Direct Service

Экономика управляемого сжатия

почему маркетинг должен говорить языком денег

Аналитика как ключ к пониманию клиента

Direct Service

- Сервисы аналитики
- Аудит и стратегия программы лояльности
- CVM и CRM-маркетинг

РЕЙТИНГ РУНЕТА

№1 в программах лояльности

Петрович · Gulliver Group · Командор · 585 Золотой · Burger King · Ростелеком · Винлаб · Hoff · Kassir.ru · askona · Ортека · Karcher · lady & gentleman City · Zarina · Spar · Аптеки Вита · 3level · МарияРа · Ситидрайв · Цвет диванов

ЧТО НУЖНО БИЗНЕСУ



ПРИБЫЛЬ

- больше покупок
- выше чек
- меньше расходов

ЧТО ПРОСИТ МАРКЕТИНГ?

Давайте скопируем у конкурентов

Придумайте то, чего ни у кого нет

Разработайте стратегию за месяц

Геймификация – это модно

Мы тоже хотим ML и ИИ



Бездумное внедрение



Слепое копирование

1. Пример красивого отчёта ритейлера

По итогам 2025 года

Выручка в программе лояльности **+35 %**

Средний оборот на клиента **+20 %**

Средний чек **+17 %**

Оказалось, это результат за три года

Прирост за 2025 год – скромнее.
Средний чек ниже инфляции. Причины не выявлены.

Показатель	2022	2023	2024	2025	Динамика	
Выручка в ПЛ	8 065 млн	9 596 млн	11 352 млн	12 346 млн	35 % →	8,8 %
Средний чек	2 925	2 886	3 362	3 509	17 % →	4,4 %
Частота покупок	2,13	2,24	2,24	2,30	7 % →	2,5 %
Средний оборот клиента	6 240	6 279	7 274	7 843	20 % →	7,8 %

В реальности результат за 4 года выше

Ошибки в формулах.
Стратегия опирается на неверные данные.

Показатель	2022	2023	2024	2025	Динамика
Выручка в ПЛ	8 065 млн	9 596 млн	11 352 млн	12 346 млн	35 % → 53 %
Средний чек	2 925	2 886	3 362	3 509	17 % → 20 %
Частота покупок	2,13	2,24	2,24	2,30	7 % → 8 %
Средний оборот клиента	6 240	6 279	7 274	7 843	20 % → 26 %

Бизнес делает выводы

«Рост показателей говорит о том, что **лояльный клиент покупает чаще и дороже, чем нелояльный:**

с точки зрения базовой коммерческой логики **программа лояльности работает в плюс**...»

Бизнес делает выводы

«Рост показателей говорит о том, что **лояльный клиент покупает чаще и дороже, чем нелояльный:**

с точки зрения базовой коммерческой логики **программа лояльности работает в плюс**...»

Экономика программы лояльности туманна

Даже в убыточной программе LTV её участников выше

Научились считать финансы и юнит экономику

...а клиентскую экономику?

ИНКРЕМЕНТ

управляемый и точно рассчитанный
прирост дохода или прибыли



КАК ПОЛУЧИТЬ ИНКРЕМЕНТ 5-15%



+ Правильная методология расчёта

Традиционная аналитика маркетинга основана на товаре

Какой товар, когда и где продаётся?



КЛИЕНТО
центричность

Понять своего клиента:
что, где, когда и как покупает



Цель одна — инкремент. Задачи — разные.

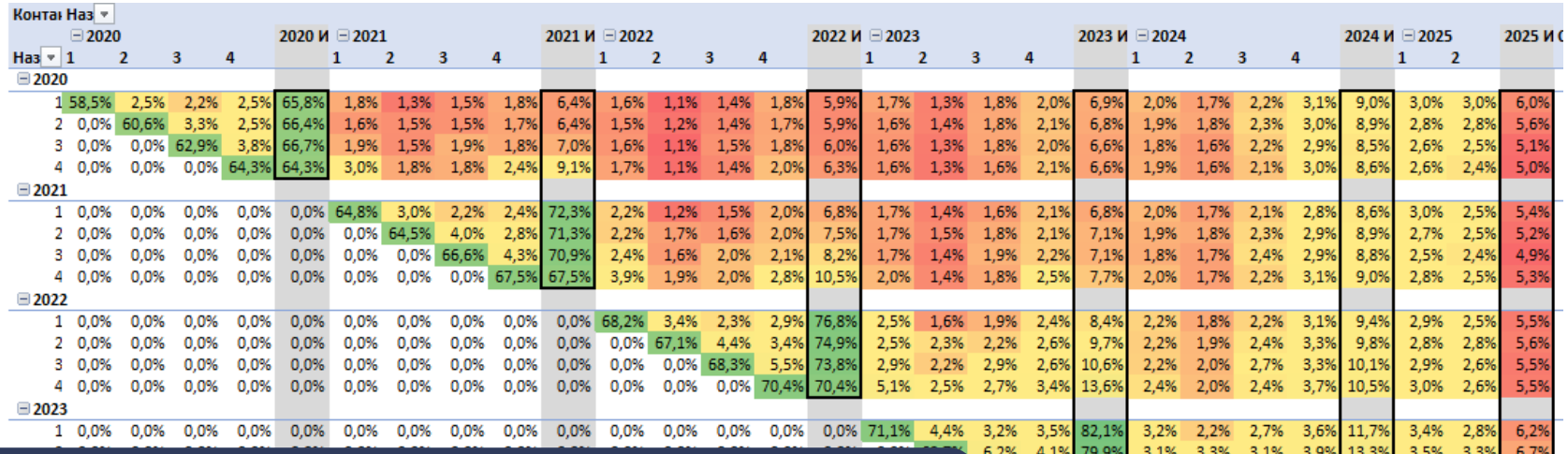
- Сегментация
- Оценка качества базы
- Анализ паттернов поведения
- Оценка состояния программы
- Оценка эффективности механик и акций
- Анализ корзины
- Товарная аналитика
- Оптимизация затрат

