

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Высшая школа экономики и менеджмента

Кафедра Банковский и инвестиционный менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой М.Я.Ходоровский

(подпись) (Ф.И.О.)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Синергетический эффект кобрендинговых карточных проектов  
(на примере деятельности ПАО «Сбербанк»)**

Научный руководитель:	<u>Кондюкова Е.С.</u>	подпись
ученая степень, ученое звание:	доц., к.ф.н.	
Нормоконтролер:	<u>Федоренко М.О.</u>	подпись
Студент группы <u>ЭММ-261001</u>	Аносова А.П.	подпись

Екатеринбург

2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 РАЗВИТИЕ МУЛЬТИБРЕНДИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.....	8
1.1 Кобрендинг как основа партнерского взаимодействия.....	8
1.3 Классификация кобрендинговых программ .....	17
1.3 Кобрендинг как инструмент репутационного актива банка.....	26
1.4 Зарубежный опыт мультибрендинговых программ.....	29
2 АНАЛИЗ ПАРНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПАО СБЕРБАНК.....	37
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ПАО «Сбербанк».....	37
2.2 Кобрендинг в маркетинговой структуре ПАО «Сбербанк».....	43
2.3 Анализ действующих кобрендовых программ лояльности ПАО «Сбербанк».....	48
2.4 Синергетические риски программ кобрендинга.....	68
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО КОНСОЛИДАЦИИ ПАРНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.....	71
3.1 Тенденции кобрендинга в новом информационном пространстве.....	71
3.2 Создание новых кобрендовых программ.....	76
3.3 Внесение изменений в стратегию Сбербанка.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	98
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	102
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	109

## **ВВЕДЕНИЕ**

Банковский сектор с начала 2000-х стал в России одним из наиболее высококонкурентных, что выражается, в том числе, и в внедрении отечественными банками лучших мировых практик, чтобы предлагать своим клиентам более выгодные и интересные условия. Даже крупные государственные финансовые корпорации, такие как Сбербанк и ВТБ, активно включились в конкуренцию за розничного потребителя с другими банками, заметно уступающими им по активам, но бывшие куда как более клиентоориентированными. Одним из инструментов увеличения клиентской базы и улучшения финансовых показателей в розничном сегменте стала реализация успешных кобрендинговых проектов с широко известными компаниями, работающими в совершенно разных сферах бизнеса.

Начиная с 2010 года крупнейшие банки запускают рекордное число кобрендов. Однако рост числа совместных банковских продуктов привёл к резкому увеличению числа неудачных проектов, что говорит о необходимости детальной, тщательной проработки всех деталей, чтобы создать по-настоящему интересный для потребителя продукт.

Основной проблемой кобрендинговых проектов стала некачественная разработка брендов. Большинство отечественных торговых марок построено, как слабые бренды, не обладающие внутренним ресурсом и требующие интенсивной рекламной поддержки. Для таких брендов невозможно полное достижение всех преимуществ от синергетического

эффекта кобрендинга зависит от того, насколько точно выстроена его архитектура, совместимы ли платформы брендов, дополняют ли бренды друг друга или ослабляют.

Для успеха проекта необходимо глубокое понимание собственной целевой аудитории, портрета клиентов выбранного банка, сегментации различных банковских продуктов. Кобрендинговые карты - это инструмент для крупного бизнеса или просто хорошо известных в своей сфере компаний (лидеров в конкретных сегментах), чей бренд сопоставим по силе с брендом самого банка. Возможность выпуска совместных карт региональных компаний с местными банками теоретически возможна, но на практике об успехах таких проектов известно не очень много.

Выпуск кобрендинговых карт выгоден всем сторонам проекта: банки зарабатывают дополнительные комиссии за проведение операций по картам, проценты по используемым кредитным лимитам; компании-партнеры увеличивают продажи, повышают узнаваемость своего бренда и осведомленность целевой аудитории о товарах и услугах, а клиенты получают дополнительное вознаграждение за повседневное использование карты. В результате успешный кобренд оказывает значительный синергетический эффект и становится частью репутационного актива банка, что подтверждает актуальность исследования рынка банковских кобрендинговых проектов.

Таким образом, кобрендинг с одной стороны, таит в себе серьезные риски, связанные с тем, что объединяемые марки не обеспечат в сознании потребителя необходимого резонанса ценностей и олицетворяющих их товаров, не будут характеризоваться схожими целевыми аудиториями. С другой стороны, кобренды обладают потенциалом взаимного усиления марок при условии правильного подхода к выбору партнера по альянсу. Это обуславливает актуальность эмпирического исследования и теоретического осмысления кобрендинга как инструмента маркетинга банка, направленного достижения максимальных синергетических выгод от объединения брендов.

Объектом магистерской диссертации является кобрендинговая деятельность ПАО «Сбербанк».

Предметом магистерской диссертации – анализ действующих кобрендовых проектов Сбербанка и рекомендации по повышению их эффективности.

Цель магистерской диссертации – систематизация выработка рекомендаций по повышению эффективности кобрендовых программ лояльности Сбербанка.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- изучить сущность кобрендинговых проектов и их классификацию;
- проанализировать индустрию кобрендовых программ лояльности на рынке банковских услуг;
- дать организационно – экономическую характеристику деятельности ПАО Сбербанк;
- проанализировать действующие кобрендинговые проекты ПАО Сбербанк;
- предложить и оценить эффективность новых кобрендинговых проектов для ПАО Сбербанк;

Методический инструментарий написания терминологическую систематизацию включает в себя общенаучные (анализ, сравнение, описание) и специальные методы исследования (сбор научных источников, сбора информации), количественный анализ и графическое моделирование.

Интерес к изучению кобрендинга нашел свое отражение в многочисленных исследованиях российских и зарубежных авторов А. П. Панкрухина, Баирампас Т. Дрёмова М. Езангина И. А., Горенкова Е. А., Каландаришвили К. Ф., Рудская Е. Н.

В работе были использованы наработки и развиты идеи российских и зарубежных авторов относительно терминологии, форм взаимодействия маркетинговых взаимодействий, классификации кобрендинга на зарубежных и отечественных рынках. При работе над магистерской диссертацией были

изучены коллективные труды и отдельные монографии российских ученых, посвященные практике кобрендинга в бизнесе, кобрендингу в системе маркетинговых альянсов компаний, кобрендингу как элементу формирования экосистемы лояльности клиентов.

Научная новизна магистерской диссертации заключается в том, что это одна из первых работ, где проведена терминологическая систематизация понятия кобрендинг, предложено авторское определение термина кобрендинг. В исследовании систематизирован опыт кобрендинга исследуемого банка, выявлены риски реализации партнерских программ. Разработаны и предложены к реализации кобрендинговые проекты в новой предметной области.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предлагаемые в нем решения поставленных задач могут быть использованы компаниями сферы услуг с целью укрепления взаимоотношений с клиентами, повышении уровня их лояльности, а также усиления конкурентных позиций.

Информационно-эмпирической базой для обоснования и обеспечения достоверности выводов и результатов исследования послужили:

- статистические и финансовые отчеты банка;
- статьи российских и зарубежных авторов;
- информационные сайты;
- отчеты маркетинговых, рейтинговых и аналитических агентств (РБК, Эксперт РА);
- материалы с банковских и экономических сайтов, а также сайтов маркетинговых организаций.

Магистерская диссертация состоит из введения, основной части и заключения. Во введении сформулированы актуальность темы, цель, задачи, предмет и объект исследования. В первой части исследуются исторические предпосылки и технологические моменты развития кобрендинга. Во второй части анализируются действующие проекты Сбербанка. В третьей части разработаны новые кобрендинговые проекты, предлагаемые реализации

Сбербанком. В заключении приведены основные результаты магистерской диссертации.

## **1 РАЗВИТИЕ МУЛЬТИБРЕНДИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

### **1.1 Кобрендинг как основа партнерского взаимодействия**

На фоне возросшей конкуренции банки стремятся привлечь и удержать клиентов различными программами лояльности. Популярной формой построения долгосрочных отношений между банками и их клиентами уже достаточно продолжительное время являются кобрендинговые карточные проекты [32].

В последнее время российские потребители требовательны не только к качеству обслуживания, но и к программам стимулирования собственной покупательской активности деятельности любой компании, работающей в сегменте товаров и услуг массового спроса и ориентированной на дальнейший рост.

