

Запуск программы лояльности с нуля: 15 шагов

15 шагов запуска программы лояльности для розничной сети, где её ещё не было: от анализа данных до цикла доработок. В конце — три ошибки: в базовом правиле, в расчёте экономики и в смене правил.

Чек-лист для розничной сети от 10 магазинов, где программы лояльности ещё не было. План я рассказывал в 2018 году на вебинаре к курсу о программах лояльности, здесь обновил его: карта цифровая, в приложении, в каналах — push и мессенджеры.

Идите по порядку. Шаги 1–11 — подготовка, 12 — запуск, 13 — первая оценка, 14 и 15 дальше повторяются постоянно.

15 шагов

- 1 **Анализ данных и ИТ-архитектуры.** Какие данные о покупателях и какие системы уже есть; отсюда стоимость запуска: инфраструктура и команда.
- 2 **Стратегия лояльности и CRM.** Цель (персональные предложения вместо дорогой рекламы), тип программы (скидочная или бонусная с персональной картой) и базовое правило.
- 3 **Исследование.** Программы конкурентов и соседних рынков; главный для клиента фактор — в непремияльной рознице это экономия.
- 4 **Платформа CRM.** Хранит клиентов и историю их покупок, чтобы каждому делать самое интересное для него предложение.
- 5 **Аналитическая система.** Покупки по картам, сегменты, экономика программы — всё это понадобится на шаге 13.
- 6 **Компания-интегратор.** Интеграция — единственное, что можно заложить в CAPEX, и по ней тоже, скорее всего, будут доработки.
- 7 **Интеграция со своими системами.** Касса, приложение, сайт: каждая покупка по карте должна попадать в CRM.
- 8 **Каналы коммуникаций.** SMS, e-mail, push, мессенджеры: клиенты сами хотят знать баланс и получать новости об акциях.
- 9 **Маркетинговый план продвижения.** За какое действие клиент получает карту: покупка, несколько покупок, покупка от заданной суммы; выгода открывается после регистрации, простой вариант — имя и телефон.
- 10 **Рекламные материалы.** Правила простыми словами: сколько начисляется, на что списывается, где смотреть баланс.
- 11 **Обучение сотрудников.** Кассир предлагает карту в приложении, объясняет правила и отвечает на вопросы о начислении.
- 12 **Запуск.** Пройдите путь клиента сами: установил приложение, получил карту, зарегистрировался, получил выгоду, видит баланс.
- 13 **Оценка качества и экономики.** Доля чеков по карте, средний чек с картой и без, затраты на программу в % от оборота, изменилось ли поведение клиентов.
- 14 **Доработки, новые правила и механики.** Целевые кампании на сегменты, кросс-категорийные предложения, поиск похожих новых клиентов (look-alike).
- 15 **Повторная оценка.** Каждую доработку проверяйте метриками шага 13 и возвращайтесь к шагу 14.

Частые ошибки

- **Перекося в базовом правиле.** Накопительная скидка, растущая с объёмом покупок, работает, пока большинство клиентов не дошло до максимума. Дальше компания теряет долю оборота на самых лояльных и выбирает: поднять цены и потерять покупателей или менять программу. Слишком скупое правило — другая крайность: картой пользуются самые экономные, а не самые лояльные, платёжеспособные её даже не открывают.
- **Запуск без расчёта экономики.** Затраты на программу чаще всего постоянные, это OPEX. До запуска посчитайте, какую долю оборота готовы отдать и как изменится поведение клиентов. Условный пример: реклама стоит 2% оборота, программа вместо неё — 1% скидки. Если карта будет у всех клиентов, а коммуникации не превысят 0,5% оборота, экономия — 0,5%. Если поведение улучшится хотя бы у 20% клиентов, вырастет и оборот.
- **Смена правил одним сообщением.** Вводите новые правила по этапам и сообщайте о каждом: сначала новое начисление при прежнем списании; затем заранее объявите дату сгорания старых бонусов; в эту дату — сгорание и новые возможности. Каналы — SMS, e-mail, push, сайт и приложение. Сгорание бонусов клиентам неприятно, поэтому объясняйте, чем программа стала удобнее и доступнее. В сети, где я тогда работал, доля покупок по карте после такой смены не изменилась.

Что сделать

- Цель, тип программы и базовое правило определите до выбора платформы, экономику посчитайте до запуска.
- Базовое правило не должно быть ни слишком щедрым, ни слишком скупым.
- После запуска оценка и доработки идут по кругу, а новые правила вводятся по этапам и объявляются заранее.