



Ведущая темы  
Александра КРЫЛОВА

# Всем – бонус!

Поведение потребителя (покупателя, абонента, пользователя) давно является предметом детального и всестороннего изучения маркетологов, мечтающих если не управлять им полностью, то хотя бы оказывать на него влияние. Миллионы, вложенные в разработку бренда, рекламные и промо-акции, направленные на его продвижение и повышение его узнаваемости, специальные цены и льготные тарифные предложения, программы лояльности с призами и бонусами – все это звенья золотой цепи, призванной пристегнуть к компании отдельные категории потребителей.

Как соотносится прочность цепи с ее ценой? И всегда ли это соотношение оказывается выгодным для компании? Ответ на эти вопросы, единодушно считают аналитики и эксперты, зависит от правильного выбора целевой аудитории, на которую маркетинговая активность, в том числе и программы лояльности, направлена. К примеру, нацелив ее на потребителя, который и так давно хранит верность компании, и предоставив ему дисконт, о котором он, кстати, не просит, компания может прийти к результатам, прямо противоположным ожидаемым, – к потерям. Это во-первых.

Во-вторых, у каждой компании есть примерно 10% клиентов, которые постоянно находятся в поиске скидок и специальных акций с целью сэкономить. Они легко меняют одного поставщика товаров или услуг на другого, сделавшего самое выгодное на данный момент предложение. Попытки мотивировать их увеличить потребление товаров или услуг с помощью бонусов или других видов вознаграждения – дело многотрудное и не очень перспективное.

В идеале аудиторией программ и акций, направленных на повышение лояльности, должны стать потребители, поведение которых свидетельствует о потере у них интереса к товарам и услугам компании. То есть эти программы должны быть таргетированными и, более того, персонализированными. А для этого необходимо иметь на вооружении серьезные и высокопроизводительные ИТ-инструменты.



+15%

Фокус **30** Орудие неценовой конкуренции

Ракурс **33** Вишня на торт маркетолога

# В сетях программ лояльности

**+200**  
бонусов

**+50**  
рублей

Аналитик **43** Кобрендинг: выгоды и ограничения  
Проект **34** Любимый клиент почты России

Сценарий **41** «Наша коалиция – весь мир»

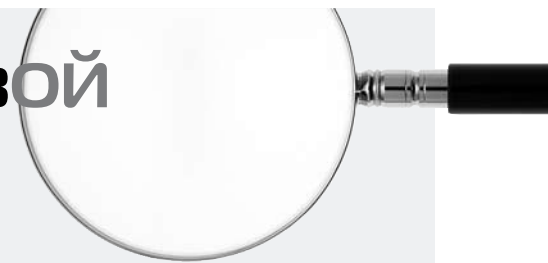
Позиция **48**  
Проповедь лояльности

Дискуссионный клуб **44**  
В инструментальной обработке

**+10**  
МИН



## Орудие неценовой конкуренции



Программа лояльности – инструмент, иметь который в своем арсенале сегодня стремятся компании из разных сегментов розничного рынка. Как утверждают гурю маркетинга, компании, у которых доля постоянных клиентов была хотя бы 5%, добивались увеличения доходов на 100%. И программа лояльности как раз помогает таковыми обзавестись.

Наши универсальные операторы используют этот инструмент для укрепления приверженности абонентов к своим брендам и углубления эмоциональной связи с ними. Ведь считается, что лояльный абонент часто отдает предпочтение той или иной торговой марке даже не «благодаря», а «вопреки».

Какие виды программ лояльности действуют сегодня на телеком-рынке? Какими ИТ-инструментами обеспечивается их функционирование? Как оценивается эффективность и того и другого? Поскольку ответы на эти вопросы могут быть полезны тем, кто еще только задумывается о приобретении подобного инструмента, поиску ответов на них мы посвящаем тему этого номера. В ходе ее подготовки выявилось

### Интересное обстоятельство

Представители компаний, уже развернувших программы лояльности, оказались готовы долго и подробно рассказывать об их механике, принципах начисления баллов и широте выбора вознаграждений. Так же охотно они разъясняли критерии оценки эффективности своих программ. И совсем немного могли сказать о тех ИТ-решениях, с помощью которых ими управляют. Дело в том, что благодаря стараниям поставщиков этих самых решений в современном маркетинге креатив и ИТ отделены друг от друга. «Наша цель, – говорит Антон Ноздрин (SAP СНГ), – добиться, чтобы маркетологи, не вдаваясь в ИТ-подробности, могли в одном интерфейсе запланировать акцию, задать ее механику, выбрать каналы коммуникаций

с целевой аудиторией и частоту их использования, спланировать бюджет, нажать на кнопку «ОК» и уйти на две недели в отпуск».

Так что отложим обсуждение «инструментальной» стороны программ лояльности до Дискуссионного клуба «ИКС», а пока изучим

### Виды программ,

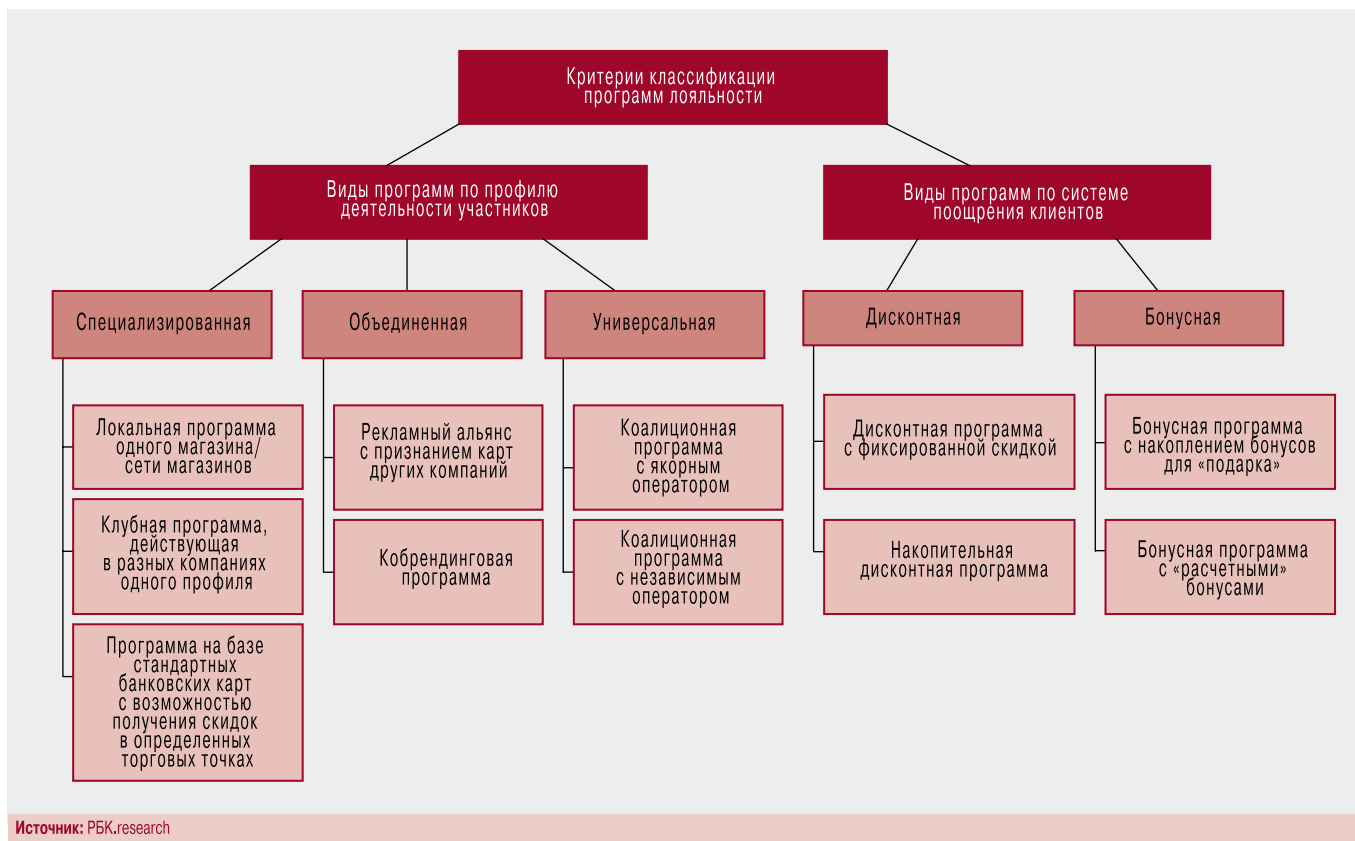
которые встречаются на нынешнем телеком-рынке (см. рисунок).

Индивидуальная, или собственная, программа лояльности разрабатывается маркетологами оператора и реализуется под их управлением. Фундаментом для нее служит либо специально созданное для этой цели ИТ-решение, либо имеющиеся ИТ-ресурсы компании. Все затраты на техническое обеспечение транзакций участников программы, маркетинговую поддержку и вознаграждения несет сама компания.

Кобрендинговая программа лояльности – это совместный проект банка и компании с сильным брендом. Банк эмитирует пластиковую карту одной из международных платежных систем, где помимо его собственного бренда значится и бренд партнера, и берет на себя все затраты на ее обслуживание. Кроме того, в зоне его ответственности – процессинг начисления баллов за транзакции по карте и выплата их денежного эквивалента партнеру, на стороне которого эти баллы превращаются для держателя карты в вознаграждение. Таким образом, затраты оператора в этой схеме сводятся к маркетинговой поддержке программы и к выдаче вознаграждений, которые отчасти компенсируются банком.

По затратам оператора на кобрендинговую программу похожа ее коалиционная коллега, с той разницей, что круг партнеров в ней намного шире и свои вознаграждения для участников они «продают» управляющей компании, которая располагает ИТ-инфраструктурой для процессинга транзакций, их анализа

### Классификация программ лояльности



и подготовки на его основе разнообразных маркетинговых акций в интересах партнеров.

Теперь посмотрим, что предлагают

#### Операторы сотовой связи, ныне универсальные

Поскольку к идее запуска программ лояльности операторы большой тройки подошли в разгар ценовых войн, то из двух видов поощрения участников – дисконтного, предполагающего скидки на определенные услуги, и бонусного – всеми игроками был выбран второй. «По сути, бонусные баллы – это модифицированные скидки, – объясняет А. Ноздрин, – однако при начислении баллов не всем клиентам понятен размер скидки и далеко не каждый их тратит, поэтому бонусная схема компаниям выгоднее».

Кстати, может быть, поэтому она не во всем удовлетворяет потенциальных потребителей. Так, опрос более 4 тыс. посетителей сайта РБК показал, что почти треть (31,6%) опрошенных считают недостатком этой схемы слишком длительный период до получения вознаграждения, для такого же процента участников (31,6%) размер/вид вознаграждения оказался неинтересен, и еще треть (31,5%) отметила, что набор вознаграждений ограничен.

Что касается выбора из трех типов программ: индивидуальной, коалиционной и кобрендинговой, то операторы, начав с запуска собственной программы лояльности, впоследствии дополнили ее элементами всех остальных. МТС и «МегаФон» запустили кобрен-

динговые проекты с банками, а «ВымпелКом» единственный из большой тройки встал у истоков коалиционной программы, которая сегодня объединяет 20 партнеров из самых разных сфер.

О том, что три национальных универсальных оператора стараются перенимать лучшее из опыта друг друга, свидетельствуют их планы по развитию программ лояльности. Так, МТС сейчас занимается поиском локальных партнеров для сотрудничества в российских городах; о готовности к партнерскому взаимодействию с другими программами лояльности говорит и представитель «МегаФона». А «ВымпелКом» не исключает возможности, что «будет плотнее работать с банками», опираясь на опыт партнерства с Альфа-Банком и ВТБ, накопленный в ходе акции «Минуты за покупки».