Любая компания стремится создать вокруг себя поле «лояльности», тем самым привлекая потребителей. Под программой лояльности в данном случае мы понимаем комплекс мероприятий по созданию и развитию долгосрочных личных отношений между компанией и клиентами. Кобрендинг является одним из наиболее удачных путей реализации этих программ для банков и их партнеров по альянсу.

Если обращаться к терминологии, то дословно кобрендинг (англ. *cobranding*, также используется и *co-branding*) – «объединение брендов» [30].

Данный термин появился в 1930-х годах в начале Великой Депрессии в США [31].

Несмотря на более чем 90-летнее существование дефиниции, на сегодняшний день не сложилось единого, однозначно установленного в законодательных документах, определения кобрендинга не существует. Однако, все подходы в самой идее кобрендинга едины. Ниже приведены несколько общепринятых определений.

- Кобрендинг [англ. Co – branding] – совместное размещение на продуктах товарных знаков, логотипов и продвижение брендов хозяйствующих партнеров, позволяющее реализовать преимущества партнерства [2].

- Кобрендинг – это размещение в рекламном поле, как минимум, двух брендов, которые объединены общей целью – усилить воздействие на аудиторию [34].

- Кобрендинг – это кооперация брендов, объединение компаний для взаимовыгодного сотрудничества и получения преимуществ в конкурентной борьбе с другими организациями [33].

- Кобрендинг представляет собой достаточно эффективную маркетинговую коммуникацию, в идеале предполагающую получение выгоды всеми участниками процесса [45].

- Кобрендинг – форма стратегического сотрудничества двух марок [6].

Определение, предложенное маркетинговым толковым словарем начала 2000х годов, когда кобрендинг еще только начал развиваться в России, был наиболее активен в ритейле, но реализованные проекты, как правило, не были успешны. Однако сегодня кобрендинг в России наиболее прочно закрепился в банковской сфере и платежных системах, крупном ритейле, сервисных фирмах.

Как показал опыт использования кобрендинга компаниями и организациями, для того чтобы проект был успешен, недостаточно объединения брендов и их размещение в одном рекламном поле.

Сегодня современный кобрендинг представляет собой совместный проект, включающий продуманный стратегический маркетинговый план.



Несовершенство первых двух определений состоит в том, что они выглядят устаревшими, не отражающими реалии современности. Они отражают классическое определение зарождающегося в России 1990х годов кобрендинга.

Третье и четвертое определения отражают суть кобрендинга в современной ситуации, но не раскрывают преимущества сегодняшнего дня. Данные определения также числятся классическими и подразумевают совместное использование рекламного пространства.

Определение кобрендинга как формы стратегического сотрудничества двух марок является из предложенных выше наиболее широко употребляемым. Терминологически оно является актуальным, однако выглядит размытым и не несет конкретики.

Вследствие этого предлагаем более внимательно проанализировать смысловое содержание термина «кобрендинг», которое будет соответствовать реальному содержанию кобрендинга на современных рынках.

К одному из главных условий кобрендинга следует отнести получение преимуществ для всех компаний, участников объединения брендов в конкурентной борьбе, на фоне которой и создаются все новые кобрендинговые проекты. Сегодня под ними понимается целый комплекс мероприятий по созданию и развитию долгосрочных личных отношений между компанией и клиентами, который включает в себя не только использование одного рекламного пространства, но и кросс – продажи, а также совместные программы лояльности.

Таким образом, руководствуясь данными условиями, «кобрендинг» следует понимать как проект, созданный для продвижения интересов двух (или более) сторон и включающий в себя комплекс мероприятий по кросс – продажам, кросс – пиару и программам лояльности.

Как было указано выше, кобрендинг зародился в Соединенных Штатах Америки во время Великой депрессии как эффективный инструмент сокращения бюджета на рекламу, а также как источник ускорения

проникновения и узнаваемости брендов в клиентские сообщества. Уникальность кобрендинга как явления состоит в том, что в условиях жесточайший кризиса и конкуренции компании пришли к тенденции глобального партнерства. Руководство организаций пришли к пониманию, что эффект от объединения брендов будет куда выше, чем одиночная конкуренция. На место попыток взаимного уничтожения, компании пришли к пониманию, что объединенное использование каналов рекламного пространства и каналов реализации продукции эффективнее, чем аналогичное использование данных инструментов каждым из участников проекта или программы по отдельности. Объединение усилий в таком партнерстве облегчает поиск потребителей и в одной отрасли, и в, казалось бы, совершенно разных. В результате перераспределения рынков после войны кобрендинг распространился и используется по всему миру.

После окончания Второй мировой войны и подъёма американской экономики данное явление в том или ином виде (как правило изменённом) стало встречаться и в других странах.

Популярность кобрендинга как инструмента управления маркетингом организации следует отнести к выгодам, которые получает компания. Выгода кобрендинга основана на трех экономических «китах»: коммуникационной функции, функции доверия и функции уменьшения рисков.

Коммуникационная функция способствует облегчению ориентирования, уменьшению сложности и повышению эффективности. Если говорить об ориентировании, то при кобрендинге близкий целевой аудитории бренд облегчает потребителю выбор продукции и услуг, позволяет быстро идентифицировать и распознавать источники товара или услуги. Конечно, кобрендинг позволяет преодолеть избыток несущественной и компенсировать недостаток существенной информации об объединившихся брендах в ситуации принятия решения. Он сводит под одной кобрендинговой «крышей» опыт взаимоотношений потребителей и брендов.

В рамках кобрендинговых проектов происходит объединение гарантий и обмен ценностями. Кобрендинг априори гарантирует определенный уровень качества и помогает преодолеть неуверенность от незнания всех характеристик продукта. По меньшей мере, один из брендов или даже сам факт союза брендов всегда выступают в качестве гарантии качества. Ну, а что касается обмена ценностями, то это означает, что бренды, идентифицирующие себя при помощи эмоционального профиля, обмениваются ценностями и помогают потребителю определить и выразить свой набор ценностей через партнерские бренды. Помимо всего этого кобрендинг уменьшает риски и затраты в связи с запуском новых продуктов.

Функция уменьшения рисков затрагивает такие аспекты, как обеспечение спроса, конкурентные преимущества и присутствие на рынке. Кобрендинг повышает лояльность клиентов, снижает предрасположенность к переходу к третьим торговым маркам, обеспечивает потенциал продаж. Кобрендинг уменьшает операционные риски и гарантирует высокие и стабильные доходы в будущем. Кобрендинг также объединяет конкурентные преимущества участников и ведет к кратному росту присутствия участников проекта на рынке и в умах потенциальных клиентов.

В целом кобрендинг положительно влияет на уровень продаж компаний, на структуру их затрат, кассовый оборот, объем рисков или расходов в отношении капитала, а также – существенно увеличивает ценность компаний-участников.

Кобрендинг – инструмент распространенный, но не идеальный. К его минусам относятся, прежде всего, проблемы взаимного позиционирования участников и корректного управления брендами, объединенными в сложную архитектуру кобрендинговой программы.

Кобрендинг не терпит «вольного» понимания целевой аудитории каждого участника программы и априори требует компромиссного управления и компетентного исполнения, которые возможны далеко не всегда.

В настоящее время в этом изначальном понимании используется только в Японии. В качестве примера – совместный бренд «WILL» созданный компаниями «Toyota» – (крупнейшей японской автомобилестроительной корпорации, и «Panasonic Corporation» – крупной японской машиностроительной корпорацией, одним из крупнейших в мире производителей бытовой техники и электронных товаров. Под брендом «WILL» (как новый отдельный молодежный бренд) для внутреннего рынка Японии выпускаются как оригинальные автомобили, так и бытовая техника (холодильники, микроволновые печи и т.д.) [57].

Как утверждают эксперты, сегодня кобрендинг – это сверхмощное оружие, незаменимое в борьбе за лояльность клиентов и потребителей.

В России кобрендинг появился в начале 1990х годах, и развивается быстро и стабильно. Это объясняется укреплением в массовом сознании страны огромного пула разноформатных брендов и все более четким распределением их по целевым аудиториям [31].