Общие метрики и разрезы для анализа

Вовлеченность	Средний чек	Частота посещений	Доходность за период	**Период**
Удержание	Активность	Качество базы	Каналы коммуникации	**Формат**
Показатели новых клиентов	Кол-во новых клиентов	Клиенты оттока	Доля повторных покупок	**Канал продаж**
RFM	Жизненный цикл	Перетоки сегментов	Соц-дем портрет	**Регион**
Отклик на акции	Конверсия акций	Затраты на акции	Доходность акции	**Город**
ROI	Сравнение акций	Сравнение товаров	Доля категории в выручке/чеках	**Торговая точка**
Сезонность товаров	Ширина ассортимента	Когорты, активность	Когорты, отток	**Источник регистрации**
Начисленные бонусы	Списанные бонусы	Затраты на бонусы/скидки	Кол-во чеков по ПЛ	**Тип клиента**
Затраты на коммуникации	Выручка по ПЛ	Выручка общая	...	**...**

Данные говорят...

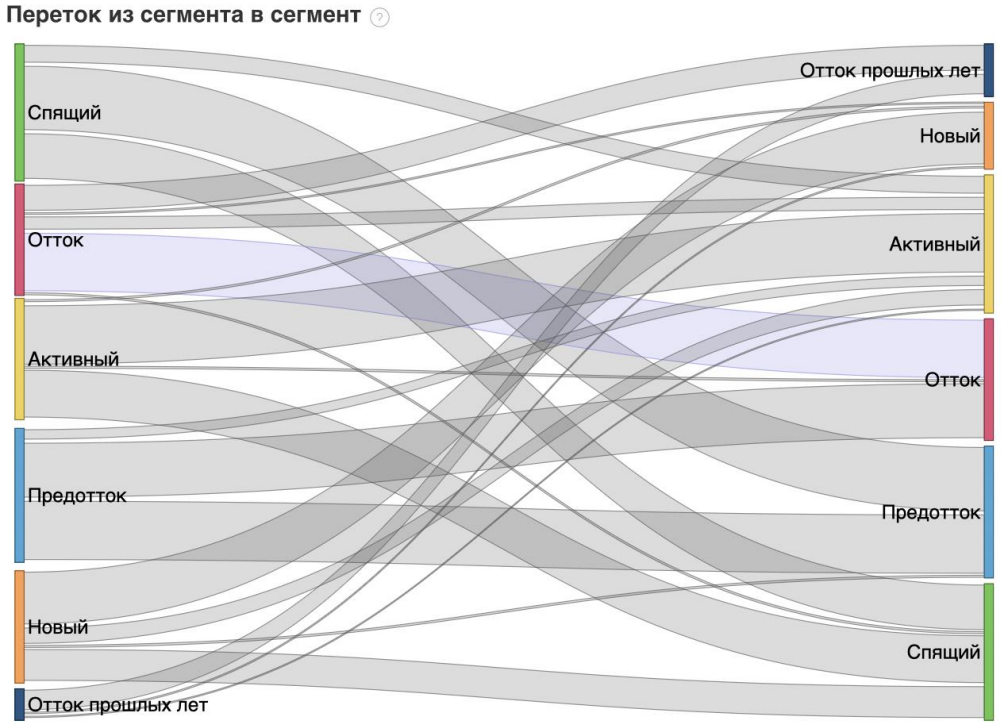
Отток первого года 75% согласно когортному анализу



