

DOI 10.31483/r-102872

Трубникова Нина Вадимовна

Чурсина Ксения Андреевна

ЭКОСИСТЕМА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ В РОССИИ

Аннотация: в главе рассмотрены основные подходы к потребительской лояльности в реалиях современного маркетинга. с учетом инновационных методов и инструментов. Сегодня происходит усложнение механизмов формирования лояльности и сдвиг факторов мотивации от экономических к коммуникационным. Подробно рассмотрен инновационный подход, когда экосистема рассматривается как уникальный формат по комплексному решению большинства задач, связанных с формированием лояльности. Проанализирован опыт ведущих российских экосистем Яндекса и Сбербанка в формировании лояльности, сформулированы рекомендации для внедрения экосистемных моделей в клиентоориентированных компаниях.

Ключевые слова: потребительская лояльность, экосистема, клиентоориентированность, мотивация, цифровой маркетинг.

Abstract: the chapter considers the main approaches to consumer loyalty in the realities of modern marketing. taking into account innovative methods and tools. Today, the mechanisms of loyalty formation are becoming more complex and motivation factors are shifting from economic to communication. An innovative approach is considered in detail, when the ecosystem is considered as a unique format for the complex solution of most tasks related to the formation of loyalty. The experience of the leading Russian ecosystems of Yandex and Sberbank in the formation of loyalty is analyzed, recommendations for the introduction of ecosystem models in client-oriented companies are formulated.

Keywords: consumer loyalty, ecosystem, customer orientation, motivation, digital marketing.

Рассмотрение экосистем как инструмента формирования потребительской лояльности является актуальной темой, первоначально требующей уточнения общих определений, связанных с этой областью маркетинговой деятельности.

Лояльность является комплексным многомерным показателем современных экономических систем, и получила серьезный импульс для своего развития на том этапе, когда стратегия развития компаний стала меняться от продуктоориентированной к клиентоориентированной. Экономика лояльности оценивается сегодня как новый экономический и коммуникационный подход к управлению и анализу активности клиентов. Этот подход совершенно обоснованно предполагает, что удержание потребителя обходится гораздо дешевле, чем приобретение нового потребителя и завоевание новых сегментов рынка.

Лояльность сегодня понимается как определенный маркер вероятности переключения потребителя на другой бренд, в особенности, когда происходит снижение цены у конкурента или вступают в игру какие-то другие факторы, ослабляющие бренд. При возрастании лояльности снижается склонность потребителей к восприятию действий конкурентов.

Лояльность клиентов следует рассматривать как комплекс параметров, характеризующих их поведение (объем и постоянство закупок) и воспринимаемый ими имидж поставщика товаров и услуг [3].

В практике современного бизнеса под лояльностью часто понимают удовлетворенность потребителей. Удовлетворенность покупкой является лишь фундаментом для дальнейшего построения лояльности потребителей. Удовлетворенный покупатель не всегда становится лояльным, важно на эмоциональном уровне передать клиенту ценность, которая заставляет его рекомендовать бренд своему окружению, что ведет не только к повторным покупкам этого потребителя, но и привлекает новую аудиторию. Компании уходят от агрессивной политики в сфере продвижения своей продукции, сокращают использование маркетинговых коммуникаций массового воздействия. Больше внимания уделяется гармоничным взаимоотношениям с клиентами в русле базовых принципов маркетинга взаимоотношений, персонализируя коммуникацию с ними.

Единственным способом быть конкурентоспособным в таких условиях является упор не столько на характеристики предлагаемых клиентам товаров и услуг, сколько на уровень сервиса и на учет индивидуальных потребностей каждого конкретного потребителя, а не всего рынка в целом. При этом качество товаров и услуг должно оставаться высоким или, по крайней мере, соответствующим ситуации на рынке. Именно такой тип сервиса могут предоставить современные экосистемы, которые будут подробно описаны далее.

Охарактеризовав современные подходы к дефиниции лояльности, отметим то, что может дать эта стратегия и с какими трудностями можно столкнуться при ее внедрении. К преимуществам потребительской лояльности относятся премия за бренд [1], рост первичных и повторных продаж, закрепленное в лояльных действиях доверие потребителей, возможность комплексного воздействия на потребителя.

К ключевым проблемам внедрения программ лояльности относятся довольно серьезные вложения в развитие и поддержание программ лояльности; необходимость соблюдать привычные для потребителя характеристики бренда при смене позиционирования или ребрендинге, необходимость проведения серьезного реинжиниринга большинства бизнес-процессов, обеспечивающих взаимодействие компании со своими клиентами.

На данный момент идея применения экосистемы в качестве инструмента формирования потребительской лояльности уже достаточно широко распространилась в сфере маркетинговых коммуникаций. Подтверждением тому становятся многие публикации в иностранных журналах и платформах, например, статья, опубликованная в январе 2022 года на базе ресурса Snowflake, носит название «The Next Great Loyalty Program Is an Ecosystem», пророча этому инструменту большое будущее в сфере потребительской лояльности [7]. Российский рынок маркетинговых коммуникаций в этом направлении не отстает в развитии от иностранных игроков. Более того, именно на нашем рынке можно найти одни из самых оригинальных и конкурентоспособных решений в сфере реализации

экосистемы как инструмента воздействия на потребителя в таких компаниях, как, например, Яндекс и Сбербанк,

Воздействие брендов на формирование лояльности своих потребителей через создание экосистем является новой темой в маркетинговой аналитике. Экосистема как инструмент формирования потребительской лояльности понимается сегодня как ориентированная на потребителя сложносоставная структура, основная цель функционирования которой – удерживать клиентов, не только предоставляя им соответствующий их ожиданиям сервис и продукты, но и вознаграждая их за лояльность материальными и нематериальными благами, создавая, таким образом, особую ценность бренда[2].

Данная формулировка на первый взгляд хотя и кажется достаточно общей, однако она транслирует суть происходящего на рынке и позволяет отразить многообразие экосистем, работающих на задачи по формированию потребительской лояльности. С одной стороны, каждая экосистема является уникальным решением, отражающим специфику бренда и его аудитории. При этом все экосистемы имеют ряд объединяющих характеристик, среди которых уже ранее упомянутая клиентоориентированность, контактность предложений, развитие коммуникации с клиентом и др., что и позволяет поместить их «под зонтик» общего термина.

Более конкретным является определение профессионального сообщества, четко отражающее функциональную суть этого феномена. Экосистема как инструмент формирования потребительской лояльности определяется как набор собственных или партнерских сервисов, объединенных вокруг одной компании, основной целью которых является взаимодействие с потребителем с целью формирования доверия [6]. Это определение дает реальное представление об основных компонентах экосистемы, где во главе угла находится одна компания или бренд, который подключает свои собственные предложения или предложения партнёров к единой сети, и далее за счет сформировавшегося объединения какие-то определенные потребности клиентов реализуются эффективнее и качественнее.

