некоторые приложения помогают покупателям ориентироваться в магазине и находить товары, а новые технологии позволяют использовать смартфон, чтобы самостоятельно сканировать товары и оплачивать покупки.

В основе большинства подобных технологий лежит сложная аналитика больших объемов данных. Такая аналитика и быстрая разработка приложений становятся важными компетенциями розничных ИТ-команд

# ЧАСТЬ 2: ПРАВИЛЬНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПРАКТИКЕ

На практике оригинальную и эффективную программу лояльности гораздо проще описать, чем создать. И все же это возможно. В качестве примера можно привести систему Balance Rewards аптечной сети Walgreens. В основе данной системы лежат уникальные награды, не привязанные к покупкам, которые позволяют создавать дополнительную ценность и для покупателя, и для продавца. На Рис. 3 мы приводим описание программ лояльности, аналогичных той, что применяется в Walgreens.

Рис.3: Программа лояльности с точки зрения покупателя

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ



## КАК УДОВЛЕТВОРИТЬ ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

- Актуальные награды на выбор покупателя
- Аналитика Big Data на основе различных источников данных для поощрения покупателей в зависимости от их поведения и этапа жизненного цикла. При этом необходимо уделять особое внимание кросс-продажам и удержанию покупателей
- Программа лояльности, охватывающая все каналы (в т.ч. магазины и онлайн-канал) на основании данных о покупателях
- Единая точка доступа к данным программы лояльности, позволяющая покупателям накапливать мили, баллы или награды в одном приложении или личном кабинете на сайте
- Замена карт лояльности на приложения
- Информирование покупателей о новинках в push-уведомлениях
- Отправка бонусов и купонов напрямую на мобильное устройство покупателя
- Активное применение новых технологий (смартфоны, планшеты, очки, часы...)
- Поощрение покупателей за то, что они предоставляют больше информации о себе, например, в соцсетях
- Предложения на основе геолокации и деятельности покупателей или микросегментов
- Более персонализированные предложения для покупателей, которые делятся информацией о своих предпочтениях
- Удобная платформа, позволяющая изменять настройки, в т.ч. контактные данные, предпочтения и т.д.

Сейчас многие розничные компании успешно меняют программы лояльности, а другие предпочитают оставить все как есть. И, хотя каждый случай уникален, мы бы хотели рассмотреть два условия, которые отличают успешные компании:

1. Гибкий, трансформируемый подход к использованию технологий, при котором розничная компания отвечает за общую экосистему программы лояльности, но не за отдельные компоненты
2. Новый подход (а зачастую и организационная структура), позволяющий делать долгосрочные инвестиции в программу лояльности

## 1. ГИБКИЙ, ТРАНСФОРМИРУЕМЫЙ ПОДХОД К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ТЕХНОЛОГИЙ

Двадцать лет назад при создании первых программ лояльности компании использовали системы и технологии собственной разработки, которые были чрезвычайно негибкими. В то время единственной альтернативной было сотрудничество со сторонними поставщиками услуг, такими как Aimia (Канада) или Payback (Германия), но подобное решение значительно ослабляло контроль над программой и используемыми данными.

Сейчас первостепенное значение имеет гибкость. Затраты на технологии, необходимые для реализации программы лояльности, значительно снизились, а, кроме того, появилось огромное количество поставщиков услуг по каждому компоненту экосистемы. Благодаря этому розничные компании могут по-разному конфигурировать программу лояльности: они могут разрабатывать ее собственными силами или привлекать сторонних специалистов, а также комбинировать эти два варианта.

### КОНТРОЛЬ ЭКОСИСТЕМЫ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В ЦЕЛОМ, НО НЕ КАЖДОГО ЕЁ КОМПОНЕНТА

Мы полагаем, что розничным компаниям наиболее выгодно контролировать экосистему программы лояльности в целом, а не привлекать стороннего поставщика услуг, но при этом они могут сотрудничать с профильными поставщиками, обладающими недостающими или значительно более развитыми компетенциями. Розничные компании могут последовать примеру компании Apple и сохранять контроль над программой лояльности в целом, но при этом им не нужно разрабатывать собственные компетенции для работы с каждым ее компонентом.