Контак Наз	2020				2020 И	2021				2021 И	2022				2022 И	2023				2023 И	2024				2024 И	2025		2025 И
Наз	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	
2020																											
1	58,5%	2,5%	2,2%	2,5%	65,8%	1,8%	1,3%	1,5%	1,8%	6,4%	1,6%	1,1%	1,4%	1,8%	5,9%	1,7%	1,3%	1,8%	2,0%	6,9%	2,0%	1,7%	2,2%	3,1%	9,0%	3,0%	3,0%	6,0%
2	0,0%	60,6%	3,3%	2,5%	66,4%	1,6%	1,5%	1,5%	1,7%	6,4%	1,5%	1,2%	1,4%	1,7%	5,9%	1,6%	1,4%	1,8%	2,1%	6,8%	1,9%	1,8%	2,3%	3,0%	8,9%	2,8%	2,8%	5,6%
3	0,0%	0,0%	62,9%	3,8%	66,7%	1,9%	1,5%	1,9%	1,8%	7,0%	1,6%	1,1%	1,5%	1,8%	6,0%	1,6%	1,3%	1,8%	2,0%	6,6%	1,8%	1,6%	2,2%	2,9%	8,5%	2,6%	2,5%	5,1%
4	0,0%	0,0%	0,0%	64,3%	64,3%	3,0%	1,8%	1,8%	2,4%	9,1%	1,7%	1,1%	1,4%	2,0%	6,3%	1,6%	1,3%	1,6%	2,1%	6,6%	1,9%	1,6%	2,1%	3,0%	8,6%	2,6%	2,4%	5,0%
2021																											
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	64,8%	3,0%	2,2%	2,4%	72,3%	2,2%	1,2%	1,5%	2,0%	6,8%	1,7%	1,4%	1,6%	2,1%	6,8%	2,0%	1,7%	2,1%	2,8%	8,6%	3,0%	2,5%	5,4%
2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	64,5%	4,0%	2,8%	71,3%	2,2%	1,7%	1,6%	2,0%	7,5%	1,7%	1,5%	1,8%	2,1%	7,1%	1,9%	1,8%	2,3%	2,9%	8,9%	2,7%	2,5%	5,2%
3	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,6%	4,3%	70,9%	2,4%	1,6%	2,0%	2,1%	8,2%	1,7%	1,4%	1,9%	2,2%	7,1%	1,8%	1,7%	2,4%	2,9%	8,8%	2,5%	2,4%	4,9%
4	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	67,5%	67,5%	3,9%	1,9%	2,0%	2,8%	10,5%	2,0%	1,4%	1,8%	2,5%	7,7%	2,0%	1,7%	2,2%	3,1%	9,0%	2,8%	2,5%	5,3%
2022																											
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	68,2%	3,4%	2,3%	2,9%	76,8%	2,5%	1,6%	1,9%	2,4%	8,4%	2,2%	1,8%	2,2%	3,1%	9,4%	2,9%	2,5%	5,5%
2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	67,1%	4,4%	3,4%	74,9%	2,5%	2,3%	2,2%	2,6%	9,7%	2,2%	1,9%	2,4%	3,3%	9,8%	2,8%	2,8%	5,6%
3	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	68,3%	5,5%	73,8%	2,9%	2,2%	2,9%	2,6%	10,6%	2,2%	2,0%	2,7%	3,3%	10,1%	2,9%	2,6%	5,5%
4	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	70,4%	70,4%	5,1%	2,5%	2,7%	3,4%	13,6%	2,4%	2,0%	2,4%	3,7%	10,5%	3,0%	2,6%	5,5%
2023																											
1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	71,1%	4,4%	3,2%	3,5%	82,1%	3,2%	2,2%	2,7%	3,6%	11,7%	3,4%	2,8%	6,2%
																		6,2%	4,1%	79,9%	3,1%	3,3%	3,1%	3,9%	13,3%	3,5%	3,3%	6,7%
																		70,9%	7,0%	78,0%	3,6%	3,1%	4,1%	4,3%	15,0%	3,7%	3,3%	7,0%
																		0,0%	75,2%	75,2%	5,9%	3,1%	3,5%	5,4%	17,9%	3,7%	3,2%	6,8%
																		0,0%	0,0%	0,0%	78,4%	5,2%	3,7%	4,7%	92,1%	4,6%	3,3%	7,9%
																		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	80,0%	6,5%	5,5%	91,9%	4,4%	3,7%	8,1%
																		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	83,2%	8,1%	91,3%	5,0%	3,8%	8,7%
																		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	87,9%	87,9%	7,3%	4,8%	12,1%
																		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	92,5%	7,5%	100%
																		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%
																		4,9%	6,1%	19,3%	5,5%	4,8%	6,6%	8,8%	25,7%	7,6%	6,8%	14,4%

- Анализируем соответствие показателям отрасли.
- Определяем причины оттока.
- Перестраиваем приоритеты и задачи ПЛ.
- Сокращаем «бесполезный» бюджет на привлечение.
- Сегментируем клиентов по доходности.
- Запускаем кампанию по работе с оттоком.

Перетоки клиентов по сегментам



Формируем экономику стратегии
акций и коммуникаций
на основе данных по перетокам.

Давление на маржу в зависимости от пола и возраста

Скидка в программе лояльности, %

	Возраст						
Пол	**24-**	**25 - 34**	**35 - 44**	**45 - 54**	**55 - 64**	**65+**	**Общий итог**
Женщины	4,25%	3,21%	3,13%	3,52%	3,95%	4,45%	3,69%
Мужчины	3,82%	3,35%	3,23%	3,50%	3,83%	4,38%	3,72%
Общий итог	**4,15%**	**3,24%**	**3,15%**	**3,51%**	**3,92%**	**4,43%**	**3,7%**

- Анализируем причины разницы давления на маржу.
- Оптимизируем сценарии промо по аудиториям.

Давление на маржу по клиентским группам

Глубина скидки клиенту 2025 г (Скидки + списанные бонусы)	Контакты шт.	Чеки %	Выручка%	Частота покупок	Выручка с клиента	Ср. чек	Ср. кол-во товаров в чеке	Ср. ст-ть товара в чек, р	Доля в затратах на скидки	Средняя скидка в группе, %	Маржинальность	Маржа с клиента, руб.	% с Абонементом в группе
0 %	13,4%	3,4%	2,8%	1,9	1 901,9	979,1	2,4	408,2	0,0%	0,0%	27,0%	513,5	0,0%
0.01 – 0.9 %	12,4%	12,7%	9,7%	7,7	7 124,2	919,9	2,4	376,2	1,5%	0,7%	26,3%	1 875,3	0,2%
1 – 2.9 %	28,4%	40,5%	33,1%	10,8	10 566,7	981,3	2,7	364,9	15,9%	2,0%	25,0%	2 639,0	4,5%
3 – 4.9 %	18,9%	21,8%	24,4%	8,7	11 691,2	1 344,6	3,3	404,6	25,3%	4,3%	22,7%	2 659,6	12,1%
5 – 9.9 %	21,1%	15,1%	24,7%	5,4	10 590,1	1 967,8	4,2	472,8	45,0%	7,3%	19,7%	2 089,5	15,5%
10 – 14.9 %	2,9%	2,1%	2,4%	5,6	7 548,3	1 356,6	3,1	438,4	7,0%	11,1%	15,9%	1 202,2	12,2%
15 – 19.9 %	1,1%	0,8%	0,6%	5,3	4 995,8	939,1	2,6	363,0	2,2%	13,8%	13,2%	658,5	29,9%
20 % +	1,9%	0,8%	0,4%	3,1	1 963,3	625,6	2,1	291,0	3,0%	23,7%	3,3%	65,7	54,6%

