

С. М. Березка<sup>1</sup>,

МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

## ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

*Статья посвящена выявлению роли программ лояльности клиентов розничных торговых сетей на российском рынке. Методологическую основу работы составляют анализ актуальных научных публикаций, а также качественное исследование на основе экспертных полуструктурированных интервью со специалистами по взаимоотношениям с клиентами и программам лояльности, проведенных в 2014–2015 гг. в России и Австрии. В статье дано определение программ лояльности клиентов как инструмента маркетинга взаимоотношений и сформулированы критерии отличия от программ поощрения частоты и объема покупок, выявлена роль программ лояльности клиентов для компаний сетевого ритейла. Проведена систематизация различных типов вознаграждений, характерных для использования в рамках программ лояльности. Результаты работы вносят вклад в развитие теории маркетинга взаимоотношений и основ применения программ лояльности клиентов.*

**Ключевые слова:** маркетинг взаимоотношений, лояльность, потребительская лояльность, программа лояльности, ритейл, CRM.

## LOYALTY PROGRAMS: FOREIGN AND RUSSIAN EXPERIENCE

*The aim of this paper is to identify the role of the loyalty programs in the Russian market. The methodology of the study based on the analysis of relevant publications and qualitative research using semi-structured interviews with experts in customer relationship and loyalty programs which were fulfilled in 2014–2015 in Russia and Austria. The article offers the definition of customer loyalty programs as relationship marketing tool, and contains the differentiation criteria from the frequency and reward schemes, also the role of customer loyalty programs for retail chains are investigated. The systematization of the reward types that are widely use in loyalty programs are provided. The paper contributes to the development of relationship marketing theory and customer loyalty programs issue.*

**Key words:** relationship marketing, loyalty, customer loyalty, loyalty programs, retail, CRM.

---

<sup>1</sup> Березка Светлана Михайловна, аспирант кафедры маркетинга экономического факультета; e-mail: svtl.berezka@gmail.com

## **Введение**

В последнее десятилетие на российском рынке продовольственной розницы произошли значительные изменения в деятельности компаний ориентированных на развитие взаимоотношений с клиентами. Если ранее в центре внимания менеджмента был количественный рост сетей, то в результате усиления конкуренции, а также кризисных явлений в экономике страны вопрос качественного роста и развития взаимоотношений с клиентами, от которых зависит устойчивое развитие компании [Ребязина, 2014], вышел на первый план.

Качество предлагаемых розничными магазинами услуг представляет собой один из важнейших факторов, влияющих на удовлетворенность и намерение клиентов продолжать взаимоотношения с компанией [Duffy, Ketchand, 1998].

Тема лояльности потребителей разрабатывается очень активно, прежде всего в рамках концепции маркетинга взаимоотношений. Данная концепция получила отражение в трудах таких зарубежных ученых, как Л. Берри (L. Berry), Н. Кумар (N. Kumar), Р. Морган (R. Morgan), А. Парватийяр (A. Parvatiyar), А. Стерн (A. Stern), Р. Оливер (R. Oliver), а также российских исследователей С. П. Куца, В. А. Ребязиной, С. В. Старова, О. А. Третьяк, И. В. Широченской, М. Ю. Шерешевой, В. И. Черенкова и др. Но при растущем числе зарубежных работ по тематике программ лояльности клиентов и построению взаимоотношений с потребителями в академической литературе мало публикаций, посвященных рассмотрению роли программ лояльности на российском рынке. Таким образом, цель этой статьи — разработка системы критериев, отличающих программы лояльности клиентов как инструмент маркетинга взаимоотношений, и определение особенностей их роли и места в маркетинговой деятельности ритейлеров.

Статья состоит из трех разделов. В первом рассматриваются подходы к определению программ лояльности клиентов и вводятся критерии их отличия от программ поощрения частоты и объема покупок. Второй посвящен систематизации техник и инструментов вознаграждения в программах лояльности клиентов. В третьем разделе проводится исследование роли программ лояльности клиентов розничных торговых сетей, определены сходства и различия в позиции экспертов, работающих на переходном (Россия) и развитом (на примере Австрии) рынках.

## **Понятие программ лояльности клиентов**

Приступая к исследованиям программ лояльности клиентов, необходимо отметить, что единое общепринятое определение до сих пор не сформировано. Можно выявить несколько направлений в подходах

к определению программ лояльности клиентов (ПЛК). Так, Б. Шарп и А. Шарп [Sharp, Sharp, 1997], Х. Диллер [Diller, 2000], С. Холц формируют определения ПЛК, исходя из их атрибутов, таких как объединение клиентов и поощрение интересующего компанию поведения. Позже получает более широкое распространение подход к формулированию определения ПЛК, основанный на обозначении цели по развитию/созданию лояльности и формированию долгосрочных взаимоотношений с клиентами [Leenheer, Bijmolt, 2008; Liebmann, Zentes, Swoboda, 2008] или на сочетании в определении цели, с одной стороны, и характерных атрибутов — с другой [Butscher, 2002; Funk, 2005].

В маркетинге получило широкое распространение сведение роли ПЛК к поощрению частоты и объема покупок, что может объясняться историческим контекстом возникновения ПЛК и распространения практики их применения. Так, если основным замыслом создания ПЛК компанией было формирование и развитие лояльности клиентов и выбранные для этого техники и программы соответствовали особенностям развития рынка, то в процессе накопления практики использования с повышением распространенности ПЛК анализ функционирования показал, что в большинстве случаев выбранный комплекс техник не имеет влияния на лояльность [Bellizzi, Bristol, 2004; Dowling, Uncles, 1997; Meyer-Waarden, Benavent, 2008; Wright, Sparks, 1999]. При этом значительная часть программ была создана как ответ на действия конкурентов, а не на основе глубокого и систематического анализа поведения и предпочтений целевой аудитории, что способствовало распространению на рынке применения тех техник, которые наиболее легко изучить и копировать, снизив ориентацию на стратегические цели.