Не менее внимательны друг к другу и развивающие программы лояльности

#### Сотовые ритейлеры

Одновременно кобрендинговыми и коалиционными являются и две программы лояльности, которые действуют на рынке ритейла. Это программы «Связной-Клуб», пользователям которой доступны финансовые услуги от «Связной-Банка», и «Кукуруза», стратегический партнер которой – международная платежная система MasterCard, а процессинг карт осуществляет Центр финансовых технологий.

Программа лояльности ГК «Связной» сумела собрать 50 партнеров, и, совершая покупки у каждого из них,

держатель карты копит баллы. Компания «Евросеть» начисляет клиентам баллы за любые транзакции по карте независимо от того, в партнерской сети они были совершены или нет. И это позволяет ей без увеличения количества партнеров преодолеть такой барьер коалиционных программ, как узость круга партнеров из одной сферы деятельности. Обычно это одна сеть аптек или одна сеть АЗС, в то время как у участника программы могут быть свои предпочтения.

Надо признать, что сегмент программ лояльности игроков телеком-рынка пока не так хорошо изучен и проанализирован, как, допустим, сегмент продуктового ритейла, авиаперевозок или банковских услуг. Однако относительную, но вполне независимую оценку, которую поставили им потребители в 2011 г., приве-

**Бонусные баллы – это модифицированные скидки. Но при начислении баллов не всем клиентам понятен размер скидки и не все эти баллы тратят, поэтому бонусная схема компаниям выгоднее**

сти все-таки можно. По данным вышеупомянутого опроса РБК, в рейтинге ведущих бонусных программ лояльности в Москве первую строчку занимает «Малина» (52,2% опрошенных), пятую – «Связной-Клуб» (24,6%), седьмую – «МТС-Бонус» (21,1%). В Санкт-Петербурге в этом топе программ лояльности выше всех – на пятом месте – оказался «МегаФон-Бонус» (24,6%), а строчкой ниже расположилась программа «Связной-Клуб».

Интересно, что до сих пор на рынке, по крайней мере московском, не делали громких объявлений о запуске программ лояльности

### Игроки рынка ШПД и платного ТВ

И это несмотря на растущую частоту телемаркетинговых акций по переманиванию пользователей у конкурентов, которую столичные читатели, думаю, почувствовали на себе. Правда, по словам абонентов компании «НКС» (бренд On-Lime), им в личный кабинет иногда приходят сообщения о начислении баллов, хотя ни в какую программу лояльности они официально не вступали.

Вместе с тем подобные программы у интернет-провайдеров есть – в российских регионах. Там большие компании с быстро развивающимся бизнесом в условиях жесткой конкуренции, как между собой, так и с федеральными игроками, используют для удержания клиентов собственные программы лояльности.

А поскольку универсальные операторы в настоящее время работают над интеграцией в свои программы лояльности, прежде ориентированные на мобильных абонентов, пользователей домашнего Интернета и платного ТВ, то понятно, что другим крупным поставщикам таких услуг ничего не остается, кроме как последовать их примеру. Это уже делают

### Монополисты

Нынешний 2012 г. станет годом старта программы лояльности ФГУП «Почта России», которая при сравнительно небольших инвестициях после запуска во всех 82 филиалах должна принести предприятию ощутимый экономический эффект. Сегодня она действует в 40 из них и, несмотря на отсутствие активного продвижения, сумела набрать около 200 тыс. участников. Результат, на который нацелились маркетологи, – 4 млн лиц, как физических, так и юридических, т.е. 10% количества пользователей услуг «Почты России» на сегодняшний день.

Впрочем, «Почта России» – не единственная компания, которой занимаемая в своем сегменте значительная доля рынка не помешала запустить программу лояльности. В конце 2011 г. это уже сделал Сбербанк. И, как ожидают аналитики, в скором времени их примеру может последовать игрок из другой отрасли – компания «Мосэнергосбыт».

Возможно, именно компании подобного масштаба выступят зачинателями такого не изученного пока в России явления, как программы лояльности, ориентированные на корпоративных клиентов, т.е. на

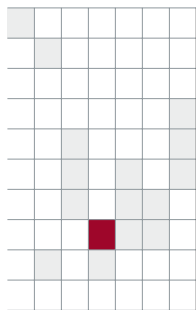
### Рынок B2B

Разумеется, для этой категории потребителей программы лояльности должны иметь свою специфику. «Во-первых, бизнес-сегмент отличается процедурой принятия решений: компании крайне рационально подходят к выбору поставщика услуг связи, а тем более к его смене, – подчеркивает Антон Мерзляков (ГК «ВымпелКом»). – Во-вторых, корпоративные клиенты пользуются расширенным пакетом услуг связи».

В настоящее время ГК «ВымпелКом» в странах СНГ разрабатывает программу лояльности для корпоративных клиентов. Ее важными элементами станут «Консьерж-сервис» для топ-менеджмента компании, а также возможность пользования услугами партнеров, предоставляющих бизнес-сервисы.

Желание поработать над повышением лояльности корпоративных клиентов есть и у МТС. Программу для них планируется интегрировать в «МТС-Бонус» в будущем году. Но, по словам Оксаны Сейко (МТС), у нее может быть другая механика, поскольку основная работа в B2B-сегменте должна идти не столько с конечными пользователями, сколько с держателями контракта.

Выход в новый сегмент на фоне отсутствия каких-либо методик, отличных от накопительной программы лояльности с бонусной системой поощрения, выглядит как поиск таковых. И хотя маркетологи телекоммуникационных компаний единодушны в том, что программа лояльности – всего лишь одно из средств снижения оттока абонентов и наращивания объемов их потребления, отказываться от этого инструмента неценовой конкуренции никто не собирается. ИКС



## Вишня на торт маркетолога, или 5 аспектов программы ЛОЯЛЬНОСТИ

Программа лояльности – это не единственный и не основной, но весьма эффективный маркетинговый инструмент. О разных аспектах его применения рассказывает Оксана СЕЙКО, начальник отдела сохранения и лояльности абонентов компании МТС.



Оксана СЕЙКО

Работа с лояльностью в МТС – это и целевой маркетинг, предполагающий персонализированное взаимодействие с абонентом, и качественное его обслуживание в нашей розничной сети, и результативность его обращения в контакт-центр, и выгодные тарифные планы, и, конечно же, программа «МТС-Бонус».

### Организационный аспект

Наша программа лояльности – индивидуальная бонусная программа с элементами кобрендинга с банками и с элементами коалиции. По выпуску банковских кобрендинговых карт мы сотрудничаем со Сбербанком, Райффайзенбанком, Ситибанком, банком «Русский стандарт». Один из коалиционных партнеров «МТС-Бонус» – программа «Связной-Клуб», с которой мы обмениваемся бонусными баллами наших клиентов.

Еще на стадии разработки программы лояльности мы сознательно отказались использовать в качестве основного идентификатора участника пластиковую карту (и не ошиблись – таких карт сегодня великое множество!), а постарались потеснее связать «МТС-Бонус» с телефоном абонента.

Именно активно общаясь по мобильному телефону, абоненты, зарегистрированные в нашей программе лояльности, зарабатывают бонусные баллы. Другой способ получить баллы – приобрести любое оборудование или аксессуар в салоне МТС. Наконец, можно оформить банковскую карту «МТС-Деньги» или кобрендинговую карту в одном из банков – участников нашей партнерской программы. В этом случае баллы начисляются за каждый платеж картой.

В конце месяца баллы за все транзакции абонента направляются на личный его бонусный счет. Эти баллы можно потратить на подарок из каталога программы «МТС-Бонус». За время ее существования (с 2009 г.) мы раздали клиентам 35 млн подарков – пакетов минут, пакетов SMS и мегабайтов трафика, неголосовых услуг МТС, а также продукцию наших партнеров. Сегодня баллы на подарки регулярно обменивает половина из примерно 30 млн участников программы лояльности в России.

### Регионально-вертикальный аспект

Программа «МТС-Бонус» действует на всей территории России, на Украине, в Армении и Белоруссии. По механике и набору партнеров локальные реализации нашей программы лояльности могут различаться, но зонтичный бренд «МТС-Бонус» используется в их названии обязательно.

В настоящее время мы работаем над интеграцией в программу фиксированного бизнеса МТС, чтобы открыть доступ к ней пользователям наших услуг домашнего Интернета и платного ТВ. Начали мы с Москвы и ряда других регионов. Сейчас готовимся к запуску программы лояльности во всех филиалах бывшей компании «Комстар-Регионы» и надеемся завершить этот процесс до конца 2012 г. После того, как это произойдет, каталог «МТС-Бонус» будет существенно расширен за счет включения в него услуг фиксированной связи.

Интересно нам было бы сотрудничество в рамках нашей программы лояльности и с МГТС. Осязаемых совместных

## Фиксированная лояльность

Одно дело – SIM-карту из телефона вынуть и вставить на ее место другую. Совсем иное – отказаться от услуг проводного оператора: нужно вызывать мастера, отключаться от одного провайдера, тянуть провода для того, чтобы пользоваться услугами другого.

Для операторов фиксированной связи разработка программы лояльности – задача нетривиальная. Решая ее, нужно понять, на какие «точки» и какого именно клиента с помощью программы «нажать», к каким действиям, выгодным для своего бизнеса, его побудить. Иначе эффект от ее запуска может оказаться противоположным желаемому. Если, например, нацелить программу на абонента, который и так лоялен компании, доволен ее услугами и не собирается менять ее ни на какую другую, то сделать ему скидку на услуги – значит недополучить с него денег. Или, если выбрать в качестве целевой аудитории программы лояльности пользователей, которые приносят доход ниже среднего, есть риск не окупить затраты.

Между тем эта задача вполне решаема. Провайдер проводного доступа в Интернет, тем более если он предоставляет и услуги платного телевидения, может придумать для участника программы лояльности такое вознаграждение, которое вдохновило бы его потреблять какие-то сервисы в дополнение к уже подключенным, чтобы быстрее накапливать баллы. Тогда и провайдер окажется в выигрыше, и абонент будет доволен.

проектов у нас пока нет, но есть идеи, которые хотелось бы воплотить в жизнь на платформе «МТС-Бонус».

### Технический аспект

В основе технического решения нашей программы лояльности лежит отдельная бонусная ИТ-платформа, интегрированная с биллингом. В зависимости от региона это либо собственный биллинг МТС, либо решение, предоставляемое по аутсорсингу. Сейчас в компании ведется интеграция бонусной платформы с нашей CRM-системой. Она необходима для того, чтобы оператор контакт-центра, принимая звонок от участника программы лояльности, видел в системе не только состояние его абонентского счета, но и всю историю его транзакций по «МТС-Бонус».

Важной задачей мы считаем обеспечение сохранности персональных данных, которые доверили нам пользователи. Готовясь к вступлению в силу закона «О персональных данных», МТС реализовала целый комплекс технических мер, получила все необходимые лицензии и сегодня полностью соответствует требованиям федерального законодательства. В частности, вход в личный кабинет на портале программы «МТС-Бонус» производится через специальный зашифрованный протокол HTTPS. Мы используем усложненную систему паролей, которая хранится в наших системах в зашифрованном виде, так что пароль от своего личного кабинета на сайте нашей программы лояльности знает только сам абонент.