Сегодня кобрендинг прочно закрепился во всех отраслях, притом настолько успешно, что конечный потребитель порой даже не замечает сам факт его использования. Например, мало кто может представить «Макдональдс» без Coca Cola, а стиральную машину Indesit без средства от накипи Calgon. Таких примеров множество, причем направления кобрендинга бывают очень разными. Среди основных можно выделить:

- кобрендинговые карты – банковские карты, выпускаемые в рамках специальных программ совместно с известными брендами (например, карта «Аэрофлот», выпущенная Сбербанком);

- партнерские программы – партнерство двух брендов из разных сфер (например, уже упоминавшееся сотрудничество Indesit и Calgon);

- территориальный кобрендинг – создание реальной или ассоциативной связи бренда с каким-либо городом или страной (например, сеть «Британские пекарни» в Санкт-Петербурге, которая ни юридически, ни фактически не имеет отношения к Великобритании);

- компонентный кобрендинг – совместное продвижение брендов, продукция одного из которых является компонентом продукции другого (например, знак Intel Inside на компьютерах разных марок).

Целями кобрендинга могут быть усиление позиций одного из брендов, расширение или, наоборот, сужение целевой аудитории, повышение узнаваемости брендов, создание у потребителей необходимых ассоциаций с брендом, улучшение «качества» конечных потребителей, рост продаж [22].

По степени вмешательства в операционный процесс компаний кобрендинг также может сильно различаться. Для некоторых программ будет достаточно поместить логотипы партнеров на одном билборде или в одном рекламном поле, тогда как при реализации других, таких например, как объединение двух сетей ресторанов быстрого питания (кобрендинг Тасо Bell и KFC), рост количества точек одной сети может сдерживаться планами по развитию другой.

Нередко на рынке объединяются два бренда, которые фактически принадлежат одной компании. В этом случае более старый бренд поддерживает тот, который появился позже, например, московская торговая сеть «ВкусВилл» живет за счет «Избенки». Сеть «Избенка» включает на данный момент около 300 магазинов, «ВкусВилл – около 50, при этом во всех магазинах продаются товары под обоими брендами. Молочные продукты от «Избенки» составляют всего 10% ассортимента сети «ВкусВилл», но приносят ей примерно две трети прибыли [5].

На сегодняшний день наиболее активно используют кобрендинг банки, авиакомпании, операторы мобильной связи, туристические компании, сети заправочных станций и торговые сети (не только продуктовые, но и одежные) [35].

Как правило, кобрендинг закрепился в отраслях, для которых характерна жесткая регламентация и контроль процессов, наличие актуальных и корректных клиентских баз и CRM-систем.

Об этом свидетельствует тот факт, что выпуск кобрендинговых карт является, пожалуй, самым успешным и самым распространенным видом кобрендинга. Держателям таких карт предоставляется скидка в определенных сетях, для них действует программа накопительных бонусов или повышенная ставка при начислении процентов на остаток денежных средств.

Среди наиболее известных программ кобрендинга можно выделить программу Miles & More, которая объединила сотни брендов и авиаперевозчиков по всему миру.

Программа Miles & More была разработана авиакомпанией Lufthansa в 1993 г. для часто летающих пассажиров и в настоящее время является крупнейшей программой лояльности на европейском рынке, насчитывающей свыше 25 млн участников по всему миру. Сегодня она позволяет участникам накапливать и тратить мили с помощью кобрендинговых карт, пользуясь услугами более чем 350 партнеров по всему миру [6].

Изначально программа была ориентирована на богатых клиентов, которые много летают премиальным классом и быстро накапливают мили. Однако кризис внес свои коррективы. В 2014 г. компания пошла на определенные изменения, поскольку в таких странах, как, например, Россия, большинство клиентов летают редко – два раза в год в отпуск – и медленно накапливают мили либо вообще не имеют возможности воспользоваться привилегиями, предоставляемыми программой. Чтобы сделать ее более эффективной, компания стала «начислять» мили не только за полеты, но и за покупки в магазинах-партнерах, за бронирование отелей и многое другое.

Российские банки и авиакомпании также успешно воспользовались этой идеей. Например, Сбербанк выпустил карту «Аэрофлот», дающую возможность накопить мили и обменять их на премиальный билет компании «Аэрофлот» или других авиакомпаний – членов альянса SkyTeam. «Аэрофлот» также имеет кобрендинговые карты, выпущенные совместно с банками «Ситибанк», «УРАЛСИБ», «Альфа-Банк», «СМП Банк», «Банк «Русский Стандарт».

Начавшись с накопления миль в воздухе, история с кобрендинговыми картами продолжилась на земле. Все больше банков выпускают карты совместно с крупными торговыми сетями, операторами мобильной связи и даже с издательствами. Это, например, кобрендинговые карты «М.Видео» и «Альфа-Банка», «Ситибанка» и торговых центров «Стокманн» (1% от стоимости покупок в которых поступает на бонусный счет владельца). Есть примеры кобрендинга банковских организаций с Всемирным фондом дикой природы, с различными благотворительными фондами, с отдельными известными личностями (модельером Валентином Юдашкиным).

Такие программы дают банкам возможность достичь сразу нескольких целей: они помогают выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, позволяют сделать банковские продукты более индивидуальными, затрагивая интересы разных целевых групп (любителей шопинга или путешествий, людей, активно участвующих в благотворительности, любителей животных и т.п.). Обладание кобрендинговой картой определенным образом влияет на поведение потребителей, причем выигрывают от этого оба бренда: для банка выгода состоит в том, что его клиенты тратят кредитный лимит, а компания, предоставляющая услуги или товары, повышает свои продажи. Это может быть прямым следствием психологического фактора: потребители, желая получить бонусы, начинают покупать больше и чаще.

По собственным данным PR – агентства «Фабрика Новостей» у ряда банков так или иначе брендированные карты составляют сегодня 30–50% от общего количества выпущенных. Такие программы вызывают у банков все больший интерес, и в будущем, скорее всего, все карты станут брендированными.

Появившись в России в конце 1990х гг., кобрендинговые карты были сначала всего лишь модной игрушкой, поскольку у банков не было реальной заинтересованности в развитии этого направления бизнеса, а клиенты доставались им относительно легко. В наши дни, когда потребители банковских услуг стали разборчивее, а заработать деньги банкам становится все

сложнее, инструменты для формирования долгосрочной лояльности клиентов намного более востребованы. Впрочем, кобрендингу в сфере банковских продуктов еще есть куда развиваться.

Сегодня у финансовых организаций появилось еще одно интересное и перспективное направление для кобрендинга – это совместные карты с операторами мобильной связи (которые, впрочем, уже открывают собственные банки, например «МТС Банк»). Кобрендинг с ними особенно удобен, поскольку позволяет экономить на сборе информации, которой уже располагают мобильные операторы.

Поскольку сама идея создания кобрендинговых карт была позаимствована у западных коллег, в России еще можно найти интересные свободные ниши для такого взаимодействия. Среди них – карты для футбольных фанатов с бонусами, которые можно использовать при посещении футбольных мероприятий, карты для учителей, врачей или работников индустрии красоты, предлагающие специальные программы и скидки. Очевидно, что такие продукты требуют тщательной проработки и тонкой настройки, но когда будут «сняты сливки» с «мильных» и «продуктовых» карт, банкам и их партнерам придется задуматься о более точечном кобрендинге [35].

## 1.2 Классификация кобрендинговых программ банков

В научной литературе отсутствует какая-либо устоявшаяся классификация форм кобрендинга. Можно судить о «закреплении» целого спектра новых категорий, нуждающихся в систематизации и обобщении, используемых для описания совместных маркетинговых усилий: dual branding, cross-marketing, coalition loyalty program, co – branding.



Для более полного понимания сущности кобрендинга и структуризации различных классификаций следует провести анализ содержания данных категорий позволяет ко – маркетинговую деятельность. На рисунке 1 представлены данные категории с учетом глубины интеграции маркетинговых усилий компаний, а также числа уровней маркетингового комплекса, на которых она реализуется.

