

© 2019

Надежда Розанова

доктор экономических наук, профессор
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики» (г. Москва)
(E-mail: nrozanova@hse.ru)

Константин Парфенов

руководитель проектов, ООО «КардсПроСервис» (г. Москва)
(e-mail: kparfenov@cardspro.ru)

БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ: ПЕРСПЕКТИВЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ

В статье показана связь современных бизнес-моделей с разработкой программ лояльности. На основе теоретического анализа российской и зарубежной практики, а также собственного практического опыта авторы освещают характерные черты, преимущества и ограничения различных программ лояльности, излагают рекомендации по оптимальной стратегии в данной области.

Ключевые слова: бизнес-модель, фирма, менеджмент, программы лояльности, организационное поведение.

DOI: 10.31857/S020736760005831-3

Современная бизнес-среда представляет собой очень конкурентную сферу. В условиях насыщенного рынка компании стараются изыскать и применять все новые и новые инструменты для повышения своей конкурентоспособности с целью усиления эффективности функционирования цепочек создания ценности для клиента. Увеличивается скорость с которой сменяются новые подходы, количество программ и объём рынка огромен сам по себе — более половины всех бизнесов имеют свои программы, какие-то компании совмещают сразу несколько вариантов.

Одним из наиболее интересных и перспективных направлений в этом отношении является система программ лояльности, без использования которых в настоящее время не обходится практически ни один бизнес. Программы лояльности в настоящее время превратились из единичных акций в многокомпонентный бизнес-продукт со своим особым рынком, участниками которого являются профессиональные специализированные компании.

Цель статьи заключается в том, чтобы проанализировать, каким образом бизнес-модели программ лояльности модифицируются и трансформируются под давлением сил конкуренции, какие преимущества и ограничения характерны для различных бизнес-моделей и как оптимально применить программу лояльности в бизнесе.

Программы лояльности представляют собой хотя и новое бизнес-явление, но действующее уже сравнительно длительный период времени. Новые технологии находят применение в бизнес-практике компаний

разных стран, в работах аналитиков, которые исследуют лояльность всё более и более углублённо, анализируя не только программы лояльности в целом, но и отдельные их аспекты и направления. Программы лояльности помогают реализовать новые конкурентные преимущества, что позволяет промышленным и торговым компаниям всего за два-три года занять лидирующие позиции на своем рынке.

Программа лояльности может быть определена как набор мероприятий, направленных на удержание клиентов путем формирования стабильного положительного имиджа в глазах покупателей [1. С. 5]. Профессор Байрон Шарп, директор Института маркетинговых наук Эренберга-Басса при Университете Южной Австралии, определяет программу лояльности как структурно оформленные маркетинговые усилия, которые вознаграждают и тем самым поощряют лояльное покупательское поведение [2. С. 207].

Программа лояльности – это долгосрочная стратегия создания будущих форм взаимодействия с клиентами, которая позволяет оценить поведение потребителей (как лояльное или нелояльное к бренду), накапливать некую форму программных денег (бонусов или баллов программы), которые могут быть позже обменены на бесплатные или дисконтные товары и услуги, что увеличивает тем самым их издержки переключения [3, 4].

С экономической точки зрения, программы лояльности представляют собой вариант динамической конкуренции: компании делают долгосрочные и затратные вложения, отдача от которых планируется в течение нескольких последующих лет. Расходы на программы лояльности стали эндогенными необратимыми издержками входа для фирм. Программы лояльности меняют принципиальным образом бизнес – ландшафт взаимодействия фирмы с потребителями и конкурентами. Сегодня программы лояльности есть у 49% заведений общественного питания; 63% ретейлеров одежды; 65% обувных сетей в России [5].

Конкуренция в сфере программ лояльности изучается экономистами разных стран с начала 2000-х гг. В исследования включаются самые разнообразные рынки, сферы деятельности и страны: интернет-рынки [6]; лояльность к бренду [7]; гостиничный бизнес США [8]; авиаперевозки и супермаркеты Европы [9]; европейские лоукостеры [10]; телекоммуникации [11] и сотовая связь [12]; туризм [13]; электронная коммерция [14]; грузовые перевозки [15] (опросы дальнобойщиков – владельцев собственного транспортного бизнеса); B2B рынки [16, 17]; ИТ-продукты [18]. Делаются попытки выявить различное воздействие программ лояльности на мужчин и женщин [19].

Рассмотрев самые разные бизнес-модели, можно выделить несколько ключевых элементов классификации данного рынка:

- 1) один бренд, владелец, юридическое лицо или это программа коалиционная, объединяющая разные компании;
- 2) есть ли идентификация клиента и/или его покупок или участник – лицо обезличенное, а аналитика не собирается (как бывает при скидках, купонах);
- 3) существует ли прогресс накоплений, действий и жизненного цикла клиента в программе лояльности, есть ли разнообразные сложные механики;

4) какие типы мотивации и поощрений используются.