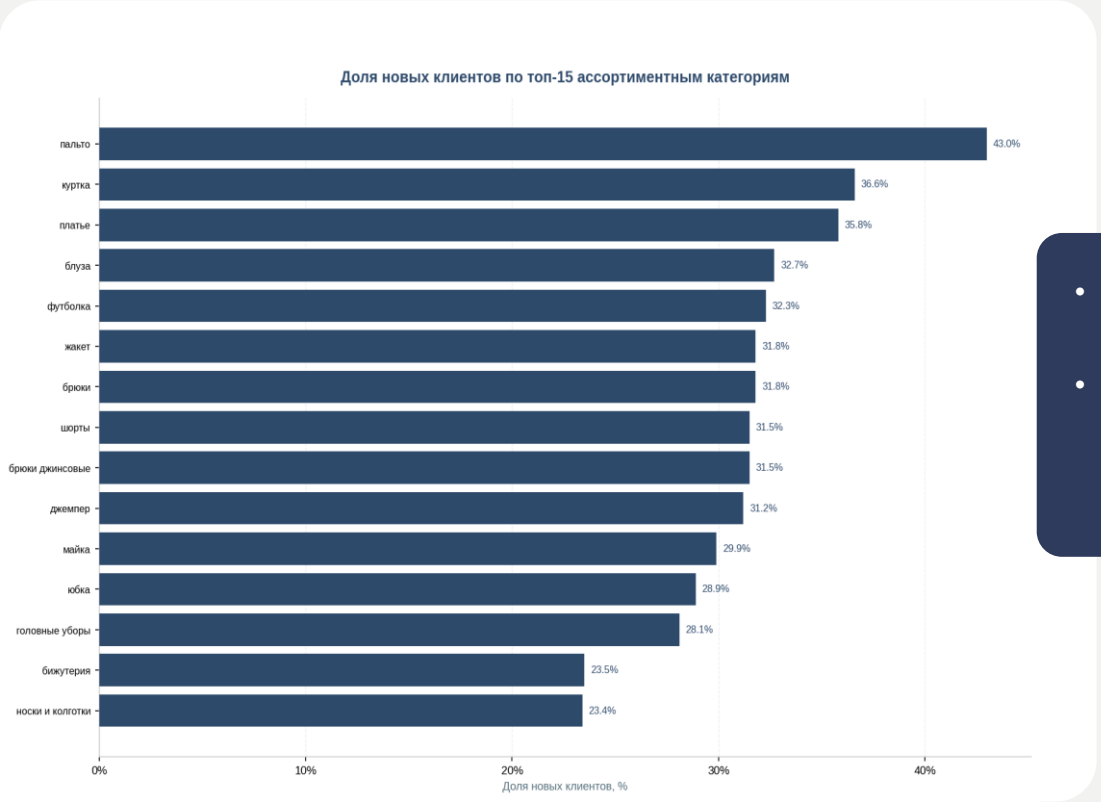
- Анализируем причины давления на маржу.
- Корректируем сценарии и офферы для низкомаржинальных групп.
- Оптимизируем издержки на дополнительные привилегии и коммуникации.

Черри-пикеры. 6,5% клиентов приносят 1,9% выручки

Сегмент	Диапазон скидки	Контакты	Доля в базе	Доля в выручке	ARPU, руб.
Full Price Buyers	0%	1 406 157	34.8%	14.4%	4 568
Low Discount Buyers	0–5%	1 473 151	36.4%	70.4%	21 262
Mixed Buyers	5–25%	902 277	22.3%	13.3%	6 549
Cherry Pickers	25–100%	261 576	6.5%	1.9%	3 203