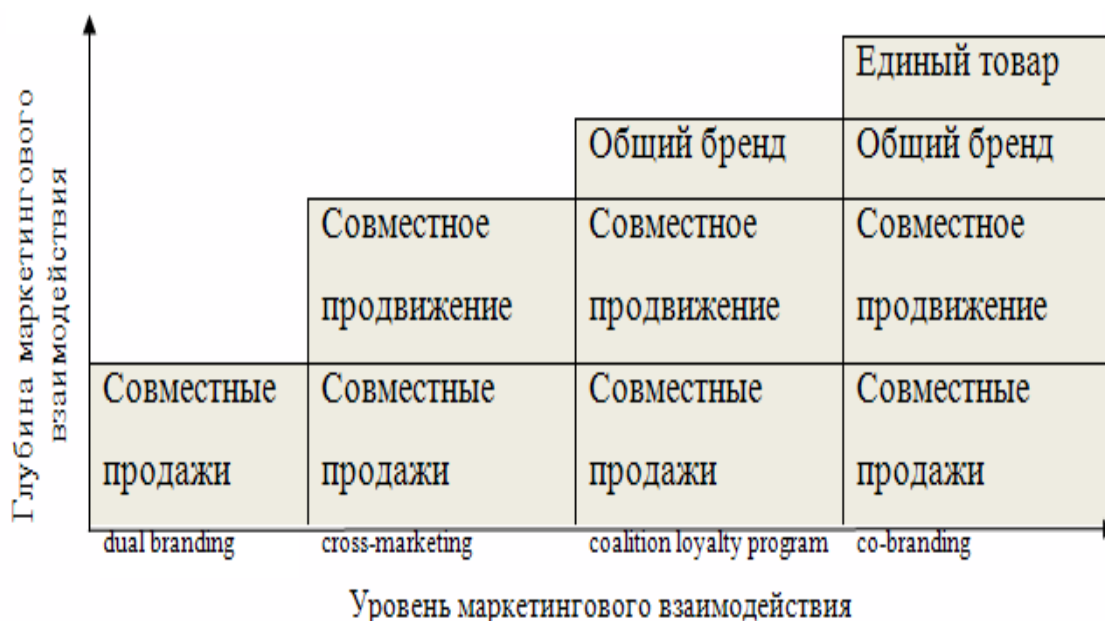


Рисунок 1 – Формы ко – маркетинга<sup>1</sup>

*Dual branding (двойной брендинг)*. Элементарная форма ко – маркетинга. По определению Д. Холмса, он предусматривает «объединение двух или более хорошо известных, зарекомендовавших себя товарных марок для создания взаимовыгодного окружения в сфере розничной продажи своих товаров» [12]. Главный интерес организаций, участвующих в dual branding заключается в кросс – продажах.

*Cross-marketing (кросс-маркетинг)*. Включение в кросс – продажи совместных каналов коммуникаций для продвижения продукта сбыта позволяет говорить о переходе на следующую ступень взаимного проникновения комплексов маркетинга взаимодействующих компаний. Мероприятия кросс –

<sup>1</sup> Составлено автором по [13], [12],[8],[1]

маркетинга предполагают пересечение сопутствующих услуг либо товаров в одной рекламной или промоакции, организуемой совместно организациями – участниками совместного проекта.

Как правило, в рамках кросс–маркетинга две фирмы совместно рекламируют друг друга. Они объединяют свои финансовые ресурсы, чтобы сократить затраты на рекламу и продвижение.

Кросс-маркетинг может осуществляться в различных формах, к основным из которых относятся [8]:

- общий дисконтный клуб покупателей, получающих скидки у партнеров по кросс–маркетингу;
- общая акция стимулирования сбыта;
- общий рекламный носитель;
- общий стенд на выставке;
- общий проект (культурный, познавательный, развлекательный и пр.);
- общее или соседское расположение торговых площадей.

*Coalition loyalty program* (коалиционная программа лояльности). Когда компании не ограничивают свое маркетинговое сотрудничество исключительно кросс-маркетингом, а объединяются в коалиционные программы лояльности, известные и реализованные на рынке под общей маркой, то следует говорить о маркетинговой коалиции [13.].

Такие программы объединяют различные предприятия из разных сфер бизнеса. Участие в коалиционной программе позволяет существенно снизить затраты на ее поддержку для каждого участника, но при этом увеличить ее привлекательность в глазах потребителя [1].

*Co-branding* (совместный брендинг, кобрендинг). Логичным завершением процесса расширения и углубления совместной маркетинговой деятельности компаний является формат кобрендинга. Кобрендинг следует понимать как проект, созданный для продвижения интересов двух (или более) сторон и включающий в себя комплекс мероприятий по кросс–продажам, кросс–пиару и программам лояльности. Ключевой детерминантой кобрендинга, является

формирование у партнеров в кобрендинговом альянсе общего продукта, предлагаемого потребителям под единым брендом. Это приводит к полной интеграции комплексов маркетинга взаимодействующих компаний.

Кобрендинг может быть горизонтальным и вертикальным:

*Горизонтальный кобрендинг* предполагает, что компании, объединяя свои компетенции в сфере исследований, производства и продвижения, совместными усилиями создают «общий продукт».

*Вертикальный кобрендинг*, называемый иначе ингредиентный или компонентный кобрендинг, основывается на продвижении одного бренда в качестве составной части другого бренда [57].

Характеристика форм ко-маркетинга представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение форм ко-маркетинга<sup>2</sup>

Число брендов	Число товаров	Форма ко-маркетинга		Характеристика
Два и более	Два и более	dual branding,		Совместное использование места продажи товара (магазин в магазине)
		cross-marketing		Представление нескольких продуктов в одной рекламе или их продвижение в рамках совместной акции
		coalition loyalty program		Объединение компаний в маркетинговый пул, действующий на рынке под единым брендом и имеющий общую программу лояльности
Два и более (как правило, два)	Один	cobranding	Горизонтальный	Создание совместного продукта, предлагаемого рынку под брендами Объединившихся компаний
			Вертикальный	Продвижение одного бренда в качестве составной части другого бренда

Следует отметить классификацию кобрендинга по видам: маркетологи выделяют следующие виды:

*Структурный*, когда имитируется слияние и подчеркиваются позитивные стороны каждого из брендов с дальнейшим взаимным переносом этого позитива друг на друга. При имитации поглощений обычно поддерживается

<sup>2</sup> Составлено автором по [12],[13],[8],[57],[1].

«выживший» бренд, либо создается новое видение, с отрицанием негативного прошлого «поглощенного» бренда.

*Стратегический*, когда кардинально меняется положительное позиционирование объединившихся брендов. Для них создается новое видение в соответствии с новой целью, то есть создается совместный бренд, делают его отличным от восприятия каждого отдельного бренда до кобрендинга.

*Функциональный* или тактический кобрендинг ставит перед собой цели повышения объемов продаж торговых марок. Как правило, это происходит на заданном, относительно коротком, отрезке времени.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика видов кобрендинга<sup>3</sup>

Вид кобрендинга	Характеристика
Структурный	Имитируется слияние брендов и подчеркиваются позитивные стороны каждого из брендов с дальнейшим взаимным переносом этого позитива друг на друга.
Стратегический	Кардинально меняется положительное позиционирование объединившихся брендов. Создается совместный бренд, который позиционируют отличным от материнских брендов.
Функциональный	Создается для повышения объемов продаж торговых марок.

Помимо основной классификации, существует еще классификация кобрендовых программ банка по сфере деятельности компаний-партнеров банка.

За последние десятилетия выделяют 4 основные группы:

- сотовые кобренды (предложения от операторов мобильной связи),
- авиакобренды (продукты от авиакомпаний и аэропортов),
- топливные кобренды (АЗС)
- кобрендовые проекты от торговых сетей.

Однако данная классификация несколько устарела. Кобрендинг банковских карт уже давно затрагивает не только эти сферы деятельности. С учетом все возрастающей популярности и всплеску активности реализованных за последние пять лет кобрендинговых проектов можно ввести следующую классификацию кобрендовых программ банков:

<sup>3</sup> Составлено автором по [57].

*Авиакомпании.* Принцип всех авиакобрендовых программ одинаковый: за каждую потраченную по карте сумму денежных средств начисляются бонусные мили. Мили также начисляются за каждый полет рейсом авиакомпании. Накопленные бонусы участник программы может обменять на авиабилет или на повышение класса обслуживания, то есть купить билет в бизнес-класс по цене эконома [32].

Авиакобренд рассчитан в первую очередь на людей с высоким достатком и часто летающих рейсами участвующей в программе авиакомпании.