В настоящее время на рынке программ лояльности выявлено три базовых бизнес-модели:

1. Монобрендовые программы;
2. Коалиционные программы;
3. Подарочные карты.

Сравним эти бизнес модели и выделим, в каких случаях какая бизнес-модель «работает» наилучшим образом. В заключении коснемся также трендов развития данного рынка.

Сравнительный анализ бизнес-моделей программ лояльности

(1) Монобрендовые программы

Отличительная черта монобрендовых программ лояльности заключается в том, что все деньги, финансирующие бонусы, находятся внутри самой компании и являются отложенной скидкой с цены продукта. Для программы характерен постоянный оборот бонусов внутри компании, часть из которых будет постоянно «сгорать», образуя невостребованные остатки, которые позволяют компании экономить, в отличие от дисконтных скидок, предоставляемых здесь и сейчас. Так как эти бонусные деньги являются внутренними деньгами компании, то «сжигая бонусы» компания не зарабатывает, а лишь снижает потери. Прибыль монобрендовой программы заключается именно в доходах от дополнительных покупок, увеличения их частоты, роста среднего чека, вовлеченности лояльных клиентов, и самое важное — в привлечении новых потребителей. Только эффективно решая эти вопросы, программа лояльности сможет приносить прибыль компании.

Другой важной отличительной чертой являются коммуникации с клиентом. Монобрендовая программа лояльности позволяет не только осуществлять коммуникации с клиентом по самым различным каналам, но и достичь омниканальности — централизации подхода к коммуникации с клиентом, когда клиент сам выбираем наиболее удобный ему канал, может перемещаться с одного канала на другой, используя единый профиль, получая одинаковый опыт покупки, обслуживания, информации, цен, акций и ассортимента предложений [20].

Бизнес-модель монобрендовой лояльности можно описать следующим образом.

Потребительских сегментов в программе лояльности два:

- клиенты компании, для которых покупки становятся все интересней, в результате чего клиенты будут более лояльными к компании;
- сотрудники компании, которые работают с программой лояльности как с инструментом влияния на модель поведения клиентов, они привлекают новых клиентов, что приводит в конечном итоге к повышению доходности не только компании, но и каждого сотрудника, участвующего в программе. Так как программа лояльности не является основным ядром бизнесом, то сотрудники компании, которые заинтересованы в

ней, становятся таким же важным «потребителем» программы с точки зрения ее запуска, управления и эффективности.

Ценностное предложение – идентификация клиента и его покупок позволяет проводить анализ поведения клиента и влиять на него через повышение привлекательности продукта для клиента, увеличивая прибыль компании. Каналы сбыта программы лояльности совпадают со всеми каналами продаж компании (онлайн или офлайн), объединяя их, и также включают в себя каналы коммуникации с клиентами (скрипты продавцов и колл-центра, печатные материалы, e-mail, смс, push-сообщения, мессенджеры, таргетированная реклама), аналитическое представление результатов и кабинет управления программой для бэк-офиса сотрудников компании.

Взаимоотношения с клиентами в программе лояльности являются одним из ключевых факторов успехов, поэтому крайне важно, чтобы вся информация, получаемая всеми участниками (включая сотрудников компании и обратную связь) была максимально понятна, своевременна и интересна. При этом важно учитывать отношения с теми клиентами, которые входят в целевую аудиторию программы лояльности, а не гнаться за всеми, так как программа лояльности не является благотворительностью и преследует конкретные цели бизнеса.

Потоки поступления дохода многообразны. Доходы программы лояльности отражаются в доходах компании и в снижении затрат на маркетинговую активность в сравнении с дисконтными и неперсонализированными акциями. Ключевые ресурсы – ИТ-платформа, обеспечивающая сбор, обработку, хранение и анализ данных, маркетинговые ресурсы управления и развития программой, каналы коммуникации (включая обучение сотрудников и печатные материалы). Ключевые виды деятельности – идентификация клиента, сбор данных о его покупках, коммуникация с ним, анализ информации, влияние на вовлеченность, поведение и покупки. Ключевые партнеры – платформы коммуникации с клиентами, типографии, ИТ-платформа, юридическая проработка работы с персональными данными.