### РАЗРАБОТКА ГИБКОЙ СИСТЕМЫ

Ожидания покупателей и технологии стремительно меняются, поэтому компаниям может показаться привлекательной идея подготовить экосистему программы лояльности к будущим изменениям, разработав решения на все случаи жизни. И все же данный подход вряд ли поможет справиться с пока неизвестными сложностями, с которыми компании могут столкнуться



в будущем. Гораздо более эффективным решением является разработка гибкой экосистемы, к которой можно подключать новые компоненты в рамках модульной архитектуры.

## ПЕРЕДОВАЯ АНАЛИТИКА И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ РАЗРАБОТКА ПРИЛОЖЕНИЙ

Более продвинутый анализ покупателей поможет компаниям обеспечить долгосрочное отличие от конкурентов – конечно, при наличии более инновационных товаров и услуг – а также принимать эффективные решения по ключевым вопросам.

Важной компетенцией также является быстрая и последовательная разработка услуг и приложений: покупатели ожидают, что используемые ими товары и приложения будут быстро улучшаться.

## 2. НОВЫЙ ПОДХОД

Очевидно, что эффективная программа лояльности и соответствующие ИТ-системы требуют вложений. Большинство розничных компаний тщательно контролируют подобные расходы и хотят получить четкое обоснование данных инвестиций.

Подобный подход может вызывать трудности, когда речь заходит о программах лояльности. Например, разработка и запуск нового приложения для составления меню может обойтись розничной продовольственной компании в 5 млн долларов.

Несмотря на то, что приложение со временем повысит лояльность клиентов, его прямое влияние на продажи трудно оценить. Поэтому довольно сложно согласовать подобные крупные инвестиции.

В новом подходе пример с разработкой приложения выглядит совершенно иначе. Например, каждый покупатель, загрузивший приложение, принесет компании 50 долларов США. Это позволяет оценить рентабельность приложения, что гораздо более эффективно. Получается, что для покрытия затрат на разработку приложения потребуется 100 000 загрузок (что немного, ведь крупные продовольственные сети насчитывают миллионы покупателей), а бизнес-кейс будет выглядеть гораздо привлекательнее.

Мы рекомендуем розничным компаниям использовать именно этот подход к программам лояльности и разрабатывать новые КПЭ для их эффективной оценки. Это позволит совершать и обосновывать инвестиции, необходимые для успешной работы программ лояльности.

Рис.4: Ожидаются значительные изменения в программах лояльности

	15–20 ЛЕТ НАЗАД	СЕЙЧАС	В БУДУЩЕМ
Основное предложение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Баллы в обмен на данные</li> <li>• Купоны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Баллы</li> <li>• Баллы плюс уникальные предложения и награды (напр., Waitrose предлагает держателям карт лояльности бесплатный кофе при каждом посещении магазина)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более разнообразные поощрения</li> <li>• Более эмоциональное наполнение</li> </ul>
Цель и акцент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наблюдение за поведением покупателей со стороны</li> <li>• Сбор данных и сегментация</li> <li>• Периодическая отправка бонусов и предложений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимание поведения и чувств</li> <li>• Выстраивание двусторонних отношений</li> <li>• Частые двусторонние контакты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более личные отношения</li> <li>• Более частые контакты</li> <li>• Больше преимуществ для покупателя</li> </ul>
Участники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несколько крупнейших розничных компаний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Различные розничные компании всех размеров и из всех секторов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Почти все розничные компании</li> </ul>
Взаимодействие с покупателем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Считывание карты на кассе</li> <li>• Отправка брошюр</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Различные способы взаимодействия и сбора данных</li> <li>• Переход в онлайн-канал (напр., информирование по электронной почте)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В любое время, в любом месте, на любой платформе</li> </ul>
Характер экосистемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В основном разрабатывается собственными силами</li> <li>• Крупные поставщики комплексных услуг по программам лояльности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надежные поставщики программ лояльности</li> <li>• Профильные поставщики отдельных компонентов</li> <li>• Более низкие расходы на разработку и запуск</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экосистемы, разработанные сторонними поставщиками, но контролируемые розничной компанией</li> <li>• Гибкая, постоянно меняющаяся архитектура</li> </ul>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сейчас компании, предлагающие передовые программы лояльности, отказываются от поощрения баллами за покупки и переходят к более разнообразным и гибким системам вовлечения покупателей (Рис. 4). В основе этих изменений лежат технологии. Программы лояльности розничных компаний должны быть структурированы, чтобы они могли поддерживать технологические инновации, которые могут потребоваться в будущем. В новых условиях розничным компаниям потребуется вводить новые КПЭ для оценки доходности программ лояльности, чтобы обосновать необходимость долгосрочных инвестиций