В этой связи К. Райт и Л. Спаркс (1999) подчеркивают, что для большинства применяемых программ не совсем корректно использовать термин «карта лояльности» [Wright, Sparks, 1999, с. 431]. Поддерживая это мнение, С. Вайнштайн [Weinstein, 1999] приводит цитату управляющего партнера консалтинговой компании о том, что в ритейле «есть одна вещь, которой по-прежнему не хватает в программах частых покупок, — это лояльность» [Weinstein, 1999, с. 89].

В целом, основываясь на изучении научных публикаций, посвященных способности ПЛК формировать лояльность, можно заключить, что на современном этапе развития методов исследования дать однозначный ответ на этот вопрос не представляется возможным [Старов, 2007]. Роль самоотбора лояльных клиентов, вступающих в программу, высока. Несмотря на то что способность ПЛК формировать лояльность остается под вопросом, они могут быть инструментом маркетинга взаимоотношений, в случае если их дизайн соответствует концепции [Широченская, 2004].

Стоит отметить, что недостаточная разработанность методов измерения лояльности в сочетании со стремлением компаний получить

понимание, какова отдача от вложений и усилий, привела к тому, что к ПЛК были применены наиболее простые и известные в практике количественные методы измерения, такие как объем и частота покупок, актуальные для краткосрочной перспективы, что способствовало адаптации построения ПЛК к ним. Это объясняется тем, что значительно проще идентифицировать явление по наличию ряда атрибутов, таких как, например, клиентские карты, чем по достижению цели, оценка которой затруднительна в силу недостаточной разработанности методологии и не может быть осуществлена отдельными потребителями.

Этим объясняется распространенность использования термина ПЛК по отношению к комплексу мероприятий, направленных на поощрение установленного компанией уровня частоты и/или объема покупок, сопровождаемого выдачей клиентам «карт лояльности». Поскольку карты являются материальным атрибутом, который легко увидеть и распознать. Стоит заметить, что то, что на рынке принято называть ПЛК, не всегда соответствует концепции маркетинга взаимоотношений, а часто является инструментом стимулирования сбыта, поощряющим частоту и объем покупок. На основе проведенного в рамках работы анализа можно предложить следующие критерии отличия ПЛК как инструмента маркетинга взаимоотношений и программ поощрения частоты и объема покупок. Система критериев приведена в табл. 1.

Таблица 1

**Критерии различия ПЛК  
как инструмента маркетинга взаимоотношений и ПЛК  
как программы поощрения частоты и объема покупок**

|                                 | <b>ПЛК как программа поощрения частоты и объема покупок</b>                      | <b>ПЛК как инструмент маркетинга взаимоотношений</b>                                                                    |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уровень лояльности <sup>1</sup> | Когнитивная лояльность                                                           | Эмоциональная, волевая, активная лояльность                                                                             |
| Ключевой аспект лояльности      | Поведенческая лояльность                                                         | Отношенческая лояльность                                                                                                |
| Ключевая функция                | Повторные продажи                                                                | Изучение покупательского поведения, прогнозирование пожизненной ценности клиента (CLV)                                  |
| Основные составляющие комплекса | Средства идентификации клиента<br>Система вознаграждений<br>Система коммуникаций | Средства идентификации клиента<br>Информационно-аналитическая система<br>Система вознаграждения<br>Система коммуникаций |

<sup>1</sup> Уровни лояльности выделены в соответствии с подходом Р. Оливера к определению лояльности с позиции выстраивания долгосрочных отношений [Oliver, 1980].

|                               | <b>ПЛК как программа поощрения частоты и объема покупок</b>            | <b>ПЛК как инструмент маркетинга взаимоотношений</b>                                               |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Характеристика вознаграждения | Вознаграждение определенного компанией уровня частоты и объема покупок | Вознаграждение передачи компании права на сохранение и обработку данных о покупательском поведении |
| Цель коммуникаций             | Донести информацию об условиях и акциях                                | Поддержать ценностное предложение компании                                                         |
| Характеристика коммуникаций   | Односторонние коммуникации «компания -> клиент»                        | Двусторонние коммуникации, внимание к обратной связи от клиента                                    |

Источник: составлено автором.

Важно обратить особое внимание на то, что **программа лояльности клиентов** как инструмент маркетинга взаимоотношений<sup>1</sup> представляет собой систему маркетинговых усилий, направленных на установление и развитие взаимоотношений с клиентами, имеет целью поддержание ценностного предложения компании на основе изучения клиента, выявления особенностей и потребностей, установление с ним взаимообратной связи для улучшения ценностного предложения и поощрения продолжения взаимодействия с компанией. Поощрение продолжения взаимодействия с компанией строится на основе системы вознаграждений.

### **Структура вознаграждения в программах лояльности клиентов**

**1) Финансовые, материальные и нематериальные вознаграждения.** Как правило, вознаграждения могут быть дифференцированы на две группы: жесткие (hard) вознаграждения — финансовые и материальные — и мягкие (soft) — нематериальные [Bridson, Evans, Hickman, 2008; Capizzi, Ferguson, 2005; Reinartz, 2006]. Первая категория состоит из всех финансовых и других материальных вознаграждений, в то время как другая содержит поощрения, основанные на психологических или эмоциональных преимуществах. Следовательно, скидки, купоны, бесплатные товары, специальные акции и другие нефинансовые выгоды, такие как поздний выезд из гостиницы, доступ к специальным залам в аэропорту или специальная касса в супермаркете, рассматриваются как материальные награды. Понимание нематериальных вознаграждений В. Рей-

<sup>1</sup> Концепция маркетинга взаимоотношений заключается в построении деятельности компании на создание ценности во взаимодействии с партнерами, в том числе с потребителями [Bruhn, 2003; Sheth, Parvatiyar, 1995; Куш, 2006; Третьяк, 2013].