(2) Коалиционные программы

Коалиционные программы значительно отличаются от монобрендовых программ по своей бизнес-модели. Если монобрендовую программу осуществляет одна ведущая компания, то в коалиционной программе присутствует управляющая компания со своим брендом и ряд компаний партнеров, входящих в эту программу. Как правило, между ними выстраиваются маркетинговые соглашения, по которым управляющая компания продвигает бренды других компаний, которые, в свою очередь, отвечают за продвижение самостоятельного бренда управляющей компании. Оценивается такое продвижение за счет трафика бонусов, отражающее, насколько управляющая компания хорошо продвигает партнера и в какой степени она учитывает обратную взаимосвязь.

Основная цель компаний, подключающихся к коалиционной программе – доступ к клиентской базе, в которой может быть несколько

миллионов участников. Таким образом компании пытаются привлечь новых клиентов в свою компанию. Компании могут иметь свою монобрендовую программу, подключая коалиционную программу или даже несколько параллельно со своей. Бонусы, которые партнеры начисляют участникам, перечисляются в виде денежных средств управляющей компании, которая использует их для компенсации затрат партнеров при списании бонусов участниками на покупки (чаще всего в счет большой или значительной скидки от стоимости товара).

В отличие от монобрендовой программы, бонусы становятся затратами компании не в момент списания, а в момент начисления, их списание регулируется управляющей компанией (в виде доступного процента скидки и наличия такой возможности). Очевидным становится асимметрия: участники могут получать большое количество бонусов в одном месте, например, в высокомаржинальных товарах, а списывать их в другом месте, там, где маржинальность значительно ниже. Все остатки — сгорающие бонусы — становятся прибылью управляющей компании, что повышает стоимость бонусов для начисляющих их компаний. В случае коалиционной программы стоимость затрат получается непропорциональной и неравной среди участников, так как стоимость бонусов для партнеров остается полной. Для управляющей компании интересным является увеличение остатков. Это может отразиться на повышении сложности списания для участников, сокращении срока сгорания бонусов и других порогах, снижающие интерес участников к программе, увеличивающей затраты на ее реализацию и продвижение.

Выход из коалиционной программы в целом также достаточно частая практика. Поработав несколько лет с коалиционной программой и постаравшись вовлечь максимальное число клиентов, компания выходит из программы, оставляя клиентам возможность переключиться на внутреннюю программу лояльности. Оснований для выхода их коалиционной программы достаточно много, в том числе:

1. База клиентов находится у управляющей компании и не может использоваться по своему усмотрению (даже в аналитических целях) партнерами;

2. Более высокие затраты на финансирование бонусов, по сравнению с монобрендовой программой.

Потребительские сегменты можно разделить на:

- участников программы лояльности, заинтересованных в единой выгодной карте, ликвидность которой определяется условиями и доступностью, как географической, так и по областям применения;

- партнеров программы, которые заинтересованы в новых клиентах, привлеченных рекламой и возможностью потратить накопленные бонусы, что ведет к увеличению прибыли.

Ценностное предложение — подключение к готовой программе лояльности, с большой клиентской и партнерской базой со всеми выгодами для участников и партнеров, дополнительные каналы коммуникации, конверсия от акций и коммуникаций. Каналы сбыта — онлайн- и

офлайн-каналы продаж партнеров (а не самой управляющей компании), маркетинговые каналы и каналы коммуникации с клиентами от управляющей компании (сайт и мобильное приложение с акциями, скрипты продавцов и колл-центра, печатные материалы, e-mail, смс, push-сообщения, мессенджеры, таргетированная реклама). Взаимоотношения с клиентами в коалиционной программе строятся от лица управляющей компании и от лица партнеров одновременно, поэтому очень важен контроль качества на всех каналах.

Потоки поступления дохода можно разделить на доходы для управляющей компании и приобретения компании, выступающей партнером. Так как управляющая компания не занимается продажами (по крайней мере напрямую), то ее основным доходом являются остатки — сгоревшие бонусы, профинансированные партнерами для начисления клиентам и невостребованные ими в сроки программы. Дополнительно компания может брать с партнеров оплату за маркетинговое продвижение и, в первую очередь, — за коммуникации. Для партнера доход возможен от притока новых клиентов, как из клиентской базы управляющей компании, так и от партнеров, благодаря кросс-акциям и продвижению. Возможны те же эффекты, что и от программы лояльности: рост среднего чека, частоты покупок и общего эффекта от акций.

Ключевые ресурсы — клиентская база, финансово-юридическая схема организации бонусной механики, работы с персональными данными, технологическая платформа подключения партнеров и коммуникаций. Ключевые виды деятельности — маркетинговые услуги по продвижению партнеров, их продаж и программы в целом для привлечения участников. Ключевые партнеры — партнеры участвующие в программе, технологическая платформа и все партнеры в каналах коммуникации, финансово-юридическая схема работы с бонусами и данными клиентов. Структуру издержек можно также разделить на затраты для управляющей компании и расходы компании, выступающей партнером. Для управляющей компании это: затраты на персонал, подключающий и сопровождающий работу партнеров программы, расходы на платформу, обрабатывающую транзакции, и на коммуникации по всем каналам. Для партнера: финансирование управляющей компании за счет начисляемых бонусов, интеграция кассового программного обеспечения, печать материалов и обучение персонала, контроль и мониторинг.