*Транспорт.* Железнодорожные путешествия самые популярные в России. Только за 2016 год услугами РЖД воспользовалось более 1 миллиарда пассажиров. В этой связи экономия на оплате билетов оказывается весьма актуальной. И поэтому в последнее время банки в сотрудничестве с РЖД активно взялись за развитие линейки кобрендовых дебетовых карт подключив их к бонусной системе.

Программа лояльности РЖД Бонус призвана поощрять пассажиров и держателей карт. Ее суть проста и аналогична известному кэшбэку и Бонусной программе Аэрофлота. Клиент банка, оформивший такую карту, тратит с нее деньги на покупки и получает бонусы, которые можно направить на приобретение ж/д билетов в РЖД или у партнеров компании.

*Торговые организации.* Кобренды с магазинами, универмагами, супермаркетами, большими сетями. Это набирающий популярность тип программ. Ведь почти каждый хоть раз совершал покупку с пластиковой карты, а многие делают это регулярно. По некоторым карточкам вы сможете получить ощутимую скидку, а в других случаях при покупке на ваш счет будут начисляться бонусы, потратить которые потом можно будет в этом же магазине [9]. Очень выгодное и удобное предложение для любителей оплачивать «пластиком».

*Туристические агентства.* Совместные программы банков с компаниями, предоставляющими туристические услуги. На сегодняшний день на рынке

представлены карты, выпущенные в сотрудничестве с различными туроператорами и интернет-порталами.

По данным программам за расчеты по карте начисляются бонусные баллы, которые можно потратить на услуги туристической компании либо получить скидку при покупке тура. Условия расчета стоимости баллов и порядок их начисления у каждого банка и туроператора свои.

Данный кобренд рассчитан в первую очередь на держателей карт, постоянно пользующихся туристическими услугами.

*Мобильные операторы.* Кобрендовые карты с сотовыми операторами рассчитаны на широкий круг потребителей, поскольку мобильные телефоны сегодня доступны практически всем.

*Заправочные станции.* Совместные проекты банков с сетями бензоколонок. Данное предложение подходит всем автолюбителям, если они регулярно заправляются и оплачивают картой. Чаще всего, по условиям акции будут накапливаться бонусы, потратить которые можно будет на бензин.

*Спортивные организации или кобренды к спортивным мероприятиям.* Наиболее известные из них – это карты болельщиков, также стимулированы на увеличение оборота, так как знают, что определенный процент от операций по их карте пойдет в поддержку их любимой команды.

*Аффинити-карты* (благотворительные, от английского слова affinity – «сопричастность»). Клиент, приобретая такую карту, четко представляет, на какие именно формы благотворительности идут процентные отчисления. При этом с карты списывается только сумма покупки, владелец «пластика» не несет дополнительных расходов, а затратная для благотворительности часть аккумулируется платежной системой.

Партнерами банков, выпускающих благотворительные карты, становятся фонды по защите климата, фонды популяций редких животных, волонтерские и правозащитные организации [3].

*Другие кобренды.* В эту группу можно отнести все остальные предложения от партнеров банка. Кобренды с салонами красоты, услуг, сайтами и онлайн-играми, приложениями и страховыми.

За последние три года данная категория выросла достаточно сильно, и можно ожидать, что в ближайшие пять лет из данной категории выйдет несколько новых сфер банковского кобрендинга. Можно встретить «мужские» или «женские» карты, с акциями от самых разных магазинов или брендов, направленных на конкретную аудиторию.

В приложении А приведены примеры кобрендовых карт по представленной классификации.

Как видно из приложения А на начало 2018 года в России зарегистрировано 105 кобрендинговых проектов, выпущенных банками совместно с компаниями-партнерами. Среди всех рассмотренных программ абсолютным лидером остаются кобрендинговые проекты с авиакомпаниями, за ними следуют сфера ритейла и благотворительные организации.

На рисунке 2 можно увидеть, что на момент актуализации данных их число в этих сферах составило 19 и 13 соответственно. Кобрендинговые банковские проекты в других отраслях имеют существенно меньшее распространение. На благотворительные программы и проекты в сфере туризма и АЗС приходится по 9 и 5 банковских программ соответственно. Также присутствуют проекты в сфере спорта, услуг связи, транспорта.

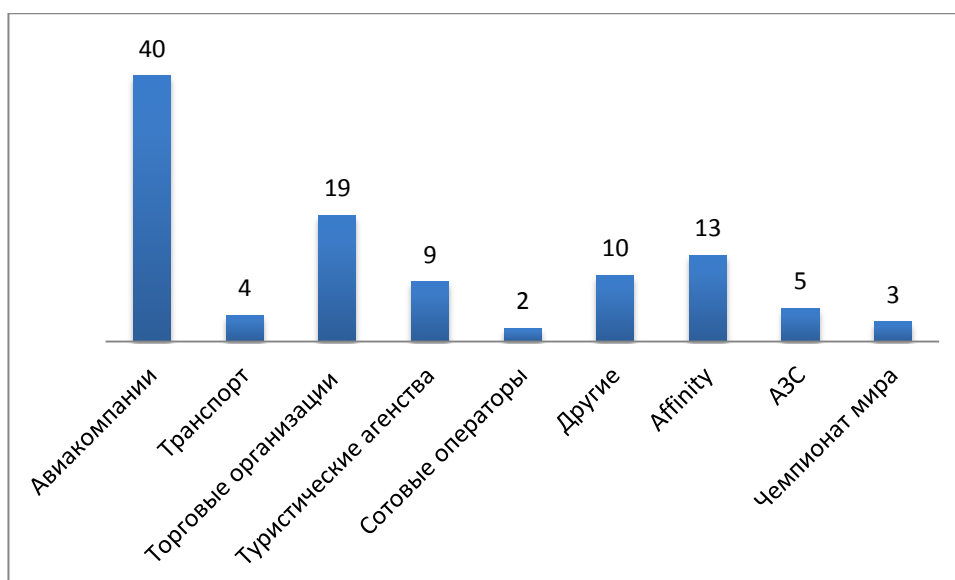


Рисунок 2 – Количество кобрендинговых проектов по сферам деятельности в России в 2017 году, шт.<sup>4</sup>

В рамках геополитической и экономической ситуации последних пяти лет, следует отметить определенные тенденции банковских кобрендов. В первую очередь следует отметить исчезновение ряда кобрендинговых программ банков с туристическими фирмами. На сегодняшний день в этой сфере реализуются в основном проекты в партнерстве с интернет-порталами, предлагающими бронирования и перелеты от различных компаний и по всему миру.

Другая сфера, где за последние годы можно отметить исчезновение ряда кобрендинговых банковских программ, – это некогда популярные коалиционные многоотраслевые проекты. Некоторые банки, ранее сотрудничавшие с такими программами как «Малина», «Связной клуб», прекратили выпуск подобных карт. Гораздо большее распространение на данный момент имеют программы, реализуемые самими банками в партнерстве со многими компаниями из разных отраслей. Кобрендовые проекты с авиакомпаниями сделали качественный рывок вперед, за год увеличившись

<sup>4</sup> Составлено автором по [37],[38].



практически в два раза. В 2017 году эти проекты занимали почти 40% от общей доли на рынке кобрендовых проектов, что можно увидеть на рисунке 3.