нарц [Reinartz, 2006] дает очень узкое, в основном относя их к «эффекту статуса»: психологический эффект от получения специального сервиса или особого статуса (например, «Золотой клиент» и «Платиновый клиент»). Это, как правило, сопровождается фактическими материальными вознаграждениями, такими как уже упомянутый доступ к специальному залу в аэропорту. Кроме того, В. Рейнарц утверждает, что нематериальные поощрения могут быть более важными, чем материальные, в тех случаях, когда покупатель проявляет высокую приверженность продукции или продуктовой категории.

Поскольку группа жестких вознаграждений неоднородна, целесообразно выделять финансовые и материальные вознаграждения отдельно (табл. 2).

Примером финансовых вознаграждений может быть некий процент от покупки (клиент может получить 5% от в виде скидки, начисление баллов или купон). К категории материальных вознаграждений относятся такие виды материальных выгод, как, например, билеты в парк развлечений или бесплатный продукт.

Различие между утилитарными и премиальными вознаграждениями важно потому, что это имеет значительное влияние на восприятие клиентов [O'Brien, Jones, 2015]. В. Рейнарц полагает также, что в качестве отдельного критерия, на основе которого может формироваться структура вознаграждения, стоит рассматривать гедонистическую ценность вознаграждения.

Таблица 2

### Классификация типов вознаграждений

| Категория      | Варианты          | Примеры                                                                                                                    |
|----------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовые     | —                 | Скидки, купоны, 2+1                                                                                                        |
| Материальные   | Полезные          | Товары или купоны на товары базового спроса                                                                                |
|                | Премиальные       | Билеты на мероприятия, бижутерия и т.д.                                                                                    |
| Нематериальные | Сервисные         | Специальная касса в магазине, приоритетное обслуживание, поздний выезд из гостиницы, доступ в специальные залы в аэропорту |
|                | Информационные    | Информирование о скидках и акциях, журнал для клиентов                                                                     |
|                | Статусные         | Психологическое восприятие полученного статуса, заботливого отношения и т.д.                                               |
|                | Благотворительные | Возможность поддержать благотворительный проект, купив за баллы специальную продукцию или просто пожертвовав их            |

Источник: составлено автором на основе [Reinartz, 2006].

Р. Кивец и И. Симонсон [Kivetz, Simonson, 2002] исследовали влияние уровня усилий, которые должен приложить участник программы, чтобы получить вознаграждение желаемого типа. В серии исследований они обнаруживают, что более высокие требования программы сдвигают предпочтения клиентов в сторону премиальных форм вознаграждений. В некотором смысле клиенты чувствовали, что они заслужили «право себя побаловать». Кроме того, авторы обращают внимание, этот эффект был еще сильнее среди клиентов, у которых часто потребление премиальных товаров и услуг сопровождается чувством вины. В контексте ПЛК это означает, что покупатели, от которых для получения вознаграждения требуется более существенное изменение поведения, с большой вероятностью предпочтут награду, имеющую гедонистическую ценность [Berry, 2004; Dhar, Wertenbroch, 2000; Hirschman, Holbrook, 1982].

Также программы лояльности могут обеспечить различные виды нематериальных поощрений для клиента. Можно отметить также сравнительно новую тенденцию: рост популярности благотворительного вида вознаграждения. Например, некоторые компании предлагают пожертвовать баллы в поддержку благотворительных фондов или проектов, направленных на сохранение исчезающих видов животных и их среды обитания.

**2) Ассоциируемые с компанией, неассоциируемые и смешанные вознаграждения.** Среди исследователей существуют различные мнения относительно того, должны ли вознаграждения быть связаны с продуктами или услуги, поставляемые компанией, не должны или могут иметь смешанную форму. Например, программы для часто летающих пассажиров позволяют клиентам накопить мили, купить на них билет или улучшение категории билета до бизнес-класса. Таким образом, авиакомпания осуществляет непосредственную поддержку ценностного предложения своих продуктов. Некоторые авиакомпании предлагают клиентам большой выбор вариантов использования миль, например, обменять их на другие продукты, такие как алкоголь, духи или одежду. Такие предложения относятся к смешанной категории вознаграждений. Другим примером может быть предложение сети супермаркетов обменять баллы на авиабилет. Соответственно, этот тип вознаграждения не может считаться поддерживающим ценностное предложение продуктов компании.

Г. Доулинг и М. Анклс [Dowling, Uncles, 1997] предлагают деление всех вариантов вознаграждения на прямые (т.е. связанные с компанией) и косвенные и полагают, что вознаграждения, которые непосредственно поддерживают ценностное предложение продукта или услуги, предпочтительнее косвенных выгод. Это мнение основано на результатах исследования М. Ротшильда и В. Гаидиса [Rothschild, Gaidis, 1981].

Опираясь на теорию поведенческого научения [Nord, Peter, 1980], они отмечают, что подобные предложения могут привести к переключению с бренда на бренд, если «предложение будет более привлекательным, чем продукт» [Rothschild, Gaidis, 1981]. Это может быть особенно проблематичным в случае низкой приверженности, когда вознаграждение может стать основным стимулом для приобретения в отличие от самого продукта.

Как резюмируют Г. Дуулинг и М. Анклс, если предложенное вознаграждение копируется конкурентами, то главная причина покупки продукта исчезает. В результате компании оказываются в ситуации постоянной необходимости непрерывно запускать новые акции. В отличие от этого продукты, для которых характерна высокая приверженность, часто сопровождаются небольшим вознаграждением, но целью покупки является в первую очередь сам продукт. Основываясь на этом, авторы утверждают, что прямые вознаграждения предпочтительнее косвенных.