(3) Программы подарочных карт

Подарочные карты и сертификаты являются еще одной составной частью выстраивания взаимоотношений с потребителями и построения программы лояльности. Однако, исходя из принципиально иного механизма действия, они, как правило, выделяются в самостоятельную категорию и зачастую вообще не участвуют в анализе программ лояльности, формируя отдельный рынок. Механизм работы подарочных карт и сертификатов представляет собой аванс на покупки товаров и услуг у определенной компании (или нескольких компаний в случае, если карта выпускает управляющая компания), который в случае подарочной

схемы (гифт-схемы) приобретается одним клиентом для вручения другому клиенту.

Первые подарочные карты появились в мире в 1914 г. Сейчас индустрия карт включает в себя большое разнообразие скидочных, коалиционных и мильных вариантов. С развитием цифровых каналов сертификаты и карты во все большей степени представлены промокодами на тот же самый аванс, который клиент может получать в подарок от компании или выбрать сам в качестве потребительского поощрения. Клиенты от пластиковых карт переходят на электронные (виртуальные) карты, которые совмещаются с различными программами мобильных телефонов и прочих ИТ-девайсов современного мира.

Объем рынка подарочных карт и сертификатов в России составляет порядка 700–800 миллионов долларов со среднегодовым темпом роста 15–20% [21]. Это направление активно стало развиваться относительно недавно. Пока российский сегмент в значительной степени отстает от рынка США. В связи с этим эксперты отрасли ожидают здесь уверенного роста. Для сравнения, в США подобный рынок подарочных карт составляет около 130 миллиардов.

Данный рынок характеризуется обилием каналов продаж: продажи от лица самой компанией, внешняя дистрибуция (карты передаются на условиях продажи по номиналу за комиссии другой компании, реализующей их), размещение в электронных витринах, поощрение сотрудников через мотивационные порталы, активизация в розничных точках. При этом до 70% участников приходится на рынок B2B.

Бизнес-модель подарочных карт может несколько отличаться в случае прямой продажи компании собственных подарочных карт по сравнению с работой через субагентов, реализующих карты компании. Но есть и нечто общее. Подарочная карта – это всегда полная предоплата (аванс) на еще не оказанные услуги или не отгруженный товар. В случае самостоятельной продажи магазином подарочных карт это самая выгодная модель, затраты компании составляют только выпуск карт (постоянные затраты) и организация их реализации и приема (одноразовые затраты).

Преимущества для компании следующие:

1. Объем невостребованного номинала карт (включая остатки средств на использованных картах) составляют прибыль компании;

2. Происходит привлечение новых клиентов или увеличение частоты покупки карт. Подарочная карта дарится одним клиентом другому, тем самым лояльный потребитель привлекает нового клиента. Карта также может приобретаться клиентом самостоятельно, будучи представленной на витрине подарков, а вследствие лояльности бренду, будет приобретена для самостоятельных дальнейших покупок;

3. Наблюдается увеличение среднего чека, вследствие того, что клиент не платит основную часть от покупки и легче соглашается на более дорогую покупку, доплачивая лишь незначительную для себя часть.

4. Увеличивается прибыль, получаемая в рамках маржинальности товаров.

Описать бизнес модель подарочных карт можно следующим образом. Три потребительских сегмента:

1) клиенты, желающие подарить другому клиенту покупку в данной компании;

2) бизнес, приобретающий данные карты для мотивации клиентов, сотрудников и партнеров;

3) Клиенты, участвующие в различных мотивирующих мероприятиях и предпочитающие выбрать интересный им бренд среди прочих.

Ценностное предложение – простой способ сделать подарок или получить вознаграждение. Каналы сбыта: онлайн и офлайн дистрибуция на собственных площадках и у субагентов. Взаимоотношения с клиентами – проработка описания карт, дизайна, качества материалов и других элементов, повышающих ценность при получении подарка. Реализация самых востребованных номиналов и услуг. Обучение персонала. Потоки поступления дохода – сгоревшие карты и остатки номиналов. Привлечение новых клиентов. Повышение частоты покупки и среднего чека. Прибыль от дополнительных продаж. Ключевые ресурсы – типография для офлайн продаж и ИТ-решения для онлайн продаж электронных карт. ИТ-решения для продажи и приема карт на кассах. Ключевые виды деятельности: организация возможности продажи и приема карт в техническом, финансовом, юридическом аспектах, проведение мероприятий на местах продаж, выпуск карт и поддержание. Ключевые партнеры – субагенты, позволяющие расширить каналы дистрибуции. Типографии, выпускающие карты и POS-материалы. Информационная система процессинга карт. Структуру издержек можно разделить на постоянные издержки – выпуск карт, логистика, бухгалтерия, контроль – и одноразовые затраты, связанные с запуском программы, включая ИТ-интеграцию.