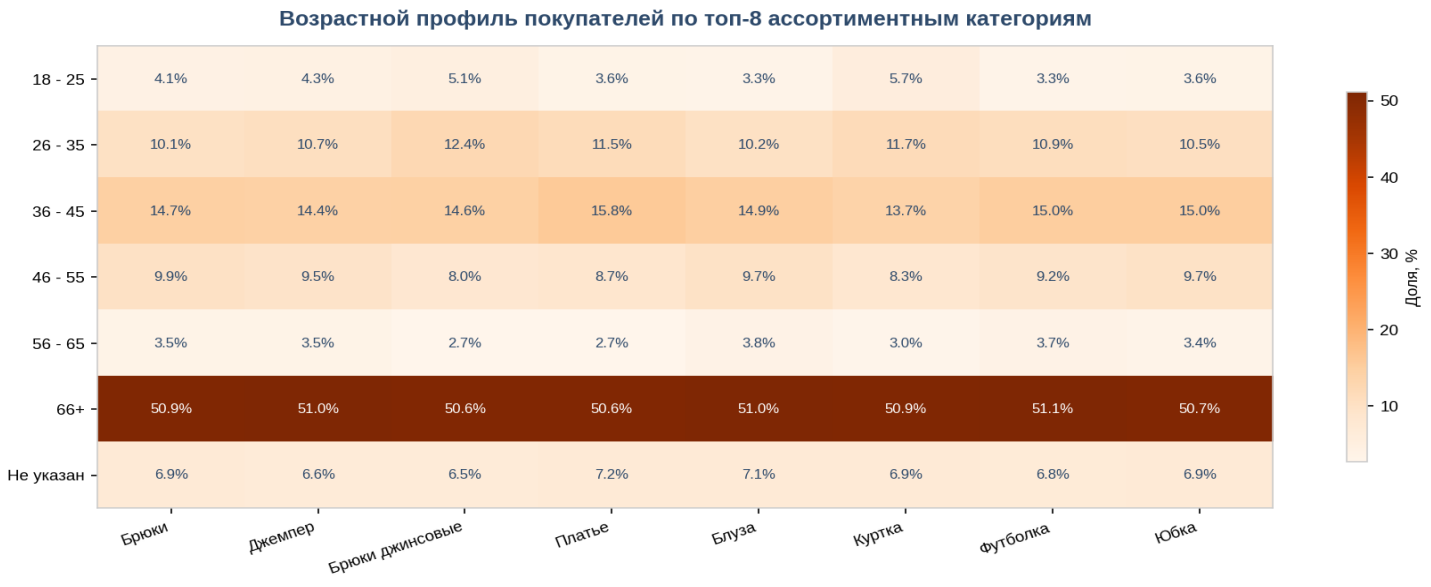
- Анализируем затраты на коммуникации и скидки по аудитории «черри-пикеры».
- Исключаем аудиторию из коммуникации – сокращаем расходы.
- Изменяем правила предоставления скидки для аудитории.

Анализ категорий ассортимента первой покупки



- Используем категорию 1 и 2 для onboarding-цепочек.
- Разрабатываем сценарии upsell-цепочек для категорий 3 и 4 для коммуникации в течение 30 дней после первой покупки.

Социодемографический анализ ассортимента



- Сравниваем данные с текущим позиционированием бренда по ЦА.
- Оптимизируем расходы на массовое промо за счет декомпозиции сценариев в зависимости от аудитории.
- Используем данные при формировании персональных предложений.

Кросс-категорийный анализ покупок клиентов

Категория товара	Антисептики	Боль	Витамины	Дерматологические средства	Желудочно-кишечный тракт	Женское здоровье	Зрение (офтальмология)	Инфекционно-воспалительные заболевания	Мелкоштучные товары	Перевязка
Антисептики	100%	42%	30%	38%	47%	11%	17%	22%	19%	18%
Боль	17%	100%	29%	25%	47%	9%	14%	18%	19%	9%
Витамины	17%	40%	100%	27%	45%	14%	16%	18%	20%	8%
Дерматологические средства	22%	36%	29%	100%	43%	14%	15%	19%	15%	13%
Желудочно-кишечный тракт	17%	41%	28%	26%	100%	11%	14%	19%	16%	8%
Женское здоровье	15%	32%	34%	32%	43%	100%	13%	21%	15%	7%
Зрение (офтальмология)	18%	36%	29%	27%	42%	10%	100%	17%	15%	8%
Инфекционно-воспалительные заболевания	22%	42%	30%	31%	52%	15%	16%	100%	21%	10%
Мелкоштучные товары	20%	51%	38%	28%	47%	12%	15%	23%	100%	11%
Перевязка	36%	46%	28%	42%	46%	10%	16%	20%	20%	100%
Планирование семьи	16%	31%	28%	26%	37%	15%	12%	15%	16%	8%
Пластыри	29%	43%	28%	36%	47%	10%	16%	17%	18%	22%
Сердечно-сосудистые заболевания	15%	42%	37%	24%	46%	10%	16%	15%	18%	8%
Средства от простуды и гриппа	19%	38%	28%	26%	43%	10%	15%	22%	15%	8%
Травы, чаи, сборы	22%	39%	34%	30%	52%	14%	17%	21%	18%	9%
Урологические средства	15%	41%	29%	26%	48%	14%	15%	21%	17%	8%

- Формируем cross-sell стратегию на основе данных.
- Проводим look-alike анализ клиентской базы.
- Разрабатываем цепочки персональных товарных предложений.

Нужны ли статусы и программа лояльности в низкочастотном ритейле?