Ю. Йи и Х. Джеон [Yi, Jeon, 2003], рассматривая этот вопрос, обратили внимание на то, что концепция Г. Дуулинга и М. Анклса очень схожа с позицией М. Ротшильда и В. Гаидиса. Ю. Йи и Х. Джеон утверждают, что прямые и косвенные выгоды, утверждают, что прямые и косвенные выгоды, упомянутые Г. Дуулингом и М. Анклсом, концептуально согласуются с «первичными и вторичными мотиваторами», предложенными М. Ротшильдом и В. Гаидисом. В соответствии с определением последних, первичные мотиваторы, такие как продукт, обеспечивают объективную полезность для клиента, в то время как вторичные, такие как купоны или баллы ПЛК, необходимо для этого конвертировать [Rothschild, Gaidis, 1981]. Определяющим элементом концепции М. Ротшильда и В. Гаидиса было то, что вознаграждение происходит только после, например, обмена баллов на товар, а с позиции Г. Дуулинга и М. Анклса, в восприятии покупателя вознаграждение происходит и в момент начисления баллов, и в момент их использования.

Б. Вансинк и С. Сид [Wansink, Seed, 2001] и В. Рейнарц [Reinartz, 2006] также поддерживают Г. Дуулинга и М. Анклса в отношении предпочтительности ассоциируемых с компанией вознаграждений. Кроме того, опираясь на работу Дж. Лобба [Lobb, 1997], Б. Вансинк и С. Сид акцентируют внимание на возможном расширении взгляда с конкретного продукта компании к брендовой продукции, которая может поддерживать имидж бренда. Этот вопрос также был рассмотрен М. Роем, Е. Пуллинс, Х. Роем [Roehm, Pullins, Roehm, 2002], которые обнаружили, что вознаграждения, которые ассоциируются с брендом, могут способствовать повышению лояльности. Таким образом, вознаграждения, поддерживающие концепцию бренда, можно считать выгодными для компании.

На практике большинство программ, особенно основанных на балловой системе, предлагают смешанные награды с точки зрения поддержки ценностного предложения продукта или услуг. Tesco приходит к выводу о том, что преимущества от удовлетворенности клиентов большим выбором вариантов вознаграждения перевешивают недостатки использования не ассоциируемых с брендом форм [Humby, Hunt, Phillips, 2008]. Некоторые исследователи считают перспективным предоставление большого количества вариантов вознаграждения, что возможно при использовании коалиционных программ, альянсов и партнерств [Kumar, Shah, 2004].

**3) Внутренне и внешне мотивирующие вознаграждения.** Суть рассматриваемого вопроса заключается в том, насколько хорошо вознаграждение соотносится с собственной мотивацией покупки клиента. Л. Майер-Ваарден и К. Бенаве [Meyer-Waarden, Benavent, 2008] приводят пример, что финансовое вознаграждение для человека, который основывает свое решение о покупке на цене, будет внутренней мотивацией и внешней для клиента, основной мотивацией которого является удовольствие от покупки. Они утверждают, что внешне мотивирующее вознаграждение будет обеспечивать лояльность клиента не более, чем на протяжении одной транзакции, или даже способствовать снижению внутренней мотивации человека к совершению покупки. Вместо этого внутренне мотивирующие вознаграждения будут рассматриваться клиентом как более ценные и способствовать повышению мотивации к покупке.

Одна из проблем, которую стоит обозначить в связи с упомянутой позицией Л. Майер-Ваардена и К. Бенаве, заключается в том, что предложение только внутренне мотивированных вознаграждений не будет способствовать развитию кросс-категорийных продаж, т.е. не способствует выходу покупателя за рамки типичного для него покупательского поведения и привычного ассортимента покупок. Именно по этой причине Tesco пришли к решению отправлять клиентам персонализированные купоны, распространяющиеся как на товары, характерные для их регулярных покупок, так и на другие товары (например, комплементарных категорий), которые ранее не встречались в покупательской истории этого клиента [Humby, Hunt, Phillips, 2008]. Следуя логике, изложенной Л. Майер-Ваарденом и К. Бенаве, последний тип купонов будет классифицироваться как внешне мотивированные вознаграждения. В то же время не возникает сомнений, что эти вознаграждения являются эффективными в установлении долгосрочной мотивации к покупкам в отношении новых продуктов по крайней мере для некоторых клиентов. Что еще раз поддерживает мнение, что продуманная комбинация внутренне и внешне мотивированных вознаграждений

граждений может наилучшим способствовать обеспечению клиентов необходимой дополнительной ценностью.

**4) Размер вознаграждения.** Компании, разрабатывая программу лояльности, должны не только определить тип вознаграждения (финансового, материального или нематериального), но также принять решение о его величине. Размер вознаграждения соотносится с его денежной стоимостью в соответствии с тем, какой процент от объема продаж требуется, чтобы его обеспечить [Reinartz, 2006]. Стоимость вознаграждения — важная статья расходов для компании. При этом важно учитывать, что предложение вознаграждения в размере 2 вместо 1% может оказать большое влияние, особенно в низкомаржинальных отраслях. Одним из преимуществ для компании является то, что размер вознаграждения клиентом оценивается в розничных ценах, актуальных для конечного потребителя, в то время как для компании эта сумма ниже, поскольку исходит из закупочной цены или себестоимости товара (если не брать в рассмотрение накладные расходы и административные издержки). Кроме того, необходимо иметь в виду, что фактическая стоимость вознаграждения весьма существенно различается между отраслями. Например, авиакомпании, использующие программу для часто летающих пассажиров, обычно дают возможность клиентам оплатить накопленными милями места на тех рейсах, где они иначе останутся свободными.