Анализ ключевых ограничений

Каждая из описанных бизнес-моделей имеет свои цели, возможности и ограничения, в большинстве случаев не мешающие использовать все три бизнес-модели параллельно. Если сравнить бизнес-модели по таким типам воздействия как привлечение, удержание, продвижение, затраты, доходы и риски, то становится очевидным, как модели дополняют друг друга и не имеют конкурентных пересечений.

В случае подарочных карт новые клиенты привлекаются в компанию, получая карты от других клиентов или от других компаний в виде поощрений. Это привлечение подкрепляется тем, что при получении в подарок карты от уже лояльных клиентов интерес к бренду и шанс последующего удержания значительно увеличивается.

Программа лояльности самой компании значительно хуже привлекает новых клиентов. Монобрендовая программа лояльности фокусируется, как правило, на уже существующих клиентах компании. Однако

клиенты могут быть привлечены с других площадок продвижениями и акциями (например, промокоды исключительно для новых клиентов с идентификацией клиента). Монобрендовая программа направлена в основном на анализ поведения и удержание клиента, добиваясь этого через повышение интереса к осуществлению обычных покупок и возможности получения дополнительной информации об акции и продуктах. Коалиционная программа в значительной степени привлекает не существующих, а новых клиентов. Причем новые клиенты привлекаются в программу в том числе партнерами, обеспечивая тем самым постоянный приток клиентов.

С точки зрения продвижения, возможности и ограничения каждой из бизнес-моделей также принципиально различны. В случае подарочных карт размещение подарочных карт в витринах поощрений и субагентских каналах распространения увеличивают узнаваемость бренда, не требуя никаких затрат со стороны компании. Поэтому выпускать подарочные карты и размещать их в самых разных каналах выгодно даже независимо от продаж.

Монобрендовая программа продвигает бренд в тех каналах, где представлена сама программа, и среди групп, заинтересованных в подобных программах. Как правило, это уже существующие клиенты, и большого дополнительно продвижения она не несёт, позволяя просто централизовать и оптимизировать коммуникации по существующим клиентам. Коалиционная программа, изначально предлагая компании именно маркетинговые услуги по ее продвижению, должна давать наиболее сильное продвижение. Однако, так как партнеров в коалиционной программе много, то преимущества и эффективность зависят от тех самых ограничений, которые устанавливает управляющая компания. Поскольку для управляющей компании клиентская база - это самый важный фактор, то данные о клиентах обычно не передаются другой компании, что исключает возможность эффективного использования клиентской информации.

Затраты на подарочные карты минимальны и, как правило, включают в себя только себестоимость материалов, технологическую обработку данных по картам, логистику, включая выкладку карт, контроль, документы. Это очень скромные затраты по сравнению с доходами от неиспользованных остатков. Риски при запуске подарочных карт практически отсутствуют, кроме недобросовестных субагентов, которые могут реализовывать одну и ту же карту многократно (в случае виртуальных карт). Но это быстро отслеживается благодаря современным информационным платформам.

В случае запуска монобрендовой программы затраты будут уже достаточно значительными. Стоимость технологической платформы намного выше, чем в случае с подарочными картами, так как механика всех операций сложнее. Появляются затраты на коммуникации с участниками, включая печатные материалы в точках продаж, контроль и обучение сотрудников и финансирование всех бонусов. Доходы при программе лояльности не столь очевидны, так как повышение продаж

может быть вызвано и иными факторами. Поэтому крайне важен баланс расходов и эффективности программы, она легко может стать убыточной. Бонусы позволят получить больше прибыли по сравнению с дисконтными механиками, а также сфокусироваться только на целевой аудитории, получить аналитику покупок, поведения и мониторинг по клиентам. Нужно всегда контролировать и сводить к минимуму риски убыточности и снижения маржинальности, риски недобросовестного поведения среди сотрудников и использование программы оптовиков.

При присоединении к коалиционной программе лояльности затраты будут связаны с подключением к технологической платформе программы (интеграция интернет-магазина и розничных касс), которая становится бесполезной после выхода из коалиции, финансированием начисляемых бонусов, которые обойдутся значительно дороже, чем в собственной программе лояльности, так как невостребованные остатки останутся у управляющей компании, а также потребуются затраты на обучение персонала и печатные материалы.