### Экономический аспект

Основные статьи инвестиций в программу лояльности стандартные: техническое обеспечение, маркетинговая поддержка (реклама) и стоимость тех вознаграждений, которые выдаются клиентам. При этом затраты на вознаграждение в виде любых услуг МТС мы относим на себестоимость, а вот призы от партнеров – это наши прямые расходы.

Однако, как показывает опыт «МТС-Бонус», призывая часть программы лояльности окупается за счет снижения оттока абонентов и роста их активности в сети.

Мы заметили, что участники нашей программы реже уходят в блокировку, чаще звонят и в принципе дольше остаются с нами, чем абоненты, в программе не участвующие. Работает «МТС-Бонус» и на увеличение среднего месячного счета абонента. Снижение оттока абонентов и повышение ARPU – два основных триггера наших доходов и критерия эффективности программы. А на них, в свою очередь, работает

### Эмоциональный аспект

При осознанном взаимодействии абонентов с программой лояльности их склонность к оттоку падает. Из двух групп – участников «МТС-Бонус» и тех, кто не участвует в программе, – в первой он ниже на несколько процентов.

С одной стороны, факт регистрации в программе лояльности уже говорит о более активной жизненной позиции абонентов. Она отражается на профиле их потребления услуг сотовой связи. С другой – само участие в «МТС-Бонус» снижает у этих людей некий внутренний барьер, препятствующий росту их расходов. У абонента возникает ощущение, что накопление бонусных баллов для него выгодно, что так он получает больше, чем платит, и это несколько «раскачивает» его потребление. По нашим оценкам, когда абонент вступает в программу, его ARPU вырастает как минимум на 10%. И что интересно, этот рост происходит одновременно с увеличением показателя его удовлетворенности.

Оказывается, процесс накопления бонусных баллов настолько «затягивает», что абонент увеличивает расходы на сотовую связь, лишь бы получить их как можно больше. Дальше, обменивая бонусные баллы, например, на пакет минут, он понимает, что экономит на этом некую сумму денег, которую можно потратить на какие-то другие наши услуги. Так клиент сам с чувством удовлетворения тратит больше.

Вместе с тем отмечу, что в нашем понимании программа лояльности – это не панацея, а скорее вишня на торт, правда, настолько аппетитная, что отказаться от нее невозможно. **ИКС**

# Заправил машину – получи мегабайты

Имея за плечами семилетний опыт развития собственной программы лояльности и шестилетний – участия в программе коалиционной, «Билайн» сегодня ищет выход на новый виток развития. О направлениях поиска мы беседуем с Жанной ЧАВАРРИЕЙ, руководителем службы по развитию абонентской базы компании «ВымпелКом».



Жанна ЧАВАРРИЯ

**– Программы лояльности операторов связи, на ваш взгляд, имеют свою специфику?**

– У сотовых операторов есть возможность использовать в программах лояльности хороший инструмент – мобильный телефон. Технологии развиваются, экраны телефонов становятся больше и лучше, и идентификатором участника программы лояльности может стать не пластиковая карта, а непосредственно мобильный телефон, например с помощью QR-кодов. Это первый момент.

Второй момент – технологии сотовой связи позволяют сделать очень удобным процесс заказа и получения вознаграждения: достаточно набрать элементарные команды на телефоне.

Ну и третий – вознаграждением участников программы могут служить наши собственные продукты и услуги.

**– Сколько сегодня программ лояльности у «ВымпелКома»?**

– Четыре. Две крупные и две масштабам поменьше. Первая крупная программа лояльности – High Light Club – ориентирована на высокодоходных абонентов и построена по принципу закрытого клуба, попасть в который может только абонент с определенным профилем потребления. В качестве вознаграждения члены клуба по-

лучают не бонусы, а привилегии, как от «Билайна»

(VIP-обслуживание в офисе, выделенное телефонное обслуживание, различные скидки, специальные тарифные планы на домашний Интернет), так и от наших партнеров. Вторая крупная программа – «Малина» – массовая, участвовать в ней может любой абонент без ограничений, не считая географических (пока она действует в Москве и Санкт-Петербурге).

Кроме того, есть у нас программа «Счастливое время», призванная стимулировать постпейд-абонентов оставаться с нами как можно дольше. Ее участники получают скидку на оплату своих счетов, размер которой увеличивается год от года. Для препейд-абонентов мы возобновили программу «Платеж плюс», участие в которой дает им 10%-ную скидку на наши услуги при пополнении абонентского счета привязанной к нему банковской картой.

**– В идеале программа лояльности должна быть федеральной?**

– Тут все не так просто. В регионах бонусная программа лояльности, в которой вознаграждением служат его собственные услуги, оператору не всегда интересна: там люди и так тратят на связь немного, и на эту

## СНГ: типаж один, дизайн – разный



Антон МЕРЗЛЯКОВ

Такой подход избрала ГК «ВымпелКом» к своим программам лояльности в странах СНГ. Их запуск начался в 2009 г. в Казахстане. Концепция была проверена в Узбекистане, Грузии, Армении, Таджикистане и Кыргызстане. О результатах – Антон МЕРЗЛЯКОВ, ведущий эксперт по программам лояльности, СНГ ГК «ВымпелКом».

Мы выбрали вариант собственной программы лояльности с общей концепцией и самостоятельно разрабатывали ее

дизайн, уникальный для каждой страны. Первоначальная версия программы была реализована на основе имеющихся ИТ-решений и не потребовала специальных вложений. Поскольку механика программ, действующих на разных рынках, одинакова, рассмотрим ее на примере «Жаса!» («Действуй!») – так называется программа лояльности в Казахстане.

«Жаса!» – бонусная балльная программа. Абоненты накапливают баллы за активность внутри сети: за каждые 50 тенге, израсходованных на услуги связи в течение дня, начисляется 5 баллов, также 5 баллов можно получить, пополнив счет на 1000 тенге. Дополнительные баллы начисляются за участие в различных целевых кампаниях «Билайна» и партнеров. Заработанные баллы абонент может обменять на наши услуги связи, скидки и бонусы от партнеров и повышение уровня участия.

В программе три уровня участия: Silver, Gold и VIP. Они различаются на-

бором предоставляемых привилегий от «Билайна» (на высоких уровнях клиенту обеспечивается приоритетный дозвон в центр поддержки клиентов, обслуживание вне очереди в офисах, бесплатная доставка SIM-карт и пр.) и количеством партнеров (50 на уровне Silver и 250 на VIP). Для перехода на более высокий уровень абоненту необходимо накопить 5000 и 10000 баллов.

«Жаса!» показала нам, что собственная программа лояльности имеет ряд преимуществ. Прежде всего она полностью соответствует потребностям бизнеса. Во-вторых, мы сами контролируем все процессы, задаем правила игры, устанавливаем цели и задачи. У нас не возникает ситуаций, когда один из игроков начинает диктовать условия и «перетягивать одеяло на себя». В-третьих, фокус программы не размывается, так как у нее один лидер – «Билайн», а ее цель – укрепить

.....► на с. 36



сумму им еще и скидку давать невыгодно. Да и для абонентов такая скидка почти незаметна.

Выход один – нужно искать партнеров, создавать коалицию. Продвигая программу High Light Club в регионы, мы сначала ориентировались на наш пул федеральных партнеров, а потом, увидев, что не все из них представлены в интересных нам городах, оставили за филиалами право привлекать в партнерскую программу местных игроков – популярные магазины, заправочные станции, рестораны, салоны красоты. Сегодня эта программа работает примерно в 50 российских городах, членами High Light Club являются 2% наших абонентов, и мы делаем все, чтобы их количество росло.

#### – Как бы вы описали пользователя коалиционной программы лояльности?

– Портреты участников программы «Малина» и членов High Light Club похожи, но последние тратят на связь несколько больше. В обеих программах приблизительно одинаковое количество мужчин и женщин: в HLC мужчин 60%, женщин – 40%, в «Малине» соотношение полов – 50 на 50. Средний возраст участников и той и другой программы – 30–32 года, больше половины – семейные люди, у 50% из них есть дети.

Это подтверждает данные исследований, согласно которым именно семейные люди чаще всего заинтересованы в накоплении бонусов, в участии в каких-то долгосрочных программах – молодежи это неинтересно.

#### – А сколько абонентов «Билайна» в Москве, участвующих в программе «Малина», пользуются возможностью менять накопленные баллы именно на призы оператора?

– Долгое время мы не занимались внедрением в массы «малиновых» абонентов идеи менять накопленные баллы на наши услуги, а просто продвигали «Малину» как коали-

ционную программу лояльности, разъясняли принципы ее действия. Однако за последние полгода мы поменяли фокус и теперь стараемся донести до наших абонентов – участников «Малины» информацию о том, что у них есть возможность потратить накопленные баллы на услуги «Билайна».

Недавно мы ввели в программу совсем небольшие вознаграждения – 5 SMS, 10 минут, 10 Мбайт. Если раньше мы предлагали абонентам «объемные подарки» (100 минут, 100 SMS, 100 Мбайт), то теперь участники программы могут быстрее обменять баллы на призы: заправил машину, сходил в кино, заплатил за сотовую связь – и уже можешь приобрести 10 Мбайт или столько же минут.

#### – Как вы оцениваете эффективность программы лояльности?

– У «Малины» есть выручка прямая и косвенная. Прямую выручку мы получаем, продавая наши вознаграждения – минуты, SMS, мегабайты – управляющей компании. Она их покупает, превращает в баллы и отдает абонентам, а деньги мы возвращаем себе. Косвенная выручка – это влияние программы на удержание клиентов. Оценивая эффективность программы, мы смотрим на наши затраты и доходы, в том числе на то, сколько мы за год удержали клиентов и сколько потеряли бы в выручке, если бы они от нас ушли. Кроме того, в оценку эффективности входит дельта между потреблением клиента до его вступления в программу и после того.

С тех же позиций мы оцениваем эффект от программы High Light Club, с той лишь разницей, что поскольку она наша собственная, в ней нет прямого возврата расходов. Но наши затраты и в том и в другом случае окупаются, причем не на проценты, а в разы.

#### – С какой программы лояльности – индивидуальной, кобрендинговой, коалиционной – вы бы посоветовали начать другим игрокам телеком-рынка?

## СНГ: типаж один, дизайн – разный

лояльность абонентов к оператору, а не к программе. И конечно, такую программу сложно скопировать, ведь она разработана с учетом конкурентных преимуществ компании – например, кросс-страновых предложений.

В то же время для создания дополнительной ценности для участников мы стараемся привлекать в программу партнеров. В Казахстане наша сеть насчитывает более 250 компаний – это крупнейшая партнерская сеть в стране, доступная в рамках программ лояльности. В Армении мы реализуем кобрендинговые проекты с крупнейшими банками, планируем акции с авиакомпаниями и розничными сетями.

В зависимости от насыщения сотового рынка в той или иной стране, от времени запуска наши программы лояльности находятся на разных этапах жизненного цикла. В Грузии и Армении

они переживают стадию роста, для которой характерен активный набор участников и расширение списка привилегий и возможностей. Программы лояльности Кыргызстана и Узбекистана постепенно выходят из этой фазы.

«Жаса!» уже достигла стадии зрелости: ее проникновение превышает 50% активной базы. Сейчас мы фокусируемся на повышении ценности программы для участников и поддержании интереса к ней: для нас важно не допустить развития эффекта «привыкания». С этой целью мы разработали и внедряем новую схему работы с клиентами – переходим от массового предложения к сегментным и индивидуальным решениям в плоскости целевого маркетинга. А новая ИТ-платформа управления программой позволит проводить гибкую сегментацию участников по различным критериям и предостав-

лять нужные им привилегии и бонусы.