Доли клиентов по выручке и количеству покупок (по количеству) за 5 лет

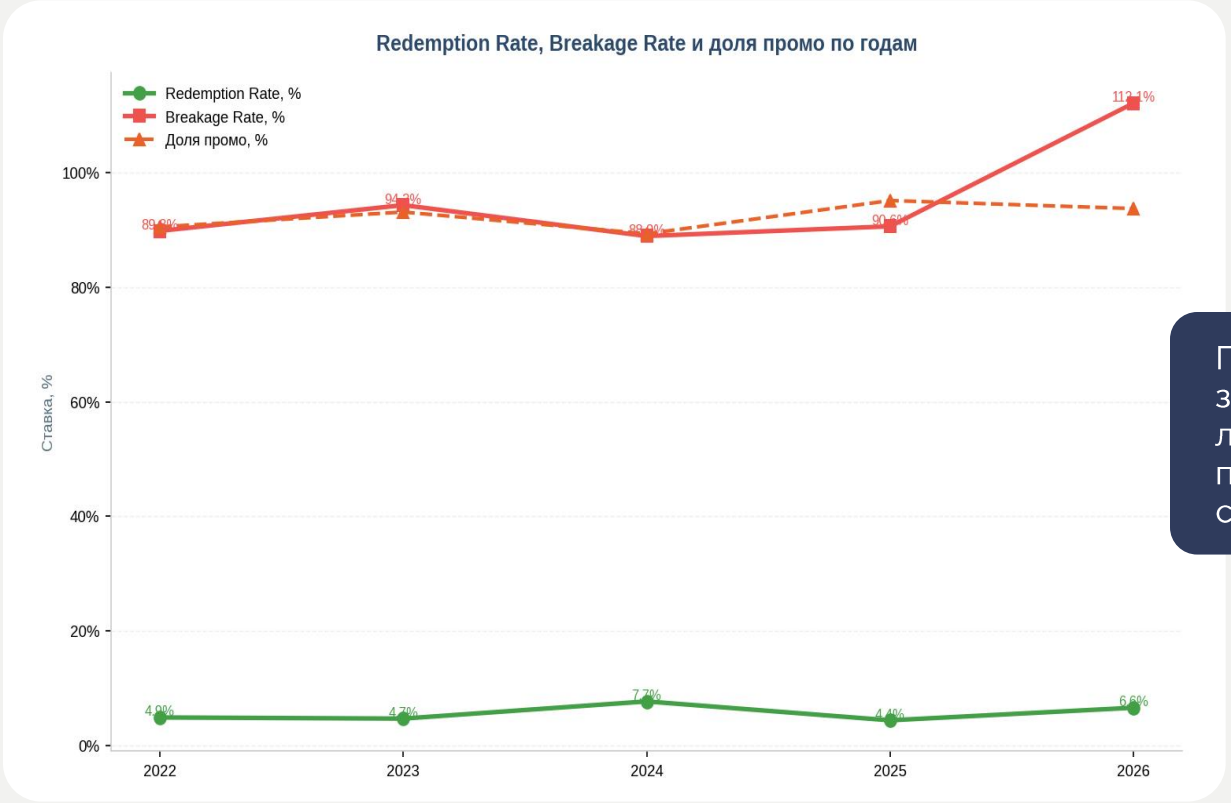
	1	2	3	4	5
Менее 30 тыс.р.	35,33%	7,02%	1,77%	0,50%	0,16%
30 - 60 тыс.р.	13,37%	5,91%	2,15%	0,82%	0,36%
60 - 150 тыс.р.	7,60%	7,07%	4,20%	2,19%	1,11%
150 тыс. - 10 млн. р.	0,73%	1,43%	1,56%	1,33%	1,01%
Общий итог	**57,02%**	**21,42%**	**9,67%**	**4,84%**	**2,64%**

Доли клиентов по выручке с клиента и количеству покупок (по обороту) за 5 лет

	1	2	3	4	5
Менее 30 тыс.р.	7,33%	1,91%	0,56%	0,17%	0,05%
30 - 60 тыс.р.	9,48%	4,35%	1,60%	0,61%	0,27%
60 - 150 тыс.р.	10,75%	10,71%	6,67%	3,61%	1,88%
150 тыс. - 10 млн. р.	2,44%	5,04%	5,84%	5,30%	4,31%
Общий итог	**29,99%**	**22,01%**	**14,67%**	**9,68%**	**6,51%**

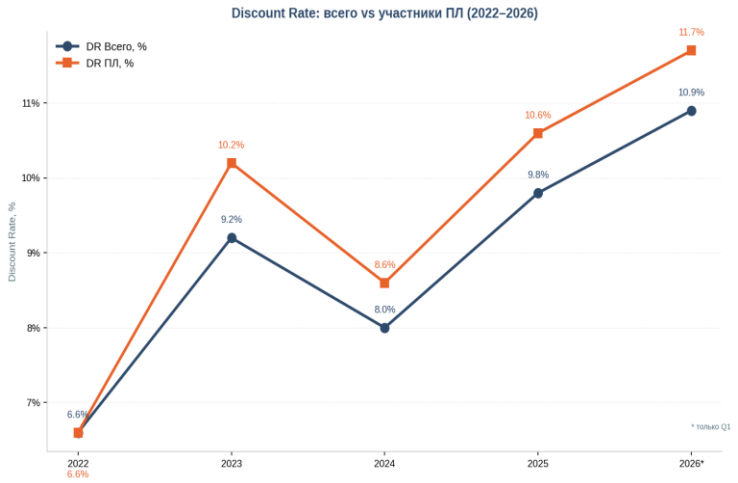
- 78% клиентов совершают только 2 покупки за 5 лет.
- 68% клиентов за 5 лет не доходят до порога второго статуса.
- Пересматриваем систему статусов.
- Пересматриваем стратегию работы с клиентами на вовлечение в первые покупки.

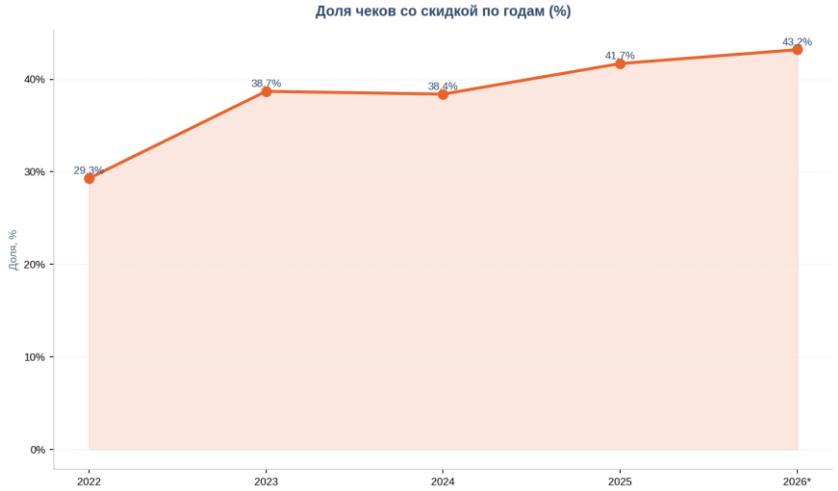
Клиенты списывают только 4% начисленных бонусов



Принимаем решение закрыть программу лояльности либо пересмотреть промо-стратегию.