Уточнив определение, следует рассмотреть базовые принципы организации, которые следует учитывать, каким бы креативным в итоге ни был созданный механизм коммуникации с потребителем. Итак, несколько принципиальных вопросов, ответы на которые и послужат фундаментом для построения экосистемы. Первый – это определение целевой аудитории, чтобы механизм экосистемы отвечал в большинстве своем именно ее запросам. Вторым вопросом – это характеристика поведения этих потребителей. Это необходимо для создания структуры, которая была бы сопровождением на пути клиента, предугадывая следующий его шаг.

Третий вопрос касается технологий входа в экосистему; Здесь важным признаком при формировании экосистемы, направленной на лояльность потребителя, является наличие коммуникации через одну понятную, оптимизированную систему, когда аудитория получает все предложения и совершает все приобретения по одному каналу коммуникации, чаще всего в качестве него выступает мобильное приложение или подписка. В случае с технологией, реализованной через мобильное приложение, пользователь получает все услуги и продукты в одной программе, где свободно перемещается между ними, а также участвует в коммуникации с брендом. В случае с подпиской, приложением или сайтом, где пользователь может приобрести определённый продукт, может быть несколько, однако подписка гарантирует привилегированный доступ ко всем системам и создает единую структуру для конкретного потребителя. Так даже те бренды, у которых нет прямой системы подписок, подключают своих клиентов к структуре, делая их абонентами или предоставляя им форму регистрации.

Еще одним характерным принципом в формировании экосистемы как инструмента воздействия на потребительскую лояльность становятся сквозные предложения. По своей механике они аналогичны кросс продажам, однако в отличие от последних, представляют собой не просто предложение дополнительного продукта клиенту, который уже совершил какое-то приобретение, а цепочку продаж, направленную на то, чтобы предложить клиенту какой-то продукт на каждом этапе, например, заказать завтрак, вызвать такси или воспользоваться

каршерингом, обращаться на работе к электронной почте и облачным сервисом для хранения данных, построить маршрут до дома по карте, послушать музыку в дороге, посмотреть дома кино или сериал по подписке и так далее. Разумеется, в таких цепочках не все сервисы платные, однако подключаясь к одной общей сети, клиент чаще всего платит за членство в ней тем или иным способом. А наличие предложений практически на любой запрос увеличивает вероятность покупки.

Экосистема, реализованная в одном приложении или через подписку, включающую несколько каналов, позволяет на своей базе комбинировать внутри себя различные инструменты, проводить бонусные программы с накоплением баллов, скидочные акции, организовывать систему получения и использования промокодов и получения кешбэка – это только то, что касается исключительно финансового фактора формирования потребительской лояльности. Также на базе экосистемы бренд может выстраивать коммуникацию с потребителем, как в индивидуальном порядке, через службу поддержки или бота, так и в глобальном, используя подобие новостной ленты, где аудитория будет получать общие сообщения о новостях компании, ее заявления по социально важным вопросам, а при должном уровне вовлечения присутствует возможность даже публикации развлекательно-познавательного контента о бренде и его продукции. Те же механики позволяют получать обратную связь от потребителей и реагировать на нее. Кроме того, экосистема может включать в себя именно развлекательный контент, при условии геймификации определенных процессов в ее функционале. Но главное, что вокруг потребителя будет создаваться поле, состоящие из приложений исключительно одной кампании, внутри экосистемы он будет находить ответ на любую или почти любую потребность, что повысит уровень сервиса многократно, а значит и приведёт к позитивной динамике в формировании лояльности.

Присутствие всех сервисов в единой системе повышает уровень комфорта взаимодействия с брендом для потребителя, нет необходимости идти за несколькими продуктами в разные компании, если они все представлены в рамках одной

экосистемы, и соответственно легкодоступны. Также сама по себе концепция экосистемы лояльности создает своего рода воронку, проходя по которой потребитель все глубже погружается в структуру и использует все больше продуктов бренда. И, наконец, экосистема создает своего рода среду коммуникации с потребителем даже вне экономических взаимоотношений. Это во многом повышает вероятность более длительного взаимодействия с клиентом, так как привыкание к продуктам экосистемы, ее уровню сервиса, коммуникации и даже интерфейсу усложняет переход к другому бренду и делает его крайне неудобным.

Развивая механизм воронки, многие бренды внедряют в свои экосистемы технологию голосовых помощников. Этот инструмент также позволяет еще более эффективно интегрироваться в бытовую жизнь потребителей, и практически имитировать технологию умного дома. Это также оказывает влияние на уровень комфорта в жизни клиентов и усложняет их переход к конкурирующей компании.

Кроме того, что экосистема с большим числом сервисов и продуктов, привязывает потребителя на каждом этапе все более и более эффективно, создавая как эмоциональную связь, так и оценочное отношение к бренду, этот инструмент также позволяет активное внедрение и использование CRM. Поведение потребителей, их предпочтения, привычки, наиболее популярные запросы и потребности – статистику по всем этим аспектам и многим другим метрикам экосистема позволяет собирать на более эффективном уровне, так как все участники структуры зарегистрированы и их пути и предпочтения внутри можно проследить детально, а значит в будущем повышать точность контекстных предложений и уровень обслуживания.

Таким образом, экосистема позволяет реализовать внутри себя максимальное число механик, которые влияют на потребительскую лояльность и в традиционном подходе используются в качестве отдельных инструментов. Так, экосистема позволяет объединить разные методы и приемы, которые отвечают за формирование всех типов лояльности: поведенческой, эмоциональной и оценочной, – то есть формируют комплексную лояльность. Экосистема действительно

позволяет одновременно работать со всеми направлениями формирования потребительской лояльности, и влиять как на материальные факторы, так и на эмоциональную привязанность, что в нынешних условиях высокой конкуренции и глобальной нестабильности рынков крайне важно для удержания покупателя и мотивации его к совершению его повторных покупок.

Рассмотрев основные инновационные преимущества экосистемы лояльности, и ее общий функционал, следует перейти к классификации экосистем как инструмента потребительской лояльности, разграничить существующие экосистемы по ряду признаков.

Первый из подходов к разделению экосистем лояльности на типы берет за основу экономический субъект, владеющий ею, а точнее количество этих субъектов и характер их партнерства [4]. С точки зрения данной классификации, экосистемы можно разделить на:

1. *Открытые* – в создании и функционировании экосистемы принимают участие несколько относительно равноценных организаций-партнеров, взаимодействующих друг друга, которые объединяются для увеличения лояльности своих клиентов, улучшения сервиса, коммуникации и финансовой выгоды.