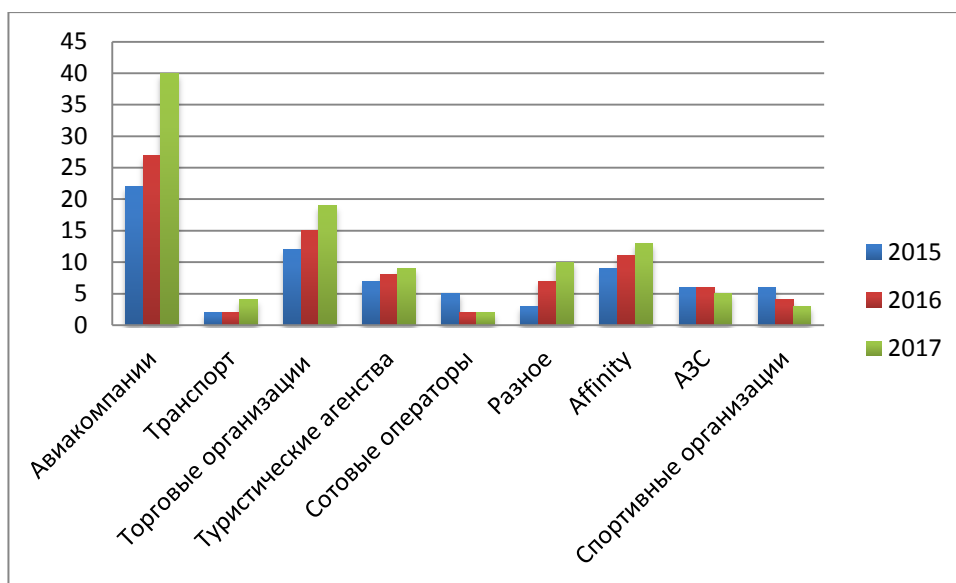


Рисунок 3 – Динамика количества кобрендовых проектов по сферам деятельности, шт.<sup>5</sup>

Подводя итог вышенаписанному, кобрендинг является наиболее развитой формой совместной маркетинговой деятельности, в рамках которой объединяющиеся компании приходят не только к полной интеграции своих комплексов маркетинга, но и к разработке общего продукта. В результате развития, кобрендинговые проекты в настоящее время это один из самых популярных и интересных предложений банка, который занимает свою нишу на рынке банковских услуг, поскольку дают преимущества для всех участников программы. С 2010 года кобренды активно реализуются, развиваются и внедряются банками во всех сегментах российского рынка.

### 1.3 Кобрендинг как инструмент репутационного актива банка

<sup>5</sup> Составлено автором по [37],[38].

Финансовая устойчивость коммерческого банка является способностью банка в течение длительного периода времени своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства. Из-за специфики банковской деятельности, когда около 80-90 % активных операций банка совершаются за счет средств, привлеченных у клиентов, репутация является не просто одним из видов нематериальных активов, а основным условием сохранения деятельности в долгосрочной перспективе.

Репутация банка играет важную роль в развитие любого бизнеса, особенно в сфере финансов. Физические и юридические лица доверяют банкам свои денежные средства и сбережения и право от их лица совершать различные финансовые операции, от скорости выполнения которых зависит репутация самих клиентов. Поэтому при выборе банка клиенты в первую очередь руководствуются его деловой репутацией [22].

Репутация банка в таких условиях является гораздо более продуктивным двигателем продаж услуг банка, чем реклама, так как речь идет о вкладах кровных денег, а также получении таковых путем оформления длительных долговых обязательств, и потребитель не пойдет к кому попало.

Банки зарабатывают основные свои активы на вкладе заработанных и полученных для депозита денег в промышленность и бизнес, и, учитывая, что деньги депозитные они окупают другими услугами, заработок и суммы дивидендов являются чистой прибылью. В зависимости от страны и от масштабов банка, его проценты за кредитование и услуги по передаче денег могут отличаться, что является объективным фактором, который влияет на показатель «репутация банка». Среди других показателей, которые можно считать действительными, можно также выделить наличие банкоматов, квалификацию сотрудников и быстроту решения спорных вопросов.

Вкратце, все можно выразить фразой одного аналитика, что банк тем популярнее, «чем проще клиентам положить в него деньги, передать их кому то или получить их от кого то, а также чем большие суммы у банка можно одолжить, и чем меньше за такой долг нужно заплатить» [27].

Далее в показателе «репутация банка» играют роль психологические факторы, которые основываются на привлечении клиентов на подсознательном уровне.

В условиях повышенной конкуренции таким фактором могут выступить кобрендинговые программы.

Кобрендинг это достаточно эффективная маркетинговая коммуникация, предполагающая получение выгоды всеми участниками процесса. Для банков – это расширение их клиентской базы за счет компаний-партнеров, снижение затрат на привлечение новых клиентов, расширение сферы использования банковских продуктов и услуг, иногда получение возможности выхода со своими продуктами на смежные рынки. Кроме того, повышается узнаваемость бренда в целом происходит усиление за счет имиджа компаний-партнеров при сотрудничестве с крупными компаниями, например, совместные программы с международными платежными системами, авиакомпаниями. И в конечном счете главная выгода – увеличение продаж, рост прибыли. Для компаний-партнеров это также имиджевое продвижение, расширение клиентской базы, увеличение оборотов, рост продаж.

Синергетический эффект кобрендинга зависит от того, насколько точно выстроена его архитектура, совместимы ли платформы брендов, дополняют ли бренды друг друга или ослабляют. Второй случай является базовым риском кобрендинга, но его снижает претестинг – совместный аудит брендов на стадии принятия решения о сотрудничестве.

Для того, чтобы кобрендинговая программа работала в плюс обоим участникам, эмоциональное и рациональное восприятие потребителями брендов должно совпадать [31].

Однако в случае успеха, а банковской сфере таких примеров достаточно, синергетический эффект таких проектов составляет в итоге определенную часть репутационного актива банка, который осознанно и рационально используется в дальнейшем.

В результате успешной реализации проекта банк получает хорошие выгоды. В первую очередь это интенсификация использования карт. Клиенты получают мотивацию для активного использования карты. Также банк снижает затраты на привлечение новых карточных клиентов: программа в партнерстве с сильным розничным брендом может помочь банку продать банковский продукт клиентам партнера [19]. Повышение лояльности клиентов и снижение оттока клиентов, происходит за счет того, что программа лояльности, встроенная в жизненные привычки клиента (бонусы за покупки в магазине у дома, повышенное начисление баллов за оплату на АЗС и другие) повышает для него барьер перехода в другой банк. К тому же если карточка дает клиенту больше, чем просто возможность оплатить покупки и снять наличные, он будет ей пользоваться, пока ее у него не отнимут или не вручат новую, более привлекательную.

Анализируя множество кобрендинговых продуктов самых разнообразных банков российского рынка, очевидно, что мотивационный подход для увеличения спроса на этот вид займовой услуги, можно разделить на две большие группы: эмоциональную и рациональную. К эмоциональной группе мотивов относятся все виды карт, дополнительным плюсом в которых является участие в тех или иных благотворительных проектах, либо удовлетворяющих потребности клиента через «прикосновения» к его увлечениям, пристрастиям (например, футболу, автомобилям).

Заемщик не просто пользуется деньгами, но и сознает, что часть средств будет направлена в какой-либо известный благотворительный фонд с надежной репутацией, либо на поддержку его любимого вида спорта или команды в нашей стране. Чаще всего, в программах участвуют известные организации. Например, в Альфа-Банке существует совместная программа с «Всемирным Фондом Дикой Природы»(WWF). С декабря этого года Промсвязьбанк начал выпуск совместных аффинити-карт с благотворительным фондом спасения тяжелобольных детей «Линия жизни». Данная карта предназначена для тех, кто равнодушен к проблемам детей с опасными для жизни заболеваниями сердца

и головного мозга. Для реализации этих целей банк из собственных средств перечисляет в фонд «Линия жизни» пожертвования, размер которых определяется исходя из сумм, израсходованных по карте «Промсвязьбанк – Линия жизни» в торгово-сервисных предприятиях.

Подводя итог, необходимо заметить, что цель кобрендовых программ – показать клиенту выгоду приобретения и обслуживания карточки в строго определенном банке и сформировать лояльность к определённым брендам. При успешном достижении этой цели кобрендинговые проекты становятся важной частью репутационного актива любого банка.

#### 1.4 Зарубежный опыт мультибрендинговых программ

В современном мире кобрендинг охватывает все более широкие сферы хозяйственной деятельности. Часто такое партнерство позволяет успешно развиваться скооперировавшимся компаниям, производить совершенно уникальные товары или услуги.

Кобрендинговые проекты сегодня реализуются во всех сферах экономики и могут принимать различную форму взаимодействия брендов-участников. К наиболее успешным кобрендам мира относят следующие проекты:

*GoPro и Red Bull: Вызов человеческим возможностям*

Компания GoPro не просто продает портативные камеры, а Red Bull – это не только энергетические напитки. Оба бренда – яркие проповедники активного образа жизни и экстремальных видов спорта. Эти общие ценности делают альянс данных компаний идеальным.

