ПРОГРАММА РАБОТАЕТ. НО ХОРОШО ЛИ?

У вас есть программа лояльности.

Клиенты регистрируются.

Бонусы начисляются.

Рассылки отправляются.

Но где именно вы теряете клиента?

Регистрация — Начисление — Рассылки



SetLoyalty conf

Аудит программы лояльности: как понять, что менять, и найти точки роста

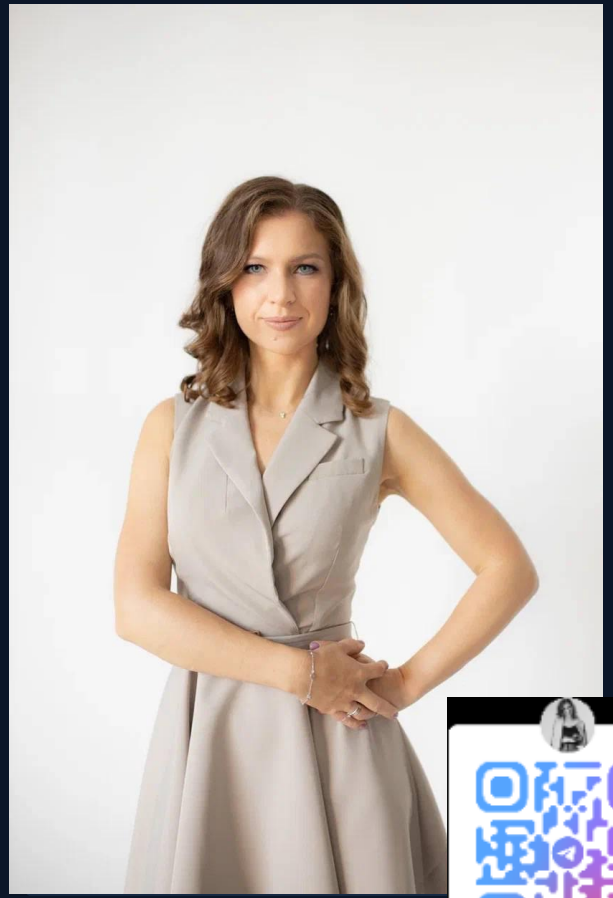
СПИКЕР

ЕКАТЕРИНА ПРОНИНА

Стратег по удержанию клиентов.

Помогаю компаниям выстраивать эффективные взаимоотношения с клиентами для роста бизнеса.

- **CCCX**, Международный диплом Директора по клиентскому опыту
- **14 лет** практического опыта управления CRM и лояльностью
- Бизнес-консультант, ментор
- Автор канала «Психология лояльности»
- Автор статей, участник исследований, интервью
- Автор курса «CRM lead»



@PSY_LOYALTY

ГЛАВНАЯ ОШИБКА — НАЧИНАТЬ АУДИТ С МЕХАНИК

SetLoyalty conf

«Сколько начисляют конкуренты?»

«Может, увеличить cashback?»

«Нужны уровни?»

«Добавить партнеров?»

«Запустить новые привилегии?»

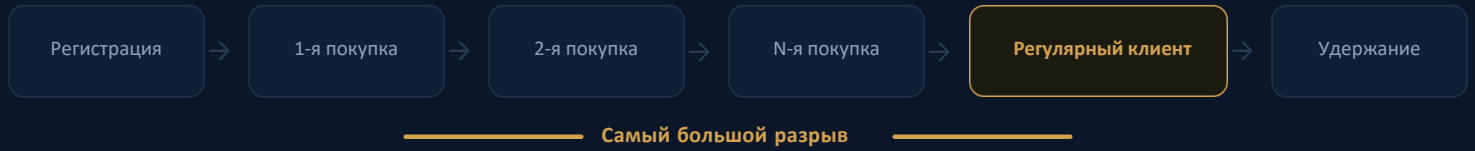
ПРАВИЛЬНЫЙ ВОПРОС

КАКОЕ КЛИЕНТСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ДОЛЖНА ИЗМЕНИТЬ ПРОГРАММА?

Механика — это решение. Но сначала нужно найти проблему.

УНИВЕРСАЛЬНАЯ ВОРОНКА ЛОЯЛЬНОСТИ

SetLoyalty conf



01

Сколько клиентов переходит на следующий этап?

02

Где мы теряем больше всего клиентов?

03

Какой финансовый эффект находится в этом разрыве?

Сама логика переходов универсальна, но нормативы и причины потерь различаются между бизнесами.

ФРЕЙМВОРК АУДИТА: 5 СЛОЁВ

SetLoyalty conf

01	**Экономика**	Что программа дает бизнесу?
02	**Клиентская база**	Кого мы удерживаем?
03	**Клиентский путь**	Где теряем клиента?
04	**Механики + коммуникации**	Как пытаемся изменить его поведение?
05	**Управление и измерение**	Можем ли доказать, что изменения работают?

5

СЛОЙ №1. ЭКОНОМИКА: ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ ИЛИ ДОРОГАЯ СКИДКА?