По такому принципу может функционировать экосистема, состоящая из отелей и ресторанов, которые сотрудничают для предоставления курортного и гастрономического сервиса для своих клиентов одновременно.

2. *Ограниченные* – во главе экосистемы стоит материнская кампания, которая управляет всеми процессами, дочерние компании обеспечивают предоставление определенных продуктов и услуг, а также коммуникации, однако принадлежат основной организации и не могут действовать самостоятельно[4].

Здесь в качестве примера может выступать любая экосистема, где во главе стоит одна большая компания. Так, на отечественном рынке это может Яндекс, приобретающий или создающий все сервисы, а на западном рынке Amazon, действующий тем же методом.

Еще одна система классификации экосистем базируется на условиях членства, которые устанавливаются внутри структуры. В таком случае деление происходит на:

3. *Экосистемы со свободным входом* – для использования сервисов, приобретения товаров внутри экосистемы, коммуникации с брендом, не обязательно иметь платную подписку или другой формат членства, подтверждаемого финансовыми обязательствами, любой потенциальный клиент имеет возможность зарегистрироваться и использовать желаемые продукты.

В качестве примера экосистемы со свободным входом может снова выступить Яндекс, так как он не обязывает приобретать подписку Яндекс Плюс, чтобы получить доступ к сервису такси, доставки, почте или облаку, она лишь дает определенные бонусы при использовании всех услуг и товаров.

4. *Экосистема с закрытым входом* – для использования требуются подписки, покупки тарифа, приобретения на определенную сумму, которые выступают в качестве пропуска в структуру и предоставляют доступ ко всем сервисам и продуктам.

Примером экосистемы с закрытым входом может быть структура, созданная МТС, так как на данный момент, чтобы стать участником программы, необходимо быть абонентом этого сотового оператора и оплачивать определенную подписку.

Еще одна классификация экосистем лояльности основывается на масштабах [6]. Таким образом, экосистемы можно разделить на:

5. *Глобальные* – структура охватывает почти всю жизнь потребителя, участвуя в самых ее разных сферах, и предлагая товары и услуги, а также организуют коммуникацию, в рамках разных индустрий.

Опять-таки среди примеров можно рассматривать Яндекс или Сбербанк чуть в меньшей степени, если речь идет о нашем рынке, так как оба этих бренда предлагают услуги в множестве разных сфер, например, продукты, такси и аптека.

б. *Локальные* – существуют в рамках одной индустрии и предлагают продукты, услуги и ведут коммуникацию только в своей специфической сфере.

Экосистема ресторанного альянса White Rabbit Family (WRF) может стать достойным примером данного типа, так как они распространяют свою структуру и продукты исключительно сферу ресторанного бизнеса.

Говоря о первых опытах формирования и развития экосистем на российском рынке, было бы важным рассмотреть примеры возникновения и развития потребительской лояльности и осветить вопросы стратегии внедрения экосистем в этом качестве. Выбор компаний, чей опыт интеграции экосистем будет рассмотрен далее, основан на территориальной принадлежности к отечественному рынку, а также на разнообразии и различиях в их пути развития и стратегиях маркетинговой коммуникации и конечного использования экосистемы лояльности для взаимодействия с клиентами.

Здесь интересно рассмотреть опыт именно отечественных брендов, потому что глобальные компании обычно реализуют лишь часть услуг, характерных для развитой экосистемы и для них становится проблемой реализация локального сервиса. Так, международные игроки медиа рынка, такие как Apple, могут предложить клиентам своей экосистемы сервисы для прослушивания музыки, просмотра видеоконтента, чтения книг или облачного хранения данных. Однако организация услуг такси, доставки продуктов, медикаментов, бронирования и многое другое, реализовать извне затруднительно, так как нужно иметь прямой выход на локальные рынки, где существуют подрядчики, способные предложить эти товары и услуги, и находиться внутри страны для более близкого знакомства с целевой аудиторией, ее культурными особенностями и средним уровнем жизни. Даже вне контекста экосистем лояльности, международные бренды испытывают сложности при попытке занять большую долю российского рынка. С этим, например, было связано желание Google поглотить Яндекс, так как вторые обладали наработками по учету языковых особенностей в реализации своих поисковых сервисов. И тем более в таких условиях доступ к локальным ресурсам получает ведущую роль в успешном формировании экосистем. Сегодня позиции

глобальных компаний в нашей стране принципиально изменились в связи с политическими факторами, что подчёркивает актуальность рассмотрения именно опыта и перспектив российских экосистем.

Бренд Яндекс является одним из пионеров становления и развития экосистем. Компания со своего рождения в 2000 году изначально позиционировалась как разработчик и поставщик поисковой системы в сети Интернет, но довольно быстро позже начала обрывать различными дополнительными сервисами и площадками, которые в разном ключе отвечали запросам целевой аудитории

С точки зрения маркетинга в этом направлении Яндекс избрал тактику неполной монетизации, часть сервисов были и остаются доступны в абсолютно бесплатном формате, остальные требуют подписки или предлагают гибридные условия, исходя из которых потребитель имеет возможность или оплатить полноценное пользование сервисом, или применять его в ограниченном формате и с учетом рекламных интеграций. В данном случае такой гибкий подход к разным клиентам бренд повышает лояльность во всех группах, у компании всегда будет некоторая доля клиентов, которые используют только бесплатный контент, однако все более и более продолжительное взаимодействие с сервисами в нативной форме привлекает потребителя к приобретению подписки, чтобы пользоваться максимальным спектром возможностей сервиса, не жертвуя комфортом, и за сравнительно небольшую плату.

Второе направление, в котором Яндекс осуществляет определённые шаги, это создание репутации. Кроме качества продуктов и сервисов, их доступности и адаптированности под целевую аудиторию, бренд также предпринимает дополнительные шаги по созданию определенного позитивного образа в глазах профессионального и потребительского сообщества.

Так, на протяжении всего периода своего существования Яндекс реализует различные проекты, которые влияют на развитие индустрии, носят образовательный, социальный или развлекательный характер. Все это в разной степени вовлекает разные группы целевой аудитории, формирует у них определенное впечатление, а значит и эмоциональное и оценочное отношение к бренду.

Совокупность всех этих сервисов, акций и проектов и привела в конечном итоге Яндекс к созданию экосистемы. Ее можно отнести к типу ограниченных, связано это с тем, что компания постоянно занята поглощением различных менее крупных организаций либо же созданием определенных сервисов прямо внутри своей структуры, на основе собственных или также приобретенных технологий.