Для оценки эффективности программ лояльности мы применяем комплексную методику постанализа. Мы сравниваем показатели KPI целевой группы (участников программы) и контрольной группы (не участников). Результативность программы считается высокой, когда затраты на ее разработку и поддержание существенно ниже достигнутого положительного эффекта. Срок окупаемости в разных странах различен, его среднее значение – от года до полутора.

Сегодня уровень проникновения программ лояльности составляет около 40% общей активной абонентской базы шести стран. Участники программы лояльности демонстрируют более высокий уровень потребления услуг связи, в том числе дополнительных. Исследования показывают, что среди участников преобладают молодые и социально активные абоненты.

– Прежде всего я бы посоветовала изучить потребности своих абонентов, понять, чего они ждут от компании на данном этапе. И если программа лояльности не соответствует их ожиданиям, лучше заняться повышением качества продуктов, сервиса и т.д.

А если такой запрос у сообщества абонентов есть и нужно сделать выбор, то я бы склонилась к собственной программе. У нее больше преимуществ: возможность

оперативного управления, легкий доступ к аналитике поведения клиентов, быстрое изменение механики программы. К тому же, развивая собственную программу лояльности, ты инвестируешь непосредственно в своих абонентов. Конечно, в этом случае потребуются вложить средства в инфраструктуру, в покупку платформы, но это долгосрочная перспектива, и в эту сторону все равно двигаться нужно. ИКС

## Благодарность оператора = приверженность абонентов

**Для универсального оператора программа лояльности актуальна всегда. Она, с одной стороны, укрепляет его эмоциональную связь с клиентом, с другой – положительно влияет на основные операционные показатели, считает Сергей ОЛЕХОВ, руководитель направления программ лояльности отдела маркетинга компании «МегаФон».**



Сергей ОЛЕХОВ

Построение долгосрочных отношений с клиентом – важнейшая задача, и в ее решении нам помогает программа лояльности. Основным мотивом запуска программы «МегаФон-Бонус» было наше желание транслировать и абонентам, и рынку в целом идею благодарности за длительное сотрудничество с нами.

Для своей программы лояльности мы выбрали формат, предусматривающий накопление участниками бонусных баллов с последующим обменом их на разнообразные вознаграждения. Мы сочли его оптимальным, поскольку он предполагает использование всего многообразия форм и методов оценки потребительского профиля абонента, а также поощрения его «правильного» поведения.

Мы сознательно сделали ставку на собственную программу, поскольку, по нашему убеждению, именно в этом случае оператор наиболее эффективно контактирует со своей целевой аудиторией. Программы лояльности, в которых в той или иной форме на паритетных началах участвуют два или более партнеров, подвержены ряду рисков, главные из которых – трудности менеджмента и размывание целей. Кроме того, как свидетельствует мировой и отечественный опыт, в коалиционные программы сложно внедрить по-настоящему привлекательные вознаграждения. А задача соблюдения интересов сторон может вытеснить основное – заботу о клиенте. Это ядро, без которого невозможно достичь успеха.

При этом программа «МегаФон-Бонус» не является замкнутой системой. Мы открыты к партнерскому взаимодействию с другими компаниями и программами лояльности, имея на вооружении целый ряд технологий, не ущемляющих ничьих интересов.

Надо признать, что создание и развитие программы лояльности оператора сотовой связи требует серьезных затрат. Главной статьей инвестиций в программу «МегаФон-Бонус» было развертывание ИТ-инфраструктуры проекта. Техническое решение, лежащее в ее основе, – наша собственная разработка, технологически связанная с биллинговой системой.

Однако за шесть с половиной лет существования «МегаФон-Бонус» затраты на ее разработку, поддержку и развитие многократно окупились. Это подтверждают наши измерения эффективности программы лояльности. В качестве критериев мы используем уровень оттока участников «МегаФон-Бонус», а также средний жизненный цикл пользующегося возможностью накапливать бонусные баллы абонента, т.е. период, в течение которого он приносит нам доход. Так вот, показатель оттока среди участников программы лояльности вдвое ниже, чем в среднем по абонентской базе, а жизненный цикл такого абонента в компании, напротив, вдвое длиннее.

По мере развития в программе «МегаФон-Бонус» появляются новые возможности, меняются условия, и важную роль в донесении информации об этом играл и играет наш контактный центр. Общение с его специалистами помогает абонентам извлекать из участия в программе максимум выгоды для себя. С помощью контактного центра, в том числе, мы выполняем взятые на себя при разработке программы лояльности «повышенные обязательства» – донести до каждого клиента наше чувство благодарности. И надо признаться, нам это удастся. Исследования показывают, что абоненты «МегаФона», в ней участвующие, отличаются высоким уровнем эмоциональной приверженности оператору. Не говоря уже о том, что удваиваются экономические показатели эффективности взаимодействия с клиентом. В настоящий момент в нашу программу лояльности вовлечена примерно половина из 63 млн абонентов нашей сети. Количество ежемесячных транзакций участников программы исчисляется миллионами.

Тем не менее мы считаем, что наша программа лояльности находится на этапе роста. Сегодня, когда ресурсы собственных услуг мы используем весьма интенсивно, на повестку дня встал вопрос о разработке форм партнерского взаимодействия. Это качественно новый этап, требующий подготовки специальной юридической и бухгалтерской базы, а также прогрессивных ИТ-решений. ИКС

# Лояльность регионального рынка



↑  
Светлана ШАМЗОН

Год назад «Компания ТТК» объявила о начале реализации новой стратегии, согласно которой развитие розничного бизнеса является приоритетным направлением. О методах формирования и поддержания лояльности конечных пользователей на региональных рынках услуг широкополосного доступа (ШПД) в Интернет мы беседуем с вице-президентом компании, руководителем блока «Доступ» Светланой ШАМЗОН.

## Конкуренция не помеха

– Светлана Исаковна, как вы оцениваете конкурентную ситуацию на рынке ШПД в небольших российских городах?

– Региональные рынки ШПД в малых городах, где ТТК с начала 2011 г. активно строит сети доступа, существенно отличаются от рынков городов-миллионников. Если в Москве и Санкт-Петербурге уровень проникновения Интернета уже превышает 80% и один абонент зачастую пользуется услугами сразу нескольких провайдеров, то в городах с населением менее 300 тыс. человек этот показатель не достигает и 40%. Из операторов здесь присутствует «Ростелеком» с услугой доступа по технологии ADSL, реже – кто-то из участников большой тройки с услугой GPRS-доступа. Как правило, в небольших населенных пунктах нет даже крупных местных интернет-провайдеров, которые могли бы предложить абоненту качественную услугу. В городе обычно работают несколько домашних сетей, операторы которых оказывают услуги доступа в Интернет на каналах, арендованных у ТТК или других магистральных операторов. Вместе с тем спрос на Интернет у жителей малых городов огромный – Глобальная сеть открывает новые возможности для досуга, образования, работы. Еще как минимум 3–4 года эти рынки будут активно расти.

– Каких результатов на рынках малых городов удалось добиться ТТК за год реализации стратегии?

– За год абонентская база ТТК увеличилась в несколько раз – сейчас у нас более 700 тыс. пользователей. Мы оказываем услуги интернет-доступа жителям более 90 российских городов. В качестве примеров можно привести Рубцовск в Западной Сибири, Кыштым на Урале и Муром во Владимирской области – в этих небольших городах мы начали предоставлять услуги в 2011 г., и уже сегодня ТТК стал здесь одним из крупнейших интернет-провайдеров. Безусловно, мы не отказываемся от работы и на высококонкурентных рынках крупных городов, продолжаем расширение сетей в регионах присутствия и осваиваем новые крупные города.

– Как позиционирует себя «Компания ТТК» при выходе на новые рынки малых городов?

– ТТК – интернет-провайдер, предоставляющий качественный высокоскоростной доступ в Интернет по доступным ценам всем и каждому. Цена наших услуг в каждом из регионов является среднерыночной. Но за

те же деньги, что и наши конкуренты, мы предлагаем абонентам услугу доступа в Интернет более высокого качества. Благодаря нашей магистральной ВОЛС и использованию современных инженерно-технических решений при строительстве сетей доступа ТТК подключает Интернет с гарантированной скоростью «от» 2 Мбит/с, а не со скоростью «до» 10–20 Мбит/с, как делают многие участники рынка.

## Арсенал маркетологов

– Какие маркетинговые инструменты уже доказали свою эффективность на рынках малых российских городов?

– Как и другие участники рынка, мы используем вполне традиционные маркетинговые инструменты: проводим федеральные рекламные кампании, формируем уникальные тарифные предложения с учетом специфики каждого города, проводим специальные акции для наших абонентов. Однако наш основной инструмент продаж – это бренд. Осенью прошлого года мы провели ребрендинг. Новый бренд ТТК – яркий, запоминающийся, современный. Центральный образ нашего бренда – «коммуникационное окно», символизирующее новые возможности, которые Интернет открывает для нашей основной аудитории – жителей малых городов.

– Каналы коммуникации с потенциальными потребителями в небольших городах отличаются от тех, которые используются в миллионниках?

– Безусловно. При выходе в небольшие города мы в основном используем наружную рекламу, которая формирует у жителей яркий образ ТТК. В меньшей степени в рекламных кампаниях мы задействуем местные радиостанции и ТВ-каналы, поскольку далеко не во всех городах с населением 100 тыс. человек и менее они существуют.

Также эффективным каналом коммуникации с жителями малых городов являются универсамы и супермаркеты, где обязательно размещаются информационно-рекламные материалы ТТК. Рекламу, которую потенциальный абонент уже встречал на улицах города и в супермаркете, он должен увидеть и на двери своего подъезда, в лифте.

Весной во дворах домов, технически готовых к подключению, мы организуем специальные развлекательные ВТЛ-акции, как правило, с аниматорами и призами для жильцов и их детей.

## Как сохранить абонента

– На каком именно этапе взаимодействия с абонентом вы начинаете формировать его лояльность?

– Сегодня мы активно используем систему агентских продаж и формировать лояльность абонента начинаем с самой первой встречи – с того момента, когда агент ТТК переступает порог его квартиры. Все агенты ТТК проходят специальное обучение. Они должны не только отлично разбираться во всех предложениях ТТК и понятно рассказывать о преимуществах компании, но и уметь вести беседу, быть вежливыми и тактичными. В конце беседы с потенциальным абонентом агент непременно оставляет ему на память приятный корпоративный сувенир: яркий календарь с логотипом компании, флешку, шоколадку, на которой указан номер нашего телефона и сайт, – что-то такое, что эмоционально располагает к компании. После оформления заявки на подключение к Интернету от ТТК мы направляем к абоненту нашего технического специалиста, который осуществляет подключение, а также подробно рассказывает о том, как пользоваться услугой и куда обращаться при возникновении вопросов.

– Какую роль в формировании лояльности пользователей играет контакт-центр ТТК?

– Контакт-центр – важный инструмент работы с клиентами, от эффективности которого во многом зависит их лояльность к компании, поскольку именно сюда обращаются наши абоненты с вопросами, пожеланиями и проблемами. В отличие от мобильных операторов, которые предлагают самостоятельную настройку услуг и используют автоматические системы обслуживания клиентов, фиксированному оператору нужно гораздо больше времени уделять живому общению со своими абонентами. И здесь главную роль играет именно контакт-центр.

Операторы контакт-центра ТТК будут оставаться на линии с абонентом столько времени, сколько потребуется для настройки той или иной услуги. В случае, если решить вопрос по телефону не получается, непосредственно в день обращения или на следующий день на дом к абоненту будет направлен технический специалист, который выполнит все необходимые работы.