SetLoyalty conf

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ АУДИТА

- Доля участников программы в клиентской базе
- Доля участников в выручке
- Средний чек, частота покупок, retention, LTV
- Стоимость вознаграждений, redemption
- Incremental revenue / margin, ROI

ГЛАВНЫЙ ВОПРОС

КАКУЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ЦЕННОСТЬ ПРОГРАММА СОЗДАЁТ ОТНОСИТЕЛЬНО СЦЕНАРИЯ «ПРОГРАММЫ НЕТ»?

⚠ **Корреляция ≠ эффект программы**

Если участники покупают чаще — это **не доказывает**, что причина в программе: возможно, самые активные клиенты просто чаще в неё вступают.

СЛОЙ №2. СРЕДНЕГО КЛИЕНТА НЕ СУЩЕСТВУЕТ

27%

Repeat rate всей базы

14%

Новые клиенты

41%

Клиенты 2+ года

Когорты × жизненный цикл × частота × ценность × категория × канал привлечения

27% НЕ ПОКАЗЫВАЕТ, ГДЕ ПРОБЛЕМА.

SetLoyalty conf

СЛОЙ №3. ИЩЕМ ТОЧКУ ПОТЕРИ

SetLoyalty conf

Регистрация → 1 → 2 → N → Регулярный клиент

- Сколько дошло?
- Сколько потеряли?
- Сколько денег в разрыве?

БЫЛО «У нас низкая повторная покупка»

↓

СТАЛО

77% клиентов не совершают вторую покупку в течение X дней.

РОСТ КОНВЕРСИИ 1→2 НА N П.П. ДАСТ БИЗНЕСУ X ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЫРУЧКИ / МАРЖИ









ОДИНАКОВАЯ ПРОБЛЕМА ≠ ОДИНАКОВАЯ ПРИЧИНА

SetLoyalty conf

Pet retail

Цикл потребления, вид питомца, категория, размер упаковки

Fashion

Сезонность, коллекции, ассортимент, размер

Travel

Естественно длинный цикл повторного спроса

DIY / товары для дома

Проектная покупка, завершение ремонта или проекта

Benchmark показывает отклонение.

Но **не объясняет причину.**

ЦИФРА ОТВЕЧАЕТ «ГДЕ». ТЕПЕРЬ НУЖНО ПОНЯТЬ «ПОЧЕМУ»

ЧЕТЫРЕ ИСТОЧНИКА ГИПОТЕЗ:

01 **Данные поведения**

что покупал, когда, что произошло после покупки

02 **Customer Journey**

что клиент должен был сделать дальше

03 **Voice of Customer**

NPS, CSI, отзывы, обращения, исследования, причины ухода ухода

04 **Frontline**

магазины, call-center, e-commerce, коммерция

Результат диагностики = список причин потери клиента.

Не список новых механик.

ОТ ПРИЧИНЫ К ГИПОТЕЗЕ

Нет первой покупки	→ Клиент не видит ценности регистрации	→ **WELCOME INCENTIVE**
Нет второй покупки	→ Нет причины быстро вернуться	→ **NEXT PURCHASE OFFER**
Падает частота	→ Не учитываем цикл потребления	→ **REPLENISHMENT TRIGGER**
Уходят ценные клиенты	→ Все получают одинаковые условия	→ **TIER / VIP MECHANICS**
Не используют бонусы	→ Не понимают баланс или срок	→ **BALANCE & EXPIRY TRIGGERS**

ПРИЧИНА → ГИПОТЕЗА → МЕХАНИКА

Никогда: Механика → ~~ищем, какую проблему ею решить~~

SetLoyalty conf

ТОЛЬКО ТЕПЕРЬ АУДИРУЕМ САМУ МЕХАНИКУ ПРОГРАММЫ

EARN
За что и сколько даём

BURN
Как используется вознаграждение

EXPIRATION
Когда оно сгорает

TIERS
Зачем двигаться вверх

BENEFITS
Финансовые и нефинансовые преимущества

PERSONALIZATION
Насколько ценность релевантна клиенту

COMMUNICATION
Понимает ли клиент преимущества программы

КАКОЕ КОНКРЕТНОЕ КЛИЕНТСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ДОЛЖНА ИЗМЕНИТЬ ЭТА МЕХАНИКА?

> Если ответа нет — механика является **кандидатом на пересмотр**.

ПРОГРАММА МОЖЕТ БЫТЬ ХОРОШЕЙ.
НО КЛИЕНТ О НЕЙ НЕ ЗНАЕТ

Аудируем не количество коммуникаций, а **наличие следующего релевантного действия для клиента**.

- Регистрация
- Welcome
- Первая покупка
- Баланс / начисление
- Следующая покупка
- Списание

ТОЧКА ПОТЕРИ

- Сгорание
- Переход уровня

ТОЧКА ПОТЕРИ

- Реактивация



Разрыв на journey — этап без следующего стимула

SetLoyalty conf

ПОСЛЕ АУДИТА БУДЕТ 50 ИДЕЙ. ЧТО ДЕЛАТЬ ПЕРВЫМ?