Относительно критерия участия, структуру Яндекс можно характеризовать, как экосистему с комбинированным входом. Нельзя однозначно отнести ее к типу со свободным входом, так как несмотря на то, что любой зарегистрировавшийся по номеру телефона или электронной почте пользователь, может использовать определенный набор сервисов, доступ к полному пакету услуг и бонусов возможен исключительно при подключении платной подписки. По своей сути такой формат входа в экосистему можно считать наиболее эффективным, так как потребитель сначала имеет возможность ознакомиться со всеми преимуществами взаимодействия со структурой, а потом уже переходит на более глубокий уровень вовлечения естественным путем, который одновременно является платным. Это имеет позитивное влияние на отношение к бренду, так как клиент сам принимает решение о подключении к экосистеме и при этом принимает его осознано, понимая, какие услуги и бонусы оплачивает, что делает взаимодействие с компанией более прозрачным. С точки зрения охвата рынка и различных индустрий экосистема Яндекса безусловно является глобальной, так как в ее состав входит огромное количество сервисов и продуктов из самых разных областей.

Подробнее остановимся на процессе входа в экосистему бренда. На первичной ступени, будущему пользователю достаточно просто зарегистрироваться, заполнив небольшую анкету с номером телефона, адресом электронной почты и другими контактными данными, после этого он может использовать многие сервисы Яндекс, но при этом не получит доступа к бонусной программе и определенным продуктам, которые функционируют только при наличии подписки. Для бренда регистрация уже является важным этапом, так как это позволяет собирать данные о поведении потребителя и его потребностях для CRM систем. При этом коммуникация с потребителем стартует уже здесь, что повышает ценность

бренда, и улучшает его репутацию в связи с предоставлением определённых услуг без прямой материальной оплаты. На следующем этапе пользователь, оценив преимущества экосистемы, оформляет платную подписку. Подписка Яндекс Плюс, а именно такое название она носит, обходится пользователям ежемесячно в 200 рублей, также бренд периодически применяет различные акции, чтобы сделать подписку более привлекательной. Это позволяет перевести потребителя более гладко на платный тариф. Также бренд получает гарантированный и достаточно стабильный доход уже с этих подписок, вне зависимости от давнейшей активности пользователя.

Как было упомянуто ранее, все форматы платных подписок в экосистеме Яндекс, кроме доступа к сервисам, обеспечивают еще и материальные бонусы. В первую очередь, это баллы, которые потребитель накапливает, оплачивая услуги в сервисах Яндекса, баллы эквивалентны рублям по формуле 1 рубль = 1 балл. Особый нюанс здесь состоит в том, что баллы можно потратить, но опять же только внутри экосистемы бренда, что привязывает потребителя к структуре, так, например, ему выгоднее воспользоваться Яндекс.Такси, а не конкурирующим сервисом, ведь там он не сможет использовать баллы при оплате. Помимо этого, Яндекс Плюс в комплекте со станцией или без нее, обеспечивает сезонные скидки в различных сервисах бренда. Так, можно приобрести билеты на культурные мероприятия с определенным дисконтом, или заказать продукты в Яндекс.Еде [11].

Что касается экосистемы бренда, Яндекс развивает свою структуру в разных направлениях. На данный момент бренд предлагает своим клиентам различные медиасервисы, предоставляет доступ к КиноПоиску, то есть к большой библиотеке фильмов и сериалов, и к Яндекс.Музыке, где пользователи получают возможность прослушивать уникальные подборки музыкальных композиций, Отдельно существует сервис погоды, также в онлайн формате [11].

Также среди продуктов экосистемы Яндекс присутствует много ритейл платформ, где пользователи могут приобретать товары и услуги друг у друга или у крупных подрядчиков. Среди них: Яндекс.Маркет, где можно сравнить цены и

характеристики товаров и непосредственно приобрести что-то, Яндекс.Услуги – сервис по поиску специалистов на все случаи жизни, сервис с недвижимостью, позволяющий подобрать или выставить жилплощадь для приобретения или аренды, и схожий сервис по продаже и аренде автомобилей [11].

Большую часть экосистемы бренда также составляют различные сервисы, повышающие уровень комфорта в жизни потребителей, среди них большой сектор отведен под логистику и транспортные услуги, среди которых, Навигатор, Парковки, Яндекс.Такси, Транспорт, Яндекс.Еда специализирующаяся на доставке из ресторанов и кафе и Яндекс.Лавка доставляющая клиентам продукты и товары первой необходимости, также Яндекс предлагает своим потребителям сервис каршеринга, то есть поминутной аренды автомобилей, и сервис Яндекс.Путешествия, в рамках которого можно полностью спланировать поездку, включая перелеты, поездки на поезде и бронирование отелей [8].

Также бренд обеспечивает свою аудиторию финансовыми и образовательными сервисами, среди них Яндекс.Деньги, которыми можно оплачивать определенные покупки даже вне экосистемы, сервис с возможностями инвестирования, библиотека с художественной и научной литературой.

Компания не оставляет без внимания и социальные проекты, это выражается не только в ее собственных благотворительных мероприятиях, но и в отдельном продукте, который позволяет потребителям регулярно осуществлять взносы в пользу благотворительных организаций.

Кроме того, непосредственно сам бренд коммуницирует со своими клиентами, через всю массу предлагаемых сервисов, транслируя новости о себе, выстраивая прямое взаимодействие, через службы поддержки и просто публикуя полезный для потребителей контент.

Все это многообразие сервисов и коммуникационных каналов позволяет окружать клиента предложениями буквально в ответ на любой его запрос, доставки продуктов и ресторанных блюд, такси, авиабилеты, просмотр фильмов, и даже желание участвовать в социальных программах, а также позволяет формировать определённый позитивный имидж бренда и работает над его репутацией.

Такая полноценная и наполненная экосистема делает существование в рамках нее очень комфортным для потребителя, а главное значительно расширяет целевую аудиторию, так как разные сервисы удовлетворяют запросы совершенно разных клиентов, будь то подросток, который хочет развлечений или бизнесмен, которому необходимо оставаться в курсе новостной повестки или найти сотрудника для реализации проекта в аутсорсинге. И при этом функционирует еще и как канал для реализации связей с общественностью.

Становясь единожды участником такой глобальной структуры, нет желания терять доступ ко всем этим преимуществам и привлекательным продуктам, это образует достаточно прочную связь с потребителем. То же самое происходит на эмоциональном уровне с точки зрения ощущения заботы бренда о клиенте, коммуникации с ним, и с точки зрения создания дополнительной ценности.

Кроме всего вышперечисленного, Яндекс использует в своей экосистеме дополнительные нестандартные вовлекающие механики. Основная среди них связана с домашней станцией бренда, которая обрадована голосовым помощником Алиса. Станция в комплекте с подпиской, позволяет включать музыку и фильмы голосом, искать любую интересующую информацию, использовать технологию умного дома, развлекать детей и даже просто поддерживать общение. Интегрируясь таким образом в повседневную бытовую рутину потребителя, Яндекс и его экосистема становится буквально неотъемлемой частью его жизни и уюта.