Те розничные компании, которые воплотят это в жизнь, смогут добиться гораздо большей вовлеченности и лояльности покупателей. Кроме того, новые программы лояльности помогут защитить позиции компании от новых участников рынка, которые стремятся занять положение между розничными компаниями и их покупателями.

# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



## ПЕРСПЕКТИВЫ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ THE NEW IT HORIZON

### КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ НАС ЖДУТ ЧЕРЕЗ ТРИ ГОДА

Момент, когда ИТ-директор принимает решение об инновационной трансформации организации, во многом определяется уровнем спроса покупателей на новые цифровые технологии в рознице. Мы полагаем, что подобное изменение поведения покупателей уже по большей части произошло. Поэтому теперь каждой розничной компании необходимо решить, как трансформировать организацию, а не когда. Данный отчет посвящен изучению этой проблемы.



## ЭПОХА ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННОСТИ WELCOME TO THE HUMAN ERA

### НОВАЯ МОДЕЛЬ СОЗДАНИЯ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ И МЕРЫ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ПРЕДПРИНЯТЬ БРЕНДАМ

В данном отчете компания Lippincott определяет, что значит быть человекоориентированной компанией и какие компании наиболее успешны в новую эпоху. Авторы отчета проанализировали данные более 800 организаций, изучили ведущие компании и определили модели поведения, которые позволяют им успешно работать в новых условиях и выстраивать доверительные отношения с клиентами.



## СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ STRATEGIES TO SURVIVE

### КАК УДЕРЖАТЬ КЛИЕНТОВ И ДОБИТЬСЯ РОСТА ПРИБЫЛИ В СЛЕДУЮЩИЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ

В данном отчете подробно рассматриваются происходящие в рознице изменения и предлагаются подходы, которые должны помочь розничным компаниям справиться с меняющимися условиями.

## ВКРАТЦЕ ОБ OLIVER WYMAN

Oliver Wyman – один из мировых лидеров в сфере управленческого консультирования, сочетающий широкий отраслевой опыт с экспертными знаниями в области разработки стратегии, оптимизации операционной деятельности, управления рисками и реструктуризации бизнеса.

Подразделение Oliver Wyman по работе с сегментом розничной торговли обладает глубоким пониманием поведения потребителей и стратегии бизнеса, а также передовым аналитическим инструментарием, что позволяет нам добиваться высочайших результатов для наших клиентов. Мы знаем рецепт успеха в розничной торговле: страсть к обслуживанию потребителей, постоянная нацеленность на результат и непрекращающаяся борьба за расширение возможностей. Мы сопровождаем каждый шаг наших клиентов и уверены, что наш подход по-настоящему уникален: помогая нашим клиентам развивать бизнес, мы тем самым постоянно развиваемся сами на протяжении последних 20 лет.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

## КОНТАКТЫ

### ДЖЕЙМС БАКОС

Руководитель международной практики розничной торговли  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### НИК ХАРРИСОН

Соруководитель практики розничной торговли в Европе  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7773

### ПОЛ БЕСВИК

Руководитель практики розничной торговли в Северной Америке  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

### СИРКО СИМССЕН

Соруководитель практики розничной торговли в Европе  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

## МОСКОВСКИЙ ОФИС

### ЕВГЕНИЙ РАГУЗИН

Практика розничной торговли и потребительских рынков  
[evgeny.raguzin@oliverwyman.com](mailto:evgeny.raguzin@oliverwyman.com)  
+33 1 4502 3209

Copyright © 2017 Oliver Wyman. All rights reserved.