GoPro оснастила своими камерами спортсменов и любителей приключений со всего мира, чтобы те запечатлели наиболее яркие впечатления своих выступлений. В свою очередь Red Bulls выступил организатором и спонсором мероприятий в области экстремальных видов спорта. Участники

соревнований выложили сотни записей своих выступлений, этот эксклюзивный контент привлек внимание миллионов зрителей.

Наиболее яркое событие в рамках сотрудничества GoPro и Red Bull - проект *Stratos*. Феликс Баумгартнер прыгнул с космического аппарата с высоты более чем 24 мили над поверхностью земли с камерой GoPro. Мало того, что Баумгартнер установил три мировых рекорда, он также продемонстрировал безграничные возможности человека и вызвал небывалый интерес к своему прыжку.

*Фонд борьбы со СПИДом и GAP: надпись на рубашке, которая изменила мир*

В 2006 году Глобальный фонд совместно с GAP запустил кампанию PRODUCT (RED), направленную на борьбу со СПИДом в Африке. С момента старта фонд собрал более \$ 130 млн, и, возможно, это одна из наиболее успешных кобрендинговых программ.

Компания Gap предложила знаменитостям сняться в одежде линейки Gap (PRODUCT) RED. Данные фото были опубликованы в известных журналах, включая Vogue. Фото сопровождалось наводящими на размышление вопросами: *«Может ли надпись на рубашке изменить мир? Эта может. Линия одежды Gap (RED) создана в целях поддержки программы борьбы со СПИДом»*.

Данный кейс – иллюстрация того, как можно создавать новые продукты, в основе которых лежит важная тема, волнующая значимый процент целевой аудитории. Программа – образец социально-ответственного маркетинга, которые не только увеличил продажи продукции компании, но и вызвал волну обсуждения крайне острой проблемы. Gap перечислил 50% полученной прибыли от продажи продукции под маркой RED Глобальному фонду по борьбе со СПИДом.

Некоторые люди ставят под сомнение искренность социальных кампаний, утверждая, что подобные партнерства эксплуатируют острые мировые проблемы в целях дополнительного обогащения корпораций. Но нужно

помнить, что цель любой коммерческой организации – получение прибыли. Если при этом компания делает свой вклад в решение социально значимых, экологических проблем – такой бизнес будет одобряем обществом.

*Bonne Belle и Dr. Pepper: Бальзам для губ со вкусом газировки*

В 1973 году компания Bonne Belle выпустила бальзам для губ Lip Smacker с ароматами клубники, лимона и зеленого яблока. Всего два года спустя в 1975 году они договорились о партнерстве с D. Papperts и создали бальзам со вкусом данного напитка.

Реклама совместного продукта гласила: «*Это супер блестящий блеск для губ с таким же вкусом, как и самый оригинальный прохладительный напиток в мире*». «*Конечно, Bonne Belle: косметическая компания, которая понимает твой вкус*».

Достигнутый результат превзошел самые смелые прогнозы. Бальзам для губ стал легендарным на многие десятилетия и завоевал популярность среди нескольких поколений девушек-подростков.

*BMW & Louis Vuitton: Искусство путешествий*

Казалось бы, партнерство производителя автомобилей BMW и Louis Vuitton – не самый очевидный альянс. Как ни странно, у этих компаний есть много общего. Оба бренда – премиальные, известные своим высоким качеством и безупречной репутацией. Кобрендинговая программа была построена именно на этих общих ценностях, к которым так внимательно относятся обе компании.

В рамках партнерства BMW создала модель спортивного автомобиля под названием BMW i8, в то время как Louis Vuitton разработал эксклюзивную коллекцию чемоданов и сумок. Дизайнеры Louis Vuitton поработали на славу. Мало того, что багаж идеально подходил по размеру, дизайн аксессуаров безупречно сочетался с внешним видом авто – гладкий, мужской и высокого качества. Отдельные элементы сумок и внутренней отделки автомобиля сделаны из одинакового композитного материала, крайне прочного и легкого.

Хотя набор Louis Vuitton из четырех предметов стоил \$ 20 000, это вполне приемлемо для целевой аудитории. Стоимость автомобиля BMW i8 начинается

от \$ 135 700. На фоне цены автомобиля стоимость багажного комплекта выглядит не так значительно.

«Сотрудничество с BMW олицетворяет наши общие ценности творчества, технологических инноваций и стиля. Наши дизайнеры с удовольствием приняли участие в этом специальном проекте. Они продемонстрировали изобретательность и внимание к деталям при создании данного действительно выдающегося багажного набора. Эта коллекция – выражение искусства движения» [Патрик–Луи Виттон, руководитель специальных заказов Louis Vuitton.] [20].

#### *Pottery Barn и Benjamin Moore: Цветовые опыты*

Одно из главных преимуществ кобрендинга – возможность создать новую ценность для уже существующих продуктов. Именно эту цель преследовали сеть мебельных магазинов Pottery Barn и компания–производитель красок Benjamin Moore, когда решили стать партнерами еще в начале 2000-х годов.

Сотрудники Pottery Barn поняли, что у клиентов всегда возникает очень много вопросов и сомнений по поводу выбора цвета при знакомстве с мебельным каталогом. Благодаря партнерству с компанией Benjamin Moore, они смогли предложить своим клиентам ровно то, что тем было нужно.

Вместе эти два бренда разработали эксклюзивную линейку красок. На сайте Pottery Barn был создан специальный раздел, на котором была представлен цветовой круг, с помощью которого клиенты могли с легкостью найти правильное сочетание цветов при выборе мебели для своей квартиры.

Таким образом, компания создает новые инструменты для потребителей. В рамках сотрудничества с Pottery Barn компания сузила палитру цветов красок и предложила своим клиентам наиболее удачные цветовые гаммы. Тем самым был упрощен процесс покупки и повышено качество сервиса.

#### *Genius и Spotify: Общий мотив*

Можно предположить, что сотрудничество компании Spotify (музыкальный сервис) и Genius (онлайн коллекция текстов песен) обречено на успех. Действительно, их недавние совместные инициативы привели к



совместной коллекции списков воспроизведения Spotify. Их первый плейлист был выпущен в январе 2016 года. Каждая музыкальная композиция из плейлиста была дополнена текстом песни. Изначально тексты готовились сообществом Genius по принципу краудсорсинга. Совместная команда из сотрудников компаний наложила эти тексты на звуковую дорожку.

Данный кобренд – отличный пример того, как сотрудничество может приносить компаниям значительную пользу и в тоже время является интересным развлекательным проектом с привлечением широкой аудитории.

В дальнейшем Spotify реализовал ряд других успешных кобрендинговых программ, в том числе с Uber, создав саундтрек для прослушивания музыки во время поездки.

#### *Bank of Aland u Gemalto: Baltic Sea Project*

В июне 2016 года Скандинавский банк Аландских островов Bank of Aland предложил новый, доступный любому банку вариант поддержки экологии. Совместно с компанией Gemalto он разработал новые платежные карты, сделанные из экологически чистого материала – заменителя пластмассы, биоразлагаемого и нетоксичного при сгорании. Биоразлагаемые карты изготавливаются из кукурузы на основе полимолочной кислоты, материала – заменителя пластика. Он является полностью биоразлагаемым и подлежит переработке [61].

Bank of Aland назвал эти карты The Baltic Sea Cards. Они были разработаны и выпущены, как часть проекта Baltic Sea Project, запущенным для восстановления Балтийского моря – как при помощи идей, так и денежных пожертвований.

Эту разработку мгновенно поддержали гринбанки по всему миру. В настоящее время все «Зеленые банки», а также каждый второй банк Америки, Германии, Франции и половина банков Евросоюза имеют в своем карточном портфеле биоразлагаемые карты [5].

#### *Apple Pay u MasterCard: Создание экосистемы*

В свое время AT&T вступила с Apple в крайне выгодное партнерство, став эксклюзивным продавцом iPhone. MasterCard оценила успех данного проекта и также приняла решение о сотрудничестве с компанией Apple. Благодаря данному альянсу, покупатели продукции яблочного бренда получили возможность выполнять платежи с подключенных к Apple Pay карт, используя не магнитную полосу или чип, а беспроводную связь с устройства Apple.