Если пользователь знает, что на любое обращение в контакт-центр ему ответят быстро, вежливо и по существу, у него не возникнет желания менять оператора. Это, в частности, доказывает и наш опыт обслуживания абонентов небольших сетей в Санкт-Петербурге и Екатеринбурге с техническим покрытием одного-двух районов.

– Это не означает, что у ТТК нет оттока пользователей услуги широкополосного доступа в Интернет, не так ли?

– Определенный отток абонентов есть у каждого оператора, иначе и быть не может: кто-то из абонентов может переехать в другое место, кого-то может не устроить что-либо в услуге. Вместе с тем, поскольку мы достаточно молодой оператор, соотношение прироста абонентской базы и оттока у нас несколько отличается от среднерыночного. Процент оттока абонентов

сегодня у ТТК не превышает 1% пользователей, что существенно ниже, чем у других операторов.

– Есть ли в ваших планах на ближайшее будущее запуск программы лояльности, предусматривающей вознаграждение активных пользователей ваших услуг?

– В ряде наиболее успешных регионов, например в Западной Сибири, у нас уже запущена специальная бонусная программа, которая позволяет абонентам накапливать бонусные баллы и впоследствии с их помощью увеличивать скорость доступа в Интернет, получать скидки на услугу или дополнительные сервисы. Программа пользуется большой популярностью у абонентов, однако, как показывает практика, вознаграждать пользователей имеет смысл не раньше, чем спустя год их работы с компанией.

Также для нас важно непрерывно следить за ситуацией на рынке, чтобы не упустить момента изменения его конъюнктуры. Например, при появлении нового игрока с более низкими тарифами мы предлагаем своим абонентам компенсировать разницу в цене за счет дополнительных услуг или сезонных скидок.

Используем мы и специальные инструменты повышения лояльности наших абонентов: например, поздравляем с днем рождения и другими праздниками. Уверена, что своевременное подключение высококачественной услуги абоненту, отличное обслуживание и внимательное, заботливое отношение зачастую работают гораздо лучше любой самой изощренной системы начисления баллов.

## Трудности маркетингового роста

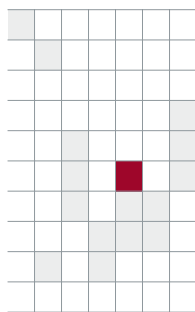
– Какие ИТ-инструменты вы используете в своей маркетинговой деятельности?

– Многие задачи в рамках Стратегии развития ТТК мы решаем параллельно, потому что рынок не ждет. Одновременно с развитием розничного направления сегодня мы продолжаем консолидацию бизнеса. Согласно стратегии, ТТК должен из группы компаний стать единой вертикально интегрированной компанией – семь региональных предприятий ТТК станут нашими филиалами. Уже сейчас в рамках выполнения этой задачи мы работаем над унификацией бизнес-процессов во всех регионах. Например, еще совсем недавно на 17 региональных компаний у нас было семь биллинговых систем, использовавших решения разных поставщиков. Летом прошлого года мы начали работу по установке унифицированного биллинга в региональных подразделениях компании, в результате количество биллинг-систем сократилось и над каждой «возведена» единая для всех надстройка.

Что касается работы нашего контакт-центра, то, поскольку жители в регионах, в особенности в малых городах, не имеют большого опыта общения с автоматическими системами, мы будем применять их гораздо реже, чем это делают, например, операторы сотовой связи.

Кроме того, в ближайшее время мы начнем использовать единое CRM-решение. ИКС

## ПРОЕКТЫ



## Любимый клиент почты России

Положение национального оператора не помешало «Почте России» разработать программу лояльности для своих клиентов, как физических, так и юридических лиц. О подробностях проекта, который заработает на полную мощность уже к концу 2012 г., – Александр СОКОЛОВЕРОВ, руководитель дирекции маркетинга ФГУП «Почта России».

В 2010 г. «Почта России» инициировала проект, направленный на повышение лояльности своих клиентов, – увеличение количества услуг, потребляемых одним лицом, и повышение частоты, с которой оно ими пользуется.

Внедрение программы лояльности, названной нами просто «Любимый клиент», осуществляется поэтапно. Мы уже миновали этап отработки технологий, в том числе интерфейса взаимодействия с пользователями программы. На этом этапе были выпущены карты, которые будут использоваться в качестве идентификатора участника, разработан и запущен портал программы с личным кабинетом, где любой участник сможет получить всю необходимую информацию по программе. Запустив программу в Нижнем Новгороде, мы затем в режиме отладки распространили ее на 40 своих филиалов. И сейчас находимся на этапе перехода к полноценному внедрению программы лояльности во всех 82 филиалах «Почты России».

При оформлении карты программы лояльности в почтовом отделении потребитель предъявляет оператору паспорт, его данные вносятся в систему и связываются в ней с индивидуальным номером карты, которая ему выдается. Теперь, совершая любую транзакцию через оператора в любом отделении «Почты России», участник программы предъявляет свою карту, ее номер вместе с реквизитами чека вносятся в систему и в результате ему начисляются бонусные баллы. Это, как мы рассчитываем, должно стать дополнительным стимулом для клиентов потреблять те или иные наши услуги.

Пользование разными услугами оценивается в баллах неодинаково. Больше количество баллов принесут участнику программы лояльности наши коммерческие, высокомаржинальные услуги, а также некоторые «сезонные» услуги, в росте потребления которых мы заинтересованы, например подписка на периодические издания.



**Александр  
СОКОЛОВЕРОВ**

Как показывают наши опросы, ни размер вознаграждения, ни сама возможность его получения не являются для участников подобных программ главным стимулирующим фактором. С моей точки зрения, для россиян участие в таких программах ценно социализацией, возможностью причислить себя к определенному сообществу других людей.

Тем не менее мы спросили наших клиентов, какое вознаграждение им было бы интересно получать за накопленные баллы – скидки на почтовые услуги, эксклюзивные условия обслуживания или товары. Подавляющее большинство выбрало последний вариант. Поэтому мы предоставили потребителям возможность тратить баллы на товары из почтового каталога МИКС (проект «Почты России» в области дистанционной торговли). Мы уже подготовили его новый выпуск, в котором цены указаны не только в рублях, но и в бонусных баллах. Обсуждаем мы сейчас и различные схемы сотрудничества по программе лояльности с другими игроками рынка дистанционной торговли, в том числе с нашим стратегическим партнером Otto Group Russia.

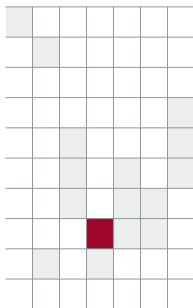
Основной критерий, по которому мы оцениваем эффективность «Любимого клиента», – средняя стоимость чека участника программы. Сегодня, несмотря на то что мы не продвигаем ее активно в отделениях «Почты России», этот показатель больше среднего чека обычного клиента на 30%.

На наш взгляд, такой прирост доходности объясняется тем, что пока его величину определяют активные пользователи программы (приблизительно 20% клиентов, получивших карту «Любимый клиент»). По мере того, как в программу лояльности будет вступать все больше пользователей, доля ее активных участников будет расти, а вот средний размер чека немного уменьшится. Однако мы рассчитываем, что доход, который будет приносить нам каждый «любимый клиент», превысит доход от не вовлеченного в программу потребителя на 10–20%.

Это существенный рост, особенно если учесть, что его обеспечение не потребовало больших инвестиций. Поскольку сейчас все вложения в программу ло-

тельности уже сделаны, нам остается только полностью ввести ее в эксплуатацию, что мы и планируем сделать уже этим летом и пожинать плоды. Финансовый результат, на который мы нацелились, – получить в каче-

стве прямого экономического эффекта от полномасштабного внедрения программы «Любимый клиент» во всех филиалах «Почты России» 1% валовой выручки компании. ИКС



## «Наша коалиция – весь мир»

«Евросеть» нашла организационный механизм, с помощью которого смогла сделать трансграничной свою программу лояльности со смешным именем «Кукуруза». Что за механизм? – об этом Виктор ЛУКАНИН, вице-президент по коммерции компании «Евросеть».



↑ Виктор ЛУКАНИН

– Идея модернизировать действующую в компании программу лояльности для того, чтобы предложить нашим покупателям по всей России мультисервисную карту, которая со-

четала бы в себе средство аутентификации участника программы с универсальным платежным инструментом, родилась у нас около полутора лет назад. Уже тогда мы решили, что основой нашей программы лояльности станет банковская карта международной платежной системы MasterCard.

– Идея модернизировать действующую в компании программу лояльности для того, чтобы предложить нашим покупателям по всей России мультисервисную карту, которая со-

иметь возможность получать бонусные баллы за каждую транзакцию, совершенную при ее помощи, независимо от того, имела она место быть в компании-партнере или нет, то необходимость привлекать в программу большое количество партнеров отпадет сама собой. Так что, с одной стороны, «Кукуруза» – программа коалиционная, а с другой – ее участник может расплачиваться картой везде, где хочет, и все равно получать свои баллы. Впрочем, более 90% пользователей нашей карты тратит накопленные бонусы в «Евросети».

четала бы в себе средство аутентификации участника программы с универсальным платежным инструментом, родилась у нас около полутора лет назад. Уже тогда мы решили, что основой нашей программы лояльности станет банковская карта международной платежной системы MasterCard.

Партнера для технической реализации идеи мы нашли в лице российской межбанковской платежной системы «Золотая корона», и в феврале 2010 г. запустили программу лояльности «Кукуруза». Через год она насчитывала уже 3 млн пользователей, а сегодня их более 4 млн.

### – Активных?

– Наша главная цель – не раздать как можно больше карт нашей программы лояльности, а собрать аудиторию, у которой ее возможности востребованы, поэтому все выданные нами карты мы даже не считаем. Так что пользователями «Кукурузы» для нас являются те покупатели, которых мы видим в своей системе и которые картой расплачиваются.

– К какому разряду следует отнести вашу программу лояльности? Она индивидуальная, кобрендинговая или коалиционная?

– Начали мы с набора партнеров – привлекли компанию Savage, сеть аптек «Доктор Столетов», некоторых других. А потом поняли, что если держатель карты будет

– «Кукуруза» – карта дебетовая или кредитная?

– На первых порах она была дебетовой, но в мае прошлого года мы запустили совместный проект с одним из банков по превращению ее в кредитную. Сегодня держатель «Кукурузы» может получить на нее нецелевой кредит от любого из четырех банков – наших партнеров (Альфа-Банк, Хоум Кредит энд Финанс Банк, банк «Русский стандарт» и «Миг-Кредит»), условия которого покажутся ему наиболее выгодными.

– Затраты компании «Евросеть» на реализацию собственной программы лояльности возвращаются? Каким образом?

– Сама по себе программа лояльности – это всегда издержки. Оценить эффект от изучения покупателя с последующим формированием по его результатам товарного предложения можно только гипотетически. Зато можно совершенно точно рассчитать доход, получаемый нами от таких дополнительных для «Евросети» сервисов, которыми все активнее пользуются держатели карт «Кукуруза», как денежные переводы, операции по кредитам, безопасные платежи из личного кабинета на сайте программы. Более того, даже бал-



лы, которые пользователи «держат» у нас в процессе накопления, могут рассматриваться если не как источник дохода, то хотя бы как некий запас средств.

**– Чем принципиально отличается «Кукуруза» от других программ лояльности?**

– Распространенностью. «Кукуруза» – программа широкого действия, она работает везде, где принимается MasterCard. Наша «коалиция» – весь мир: я сам

пользовался ей и в США, и в Европе, и в Азии, и повсюду мне начислялись баллы. Кроме того, наша карта универсальная – и дебетовая, и кредитная, и идентификационная для платежей в Интернете.