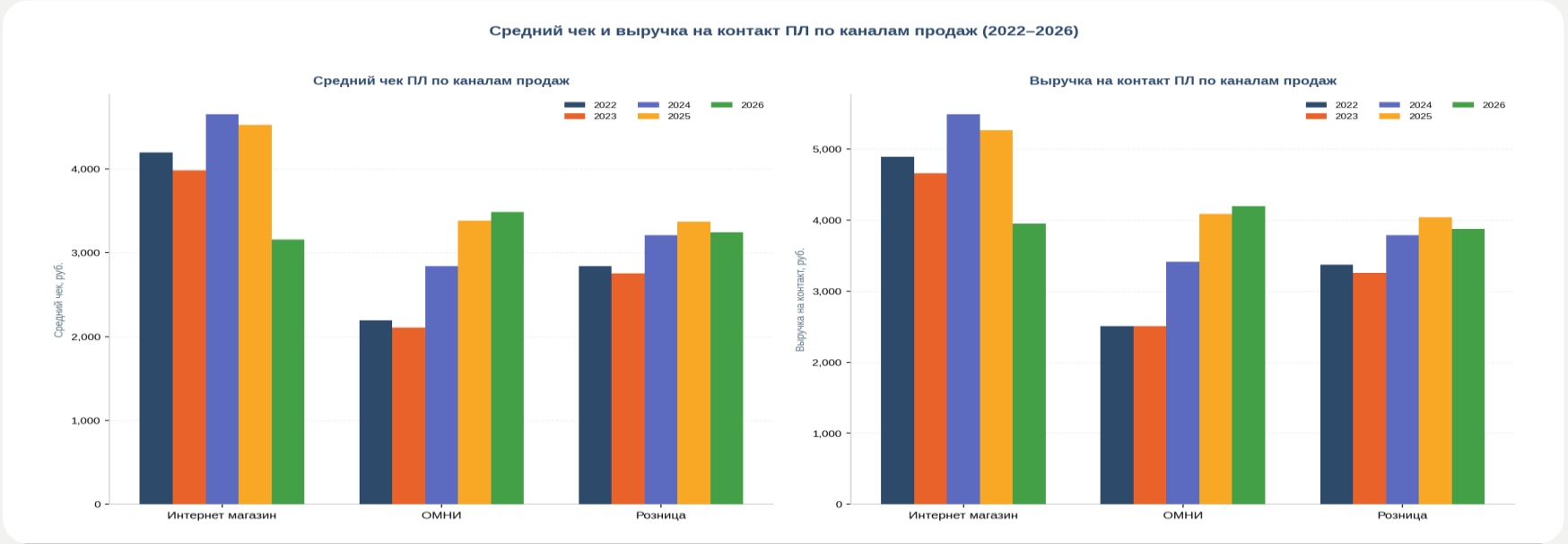
Давление промо





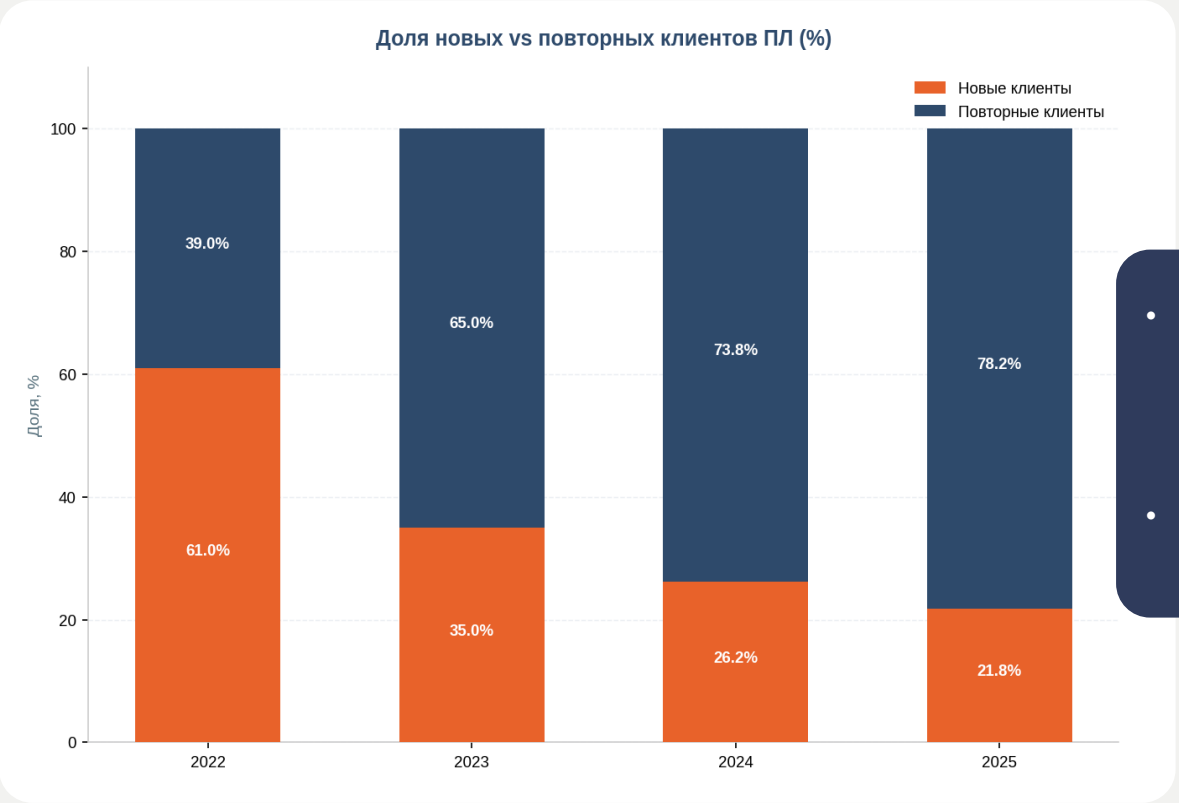
- Наблюдаем динамику роста скидки по промо, а также количества чеков со скидкой.
- Анализируем и корректируем промо-стратегию.