В коалиционной программе присутствуют финансовые взаиморасчеты между несвязанными юридическими лицами, а значит, всегда имеются финансовые риски, связанные с тем, что при взаиморасчетах партнера и управляющей компании деньги не будут выплачены в полном объеме в согласованные сроки. В случае коалиционной программы условия и правила могут быть изменены управляющей компанией, в том числе и в худшую для партнера и клиентов сторону.

Бизнес-модель геймификации программы лояльности

Современная тенденция в развитии бизнес-моделей программ лояльности связана с процессом геймификации (игрофикации). Геймификация – это применение игровых элементов в неигровом контексте. Она не меняет деятельность, которой занимается клиент, например – совершение покупок, но призвана сделать этот процесс интереснее.

Программа лояльности является геймификацией процесса покупок, но большинство программ лояльности не разрабатывались как системная геймификация. В настоящее время большинство программ лояльности почти не используют ничего кроме самых примитивных, с точки зрения геймификации, элементов – очков, рейтингов, бейджей. Эти компоненты хороши только на начальной стадии входа в программу для подкрепления и объяснения правил и нарратива.

Трендом XXI века является многозадачность и снижение напряженности при осуществлении программы лояльности. Совмещая в бизнес-моделях подходы геймификации с пониманием затрат, можно добиться не только сокращения затрат, но и совершенного другого уровня эффективности всех маркетинговых мероприятий.

Геймификация значительно увеличивает затраты на программу, ведь это всегда индивидуальное решение под специфику бизнеса. Ключевым отличительным преимуществом правильной геймификации становится вовлеченность потребителей, значительно превосходящая уровень вовлеченности в

обычных программах лояльности. Для оценки целесообразности этих затрат требуется оценить эффект от программы лояльности, построенной на принципах геймификации, и без таковой. Одним из важных факторов таких затрат является размер бизнеса. Для крупного бизнеса доля дополнительных затрат будет меньше среди общих расходов, а малый бизнес вряд ли сможет себе позволить даже оплатить консультации по геймификации. На сегодняшний день геймификация имеет большое значение для малого и среднего бизнеса — как дополнительное конкурентное преимущество при выходе на рынок и стратегии роста.

Как работает геймификация?

Разрабатывается стратегия игры — нарратив, который объединяет участников процесса. За каждое «правильное» действие (покупка товара, приобретение дополнительных услуг, приглашение нового клиента и т.д.) полагаются награды. Общая схема развития игры с течением времени представлена на Рис.1.

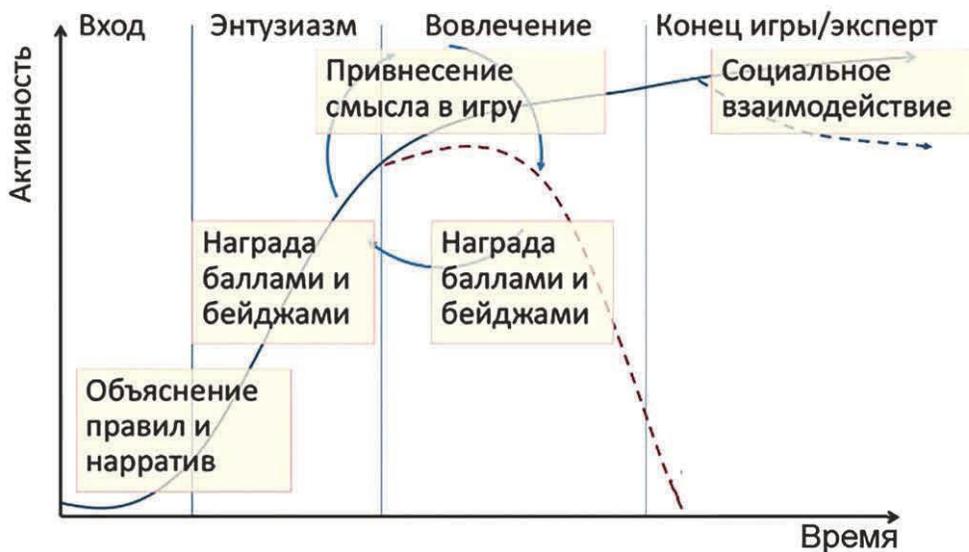


Рис.1. Развитие игры с течением времени

Источник: составлено авторами.