Анализируя всю структуру экосистемы Яндекса, можно прийти к выводу, что бренд использует достаточно эффективную комбинацию из материальных поощрений, которые привязывают потребителя финансово к системе, обширного набора предложений продуктов и сервисов, удовлетворяющих максимально широкую и разнообразную целевую аудиторию, инновационных вовлекающих механик, и многоступенчатой системы входа, образующей воронку, и коммуникационных приемов. Механики, применяемые Яндексом в рамках экосистемы, позволяют компании не только следовать последним трендам потребительской лояльности, но и обеспечивать стабильную прибыль, основанную на подписках и

на процентах от продаж сервисов и продуктов. При этом плотная структура контекстных предложений практически не оставляет потребителю возможности не взаимодействовать с брендом.

Эффективность экосистемы Яндексa подтверждается не только анализом ее структуры, наполнения и механик, но и статистическими данными о количестве пользователей подписки, число которых значительно возрастает ежегодно. Так, в 2019 году Яндекс заявлял о количестве подписчиков несколько превышающем 2 миллиона, в 2020 году их число выросло до 5 миллионов, а в четвертом квартале 2021 достигло рекордных 10 миллионов [8].

Сбербанк как компания и создатель одной из самых масштабных экосистем имеет гораздо более длительную историю существования, а значит и более разнообразный опыт взаимодействия с потребителями. Важным аспектом также является то, что Сбербанк все же в первую очередь относится именно к банковской сфере и оказывал и оказывает определенный спектр финансовых услуг. С самого начала своего существования Сбербанк во много связан с государственными структурами, хоть и не является на данный момент полностью государственной корпорацией. На длинной дистанции жизненного цикла Сбербанка достаточно сложно отследить единую стратегию компании по взаимодействию с потребителями, и для понимания экосистемы особенно важно обратить внимание на последние два десятилетия существования бренда.

В первую очередь стратегия формирования потребительской лояльности Сбербанка основывается на традиционных для всех банковских структур инструментах, глобально их можно охарактеризовать как льготное обслуживание. В него входят выгодные условия выпуска карт и оплаты их обслуживания, привлекательные проценты по кредитам и вкладам, особый сервис для наиболее прибыльных клиентов бренда. Все эти механики применялись в начале 2000-х и продолжают существовать сейчас, адаптируясь под условия рынка и внешние изменения.

Сбербанк внедряет различные программы лояльности, запускает сервисы и ведет активную социальную политику. В 2008 году появляется программа

Сбербанк Онлайн, которая затем приобретёт форму мобильного приложения и широко распространится в использовании среди клиентов бренда[10]. «Спасибо» от Сбербанка также составила часть основы экосистемы наравне со Сбербанком Онлайн.

Сверх этого Сбербанк продолжал развиваться и в других направлениях, также оказывающих значительное влияние на формирование лояльности потребителей. В частности, бренд внедрил технологии анализа больших данных и CRM систем в процесс взаимодействия со своими клиентами, что позволило повысить качество обслуживания и персонализировать его. В последние годы Сбербанк также следит за трендами цифрового маркетинга. Так, бренд впервые применил технологию геймификации и запустил программу Спасибомания, представлявшую собой настольную игру в онлайн среде, где участники могли получать определенные бонусы и ходы за совершение банковских операций с картами и счетами бренда [5]. Опыт был удачным, и в последующие годы было запущено еще три игры, общее число участников которых превысило пять миллионов. Создание развлекательного контента такого рода, который одновременно стимулирует взаимодействие с брендом и позитивно влияет на потребительскую лояльность, совместно с материальными поощрениями, интегрированными в игру.

В совокупности, все вышеперечисленные механики, включая программу «Спасибо», систему онлайн обслуживания, традиционные материальные поощрения, геймификацию и партнёрскую сеть стали базой для создания экосистемы Сбербанка.

С точки зрения владения сервисами и продуктами экосистемы, Сбербанк имеет несколько меньшую сферу влияния, так как многие из них находятся лишь в частичном владении бренда (часто менее 50% пакета акций), однако все они позиционируются именно под управлением этой компании, без адресации к другим владельцам, следовательно эту экосистему все же можно характеризовать как ограниченную.

Вход в экосистему данного бренда тоже в своем роде свободный на первичной ступени, так, нет необходимости приобретать подписку Сбербанка, для использования банковских карт, оформления заказов в Delivery Club, использования Афиши (сервис мероприятий), и получать от бренда новости и поддержку его информационной службы, достаточно просто иметь регистрацию через электронную почту или мобильный телефон, в некоторых случаях не требуется даже это. Однако многие сервисы не доступны в полном своем функционале без специальной платной подписки, как и определённые дисконтные программы и приложения. Здесь в определенной мере наблюдается схожая с Яндексом воронка, когда сначала потребитель может пользоваться частью сервисов без дополнительной платы за подписку, но структура экосистемы постепенно и достаточно нативно заводит его глубже. Важно отметить существенное отличие в подписках и доступах к сервисам между двумя брендами – Яндекс позволяет пользоваться большинством сервисом экосистемы исключительно через свою брендированную подписку, а сервисы экосистемы Сбербанка можно получить, не становясь ее участником, так, например, у сервиса Okko есть свои самостоятельные планы подписок, не связанные со Сбербанком. Это во многом разрушает ассоциацию с главным брендом экосистемы, и не позволяет механизму вовлечения работать в двустороннем порядке, то есть Сбербанк может привлечь через экосистему потребителей в какой-то сервис, а вот из этого сервиса они в бренд могут не перейти.

В плане масштабов экосистемы, структура, созданная Сбербанком, относится также к глобальным, несмотря на то, что в нее входит не идентичный набор сервисов и продуктов, как у главного конкурента, тем не менее, она охватывает и медиа среду, и ретейл, и финансовые услуги, и различные услуги доставки и логистики. Это делает ее сферу влияния достаточно широкой.

Для входа в экосистему в Сбербанк также присутствует многоступенчатая система подписок, предлагающая разные преимущества. Необходимо также отметить, что подписки Сбербанка более дифференцированы в плане уровней и различных привилегий, нежели у Яндекса.

На данный момент бренд предлагает четыре различных уровня и плана подписки для входа в свою экосистему. Это различные варианты СберПрайм – для обычных пользователей, для пользователей Сбербанка, у которых в этой банковской системе оформлены зарплатные карты, для молодежи. Здесь работает гибкая система – прежде, чем принять решение о приобретении самой дорогой подписки, потребитель проходит через воронку более бюджетных предложений.

