

# Поговорим о конкурентности FFPs

Точка зрения

Насколько конкурентоспособны российские программы лояльности для часто летающих пассажиров на международном рынке? Какие оценки им дают зарубежные маркетологи? Какое место они занимают в среде международных стандартов и какое будущее их ждет? Своим мнением с журналом LOYALTY.INFO делится Равиндра Багванани, основатель и управляющий директор компании Global Flight, Франция, специализирующейся в области клиентской лояльности.



Программы для часто летающих пассажиров (Frequent Flyer Programmes или FFPs) в России растут так быстро, словно размножаются простым делением. На данный момент в мире работает более 200 таких программ, и около дюжины из них – в России. Для авиакомпании, запускающей свою программу лояльности, как и для любого другого бизнеса, принципиально важно соблюдать два принципа.

Первый принцип – программа лояльности должна иметь стратегическое значение для компании.

Множество авиакомпаний все еще убеждены в том, что программу лояльности достаточно просто запустить. А дальше она, видимо каким-то чудесным образом, сама должна выстроить отношения с клиентом и одним фактом своего появления в его жизни добиться его

лояльности. Такой подход к программе лояльности выхолащивает ее, упрощая до схемы простого дисконта для постоянных клиентов, то есть снижает доходы компании от тех клиентов, которые купили бы билеты и без скидок, и не приводит к какому-либо повышению потенциала будущих продаж. Основные задачи бизнеса и программы лояльности – привлечение новых клиентов и увеличение объема покупок существующих клиентов – таким способом не решаются.

Второй принцип – программы лояльности должны быть ориентированы на лучших клиентов компании, и, следовательно, этим клиентам должны обеспечиваться соответствующие забота и внимание.

К сожалению, все российские программы для часто летающих пассажиров проигрывают, потому что не соблюдают как минимум один из этих важнейших принципов. Для примера, давайте рассмотрим программы лояльности «Аэрофлота» и S7 – компаний – участников международных альянсов.

#### Чаша весов

Программа «Аэрофлот Бонус», в

принципе включает в себя все основные элементы программ лояльности из лучших мировых практик. И в то же время она проигрывает в части общего видения и понимания того, что нужно делать с бонусной программой, не имеет стратегии позиционирования себя в международном альянсе. Последние ухудшения условий программы, резкое ужесточение правил накопления бонусных миль и премиальных уровней проводились без надлежащего заблаговременного уведомления, хотя по общепринятой практике клиентам сообщается о подобных изменениях не менее чем за 3 месяца.

В результате пострадала не только общая привлекательность программы лояльности, но что еще хуже – упало доверие клиентов к компании. Теперь уже обещания компании заботиться о своих лучших клиентах выглядят сомнительно. И так как «Аэрофлот» существует не в изолированном мире, здравомыслящие клиенты начинают рассматривать альтернативы внутри альянса SkyTeam. Даже продолжая летать



за перелет по Европе экономическим классом, они могут получить тот же перелет за 25 000 миль. Что же касается ограничения об обязательном наличии перелетов для сохранения возможности пользоваться милями, то таких требований вы не найдете ни в одной приличной программе лояльности в мире. Понимает ли руководство «Аэрофлота», что у их клиентов есть выбор? Понимает ли, что мощный рост партнерских программ конкурентов в России напрямую связан с тем, что «Аэрофлот» сделал со своей бонусной программой?

Авиакомпания S7, присоединившаяся к альянсу oneworld в прошлом году, многих удивила своей наивностью. Сложилось впечатление, что авиакомпания приняла альянс за клуб друзей и единомышленников, в котором ей окажут поддержку и помогут перейти на следующий уровень в своем развитии. Однако внутри альянса очень жесткая конкуренция среди программ для часто летающих пассажиров, так как каждая компания четко ориентирована на сохранение своих клиентов, что требует расширения их собственных программ. Интеграция S7 в альянс происходила по рекомендации и с поддержки British Airways, и в то время, пока она шла, British Airways делала правильно все



«Аэрофлотом», многие пассажиры теперь более активно пользуются партнерскими программами, например бонусной программой «Дельта». Вместо того чтобы платить 50 000 миль

то, что делала неправильно компания S7. В преддверии присоединения S7 к альянсу, British Airways существенно улучшила условия своей собственной программы лояльности. Теперь, летая эконом – классом по дисконтному тарифу между Москвой и Лондоном, участнику программы S7 «Приоритет» требуется 33 перелета туда и обратно, прежде чем он накопит достаточное количество миль на премиальный полет по тому же маршруту. Участник программы British Airways получает то же вознаграждение всего за 7 перелетов! Какую программу выберете вы?

Также недавний запуск второй кобрендовой карты British Airways в России с участием банка «Русский стандарт» ясно демонстрирует, что British Airways не настолько хороший друг, как может думать S7. Кстати, кредитные кобренды не являются сильной стороной British Airways, что делает этот сигнал еще более четким! И что же делает S7, чтобы исправить ситуацию? Да, в целом, ничего, и в результате с каждым днем теряет свои позиции.