Для ввода в программу участников, объяснения правил и «правильного» поведения применяется система наград. Чаще всего для этого используются акции — процентное начисление бонусов за покупки или повышенные начисления за определенные товары и условия покупок. Многие программы останавливаются на этом простом начислении, и после падения энтузиазма со стороны участников не достигается эффект вовлечения. Работая с внешней мотивацией, нужно не увеличивать затраты, а применять более эффективные и проработанные инструменты, такие, как: власть, доступ к исключительным ресурсам и статус.

Практически в любом типе бизнеса можно выделить те дополнительные преимущества, которые можно было бы предложить участникам как особым членам закрытого сообщества. Обратная связь от целевой аудитории бизнеса будет в этом случае бесплатной, что позволит сэкономить на опросах при проведении качественных исследований, а клиенты будут ценить намного больше внимание компании к их мнению, чем дополнительные бонусы в рамках отдельных акций.

Современные исследования молодежи [22] показывают, что крайне важным является социальное взаимодействие, молодое поколение боится одиночества, очень сильно хочет признания и похвалы, активно следит за сменой трендов в социальных сетях и стремится к реализации своих увлечений, а еще лучше, если это будут новые и разнообразные впечатления.

Легко заметить, что почти ничего из этого не используется в современных программах лояльности — почти все «клубы» участников не имеют реальных общих мероприятий, а зачастую даже простейших интернет-площадок общения.

В это время почти любой бизнес может проводить простейшие открытые мастер-классы — от салонов красоты, рассказывающих про правильный уход и наиболее распространённые заблуждения, до кулинарных шоу супермаркетов. Если такие мероприятия проводятся исключительно для закрытых групп, а участникам дается право на несколько приглашений билетов, то это ощущение власти оказывается намного более ценным, чем еженедельное получение дайджестов на электронную почту о продуктовых скидках. Новость о своем участии на закрытом мероприятии, да еще и со своими фотографиями, снятыми профессиональными фотографами, можно с гордостью публиковать в соцсетях, вовлекать друзей и родственников как новых клиентов и становиться активным драйвером продвижения любимого бренда. Именно в такие моменты происходит процесс вовлечения клиентов и переключения их на типы внутренней мотивации: ощущений связанности и родства, автономии и креативной свободы, достижения мастерства и саморазвития, ощущения наличия особого предназначения и смысла. Циклическое движение от внешней мотивации к внутренней позволяет постоянно удерживать первоначальных клиентов в программе-игре и максимально привлекать через них новых клиентов, а также проводить качественный социальный маркетинг.

Самый мощный эффект программ достигается после привнесения в программы лояльности нарратива — повествовательной линии, понимаемой только участниками этой группы. В этом случае побеждают те программы, которые создают самые интересные сценарии и истории, ставят виртуальные и реальные цели, показывают участникам движение по сюжетам и их личный прогресс.

Хорошие программы геймификации охватывают все механики. Жизненный цикл клиента в таком случае строится как путь от одной механики к другой. Например, клиент входит в программу без идентификации, сразу имея возможность копить бонусы или скидки, а пройдя

идентификацию – получает дополнительные преференции, включая лучшие условия, конкурсы, эксклюзивные приглашения на встречи.

х х х

Стратегия компании в области построения лояльных отношений бизнеса с потребителями (клиентами, поставщиками, партнерами, агентами и даже сотрудниками) часто ошибочно воспринимается исключительно как затраты на маркетинг. Однако затраты на различные программы и мероприятия, направленные на лояльность, могут быть в значительной степени скомпенсированы благодаря тонкому балансу, основанному на точном понимании работы бизнес-модели каждого из мероприятий.

Современные программы лояльности имеют на самом деле очень мало ограничений. Ключевое из них – уровень компетенций команды, которая внедряет программу. В настоящее время широко используются в России лишь самые простые мероприятия в области потребительской лояльности, такие как дисконтные карты, сопровождаемые большими затратами для бизнеса и слабым интересом со стороны клиентов. На этом рынке крайне слабо представлены подарочные карты, банковские кобрендовые карты со средними и крупными сетями, геймифицированные программы лояльности. Программы лояльности становятся нематериальным активом компании, повышают ее деловую репутацию и конкурентные преимущества в условиях высоконасыщенного современного рынка.

Деловая репутация и конкурентоспособность современной компании во многом зависят от программ лояльности. Только правильно выбранная бизнес-модель программы лояльности обеспечивает достижение целей компании. Выбор оптимальной бизнес-модели программы лояльности зависит от соотношения ее преимуществ и ограничений.

Для повышения эффективности функционирования программ лояльности предлагается применять комплексный подход через использование сильных сторон каждой бизнес-модели (подарочных карт, программ лояльности и банковских кобрендов) и повышения уровня вовлеченности потребителей в случае построения геймифицированной системы для участников.