**– Каковы планы ее дальнейшего развития?**

– Добиться, чтобы каждый россиянин пользовался картой «Кукуруза» и тратил накопленные баллы в «Евросети» ☺. ИКС

## Лояльность в розницу

**Потребность в собственной программе лояльности игроки рынка сотового ритейла осознали одними из первых. О том, почему запустив в 2006 г. бонусную программу «Связной-Клуб», группа компаний «Связной» до сих пор не усомнилась в правильности этого решения, рассказывает Михаил ЖИГУНОВ, заместитель гендиректора по стратегии и маркетингу ЗАО «С-Клуб».**

В нашем сегменте рынка актуальность разработки и запуска программы лояльности давно не вызывает сомнений. Системы стимулирования повторных покупок (дисконт, привилегии) – неотъемлемая часть розничной торговли, а средства, вложенные в поддержку активной базы клиентов, рассматриваются не как расходы, а как инвестиции в будущее компании. Программа лояльности позволяет решить две ключевые задачи: во-первых, понять клиента (установить с ним обратную связь, получить информацию о его предпочтениях, о том, устраивает ли его качество обслуживания), и во-вторых, сделать клиента «своим», стимулируя его чаще совершать покупки, по возможности более дорогие. Вместе с программой лояльности у ритейлера появляется возможность анализировать свою клиентскую базу, прогнозировать спрос на товары и услуги, оценивать работу торговых точек, добиваться увеличения размера среднего чека, перераспределять пиковые нагрузки и т.д.

Понимая это, мы и создавали в 2006 г. свою программу «Связной-Клуб». Но в связи со спецификой сотового ритейла – относительно редкой повторяемостью покупки – решили сделать программу коалиционной. С 2008 г. к программе стали присоединяться партнеры – розничные сети и интернет-магазины, предлагающие товары регулярного потребления, чтобы у участников появилась возможность пользоваться картой чаще. В настоящее время пул наших партнеров сильно расширился: в коалиционную программу лояльности «Связной-Клуб» входят более 50 партнеров, что дает возможность участникам программы использовать карту практически во всех розничных сегментах и сегментах индустрии гостеприимства, а партнерам – привлекать аудитории других розничных сегментов.

Механика программы «Связной-Клуб» абсолютно прозрачна: мы начисляем баллы, в обмен на которые можно получать у партнеров скидки, причем списание действует практически на все товарные категории. В 2009 г. мы выпустили первые карты с платежным функционалом, а с октября 2010-го функционал лояльно-

сти вышел уже на картах «Связной Банк», где баллы начисляются за любые POS-транзакции.

Поддержку программы лояльности «Связной-Клуб» в круглосуточном режиме осуществляет наш информационный центр. В компетенции его специалистов – информационные услуги и телемаркетинг (баланс баллов, адреса магазинов-партнеров, текущие акции, блокировка карт, изменение анкетных данных, проведение опросов и т.д.). Кроме того, на сайте программы работает онлайн-консультант – пользователи задают вопросы по сайту или программе, и оператор в режиме реального времени отвечает на них.

Количество участников программы и их транзакций растет – сейчас картами владеют 15,5 млн пользователей, и ежемесячно в «Связной-Клуб» вступают 300 тыс. человек. Эффективность программы лояльности мы ощутили по увеличению среднего чека и числа повторных покупок ее участников. По нашим аналитическим данным, средний чек держателя карты в «Связном» в 2 раза выше, чем у остальных наших покупателей, при этом 62% пользователей карт «Связной-Клуб» совершают повторную покупку.

Благодаря программе лояльности мы получили возможность эффективно оценивать уровень удовлетворенности постоянных клиентов. Для оценки мы используем универсальный индекс NPS (он характеризует вероятность, с которой клиенты компании могут порекомендовать ее своим друзьям и знакомым). В настоящее время этот показатель приблизился к 70%.

В 2012 г. для держателей карт мы планируем ввести дополнительные сервисы, вознаграждения и бонусы. Основной акцент развития будет сделан на онлайн-инструменты: мы стремимся к тому, чтобы участники коалиционной программы могли накапливать и тратить бонусы во всех сегментах потребительского рынка, не выходя из дома. Также будет продолжена экспансия в регионы России. Мы рассчитываем, что к программе присоединится более десятка локальных партнеров. ИКС



Михаил ЖИГУНОВ

# Кобрендинг: выгоды и ограничения

Доля проектов операторов связи в структуре российских кобрендинговых программ лояльности с бонусной системой поощрения сегодня 14%, однако есть основания полагать, что начиная с 2013 г. она будет неуклонно расти. Об экономической и маркетинговой основах партнерства банка и оператора в таких программах – Сергей ХИТРОВ, аналитик РБК.research.



Сергей ХИТРОВ

## Предпосылки и предыстория

Кобрендинг (буквально «объединение брендов») в современном понимании – это совместный проект банка с компанией-партнером по выпуску пластиковой карты одной

из международных платежных систем (Visa, MasterCard, American Express). На этой карте, которая может быть и кредитной и дебетовой, значатся обе торговые марки. Клиент партнера банка, получивший такую карту, расплачивается ею за продукты и услуги, за что получает бонусные баллы на свой счет в его программе лояльности или скидки на определенные товары и услуги.

По данным на июль 2011 г., в России действовало более 100 кобрендинговых программ лояльности, 42 из которых – с бонусной системой поощрения. Год от года число бонусных программ растет (в 2009 г. их было 25, в 2010-м – 37). При этом 57% карт кобрендинговых программ лояльности с бонусной системой поощрения банки выпустили с компаниями-авиаперевозчиками, 17% – с розничными сетями, 14% – с операторами сотовой связи, а оставшиеся 12% приходятся на долю компаний, не входящих ни в одну из перечисленных групп. Широкая распространенность кобрендинговых бонусных программ лояльности с участием авиаперевозчиков объясняется тем, что и в мире, и в России авиакомпании были самыми первыми партнерами банков в подобных проектах.

## Бонусы – от операторов

Максимальная синергия в кобрендинговых проектах возникает в том случае, если целевая аудитория банка имеет обширное пересечение с целевой аудиторией партнера. И операторы сотовой связи, предоставляющие услуги по всей территории России десяткам миллионов абонентов, в том числе с высоким и средним уровнем дохода, оказались в этом смысле очень интересны крупным банкам, специализирующимся на работе с физлицами.

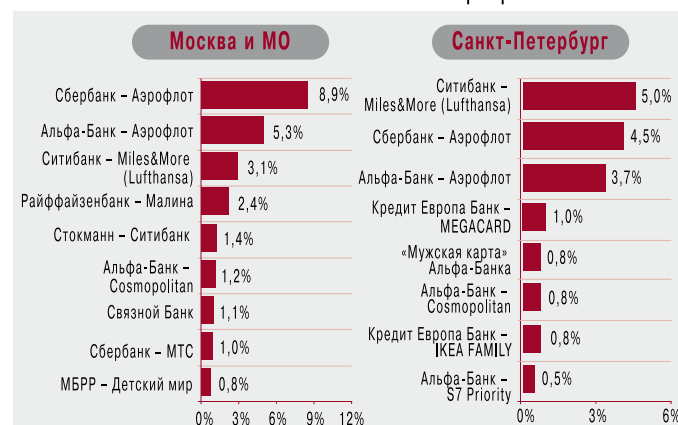
В 2004 г. появилась кобрендинговая карта МБРР и МТС, с 2005-го ведет свою историю банковская карта Citibank-MasterCard-«МегаФон». В настоящее время МТС участвует в кобрендинговых программах с Райффайзенбанком, банком «Русский стандарт», с Ситибанком, а также со Сбербанком.

«Механика» таких проектов проста и почти не имеет отраслевой специфики. За каждую покупку по карте Ситибанк-MasterCard-«МегаФон» или Ситибанк-Visa-МТС абонентам этих операторов на их бонусный счет начисляются баллы, которые они могут тратить на покупки абонентского оборудования, оплату услуг связи, а также на заказ дополнительных, неголосовых услуг своего оператора.

Программу, похожую на кобрендинговую с бонусным поощрением, имеет сегодня и «ВымпелКом». Он выпустил совместно с Альфа-Банком кредитно-дебетовую карту. Однако за оплату картой товаров или услуг пользователю начисляются не бонусные баллы, а минуты голосовой связи. Отсюда и название программы «Минуты – за покупки».

Секрет успеха совместных проектов банков с операторами скрывается в деталях. Если партнерам удастся найти оптимальное соотношение потраченных по карте средств и начисленных на бонусный счет баллов, т.е. люди увидят, что платить за покупки кобренди-

Рейтинги программ лояльности



Источник: РБК.research



говыми картами выгодно, то в выигрыше окажутся все. Банк добьется увеличения клиентской базы и роста оборота по кобрендинговым картам. А оператор связи решит проблему удержания абонентов, стимулирования роста их среднемесячного потребления услуг и, как следствие, подъема ARPU.

Впрочем, как показывает практика, у кобрендинговых программ с бонусным поощрением все-таки есть

### Ограничения

Не так давно в подобных программах накопленные на счету бонусные баллы, не израсходованные пользователем за определенный период времени, сгорали. Сегодня такой практики ни у кого нет, зато стоимость товаров и услуг, которые можно приобрести за баллы, достаточно высока. Для того чтобы накопить бонусы, например, на iPhone, держателю кобрендинговой карты нужно потратить очень много денег.

Еще одна проблема заключается в том, что подавляющее большинство кобрендинговых проектов операторов связи – кредитные. Таковы Ситибанк-MasterCard-«МегаФон», Ситибанк-Visa-MTC, «Русский Стандарт»-AmericanExpress-MTC. А по карте Райффайзенбанк-Visa-MTC, которая может быть кредитной или дебетовой по выбору клиента, в первом случае 1 бонусный балл начисляется за каждые 30 руб. покупки, а во втором – за каждые 50.

К тому же далеко не все жители нашей страны готовы пользоваться кредитными картами: процент по такому кредиту достаточно высок, а уложиться с внесением средств в льготный период удается не всегда. Кроме того, за обслуживание карт, как дебетовых, так и кредитных, банк взимает плату.

### И выгоды

Если внимательно посчитать, то окажется, что процент по кредитной карте, выпущенной банком с партнером, окажется больше, чем выигрыш ее владельца от начисления бонусов. Однако, если бы он пользовался не кобрендинговой, а обычной кредитной картой, процент был бы тем же, а бонусы за операции по ней ему бы не начислялись.

Еще выгоднее абоненту использование дебетовых кобрендинговых карт, таких, как Сбербанк-Visa-MTC (если не принимать в расчет более высокую, как правило, плату за их обслуживание): помимо удобного платежного средства он получает возможность накапливать баллы, чтобы потом тратить их у своего оператора.

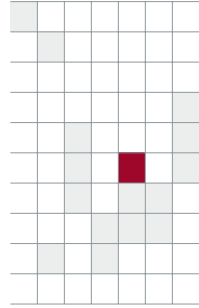
Интересно, что пока ни один крупный банк не реализовал идею совмещения зарплатного проекта с кобрендинговой картой. Для пользователя такой подход был бы удобен, поскольку карту с возможностью накопления бонусов он получал бы непосредственно по месту работы, без обязательного визита в банк. Кроме того, эта карта могла бы мотивировать ее владельца не снимать деньги в день зарплаты (до сих пор на снятие наличных в России приходится около 70% всех операций по картам), а пользоваться ею для оплаты товаров и услуг.