Один из ключевых вопросов, с которыми сталкиваются компании, заключается в том, чтобы определить оптимальный размер вознаграждений.

В исследовании, изучающем размер вознаграждения ABC Card (позднее приобретенного сетью Morrisons, Великобритания), К. Паркер и С. Уорсингтон [Parker, Worthington, 2000] выяснили, что на том уровне вознаграждения, который компания предполагала справедливым, оно становилось доступно после меньшего количества посещений, чем предполагали разработчики, потому что баллы были недооценены. Отмечая существование затруднений в определении размера вознаграждения, К. Паркер и С. Уорсингтон тем не менее не дают ответа, какая ставка была бы корректна в этом случае.

Чтобы проверить реакцию клиентов, Б. Вансинк и С. Сид [Wansink, Seed, 2001] провели исследование, сравнивающее программы с высоким, средним и низким характером вознаграждения. В результате они обнаружили, что программа лояльности, предлагающая средний размер вознаграждения, была наиболее эффективной в отношении влияния на повышение продаж с учетом издержек. Таким образом, можно сделать вывод о том, что как предложение слишком большого вознаграждения, так и недостаточный его размер для влияния на покупательское поведение могут привести к возникновению убытков

при реализации ПЛК. При этом компании, работающие в различных условиях и различных отраслях, с большой вероятностью будут по-разному оценивать такие показатели, как стоимость вознаграждения или целевой рост продаж.

**5) Многоуровневые и без уровневой дифференциации.** В противоположность результатам, полученным К. Паркером и С. Уорсингтоном [Parker, Worthington, 2000], компании, создающие ПЛК, предполагают, что для них будет выгодно поощрение более крупных клиентов на основе обеспечения вознаграждением более высокой ценности. Использование уровневой дифференциации в программе поддерживают многие исследователи [Butscher, 2002; Kumar, Shah, 2004; O'Brien, Jones, 2015], но на практике это не всегда предпочтительно [Humby, Hunt, Phillips, 2008].

В. Кумар и Д. Шах [Kumar, Shah, 2004] разработали концептуальную основу для формирования и поддержания лояльности клиентов. На основе анализа поведенческих и отношенческих аспектов с помощью опросов, данных с карт ПЛК, профильных данных и измерения CLV они предлагают двухуровневую структуру программы. В частности, простой базовый уровень может быть предоставлен всем клиентам и обеспечивать формирование информационной базы, а также возможность необходимых данных о транзакциях. В дополнение к этому авторы предлагают выборочно обеспечивать высоко дифференцированные вознаграждения основе индивидуального покупательского поведения.

Помимо предложения специальных привилегий крупным клиентам многоуровневая программа имеет и еще один важный аспект. Г. Тейлор и С. Неслин [Taylor, Neslin, 2005] демонстрируют доказательство существования так называемого «эффекта накопленных баллов». Позже Р. Кивец, О. Урмински, Ю. Ценг [Kivetz, Urminsky, Zheng, 2006] рассматривают этот эффект, описывая изменения в поведении участников ПЛК в связи с появлением определенного порога, который необходимо перейти, чтобы получить вознаграждение. В частности, это приводит к увеличению клиентами частоты покупок по мере их приближения к указанному порогу.

На практике компаниями широко применяются как программы без уровневой дифференциации, так и многоуровневые [Drèze, Nunes, 2009]. Тем не менее многие исследования свидетельствуют, что многоуровневая структура имеет больше преимуществ (например, возможность записывать данные транзакций большинства клиентов и отдельно уделяя большое внимание наиболее ценным клиентам), чем недостатков (например, большие расходы на вознаграждения и администрирование). Какая структура предпочтительнее, может быть определено только на основе конкретной ситуации и стратегических целей компании.

**6) Отложенное вознаграждение, вознаграждение текущей покупки.**

Следующим важным аспектом, касающимся структуры вознаграждений, является то, в какой момент вознаграждение будет происходить. С одной стороны, клиенты предпочитают получение вознаграждения сразу или по крайней мере короткие периоды накопления. С другой стороны, компании, как правило, предпочитают более длительные периоды накопления, поскольку они выполняют функцию барьеров переключения [Reinartz, 2006]. Клиенты, которые занимаются накоплением баллов, чтобы достичь определенного порога для получения награды, в дополнение к другим возможным изменениям в поведении (например, повышение частоты покупок) также ощущают себя «привязанными» [Kim, Shi, Srinivasan, 2001; Старов, 2007]. Г. Доулинг и М. Анклс [Dowling, Uncles, 1997] придерживаются позиции, что вознаграждение текущей покупки предпочтительнее отложенного, опираясь на то, что существующие исследования показывают меньший отклик клиентов на отложенные вознаграждения.

Потребители ценят краткосрочную выгоду больше, чем долгосрочные возможности [Soman, 1998]. Изучая условия обслуживания, Х. Кех и Й. Ли [Keh, Lee, 2006] обнаружили отрицательное влияние откладывания вознаграждения на удовлетворенность. При этом, если клиент изначально имеет высокий уровень удовлетворенности, для него отложенные вознаграждения работают лучше, чем вознаграждения текущей покупки. Изучая возможности продвижения в целом, Дж. Жанг, А. Кришна, Р. Дхар [Zhang, Krishna, Dhar, 2000] заметили, что влияние на продажи выше в случае получения награды сразу. В то же время они публикуют результаты двух эмпирических исследований, показывающие, что на рынках, для которых характерна высокая степень поиска разнообразия потребителями, акции с отложенным вознаграждением могут быть более выгодным вариантом. На текущий момент нет однозначного понимания того, насколько сильно отличается реакция клиентов на отложенное или немедленное вознаграждение. Отдельные исследования выявили конкретные ситуации, в которых один подход предпочтительнее другого, но только некоторые исследования могут дать возможность сформировать общие рекомендации. Использование вознаграждения текущей покупки может быть предпочтительным для клиентов и может оцениваться ими выше, но не задействует «эффект накопленных баллов» и барьеры переключения.