Литература

1. *Носова Н.С.* Лояльность клиентов, или как удержать старых и привлечь новых клиентов. // М.: Дашков и К^о. 2017.
2. *Шарп Б.* Как растут бренды. О чем не знают маркетологи. / Пер. с англ. // М.: Манн, Иванов и Фербер. 2017.
3. *Kim B., Shi M., Srinivasan K.* Reward Programs and Tacit Collusion // *Marketing Science*. 2001. Vol. 20. No. 2. P. 99–120.
4. *Lewis M.* The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention // *Journal of Marketing Research*. 2004. Vol. 41. No. 3. P. 281–292.
5. Более половины карт лояльности за год так ни разу и не использовались [Электронный ресурс]. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/bolee_poloviny_kart_loyalnosti_za_god_tak_ni_razu_i_ne_ispolzovalis6916/ (дата обращения: 15.01.2019).
6. *Lim S., Lee B.* Loyalty Programs and Dynamic Consumer Preference in Online Markets // *Decision Support Systems*. 2015. Vol. 78. P. 104–112.

7. *Kang J., Brashear A.T., Groza M.* Customer-Company Identification and the Effectiveness of Loyalty Programs // *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68. P. 464–471.
8. *Lee J., Capella M., Taylor C., Luo M., Gabler C.* The Financial Impact of Loyalty Programs in the Hotel Industry: a Social Exchange Theory Perspective // *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67. P. 2139–2146.
9. *Arbore A., Estes Z.* Loyalty Program Structure and Consumers' Perceptions of Status: Feeling Special in a Grocery Store? // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2013. Vol. 20. P. 439–444.
10. *Akamavi R., Mahemed E., Pellmann K., Xu Y.* Key Determinants of Passenger Loyalty in the Low-Cost Business // *Tourism Management*. 2015. Vol. 46. P. 528–545.
11. *Keropyan A., Gil-Lafuente A.* Customer Loyalty Programs to Sustain Consumer Fidelity in Mobile Telecommunication Market // *Expert Systems with Applications*. 2012. Vol. 39. P. 11269–11275.
12. *Karajaluoto H., Jayawardhena C., Leppaniemi M., Pihlstrom M.* How Value and Trust Influence Loyalty in Wireless Telecommunications Industry // *Telecommunications Policy*. 2012. Vol. 36. P. 636–649.
13. *Chang S., Gibson H.* The Relationships between Four Concepts (Involvement, Commitment, Loyalty, and Habit) and Consistence in Behavior across Leisure and Tourism // *Tourism Management Perspectives*. 2015. Vol. 13. P. 41–50.
14. *Woo You C., Sanders G.L., Moon J.* Exploring the Effect of e-WOM Participation on e-Loyalty in e-Commerce // *Decisions Support Systems*. 2013. Vol. 55. P. 669–678.
15. *Pedellento G., Andreini D., Bergamaschi M., Salo J.* Brand and Product Attachment in an Industrial Contest: the Effects on Brand Loyalty // *Industrial Marketing Management*. 2015. Article in Press. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.007/> (accessed 08.02.2019).
16. *Mudambi S.* Branding Importance in Business-To-Business Markets: Three Buyer Clusters // *Industrial Marketing Management*. 2002. Vol. 31. No. 6. P. 525–533.
17. *Van Rial A., de Martanges C., Streukens S.* Marketing Antecedents of Industrial Brand Equity: an Empirical Investigation in Specialty Chemicals // *Industrial Marketing Management*. 2005. Vol. 34. No. 8. P. 841–847.
18. *Lin T., Huang S., Hsu C.* A Dual-Factor Model of Loyalty to IT Product – the Case of Smartphones // *International Journal of Information Management*. 2015. Vol. 35. P. 215–228.
19. *Melnyk V.* Resisting Temptation: Gender Differences in Customer Loyalty in the Presence of a More Attractive Alternative // *Australasian Marketing Journal*. 2014. Vol. 22. P. 335–341.
20. Тенденции автоматизации в ритейле: омниканальность и повышение эффективности [Электронный ресурс]. URL: <http://www.retail-loyalty.org/expertforum/tendentsii-avtomatizatsii-v-riteyle-omnikanalnost-i-povyshenie-effektivnosti> (дата обращения: 18.02.2019).
21. Retail & Loyalty – «Рынок электронных подарочных сертификатов» (исследования Гифтери) [Электронный ресурс]. URL: http://www.retail-loyalty.org/knowledgebase/cat_issledovaniya-reytingi/gynok-elektronnykh-podarochnykh-sertifikatov-issledovanie-gifteri (дата обращения: 23.12.2018).
22. Сбербанк изучил современную молодежь [Электронный ресурс]. URL: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=9603392> (дата обращения: 25.01.2019).