Теперь подробнее рассмотрим финансовые поощрения, которые интегрированы в экосистему Сбербанка. В основном именно на них и построена вся структура, они выражаются в скидках в сервисах доставки продуктов, готовых блюд, медикаментов и других товаров, а также в накоплении бонусов «Спасибо» при оплате картой бренда, которые можно использовать как внутри экосистемы, так и у компаний партнеров. С одной стороны, это позволяет потребителям выходить из экосистемы, что не совсем выгодно для бренда, с другой стороны, это создает более доверительное взаимодействие с компанией в случае, если потребитель осознает, что бренд предоставляет ему определенную свободу, которую не дают конкуренты, однако это сложная схема.

Далее перейдем непосредственно к наполнению экосистемы. Однако у Сбербанка также есть определенные медиапродукты, такие как Lenta.ru новостная платформа, СберМобайл сотовая связь и Звук, платформа с музыкальными композициями и подкастами, помимо этого Сбербанк также предоставляет облачное хранилище данных. Также в экосистеме присутствуют развлекательные сервисы, кроме музыки, такие как Окко с доступом к сериалам, фильмам и другим видеоматериалам. И Афиша, где есть возможность получить информацию о культурных мероприятиях и приобрести билеты на некоторые из них. Также бренд предлагает платформу для ритейла СберМегаМаркет, где отдельные пользователи могут продавать и приобретать различные товары. Также в экосистему входят несколько сервисов по доставке продуктов питания и товаров первой необходимости, а также сервис по доставке медицинских препаратов. И такой же обширный спектр сервисов по доставке ресторанных блюд, такие как SberFood,

Кухня на районе и Delivery Club. Сюда же можно отнести сервис СберЛогистика, реализующий доставку практически любых товаров [10].

Отдельно необходимо обратить внимание на наличие в экосистеме навигационного сервиса 2GIS, в целом он является аналогом транспортной системы конкурента, исключая такси, однако пользуется значительно меньшей популярностью, в данном случае причина состоит в слабом продвижении и монополизации сектора другими компаниями.

Также в экосистеме Сбербанка есть ряд оригинальных продуктов, таких как страховой сервис, сервисы, связанные с покупкой и продажей автомобилей, в том числе с учетом кредитования, и сервис юридической помощи. Все они связаны с изначальной сферой деятельности бренда, то есть банковскими услугами, и подразумевают плавный переход от использования, например карты банка, к кредитованию покупки автомобиля.

Говоря о дополнительных вовлекающих механиках, которые использует Сбербанк, следует выделить коммуникацию с пользователями внутри экосистемы. Так, бренд регулярно публикует в приложении СбербанкОнлайн различную полезную информацию для клиентов компании: акции, скидки, новости банка и экосистемы, способы защиты от мошенников и многое другое. Доступ к этому контенту не ограничен платными подписками, таким образом, все зарегистрированные участники экосистемы получают доступ к полезным информационным продуктам, и это повышает ценность бренда, и влияет на его позитивный имидж и репутацию в долгосрочной перспективе.

Анализируя структуру экосистемы Сбербанка, и проведя параллели с Яндексом, можно сделать вывод, что в целом их экосистемы очень схожи, но у Сбербанка есть ряд менее эффективно работающих механик, и к тому же его сервисы хуже справляются с созданием структуры контекстных предложений, которые бы точно попадали в запросы целевой аудитории и сопровождали потребителя на каждом шагу. Яндекс также имеет преимущество ввиду более глубокой интеграции в быт потребителя через станцию. Более низкую популярность и эффективность экосистемы Сбербанка можно связать не только с

несовершенством некоторых отдельных механик, но и с более поздним выходом на рынок (часть аудитории уже успела уйти к конкуренту), а главное с неорганическим созданием экосистемы. Яндекс буквально растил почти все сервисы экосистемы внутри себя, и постепенно скелет бренда обрастал новыми продуктами, которые все лучше обслуживали клиентов. Сбербанк же, изначально являясь исключительно банковской структурой, начал оперативное внедрение экосистемы, приобретая самые разные сервисы, которые сложились несколько в менее органичную систему.

Это подтверждают и несколько более скромные объемы аудитории экосистемы Сбербанка, в 2021 году их число составляло порядка 2,7 миллионов пользователей, а в первом квартале 2022 года 4,25 миллиона [9]. Тем не менее, темпы роста участников очень позитивные, и такое отставание и небольшие недочеты в структуре экосистемы не говорят о ее полной неэффективности, просто на данный момент она держится на втором месте по сравнению с лидером рынка.

Здесь также важно отметить, что между брендами, несмотря на конкуренцию, сохраняется плодотворное сотрудничество, у Яндекса и Сбербанка есть совместные экосистемные продукты, благодаря которым их структуры функционирует эффективнее.

Опыт показал, что сегодня в России компании необходимо обладать достаточным количеством финансовых средств для технической реализации экосистемы, и для создания или приобретения продуктов и сервисов, которые войдут в ее структуру. Помимо этого, процесс создания экосистемы также требует участия определенных интеллектуальных активов, так компании необходимо либо самостоятельно разработать определенные программные алгоритмы и технологии, либо приобрести их у разработчиков. Подтверждением высокого уровня затрат при внедрении экосистемы лояльности является, например, опыт Яндекса, бренду пришлось потратить 42 млрд рублей только на поглощение Яндекс.Маркета, Сбербанк потратил 2 млрд долларов США на создание своей экосистемы, и даже если речь идет о более локальных экосистемах, разработка многофункционального приложения, в которое будет допустимым обернуть экосистему, и

которое даст достаточный функционал, обойдется, исходя из рынка IT-технологий, как минимум в 4 миллиона рублей, и это без учета самого наполнения экосистемы. В связи с этим, для принятия решения о создании экосистемы лояльности, компании необходимо определить, обладает ли она достаточными экономическими и информационными активами для того, чтобы в полной мере организовать и наполнить структуру, а также поддерживать ее постоянное обслуживание. Для этого компании необходимо составить предварительный план реализации проекта, и смету на его основе, и затем соотнести этот запрос с возможностями.

Основной этап формирования экосистемы условно можно разделить на семь уровней проработки.

Первый уровень – *выбор масштаба экосистемы*. Он во многом определит в дальнейшем характер ее наполнения и форму. На этом этапе компании необходимо принять решение о том, будет ли ее структура *глобальной* или *локальной* (сфокусированной в рамках одной индустрии). В первую, очередь выбор стратегии в данном случае зависит от активов компании, которые уже были оценены ранее, а также в целом от ее стартовой позиции. Большой бюджет и технологические возможности – условия для создания полноценной глобальной экосистемы. Причины выбрать локальную систему – не всегда ограниченность средств, но и специфическое направление, в котором существует компания, например ресторанный бизнес или фармакология, когда запуск сторонних сервисов и продуктов, относящихся к другим сферам, может показаться аудитории нерациональным, а, значит, негативно повлиять на репутацию бренда.