**7) Проактивная и реактивная система вознаграждений.** Такая дифференциация вознаграждений, предложенная в работе В. Кумара и Д. Шаха [Kumar, Shah, 2004], является достаточно новым подходом. Авторы критикуют общую практику вознаграждения клиентов на основе их истории покупок (реактивную) и полагают, что награды по

крайней мере в некоторой степени должны быть распределены на основе будущей стоимости клиентов (проактивный подход). В. Кумар и Д. Шах иллюстрируют эту позицию примером, в котором авиакомпания выборочно выделяет ценных клиентов из базы данных и, более того, «систематически определяет целевых клиентов на основе потенциального дохода в будущем, а не уже полученного или других сообщений» [Kumar, Shah, 2004, с. 324]. Для того чтобы раскрыть идею проактивного вознаграждения, рассмотрим следующий вариант: предположим, что часто летающий клиент сменил работу в Европе, переехав в США. При этом новая работа предполагает должность аналогичного уровня, требующую большое число авиаперелетов внутри страны, и соответственно ему предстоит стать новым участником ПЛК местной авиакомпании. Если, когда этот человек начинает путешествовать впервые с авиакомпанией США, она принимает решение наградить его элитным статусом (т.е. компания высоко оценивает потенциальную ценность клиента), то такой вариант можно назвать проактивным вознаграждением. Таким образом, проактивная система предполагает, что если есть основания полагать, что клиент будет в перспективе более ценным, чем он был в прошлом, или наоборот, это может быть учтено в системе вознаграждений.

Сложность проактивной системы в том, что компании, чтобы узнать о ценности клиента, необходима информация из внешних для нее источников. В. Кумар и Д. Шах приводят пример: гостиничная сеть Wyndham (США) дарит сеанс игры в гольф клиентам, которых оценивала как ценных (при условии, что человек отметил игру в гольф среди своих интересов). Вопрос состоит в том, действительно ли клиент определен как ценный на основе прогнозируемой CLV, поскольку только в этом случае вознаграждение можно рассматривать как проактивное.

В. Кумар и Д. Шах предлагают использовать оценку CLV, которая имеет строгие ограничения, затрудняющие ее применение для создания проактивной системы вознаграждения. Хотя этот подход представляет значительный интерес, он не предполагает возможности его широкого и повсеместного использования ввиду сложности практического применения. Необходимость оценки различных переменных, таких как частота покупки или маржинальность, является лишь частью задачи — различные доступные модели CLV [Dwyer, 1997; Reinartz, Kumar, 2003; Venkatesan, Kumar, 2004] сами по себе могут приводить к существенно различающимся значениям [Созонов, 2014]. Более того, основываясь только на прибыльности клиента в прошлом, нельзя с уверенностью строить оценку его будущей доходности.

## Роль программ лояльности клиентов в сетевом ритейле

Для изучения роли программ лояльности в компаниях автором данной статьи было разработано качественное исследование на основе полуструктурированных интервью. В ходе данного исследования в 2014–2015 гг. проведено 19 интервью в России и Австрии с представителями ритейлеров (руководителями подразделений, ответственными за развитие взаимоотношений с клиентами, программы лояльности и брендинг розничной сети) и представителями экспертных компаний. Продолжительность каждого интервью составляла 1–1,5 часа. Выбор экспертов осуществлялся по следующим критериям: для представителей сетевого ритейла — общий стаж работы в отрасли не менее пяти лет, занимаемая позиция — менеджер по программе лояльности, руководитель отдела по развитию взаимоотношений с клиентами, директор по развитию, директор по маркетингу, коммерческий директор (или аналогичные должности, в соответствии с особенностями структуры компании); для представителей экспертных компаний — опыт ведения проектов в ритейле не менее трех лет. Поскольку в результате проведения 19 интервью была достигнута повторяемость ответов по ключевым вопросам по каждой из стран, можно сделать вывод об их достаточности.

Основные результаты представлены в табл. 3 в обобщенном по странам виде и включают разные мнения, приведенные респондентами.

Таблица 3

### Основные результаты интервью с экспертами

| Вопрос                                                                      | Россия                                                                                                                                      | Австрия                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Роль построения взаимоотношений с клиентами                                 | Рост роли ПЛК как инструмента маркетинга взаимоотношений; активное внедрение аналитических систем                                           | ПЛК становится необходимым атрибутом клиентского сервиса                                                                                                                                                                           |
| Техники, используемые компаниями для построения взаимоотношений с клиентами | Преимущественно финансовые и материальные формы, программы по сбору наклеек; низкая распространенность индивидуальных предложений           | Финансовые и материальные формы вознаграждений, тематические клубы и журналы для клиентов, «выращивание аудитории» — специальные клубы и вознаграждения для детей, «обучение» клиентов — познавательные и консультационные техники |
| Причины выбора и цели существующей стратегии построения взаимоотношений     | Соответствие ожиданиям клиентов; техники с отложенным вознаграждением лучше работают на удержание клиентов; необходимо лучше знать клиентов | Конкурентная борьба делает необходимым предложение клиентам дополнительной ценности и формирования эмоциональной вовлеченности                                                                                                     |

| Вопрос                                       | Россия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Австрия                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Факторы успеха программы                     | Хорошие коммуникации; дифференциация программы от программ конкурентов; соответствие вознаграждений целевой аудитории; предложение высокой воспринимаемой ценности                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Причины выбора техник и типов вознаграждений | Отклик на ценовые техники более осязаемый; используемые техники традиционны для сектора                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Происходит движение от простых техник к более сложным, но не путем отказа, а за счет комбинирования                                                                                                                                                                               |
| Эффективность использования программы        | Оценивается пенетрация карт среди клиентов, измерение увеличений продаж при введении/изменении программы и для продуктов по специальным предложениям для участников программы; измерение эффективности в долгосрочной перспективе затруднительно, и не проводится ПЛК на основе карт — эффективна для получения информации о поведении и предпочтениях клиентов; «Клиенты ожидают наличие программы, и нельзя их в этом разочаровывать» | Измеряется увеличение продаж при введении программы; нет механизма измерения в долгосрочном периоде; проводятся исследования рынка; исследования экономической эффективности по издержкам; единственный вариант оценки результата в долгосрочном периоде — это закрытие программы |

Источник: составлено автором.