Впрочем, вполне вероятно, что эта возможность будет реализована позднее, в 2013–2015 гг., когда кобрендинговые программы лояльности с бонусным поощрением появятся у других игроков телекоммуникационного рынка: интернет-сервис-провайдеров, поставщиков услуг сотовой связи 4-го поколения. ИКС

ДИСКУССИОННЫЙ КЛУБ

май 2012. ИКС

ДИСКУССИОННЫЙ КЛУБ



«ИКС»

## В инструментальной обработке

Выбор архитектуры решения, обеспечивающего бесперебойное функционирование программы лояльности, – задача достаточно сложная. Информация к размышлению над ней – в оценках и мнениях производителей программно-аппаратных средств и системных интеграторов.



«ИКС»: Как вы оцениваете текущую потребность разных игроков телеком-рынка в программах лояльности для своих абонентов?

**Игорь САМСОНОВ, начальник управления по работе с телекоммуникационными компаниями Центра программных решений, «Инфосистемы Джет»:** Сегодня ценовая конкуренция «выдохлась», бывшие эксклюзивные технологии подавляющего большинства услуг/продуктов перешли в разряд обычных, а качество предоставления сервисов с точки зрения абонентов по рынку

выровнялось. Привлекать новых абонентов становится все дороже. И задача их удержания целиком ложится на «широкие плечи» маркетинговых механизмов и, в частности, программ лояльности.

**Максим АНДРЕЕВ, заместитель директора департамента информационных технологий, руководитель направления бизнес-приложений, КРОК:** Поскольку конкуренция на рын-

ке операторов связи очень высока, компаниям важно не только привлекать новых клиентов, но и удерживать старых, и потребность в программах лояльности есть. Многие операторы сейчас создают собственные розничные сети, некоторые даже планируют открыть свой банк. Вместе с развитием бизнеса расширяются и программы лояльности. Борьба за клиента актуальна и для интернет- и ТВ-провайдеров, которые соперничают не только между собой, но и с операторами связи.

**Артем ПАРМУХИН, директор департамента систем управления клиентскими взаимоотношениями, «Ситроникс Информационные технологии» (Россия):** Основные стимулы для внедрения систем, позволяющих управлять лояльностью клиентов, – относительно невысокая стоимость перехода клиента в конкурирующую компанию, а значит, насущная потребность в средствах его удержания, а также постоянное изменение продуктового каталога компании, которым необходимо эффективно управлять.



↑ А. ПАРМУХИН

**Ярослав КАМИНСКИЙ, ведущий консультант, «АТ Консалтинг»:** Программа лояльности – это прежде всего инструмент повышения активности клиентов в отношении продуктов компании. Так как потребность в таком инструменте возникает тогда, когда исчерпаны экстенсивные пути развития, востребованность его российскими операторами связи может быть оценена как высокая.

**Антон НОЗДРИН, эксперт по решениям автоматизации процессов маркетинга, SAP СНГ:** Программы лояльности очень востребованы. Это хит. Причем у отдельных компаний это реальная потребность; они понимают, как за счет программы лояльности будут увеличивать ARPU, ARPL (средний доход от линии), срок, на протяжении которого абонент остается в компании, и т.д. А есть фактор моды, заставляющий игрока, увидевшего, что конкурент внедрил что-то подобное, сразу же стремиться сделать то же самое на своей сети.



**«ИКС»: Какие системы и решения используются для реализации и поддержки программ лояльности?**

**М. АНДРЕЕВ:** Одной системы, с помощью которой можно полностью реализовать программу лояльности, не существует. Есть классические системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), набирают популярность аналитические CRM-системы, позволяющие в том числе прогнозировать отток клиентов и формировать наиболее подходящие им предложения. Однако аналитическая CRM-система дает компании только список клиентов, с которым предстоит работать. Для успешной реализации программы нужна автоматизация бизнес-процессов, помогающая избежать ситуаций, когда, например, в рамках разных маркетинговых кампаний клиент в один день получает два SMS с разными предложениями. Эту задачу решают системы управления маркетинговыми кампаниями. Однако в России интерес к этим системам появился совсем недавно, пройдет время, прежде чем они начнут внедряться повсеместно.

**А. НОЗДРИН:** Не бывает решений для программ лояльности, отдельных от CRM. Да, для современных бонусных программ необходим процессинг, который может быть отдельным ядром, но в любом случае он является ло-

гической частью CRM. В нашем понимании система поддержки программы лояльности – это нечто более широкое, чем средство для автоматизации подсчета баллов. В нее входят и база данных участников, которых, кстати, в рамках программы можно мотивировать предоставить больше информации о себе, и аналитические средства, позволяющие строить какие-то модели. Процессинг – это калькулятор, а для того чтобы извлекать из программы лояльности максимум выгод для компании, требуется CRM, система управления маркетинговыми кампаниями.

**Я. КАМИНСКИЙ:** Общая составляющая архитектуры любой информационной системы для поддержки программы лояльности – это подсистема процессинга транзакций для любого действия лояльного клиента, от покупки до обращения в сервисный центр.

Вторая важная составляющая – это инструментарий маркетолога. Любые предложения и мероприятия для клиентов должны иметь направленный характер, а это значит, что клиентов требуется сегментировать, выявлять их потребности, а при продвижении новых линеек продуктов – качественно определять для них целевые аудитории.



**«ИКС»: Каковы современные требования к системам и решениям, на основе которых работают программы лояльности?**

**Ольга БЕЛОВОЛОВА, директор департамента бизнес-приложений, Oracle СНГ:** Отличительная черта современной программы лояльности – работа в режиме онлайн. Этого требует современный ритм жизни, и все программы лояльности сейчас двигаются в этом направлении: все должно происходить мгновенно, максимальное время ожидания на кассе исчисляется секунда-



↑ О. БЕЛОВОЛОВА

ми. Для информационных систем такой режим означает огромные нагрузки.

**И. САМСОНОВ:** Выбирая то или иное решение, мы руководствуемся целым рядом требований. Условно их можно разделить на несколько категорий. Первая – это требования, актуальные с точки зрения абонента (просто использования и ясное понимание механизма начисления бонусов). Вторая – эксплу-

атационные требования: работа в режиме реального времени, автоматизированная обработка данных, удобство и надежность. Третья категория – маркетинговые требования, касающиеся возможности привлечения нефинансовых «наград» и «наград» от партнеров, а также возможность выполнения типовых операций без участия ИТ-специалистов. Причем ключевыми требованиями, на наш взгляд, являются работа системы в реальном времени и ее понятность для рядового абонента.

**А. НОЗДРИН:** Ключевое требование для программ, рассчитанных на миллионы и десятки миллионов участников, – это быстродействие. Если оно соблюдено, можно говорить о втором – об удобстве пользователя: программой лояльности управляют маркетологи, и им должно быть комфортно работать с пользовательским интерфейсом, т.е. все функции, необходимые для разработки, планирования, запуска и поддержки программы, должны быть расположены в одном окне. Управлять системой должен маркетолог, а ИТ-служба привлекается только для техподдержки.

**А. ПАРМУХИН:** Сегодня конкурентоспособны системы с широкими возможностями самостоятельной настройки новых правил начисления бонусов, возможностями в области бесшовной интеграции со смежными системами и, не в последнюю очередь, с на-

личием функционала для реализации маркетинговых программ, поскольку наиболее полно удовлетворять требования клиента можно, только используя связку программы лояльности и маркетинговых кампаний.

**М. АНДРЕЕВ:** Одно из основных технологических требований – скорость работы системы. Для того чтобы оперативно реагировать на изменения и делать маркетинговые кампании действительно быстро, нужно добиться обработки данных в режиме онлайн. Например, оператор call-центра должен знать, что предложить клиенту, прямо в тот момент, когда от него поступает звонок.

Другое требование, уже со стороны бизнеса, – это простота работы с системой. Маркетолог должен получать все необходимые ему данные без помощи ИТ-специалиста.

Это значит, что системе нужен удобный интерфейс, с готовыми инструментами для специалиста по маркетингу, а все данные должны быть удобно структурированы. Аналогичное требование есть и со стороны ИТ: поддержка системы не должна требовать от ИТ-специалиста понимания сущности бизнес-задач.

**Я. КАМИНСКИЙ:** Требования те же, что и к любой информационной системе масштаба предприятия: надежность, оперативность, возможность работать при повышенных нагрузках.



М. АНДРЕЕВ



«ИКС»: С какими «подводными камнями» сталкиваются компании при внедрении решений для поддержки программ лояльности?

**А. НОЗДРИН:** Основные затруднения, на наш взгляд, возникают при реализации идей маркетологов в системе. Если она «самописная» и если, например, новая схема начисления баллов выходит за рамки шаблонов, которые в ней предусмотрены, то приходится приглашать программистов, которые за месяц создают новый шаблон, а это время, ошибки, деньги...

Кроме того, в таких программных продуктах часто встают проблемы с производительностью: нельзя масштабировать систему, в которой изначально такая возможность не предусматривалась. По нашему опыту, очень неудобны слабо интегрированные системы, состоящие из множества блоков, в которых каждую задачу, встающую в ходе запуска программы, нужно решать в отдельном модуле да еще с процедурой согласования.

**Я. КАМИНСКИЙ:** Одна из главных особенностей внедрения решений этого класса состоит в том, что организации пользовательского интерфейса уделяется меньшее внимание, нежели в случае внедрения систем класса CRM или ERP.

Вопросам же технической настройки решения уделяется, наоборот, первоочередное внимание. И в этом смысле возможностей программной кастомизации решения гораздо меньше, в то время как возможностей настройки процессинга лояльности, как прави-

ло, достаточно много. Это обстоятельство в определенной мере дисциплинирует как интегратора, не давая команде внедрения превратить базовое решение в нечто неудобноиспользуемое и неподдерживаемое, так и заказчика, который волевым путем учится использовать возможности системы «на полную катушку».

**И. САМСОНОВ:** Особенность внедрения такого типа продуктов – большой объем работ по интеграции решений в экосистему заказчика. Обычно при внедрении как минимум затрагивается работа систем CRM и биллинга. Как правило, большинство компаний используют решения от разных вендоров, установленные разными партнерами. Это существенно усложняет процесс координации работ заказчиком и повышает общую стоимость внедрения.

Вариант, когда система лояльности является частью системы CRM, в большинстве случаев оказывается более простым и верным выбором, но и тут могут обнаружиться некоторые тонкости. Не стоит упускать из виду и тот факт, что проект по внедрению новых систем лояльности задействует не только ИТ-ресурсы компании, но и ресурсы маркетинговых подразделений, которые тратят немало времени (от недели до месяца) для переобучения сотрудников и освоения новых механизмов и возможностей.



А. НОЗДРИН

**А. ПАРМУХИН:** Трудности могут возникнуть, если клиент желает реализовать сложные модели начисления баллов, которые замедляют работу системы. Зачастую, руководствуясь принципом «удержать клиента дешевле, чем привлечь нового», маркетологи изобретают сложные программы, забывают, что

лояльность – это прежде всего комфорт для пользователя, и начинают выстраивать изолированные правила, чтобы максимально «привязать» клиента. Чаще всего это дает обратный эффект, т.е. снижает лояльность покупателей или дискредитирует программу лояльности как таковую.



«ИКС»: Насколько быстро системы поддержки программ лояльности окупаются?

**А. ПАРМУХИН:** Сроки окупаемости программных решений и оборудования сугубо индивидуальны и зависят от конкретного проекта. При наличии у клиента большой абонентской базы и при высокой степени ее текучести проект может окупиться за год.