Разница в поведении по каналам



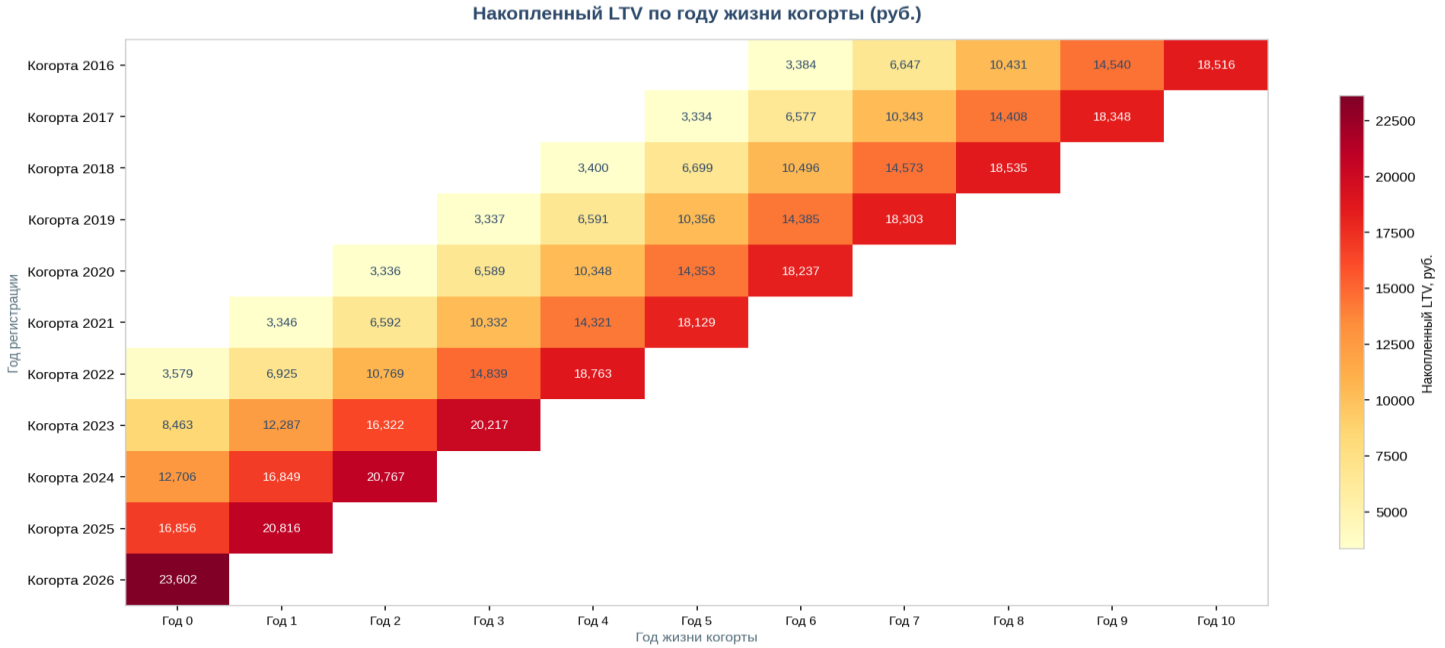
- Анализируем финансовые показатели по каналам продаж и выявляем наиболее прибыльные точки контакта с клиентом.
- Оптимизируем распределение маркетинговых бюджетов.

Изменение доли регулярных клиентов



- Изменяем распределение бюджета ПЛ в пользу удержания (Retention) и развития (Up-sell/Cross-sell) существующих клиентов.
- Сокращаем бюджет на привлечение новых.

Динамика LTV по когортам



Устанавливаем KPI по доходу с клиента за период на основе данных.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

ДАННЫЕ

Есть единый ID клиента?
Все данные доступны для анализа?
Есть инструменты для анализа?

АНАЛИЗ

У вашей программы лояльности есть P&L?
Сколько денег приносят инструменты маркетинга?
Корректна ли методология оценки?
Достоверны ли данные отчётов?

СТРАТЕГИЯ

Есть план развития и система финансовых и нефинансовых метрик для оценки результата?

Давайте встретимся

- Разберём вашу ситуацию
- Расскажем, что происходит на рынке
- Посмотрим наши сервисы аналитики
- Определим приоритетные шаги

Антон Трухтанов

+7 917 945 66 34

dirservice.ru