Второй уровень – *анализ целевой аудитории*. Без него нельзя корректно реализовать ни одно действие в рамках маркетинга, и экосистема лояльности здесь не является исключением. То же самое касается эффективного построения коммуникации, так как она должна быть достаточно точно ориентирована на целевую аудиторию. Вне зависимости от того, будет структура глобальной или локальной, у компании уже есть определенная группа потребителей, с которыми она взаимодействует. И поскольку, в данном случае экосистема рассматривается

как инструмент формирования потребительской лояльности, она должна очень четко соответствовать целевой аудитории. На этом этапе компании необходимо провести стандартную процедуру анализа своей целевой аудитории, составить ее портрет, определить ее потребности и желания, чтобы выстроить корректную коммуникацию.

Третий уровень – формирование *скелета экосистемы лояльности*. На этом этапе компании необходимо определить, какие именно продукты и услуги войдут в структуру, так чтобы они эффективно отвечали на запросы целевой аудитории, и при этом формировали сетку контекстных предложений. Здесь важно определить форму и форматы, в которой экосистема будет представлена в пользование.

Глобальная экосистема будет включать в себя широкий спектр различных сервисов, в целом его можно разделить на несколько наиболее актуальных, а следовательно, желательных для использования направлений. Исходя из последних тенденций и реального опыта уже существующих глобальных экосистем, среди основных направлений обязательно должны присутствовать: медиа продукты (различные развлекательные сервисы, например, музыкальные или кино-библиотеки, а также сервисы по обмену и хранению данных); доставочные сервисы (продукты питания, предметы первой необходимости, медикаменты, ресторанные блюда); транспортные сервисы (карты, навигация, или, например, такси); ретейл сервисы (маркетплейсы, где потребители могут обмениваться товарами или услугами за установленную ими плату, а компания получает процент от продаж). Поместить такую обширную инфраструктуру в одно приложение или сайт (если речь идет о версии для desktop) не представляется возможным, а даже если реализовать такой проект на одной платформе, он будет крайне неудобным и не интуитивным в использовании. Поэтому в случае с глобальной экосистемой следует разбить ее на несколько платформ, например, в соответствии с выделенными сферами обслуживания, и предусмотреть внутреннюю переадресацию от платформы к платформе для сохранения контекстных предложений. Такой механизм обеспечит комфортное использование экосистемы, что в значительной

степени влияет на лояльность потребителя, а также снизит риск потери клиента при переходе от сервиса к сервису.

Локальная экосистема будет несколько отличаться по структуре. В нее войдут крупные сервисы, относящиеся к индустрии и входящие в бренд, и группа сопровождающих продуктов, которые также существуют в рамках избранной сферы или в смежных направлениях. Это позволит компании сконцентрировать в экосистеме предложения, которые точно подходят под выбранную индустрию и отвечают запросам целевой аудитории. Так, на опыте существующих локальных экосистем можно рассмотреть ресторанную индустрию. Экосистема, созданная в ее рамках, будет включать сами заведения, и дополнительные сервисы по доставке, бронированию или, например, обучению кулинарному мастерству. Локальная экосистема также будет отличаться с точки зрения формата, поскольку число сервисов будет ограничено, такую структуру можно поместить в единое приложение или сайт, без потери комфорта использования, а также еще в большей степени снизить риск ухода клиента в процессе перехода от продукта к продукту.

Единым для всех будет интеграция инструментов коммуникации с потребителем, через новостную ленту, уведомления или прямое взаимодействие, однако тематика будет варьироваться в соответствии с масштабами экосистемы и имиджевыми, и репутационными целями компании.

Четвертый уровень – *подбор входа в экосистему*. Исходя из опыта уже сформированных экосистем, можно однозначно утверждать, что и для локальной, и для глобальной экосистем вход на первую ступень воронки вовлечения не должен подразумевать никаких финансовых вложений, исключительно регистрацию, для дальнейшего сбора данных о пользователе. Так, вход в экосистему должен представлять собой воронку, где на каждом этапе пользователь получает доступ к большему числу сервисов и привилегий, а вместе с этим появляется элемент финансового вложения. Такой подход обеспечить постепенное погружение потребителя в экосистему, он будет ощущать добровольность своего выбора, становится ее участником, а также будет иметь представление о качестве

продуктов, которые планирует оплачивать, все это в позитивном ключе скажется на его доверии к компании и ее ценности в его глазах.

С точки зрения выбора системы оплаты следует ориентироваться на особенности целевой аудитории и специфику индустрии, в рамках которой существует бренд. Если экосистема носит более глобальный характер, или, например относится к медиа индустрии, формат подписки будет более уместен, так как это гарантирует определенную прибыль с регулярных, но небольших оплат, а также потому что это тренд для данных направлений. Если же речь о более узконаправленном бренде или о бренде, реализующем скорее материальные продукты, то систему подписок, можно заменить на систему трат, где уровень будет рассчитываться по формуле «больше покупок – выше уровень». Это будет стимулировать покупку материальных благ, производимых брендом.

Пятый уровень – *подбор дополнительных механик*. После того, как основной скелет экосистемы сформирован, а также подобрана оптимальная воронка присоединения к экосистеме, появляется необходимость дополнить структуру определенными механизмами, чтобы повысить ее привлекательность для аудитории и сделать ее эффективнее.

В первую очередь структуру экосистемы, состоящую из различных сервисов, вне зависимости от ее масштабов, необходимо дополнить механизмом материального поощрения. Во многом экосистема является таким эффективным инструментом формирования потребительской лояльности именно, потому что позволяет комбинировать материальные поощрения с остальными более инновационными методиками влияния на доверие клиента. Материальные поощрения как один из наиболее традиционных факторов формирования потребительской лояльности остается достаточно эффективным, это во многом связано с тем, что для создания полноценной лояльности необходима не только эмоциональная привязанность к бренду и его высокая ценность, но поведенческая привязанность потребителя, которая эффективнее всего формируется за счет финансовой выгоды. Среди наиболее часто используемых механик выделяется накопительная система, в рамках которой клиент копит определенные условные единицы,

которые затем может тратить. В случае внедрения такого механизма предпочтительно ограничить трату накоплений рамками экосистемы бренда, иначе уровень лояльности будет недостаточно высоким, ведь клиент сможет сменить бренд, оплатив чужие услуги через эту программу, а одна из основных задач лояльности – продлить период взаимодействия с клиентом и стабилизировать эти взаимоотношения. Кроме накопительной системы, также имеет смысл применять стандартные дисконтные программы, включающие в себя сезонные скидки, различные промокоды и купоны, это позволит поддерживать сезонный интерес потребителей.