SetLoyalty conf

BUSINESS IMPACT | EFFORT | Доп: затронутые клиенты · confidence · скорость результата

IMPACT →

01 Быстрые победы Высокий эффект, низкие затраты. Запускать немедленно.	**02 Большие выигрыши** Высокий эффект, высокие затраты. Планировать с обоснованием.
03 Эксперименты Невысокий эффект, низкие затраты. Тестировать гипотезы.	**04 Бэклог** Низкий эффект, высокие затраты. Откладывать без сожаления.

EFFORT →

Первое изменение программы ≠ самое большое изменение программы.

Иногда оптимизация welcome-механики даст эффект быстрее, чем полный редизайн бонусной модели.

ПРИМЕР: КАК ИДЕИ ЛОЖАТСЯ В МАТРИЦУ

КЕЙС · ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЕТЬ КОФЕЕН

120	Лояльность	50	2 оси
точек	программа	идей после аудита	Business Impact · Effort

Impact = охват × частота × средний чек, confidence
Effort = человеко-недели, интеграции, бюджеты

01 Быстрые победы

ВЫСОКИЙ ЭФФЕКТ · НИЗКИЕ ЗАТРАТЫ → В РАБОТУ ЗА 2 НЕДЕЛИ

- Welcome-цепочка: пуш «персональный бонус за 2-й визит за 14 дней» → **+2,1 п.п.** повторных покупок, **3 человеко-дня**, без доработки IT
- Индикатор «до уровня не хватает 120 баллов» в чеке и приложении → **+4%** глубины чека

02 Большие выигрыши

ВЫСОКИЙ ЭФФЕКТ · ВЫСОКИЕ ЗАТРАТЫ → В ПЛАН С БИЗНЕС-КЕЙСОМ

- Баллы → уровни + персональный кэшбэк по категории. **6–9 мес., ~12 млн ₽**, переделка бонусной бонусной логики, CRM ↔ кассы. Ожидаемо: **+1,5 п.п.** доли активных карт

03 Эксперименты

НЕВЫСОКИЙ ЭФФЕКТ · НИЗКИЕ ЗАТРАТЫ → ТЕСТ, РЕШЕНИЕ ПО КРИТЕРИЮ

- «Колесо бонусов» после покупки, 5% трафика, **3 недели**. Критерий: частота **+0,3 п.п.** — иначе отключаем
- A/B двух формулировок дедлайна сгорания баллов в пуше

04 Бэклог

НИЗКИЙ ЭФФЕКТ · ВЫСОКИЕ ЗАТРАТЫ → ОТЛОЖИТЬ БЕЗ СОЖАЛЕНИЯ

- Своё приложение с офлайн + NFC-карты вместо партнёрской карты: **18 мес., ~40 млн ₽**, эффект не не подтверждён данными аудита

ПРАВИЛО

ОДНА ИДЕЯ = ОДНА КАРТОЧКА С ТРЕМЯ ЦИФРАМИ: РЕЗУЛЬТАТ, РЕСУРСЫ, УВЕРЕННОСТЬ

Спорные идеи сначала идут в Experiments — тест дешевле, чем спор.

SetLoyalty conf

КАК ДОКАЗАТЬ, ЧТО ИЗМЕНЕНИЕ СРАБОТАЛО

Гипотеза → Целевая группа → Контрольная группа → KPI → Период → **Incremental effect**

ПРИМЕР

Гипотеза: если после первой покупки дать клиенту персональный стимул в пределах естественного цикла потребления, конверсия 1→2 за 30 дней вырастет с **18%** до **21%**.

18% → **21%** за 30 дней

TEST GROUP
механика

CONTROL GROUP
без механики

СРАВНЕНИЕ → incremental effect

МЕТОДИКУ ОЦЕНКИ НУЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ ДО ЗАПУСКА.

Не после того, как руководство спросило: «Сколько денег это принесло?»

SetLoyalty conf

АУДИТ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ЗА 7 ШАГОВ

SetLoyalty conf

1. **Определить бизнес-цель**
2. Построить воронку клиентского поведения
3. Найти главный разрыв
4. Определить причины
5. Сформулировать гипотезы
6. Приоритизировать изменения
7. Заложить измерение эффекта

Не начинайте изменение программы лояльности с вопроса:
«~~Какую механику нам добавить?~~»

НАЧНИТЕ С ВОПРОСА:

«Какое клиентское поведение сегодня ограничивает рост бизнеса — и почему?»

КОНТАКТЫ

Екатерина Пронина — стратег по удержанию клиентов

SetLoyalty conf

@PSY_LOYALTY

Автор канала «Психология лояльности»

СКАНИРУЙТЕ QR-КОД, ЧТОБЫ ПЕРЕЙТИ

ТЕЛЕФОН

8-917-587-34-30

TELEGRAM

@katrinlets