По результатам анализа проведенных экспертных интервью можно говорить о том, что в современной рыночной ситуации и российские и австрийские компании признают высокую роль ПЛК как инструмента маркетинга отношений, который важно развивать и совершенствовать в соответствии с рыночной ситуацией и особенностями целевой аудитории. Таким образом, необходимо внимание к программам лояльности клиентов как к информационно-аналитическому инструменту, позволяющему накапливать и обрабатывать информацию о потребительском поведении для выявления предпочтений и возникающих тенденций, создающему возможность доработки ценностного предложения компании за счет более обоснованных решений в области ассортиментной политики, коммуникаций и позиционирования, лучше соответствующих предпочтениям и потребностям целевой аудитории.

## Заключение

Результаты, полученные в ходе представленного в статье исследования, позволили систематизировать основные техники программ и опре-

делить роль программ лояльности клиентов в компаниях современной сетевой розничной торговли.

На основе проведенного анализа возможно рекомендовать ритейлерам в целях улучшения ценностного предложения компании уделить существенное внимание соответствию ценностей и потребительского опыта клиентов и используемых в программе лояльности атрибутов, сформировать систему коммуникаций для донесения ценности программы и дифференциации ее относительно предложений конкурентов, а также повышать роль персонализации предложений на основе результатов работы информационно-аналитической системы и усовершенствовать систему вступления и взаимодействия клиента и ПЛК предложением актуальной для целевой аудитории комбинации техник.

Результаты данного исследования создают основу для последующего развития изучения роли программ лояльности клиентов в формировании ценностного предложения компании.

### Список литературы

1. Куц С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках, 2006.
2. Ребязина В. А. Управление портфелем взаимоотношений компании в контексте маркетинга взаимоотношений / под ред. М. Ю. Шерешевой. — М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014. — С. 107–132.
3. Созонов Ю. С. Оценка клиентского капитала компании // Вестн. Моск. ун-та. Серия 6. Экономика. — 2014. — № 6. — С. 80–96.
4. Старов С. А. Лояльность бренда: классификация, методы оценки и программы формирования марочной приверженности // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Серия 8. Менеджмент. — 2007. — № 2. — С. 112–133.
5. Третьяк О. А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Рос. журнал менеджмента. — 2013. — № 1 (11). — С. 41–62.
6. Широценская И. П. Основные понятия и методы измерения лояльности // Маркетинг в России и за рубежом. — 2004. — № 2.
7. Bellizzi J., Bristol T. An assessment of supermarket loyalty cards in one major US market // Journal of Consumer Marketing. — 2004. — № 2 (21). — P. 144–154.
8. Berry S. T. Estimating discrete-choice models of product differentiation // The RAND Journal of Economics. — 2004. — № 2 (25). — P. 242–262.
9. Bridson K., Evans J., Hickman M. Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty // Journal of Retailing and Consumer Services. — 2008. — № 5 (15). — P. 364–374.
10. Bruhn M. Relationship marketing: management of customer relationships. — Pearson Education/Financial Times, 2003. — 289 p.
11. Butscher S. A. Customer Loyalty Programmes and Clubs. — Burlington: Gower, 2002.
12. Capizzi M. T., Ferguson R. Loyalty trends for the twenty-first century // Journal of Consumer Marketing. — 2005. — № 2 (22). — P. 72–80.