**М. АНДРЕЕВ:** Нужно учитывать, что ни один руководитель не доверит новой системе сразу весь бизнес, обычно работа начинается с пилотной зоны. Однако в случае с аналитической CRM-системой, даже исполь-

зуемой только частично, можно окупить довольно дорогой проект за считанные месяцы, по результатам двух-трех маркетинговых кампаний.

**И. САМСОНОВ:** Внедрение таких систем обычно занимает не менее четырех месяцев. Срок их окупаемости целиком зависит от специфики бизнеса заказчика и обозначенных целей внедрения. Минимальный известный нам срок окупаемости системы – два месяца. Но, как правило, на это уходит год и более.



«ИКС»: Как вы рекомендуете заказчикам оценивать эффект от внедрения таких систем?

**А. НОЗДРИН:** Здесь можно дать только вероятностные оценки. У нас есть отдел Value Engineering, который готовит данные финансового анализа. Мы дополняем их среднеотраслевыми результатами, подготовленными на основе статистических данных, собранных с

наших клиентов по всему миру, и используем для обоснования нашим клиентам эффективности покупки решения с учетом всех затрат, а также результатов, которые они потенциально могут получить, если будут проводить такие акции, которые уже делали другие.

БИЗНЕС-ПАРТНЕР

На первый-второй!  
или Как построить эффективную систему управления каналами продаж



**Олег ГИЗАТУЛЛИН,**  
первый вице-президент  
компания «Открытые  
Технологии»

Работа оператора – это необходимость выстраивания и управления каналами продаж. Традиционно эта задача решалась при помощи разработки и контроля исполнения коммерческих планов по подразделениям и каналам продаж. Расчеты на основе схем мотивации велись модулем биллинговой системы или скриптами собственной разработки. Жизненный цикл управления схемами мотивации и их внедрением с последующей обработкой и коррекцией результатов занимал много времени. Множество участников и лоскутная автоматизация этого процесса приводили к ошибкам, претензиям и низкой эффективности управления. Гибкость традиционных подходов стремилась к нулю при увеличении числа мотивационных схем. У продавца (руководителя продающего подразделения, дилера или агента) был период, после которого формировался расчетный листок. И предсказать в нем сумму было невозможно. Более того, когда выписка уже есть, что-то менять (сместить фокус продаж на другие продукты, усилить контроль за иными аспектами продаж) уже поздно. Складывалась ситуация, когда из инструмента целеполагания мотивационная схема превращалась в сложный датчик случайных чисел, среднее значение которых рассчитывали сотрудники и дилеры.

В рамках сотрудничества с консорциумом TM Forum и ведущими игроками рынка по созданию систем автоматизации управления каналами продаж «Открытые Технологии» подготовили решение, устраняющее обозначенные проблемы. Оно агрегирует в себе весь функционал для создания,

мотивирования и моделирования мотивационных схем и схем расчета вознаграждений; смещает функции управления изменениями схем расчета из ИТ- в бизнес-подразделения. Оператор, внедривший решение, получает возможность:

- управления мотивационными схемами продавцов и партнеров без привлечения ИТ-подразделений;
- получения мгновенного среза исполнения плана (пересчет схемы до одного раза в час) и прогноза на конец периода;
- выполнения дежурных расчетов мотивационных схем;
- формирования быстрых акций по «соревнованиям» и начисления экспресс-бонусов за продажу;
- пересчета и корректировки расчетов за прошлые периоды.

Сотрудники имеют возможность анализировать, что надо сделать для получения бонусов. Они видят сравнение своей эффективности с другими. Сбор информации происходит из сотен источников. Каждый сам отвечает на вопрос «Хочу я быть № 1?», потому что становится очевидным, что для этого надо сделать.



И. САМСОНОВ

**И. САМСОНОВ:** Механизмы, рассчитывающие эффективность работы системы лояльности, могут варьироваться в широких пределах. Но, на мой взгляд, есть два простых показателя, на которые можно опираться в этом вопросе: увеличение оборота и снижение стоимости кампаний по удержанию абонентов.

**А. ПАРМУХИН:** Основные показатели – это снижение оттока клиентов и перманентный рост затрат клиента на услуги оператора.

**М. АНДРЕЕВ:** Понять, насколько эффективны те или иные системы поддержки программы лояльности, можно, посмотрев на опыт коллег по отрасли. Если речь идет об управлении маркетинговыми кампаниями, можно измерить время на подготовку кампании. Например, раньше на нее требовался месяц, а после реализации проекта – два дня. В этом случае увеличивается скорость реакции на изменения рынка, высвобождаются ресурсы, а значит, растет количество маркетинговых кампаний, все это – прямая выгода для заказчика.

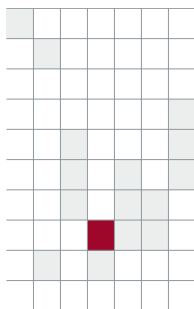
Можно сравнить затраты на маркетинговую кампанию. Используя возможности аналитической CRM-системы, можно воздействовать только на 10% клиентской базы, но при этом добиваться высокого отклика на кампанию за счет того, что в этой выборке – самые заинтересованные клиенты. Разумеется, в этом случае затраты на кампанию будут значительно ниже, чем до внедрения системы клиентской аналитики.

**Я. КАМИНСКИЙ:** Для оценки эффекта программы лояльности удобно сравнить финансовые результаты компании или ее подразделений до внедрения программы с теми же результатами после внедрения. Однако здесь необходимо учитывать длительность периода сравнения: если мы говорим, например, о приобретении участниками программы сезонных товаров, то для оценки эффекта от программы лояльности недостаточно сравнивать финансовые результаты первого года эксплуатации программы с результатами предыдущего года. Бэкграунд-период для сравнения необходимо взять в два-три раза больше. ИКС



Я. КАМИНСКИЙ

П  
О  
З  
И  
Ц  
И  
Я



## Проповедь лояльности

Большинство программ лояльности направлено на повышение уровня потребления продуктов и услуг действующими клиентами. Не менее важно расширение клиентской базы. Эффективный способ достижения этих целей – заразить клиента своими идеями и сделать его «проповедником» ценностей, воплощенных в продуктах и услугах компании.

### Что есть истинная лояльность?

Лояльность трудно измерить, ее можно только оценить, а монетизировать почти невозможно. Бонусные баллы, скидочные карты и прочее, что в рекламе представляется как способ экономии, на самом деле таковым не является. И, разумеется, клиент это понимает. Он любит считать реальные деньги, а не бонусные тугрики, которые еще и нельзя потратить по своему усмотрению. А сложные схемы использования этих бонусов могут даже оттолкнуть клиента.



**Юрий ГОДИНА,**  
руководитель департамента биллинга компании «Мастертел»



Проявления лояльности могут быть разными, меняться в зависимости от вида бизнеса, клиентской базы и множества других параметров. Поэтому единой методики оценки лояльности даже для узкой телекоммуникационной сферы не существует. Причем в общей оценке лояльности на рынке B2C потребительские показатели (на которые и ориентированы современные программы лояльности) играют далеко не основную роль.

Куда важнее показатель привлечения новых клиентов. Один из ведущих

исследователей лояльности Фредерик Рейчхельд (президент международной консалтинговой фирмы Bain & Company) характеризует лояльность не просто как преданность клиента компании, ее продуктам или услугам, но как преданность своему источнику ценностей. Предлагаемый клиенту продукт или услуга должны стать для него источником ценностей, который он будет передавать «по наследству». То есть он начнет распространять сведения об операторе, чьими услугами пользуется, в своем кругу. По Рейчхельду, если клиент доволен вашим сервисом, это еще не значит, что он лоялен. Свою лояльность он докажет только тогда, когда приведет к вам новых клиентов.

Много ли существует программ лояльности, ориентированных на распространение источника ценностей? Если не считать банальной «приведи друга и получи 100 руб. на счет», которая не имеет никакого отношения к лояльности, а апеллирует к обыкновенной жадности, то подобных программ я в России не встречал.

На Западе же такие программы существуют, причем давно. Одна из них называется программой евангелизма. Суть ее заключается в том, чтобы «обратить клиента в свою веру» – поделиться с ним желанием изменить мир к лучшему своими сервисами или продуктами. Особенно хорошо эта программа работает на раннем этапе становления компании или ее продукта/сервиса.

### Бескорыстная приверженность

Один из хрестоматийных примеров евангелизма миру подарила компания Apple в 80-х годах при разработке продукта Macintosh. Тогда Apple привлекла многих своих клиентов к процессу создания и продвижения нового продукта, и именно это сделало Apple Macintosh действительно культовым продуктом и заложило основу колоссальной популярности всей будущей продукции компании на долгие годы вперед. Мало кто будет отрицать сейчас, что основная причина ажиотажа вокруг техники Apple – отнюдь не ее выдающиеся качества, а тот самый культ, который был создан еще в середине 80-х годов.

При этом следует подчеркнуть, что евангелист – не платный агент. Преданность нельзя покупать, она должна быть искренней и идти, как говорится, от сердца. Клиент сам должен нести в мир «благую весть» о вашем продукте, о вашей компании и о том, какие откровения на него снизошли при использовании вашего сервиса/продукта. Бывали случаи, когда крупные компании пытались оплачивать евангелистов. Но это уже не евангелизм, а вербовка рекламных и PR-агентов. Надо ли говорить, что никаких результатов такие программы евангелизма не принесли?

### В единую веру

Помимо такого «внешнего» евангелизма («заражения» своими идеями клиентов) важен также еванге-

лизм внутренний, когда все сотрудники компании объединяются единой целью, единым ориентиром, единой идеей. Компания Apple с 80-х наряду с внешним активно использует и внутренний евангелизм, но я приведу пример из другой отрасли, не менее показательный.

В конце 70-х годов на рынок США стали поступать автомобили из Японии. Поначалу они мало что могли предложить взыскательным американским покупателям, но развитие японского автопрома шло такими темпами, что американские производители начали ощущать серьезный конкурентный прессинг со стороны японцев. Японские компании больше уделяли внимания потребительским качествам, их продукция обладала оригинальностью, была оборудована современными системами, вроде переднего приво-



**Если клиент доволен вашим сервисом, это еще не значит, что он лоялен. Свою лояльность он докажет только тогда, когда приведет к вам новых клиентов**

да, и стала выгоднее выглядеть на фоне серого и однотипного американского автопрома 80-х. Нужен был качественный скачок. Его необходимость особенно сильно ощущал еще недавно несомненный лидер – компания Ford. И этот скачок был сделан именно посредством внутреннего евангелизма – созданием народного автомобиля Ford Taurus. В цехах и офисах компании были вывешены листы, на которых любой сотрудник независимо от должности, уровня дохода и опыта работы мог изложить, каким он видит автомобиль для себя и своей семьи. Каждый сотрудник вносил свой вклад в работу над этим автомобилем, думая о своих потребностях.

Результат превзошел все ожидания. Машина, пришедшая на смену провальному Ford LTD, имела такой успех, что стала революционной для всего автопрома в США – новые тенденции, отраженные в новом Taurus (технологии, дизайн, интерьер), быстро были переняты другими гигантами – General Motors и Chrysler. Это был первый американский автомобиль, максимально продуманный с точки зрения удобства водителя и пассажиров в любых ситуациях.



Евангелизм (как внешний, так и внутренний), будучи сильнейшей программой лояльности, невозможен без высокого качества обслуживания. С некачественным сервисом вы не привлечете ни одного евангелиста и с трудом удержите существующих пользователей. Поэтому главной программой лояльности для любого производителя или поставщика товаров и услуг должно быть забота о качестве продукции и сервиса. Высокое качество обслуживания скажет клиенту о вас гораздо больше, чем те бонусные тугрики, которые вы ему пообещаете. ИКС