От знакомства с российским рынком программ лояльности складывается впечатление, что многие авиакомпании (да и другие компании тоже) полагают, что запуск кобрендовых кредитных карт является наиболее важным аспектом развития программы лояльности. Действительно, этот шаг может дать дополнительные возможности для получения прибыли, но только если все участники кобренда заботятся об этом равным образом. При этом новые участники рынка вроде банка «Авангард» с его картой Airbonus, предлагающего бесплатные билеты без каких-либо ограничений (так как



**Елена Наумчик,  
независимый эксперт**

Очень интересный и актуальный взгляд. К сожалению, голоса зарубежных экспертов все еще редко звучат на российском рынке. Еще реже игроки – участники зарубежных рынков делятся своим видением процессов, происходящих в нашей стране, чаще ограничиваясь рассказами о собственных практиках.

Я с интересом слежу за развитием дискуссии вокруг программ для часто летающих пассажиров в России и сама являюсь участником программ «Аэрофлот Бонус», Miles&More, имею серебряный статус в программе Skywards. Должна сказать, что ситуация в этой области представляется мне вполне типичной для российского рынка программ лояльности в целом. На сегодняшний день все отрасли без исключения страдают отсутствием понимания стратегической роли программы лояльности в деятельности компании, практически ни у кого нет планов долгосрочного развития программы, и мало кто задумывается об этике отношений с клиентом. Пожалуй, авиапассажирам еще повезло, так как отечественные перевозчики, испытывая конкурентное давление со стороны западных коллег, волей-неволей перенимают лучшие зарубежные практики стандартов сервиса.

Что касается ужесточений программы «Аэрофлот Бонус», с юридической точки зрения все было сделано правильно. Правилами программы допускается любое изменение условий, вплоть до ее отмены. Каждый участник был информирован об этом и согласился с этим при вступлении. Так что с буквой закона все в порядке. А вот дух законов построения клиентской лояльности, конечно, требовал совсем другого подхода.

Когда-нибудь участники рынка начнут осознавать, что программа лояльности – это не рудимент маркетинга, а определяющая составляющая философии бизнеса. Философия хороша тем, что можно придерживаться различных течений. Можно работать с массовым клиентом, предлагая одинаковое

банк просто выкупает билеты для предоставления вознаграждения участникам программы), представляющую серьезную угрозу для существующих программ поощрения часто летающих пассажиров. Развитие подобных независимых банковских продуктов уже началось по всему миру, включая США и Центральную Азию, и, похоже, российские авиакомпании пока недооценивают реальность этой угрозы.

#### Под занавес

Российский рынок программ часто летающих пассажиров выглядит весьма развитым, но только на первый взгляд. С толку сбивает общее количество действующих программ лояльности. Но даже использование лучшего мирового опыта не позволяет им сформировать реальную дополнительную ценность для компании-оператора в глазах клиентов. Это наблюдение верно как для крупных международных авиаперевозчиков, так и для небольших независимых авиакомпаний. И тем и другим необходимо больше фокусироваться на развитии CRM-систем и отношений с клиентами. Каждый день, пока российские авиакомпании ждут, что ситуация разрешится сама собой, международные конкуренты успешно увеличивают свою долю рынка, и этот процесс будет все сложнее обратить вспять.

Российским авиакомпаниям необходимо покончить с инфантилизмом их бонусных программ и начать извлекать выгоду из применения лучших мировых практик, уделяя больше внимания стратегическому развитию программ и инвестициям в лучшее понимание предмета. Эти усилия будут достойно вознаграждены. ■

#### комментарий эксперта

качество сервиса и равные условия для всех, или можно выстраивать разную модель «поведения» по отношению к каждому клиенту соответственно его «заслугам» перед компанией. И тот, и другой вариант – вполне жизнеспособные модели, и я не считаю, что создание программы лояльности обязательно для любого бизнеса. Скажем, программ лояльности у компании Макдональдс или Wal-Mart нет, что не мешает им быть лидерами в своих сегментах.

Выбирая построение программы лояльности, руководство компании берет на себя определенные морально-этические обязательства. Деловые отношения меняются на взаимовыгодное партнерство, череду взаимных уступок и комплиментов. Клиент больше тратит – компания его узнает, выражает свое уважение и дарит подарки. Чем дольше клиент и компания знают друг друга, чем более ценным клиент для компании является, тем дороже становятся подарки и значимее эмоциональная связь. Недаром в западной риторике вовлечение клиента в программу часто сравнивается с обручением.

Но, видимо, и тут актуальна поговорка «Обещать – не значит жениться». А между тем, снижая стоимость «обратной связи» программы лояльности, компания подает клиенту ясный персональный сигнал о снижении его личной значимости для нее.

Безусловно, опрометчивые маркетинговые ходы нужно корректировать, избыточные расходы снижать и за изменением рынка следить. И все-таки к любым ужесточениям программы следует подходить с большой осторожностью, вкладывая значительные средства в компенсирующие акции и разъяснительную информационную кампанию.

Российский рынок программ лояльности растет, превращаясь из младенца в угловатого подростка. И соответственно растут требования окружающих – от клиентов до конкурентов и партнеров. Процесс этот – естественный и вполне позитивный. Нужно только больше работать над собой и меньше пенять на зеркало.