Помимо материальных поощрений, в любую экосистему также рекомендуется внедрять элементы коммуникации с потребителем. Многие коммуникативные инструменты формирования потребительской лояльности относятся к последним трендам, и интеграция общения с клиентом в структуры экосистемы, позитивно влияет на эффективность образования эмоциональной связи с клиентом. Коммуникация может выражаться, как в механизме чат-бота, который будет реагировать на переделённые вопросы клиента, так и в качестве некоего информационного продукта: новостной ленты, видеоконтента, статей и т. д. В рамках этой же коммуникации можно транслировать аудитории социальную повестку, что также относится к последним трендам, и повышает ценность бренда. Все это оказывает значительное влияние на имидж бренда, а в перспективе и на формирование его репутации, что немаловажно для повышения уровня потребительской лояльности через технологии связей с общественностью

Однозначно рекомендовать к внедрению геймификацию нельзя, так как этот инструмент хоть и является трендовым, обладает своей спецификой, в первую очередь связанной с реакцией целевой аудитории. Если портрет среднего потребителя бренда подразумевает интерес к такой механике, есть достаточные основания для ее внедрения, так как развлекательный элемент увеличивает эмоциональную привязанность. Однако если аудитории не совсем подходит такой формат, например, она более возрастная, от него следует отказаться, тем более что

разработка игрового продукта потребует отдельных финансовых вложений, и увеличит суммарную стоимость внедрения экосистемы лояльности.

Шестой уровень – *позиционирование экосистемы*. Когда общая модель экосистемы готова, и уже становится ясно, какие сервисы и продукты предложит бренд, какой формат будет использовать, будут ли внедряться материальные поощрения, и насколько близкую коммуникацию с клиентом есть намерение выстроить, наступает этап, когда необходимо принять решение о том, как именно будет позиционироваться структура. А также каким будет ее продвижение. С точки зрения последнего необходимо выбрать наиболее популярные медиа среди целевой аудитории с учетом индустриальной или глобальной структуры экосистемы. Что же касается позиционирования, здесь очевидной является идея экосистемы, созданной на благо комфорта потребителя и заботы о нем. Далее этот посыл может развиваться в разных направлениях.

Седьмой уровень – *обслуживание созданной экосистемы*. И вот, наконец, структура экосистемы полностью сформирована, формат выбран, дополнительные механики добавлены, воронка вовлечения отвечает стратегии формирования потребительской лояльности, и позиционирование также организовано корректно. Экосистема запускается. Но работа с ней на этом отнюдь не заканчивается. Во-первых, экосистема должна находиться в процессе постоянного обслуживания, необходимо поддерживать коммуникацию с участниками структуры, получать от них обратную связь, отвечать на вопросы, корректировать неисправности системы, и вести контроль за работой всех сервисов и продуктов. Во-вторых, экосистему необходимо постоянно совершенствовать. Именно на этом этапе все возвращается к регистрации пользователей и обработке их данных, все это необходимо для корректной работы CRM-систем. Технология big data, на которой на данный момент базируются все схожие системы, позволяет анализировать поведение потребителя, его привычки и предпочтения. В случае с экосистемой проведения регулярного анализа аудитории и характерного для нее типа поведения, дает возможность улучшить экосистему, добавить актуальные продукты и исключить те, что не пользуются большой популярностью, повысить

функциональность и в итоге прийти к еще более эффективному уровню формирования потребительской лояльности.

Такая модель создания экосистемы является общей рекомендацией к внедрению и использованию этого инструмента лояльности с учетом особенностей российского рынка. Условия экономической среды других стран и культурные особенности внутри них могут вносить определенные коррективы в предпочтительный набор сервисов, функционирование вовлекающей воронки или дополнительные механизмы взаимодействия с клиентом, однако базовая структура окажется сходной.

Корректно организованная экосистема, с логичной структурой, адекватными контекстными предложениями и эффективной комбинацией различных механизмов воздействия на потребителя может стать эффективным бустером для компании в сфере формирования потребительской лояльности, если при ее создании будут учтены актуальные тренды и инновационные подходы.

Список литературы

1. Аакер Д.А. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Д.А. Аакер, Э. Йохимштайлер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – С. 17.

2. Волковская Е. Введение в экосистемы лояльности / Е. Волковская // Сroc.ru, 2022. URL: <https://www.croc.ru/en/blog/an-introduction-to-loyalty-ecosystems/> (дата обращения: 20.06.2022).

3. Гриффин Д. Возврат клиентов: как вернуть потерянных клиентов и сохранить их лояльность / Д. Гриффин. – Сан-Франциско, Калифорния: Jossey-Bass Inc., 2001. – С. 48.

4. Потребители разоблачены: EPAM Continuum Говорит.../ EPAM, 2022. URL: <https://www.epam.com/insights/blogs/consumers-unmasked-epam-continuum-says-how-loyalty-ecosystems-can-help-brands-better-serve-customers#:~:text=falling%20into%20two%20sub%2Dcategories,and%20Whole%20Foods%2C%20for%20example.> (дата обращения: 20.06.2022)

5. Андрей Писарев – РБК: «Если в клиента кидать всем подряд, ему надоест» // rbc.ru, 2022. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/618a8f609a79473d7212acc8> (дата обращения: 20.06.2022)

6. Седашов Н. Как российские компании строят экосистемы: что происходит и чего ожидать / Н. Седашов // vc.ru, 2022. URL: <https://vc.ru/u/163530-nikolay-sedashov/105427-kak-rossiyskie-kompanii-stroyat-ekosistemy-chno-proishodit-i-chego-ozhidat> (дата обращения: 20.06.2022).

7. Хопкинс С. Следующая Отличная Программа Лояльности – Это Экосистема / С. Хопкинс // снежинка 2022. URL: <https://www.snowflake.com/blog/the-next-great-loyalty-program-is-an-ecosystem/> (дата обращения: 20.06.2022).

8. Цепелева М. Количество подписчиков «Яндекс.Плюса» выросло за год в два раза – до 10 млн человек / М. Цепелева // vc.ru, 2022. URL: <https://vc.ru/services/306629-kolichestvo-podpischikov-yandeks-plyusa-vyroslo-za-god-v-dva-raza-do-10-mln-chelovek> (дата обращения: 20.06.2022).

9. Число активных подписчиков «СберПрайм» выросло в десять раз // Adindex, 2022. URL: <https://adindex.ru/news/marketing/2022/01/14/302048.phtml> (дата обращения: 20.06.2022).

10. Экосистема Сбербанка (SberX) // TADVISER, 2022. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0_\(SberX\)](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0_(SberX)) (дата обращения: 20.06.2022).

11. Яндекс // Yandex.ru, 2022. URL: <https://yandex.ru/all> (дата обращения: 20.06.2022).

Трубникова Нина Вадимовна – канд. философ. наук, доцент, заведующая кафедрой, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», Россия, Москва.

Чурсина Ксения Андреевна – студентка, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», Россия, Москва.