13. *Dhar R., Wertenbroch K.* Consumer choice between hedonic and utilitarian goods // *Journal of Marketing Research* marketing research. — 2000. — № 1 (37). — P. 60–71.
14. *Diller H.* Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? *Managing Relationships with Customers* под ред. Т. Hennig-Thurau, U. Hansen, Berlin: Springer, 2000. — P. 29–48.
15. *Dowling G. R., Uncles M.* Do Customer Loyalty Programs Really Work // *MIT Sloan Management Review*. — 1997. — Summer. — P. 1–14.
16. *Drèze X., Nunes J. C.* Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perceptions of Status // *Journal of Consumer Research*. — 2009. — № 6 (35). — P. 890–905.
17. *Duffy J.A. M., Ketchand A.* Examining the role of service quality in overall service satisfaction // *Journal of Managerial Issues*. — 1998. — № 2 (10). — P. 240–255.
18. *Dwyer R. F.* Customer lifetime valuation to support marketing decision making // *Journal of Interactive Marketing*. — 1997. — № 4 (11). — P. 6–13.
19. *Funk T.* Die Wirkungen von Bonusprogrammnetzwerken auf das Cross-Buying-Verhalten, 2005.
20. *Hirschman E. C., Holbrook M. B.* Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions // *The Journal of Marketing*. — 1982.
21. *Humby C., Hunt T., Phillips T.* Scoring points: How Tesco continues to win customer loyalty. — UK: Kogan Page, 2008. — 304 p.
22. *Keh H. T., Lee Y. H.* Do reward programs build loyalty for services?. The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards // *Journal of Retailing*. — 2006. — № 2 (82). — P. 127–136.
23. *Kim B.-D., Shi M., Srinivasan K.* Reward Programs and Tacit Collusion // *Marketing Science*. — 2001. — № 2 (20). — P. 99–120.
24. *Kivetz R., Simonson I.* Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences Toward Frequency Program Rewards // *Journal of Marketing Research*. — 2002. — № 2 (39). — P. 155–170.
25. *Kivetz R., Urminsky O., Zheng Y.* The Goal-Gradient Hypothesis Resurrected: Purchase Acceleration, Illusionary Goal Progress, and Customer Retention // *Journal of Marketing Research*. — 2006. — № 1 (43). — P. 39–58.
26. *Kumar V., Shah D.* Building sustaining profitability customer loyalty for the 21 century // *journal of retailing*. — 2004. — № 4 (80). — P. 317–329.
27. *Leenheer J., Bijmolt T.H.A.* Which retailers adopt a loyalty program? An empirical study // *Journal of Retailing and Consumer Services*. — 2008. — № 6 (15). — P. 429–442.
28. *Liebmann H.-P., Zentes J., Swoboda B.* Handelsmanagement. — München: Franz Vahlen, 2008.
29. *Lobb J.* Stuffing it to Coke: How Pepsi Used a Promotion to Counter its Rival's Olympics Megablitz. // *Marketing Magazine*. — 1997. — № 3 (102). — P. 18.
30. *Meyer-Waarden L., Benavent C.* Rewards That Reward. // *The Wall Street Journal*. — 2008.
31. *Nord W.R., Peter J. P.* a Behavior Modification Perspective on Marketing // *Journal of Marketing*. — 1980. — № 2 (44). — P. 36–47.
32. *O'Brien L., Jones C.* Do Rewards Really Create Loyalty? // *Harvard Business Review*. — 2015. — May-June. — P. 75–83.

33. *Oliver R. L.* A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions // Journal of marketing research. — 1980. — 17. — P. 460–470.
34. *Parker C., Worthington S.* When lemonade is better than whisky: investigating the equitableness of a supermarket's reward scheme // International Journal of Retail & Distribution Management. — 2000. — № 11 (28). — P. 490–498.
35. *Reinartz W.J.* Understanding Customer Loyalty Programs / Edited by M. Krafft, M. K. Mantrala. — Berlin: Springer, 2006. — P. 361–379.
36. *Reinartz W.J., Kumar V.* The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration // Journal of Marketing. — 2003. — № 1 (67). — P. 77–99.
37. *Roehm M. L., Pullins E. B., Roehm H. A.* Designing Loyalty-Building Programs for Packaged Goods Brands // Journal of Marketing Research. — 2002. — № May (39). P. 202–213.
38. *Rothschild M. L., Gaidis W. C.* Behavioral learning theory: Its relevance to marketing and promotions // The Journal of Marketing. — 1981. — № 2 (45). — P. 70–78.
39. *Sharp B., Sharp A.* Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns // International Journal of Research in Marketing. — 1997. — № 5 (14). — P. 473–486.
40. *Sheth J. N., Parvatiyar A.* Relationship marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences // Journal of the Academy of Marketing Science. — 1995. — № 4 (23). — P. 255–271.
41. *Soman D.* The illusion of delayed incentives: Evaluating future effort-money transactions // Journal of Marketing Research. — 1998. — № 4 (35). — P. 427–437.
42. *Taylor G. A., Neslin S. A.* The current and future sales impact of a retail frequency reward program // Journal of Retailing. — 2005. — № 4 (81). — P. 293–305.
43. *Venkatesan R., Kumar V.* A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource allocatio strategy // Journal of Marketing. — 2004. — October (68). — P. 106–125.
44. *Wansink B., Seed S.* Making brand loyalty programmes succeed // Journal of Brand Management. — 2001. — № 3 (8). — P. 211–222.
45. *Weinstein S.* Building Loyalty // Progressive Grocer. — 1999. — № 6 (78). — C. 89–92.
46. *Wright C., Sparks L.* Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards? // International Journal of Retail & Distribution Management. — 1999. — 27. — P. 429–440.
47. *Yi Y., Jeon H.* Effects of loyalty on value perception and brand loyalty. // Academy of marketing science. — 2003. — № 3 (31). — C. 229–240.
48. *Zhang J. Z., Krishna A., Dhar S. K.* The Optimal Choice of Promotional Vehicles: Front-Loaded or Rear-Loaded Incentives? // Management Science. — 2000. — № 3 (46). — P. 348–362.

### The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

1. *Kushh S. P.* 2006. Marketing vzaimootnoshenij na promyshlennyh rynkah. — SPb.: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta.

2. *Rebjazina V.A.* Upravlenie portfelem vzaimootnoshenij kompanii v kontekste marketinga vzaimootnoshenij // Metodologija issledovaniya setevyh form organizacii biznesa / Nauch. red.: M. Ju. Sheresheva. — M.: Izdatel'skij dom NIU VShJe, 2014. — Gl. 3.1. — S. 107–132.
3. *Sozonov Yu. S.* Ocenka klientskogo kapitala kompanii // Vestnik Moskoskogo Universiteta. Seriya 6. Jekonomika. — 2014. — № 6. — С. 80–96.
4. *Starov S.A.* Loyal'nost' brendu: klassifikatsiya, metody otsenki i programmy formirovaniya marochnoy priverzhennosti. // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Seriya 8. Menedzhment. — 2007. — № 2. — С. 112–133.
5. *Tret'jak O.A.* Otnoshencheskaja paradigma sovremennogo marketinga // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. — 2013. — № 1 (11). — С. 41–62.
6. *Shirochenskaya I. P.* Osnovnyye ponyatiya i metody izmereniya loyal'nosti // Marketing v Rossii i za rubezhom. — 2004. — № 2.