MasterCard имеет огромную клиентскую базу. Сотрудничество с подобным игроком позволило Apple популяризовать платежный сервис, не дожидаясь пока банки и ритейлеры смогут интегрироваться с ним [14].

Проект *Apple Pay и MasterCard: Создание экосистемы* стал новым этапом в банковском кобрендинге. В России – почти 130 млн банковских карт, доля кобрендингового пластика – 6%. В США между тем каждую вторую карту (а в ЕС - каждую пятую) банк выпускает в сотрудничестве с ритейлером, авиаперевозчиком, гостиницей, заправкой или, например, благотворительной организацией.

У российского флагмана, Альфа-банка, всего семь «карт с дополнительными преимуществами». У американских банков, лидеров направления, кобрендинговых и других карт, предполагающих получение бонусов за активное использование, больше на порядок. Например, американский GE Money на собственном сайте указывает лишь «любимых партнеров-ритейлеров»: несколько десятков торговых сетей и интернет-магазинов, среди которых, например, Amazon, IKEA, GAP, Banana Republic и WalMart. А еще есть совместные проекты с авиаперевозчиками, туроператорами и т. д.

В кризисный 2008 год Wall Street Journal сообщала: американские банки сворачивают кобрендинговые проекты. Речь шла, в частности, о том, что Bank of America сокращает число партнеров с 5 тыс. до 4,4 тыс. Причины – вполне тривиальные: кризис неплатежей, накрывший кредитки. То, что для американского рынка – спад, для российских банков – недостижимый пока

уровень. Хотя первые кобренды здесь появились давно, до сих пор речь идет лишь об экспериментах [20].

Однако, так или иначе, в большинстве крупных банков процесс идет. Например, Сбербанк, Альфа-банк, ФК Открытие, ВТБ, Авангард и другие крупные банки имеют не по одному кобрендинговому проекту.

Партнерские карты в России находятся на стадии развития, и существует ряд направлений которые позволят добиться большей эффективности при работе с данным банковским продуктом:

- расширение ассортимента ряда партнерских карт, а также создание так называемых мультикобрендиновых карт, которые могут в большей степени заинтересовать клиентов;

- освоение новых сегментов и свободных ниш для кобрендинговых проектов;

- анализ проводимых операций и разработка на основе этого индивидуальных предложений, которые будут учитывать интересы каждого клиента: для людей, которые часто оплачивают услуги авиаперевозчиков, интересным продуктом будет партнерская карта с соответствующей авиакомпанией, для человека, часто совершающего оплату бензина – кобрендинговая карта совместно с АЗС и т.д.;

- использование гибких процентных ставок и комиссионных платежей;

- увеличение размера бонусов за покупки;

- использование доллара США и евро в качестве валют по картам;

- совершенствование системы Интернет-банкинга.

В России история кобрендинговых карточек едва началась, но уже сейчас можно сказать, что это направление активно осваивается, и скоро клубные проекты будут появляться один за другим – как в США, где собственный карточный проект есть у любого формального или неформального объединения

Банковские партнерские карты – это достаточно перспективный проект, который интересен как для банков, так и для клиентов. Разработка новых предложений, эффективная маркетинговая политика и гибкая работа с

клиентами помогут банкам развиваться в данном направлении, и в будущем такие карты смогут стать гораздо более популярным средством расчетов.

## **2 АНАЛИЗ ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПАО «СБЕРБАНК»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ПАО Сбербанк**

ПАО «Сбербанк России» - крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предлагающий весь спектр инвестиционно–банковских услуг. Учредителем и основным акционером Сбербанка является Центральный банк РФ, владеющий 50% уставного капитала плюс одной голосующей акцией; свыше 40% акций принадлежит зарубежным инвесторам.

Около половины российского рынка частных вкладов, а также каждый третий корпоративный и розничный кредит в России приходятся на Сбербанк.

История Сбербанка России начинается с именного указа императора Николая I от 1841 года об учреждении сберегательных касс, первая из которых открылась в Санкт-Петербурге в 1842 году. Спустя полтора века - в 1987 году - на базе государственных трудовых сберегательных касс был создан специализированный банк трудовых сбережений и кредитования населения - Сбербанк СССР, который также работал и с юридическими лицами. В состав Сбербанка СССР входили 15 республиканских банков, в том числе Российский республиканский банк [55].

В июле 1990 года постановлением Верховного совета РСФСР Российский республиканский банк Сбербанка СССР был объявлен собственностью РСФСР. В декабре 1990 года он был преобразован в акционерный коммерческий банк, который был юридически учрежден на общем собрании акционеров 22 марта 1991 года. В том же 1991 году Сбербанк перешел в собственность ЦБ РФ и был зарегистрирован как акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации. Во многом благодаря поддержке ЦБ РФ и повышению комиссий за расчетное обслуживание Сбербанку удалось выдержать дефолт по ГКО-ОФЗ 1998 года (в тот момент доля государственных долговых обязательств в активах банка составляла 52%, а на кредитный портфель приходилось всего 21% нетто-активов). В сентябре 2012 года ЦБ РФ продал 7,6% акций Сбербанка частным инвесторам за 159 млрд рублей, или почти за 5 млрд долларов.

Организационная структура банка включает в себя следующие категории: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, Комитеты Наблюдательного совета, Правление, Комитеты Банка, Коллегия, Система внутреннего контроля банка.

На текущий момент Центробанк остается контролирующим акционером (у регулятора 50,0% + 1 уставного капитала).

Миноритарными акционерами выступают более 204 тыс. юридических лиц, которым принадлежит 47,31% акций Сбербанка, а также частные инвесторы с 2,69% акций (рисунок 4).

Обыкновенные и привилегированные акции банка котируются на российских биржевых площадках с 1996 года. Американские депозитарные расписки (АДР) котируются на Лондонской фондовой бирже, допущены к торгам на Франкфуртской фондовой бирже и на внебиржевом рынке в США [55].



Рисунок 4 – Структура акционеров Сбербанка в 2017 году, % [23]

Сбербанк является абсолютным лидером банковской системы. Сбербанк сегодня - это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,7% совокупных банковских активов.

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 46% вкладов населения, 38,7% кредитов физическим лицам и 32,2% кредитов юридическим лицам.

В таблице 3 представлены основные показатели экономической деятельности банка за 2017 год.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности Сбербанка за 2017 год [46]

Основные показатели				
	Январь, 2018, тыс. рублей	Январь, 2017, тыс. рублей	Изменение, тыс. рублей	Измене ние, %
Активы нетто	24 192 989 275	22 683 024 956	1 509 964 319	6,66
Чистая прибыль	674 119 836	516 987 788	157 132 048	30,39
Капитал (по форме 123)	3 694 397 893	3 143 379 443	551 018 450	17,53
Кредитный портфель	15 879 842 991	14 765 795 198	1 114 047 793	7,54
Просроченная задолженность в кредитном портфеле	400 866 290	392 227 307	8 638 983	2,2
Вклады физических лиц	11 973 382 414	11 278 285 260	695 097 154	6,16
Вложения в ценные бумаги	2 533 210 805	2 054 659 285	478 551 520	23,29

Как следует из таблицы, все основные показатели экономической деятельности показывают за 2017 год стабильный рост. Активы нетто банка выросли на 6,66% в относительных значениях или 1 509 964 319 рублей в абсолютных. Чистая прибыль и капитал Сбербанка так же выросли на 157 132 048 и 551 018 450 рублей соответственно. Кредитный портфель и вклады физических лиц увеличились на 7,54% или 1 114 047 793 рублей и 6,16% или 695 097 154 рублей соответственно. Главными драйверами роста данных показателей на протяжении года были снижение процентных ставок по привлеченным средствам клиентов и рост розничного кредитного портфеля.

В свою очередь просроченная задолженность выросла на 2,2%. Вложения в ценные бумаги составили 2 533 210 805 рублей, увеличившись по сравнению с началом 2017 на 478 551 520 рублей, или 23,29%.

По итогам 2017 году Сбербанк получил прибыль в размере 1 114 047 793 рублей. Основные факторы роста — кредиты частным клиентам и банкам, портфель ценных бумаг, а также создание комфортного запаса наличных денежных средств на период новогодних праздников.

В таблице 4 представлены показатели рентабельности и нормативы ликвидности банка.

Таблица 4 – Показатели деятельности Сбербанка за 2017 год [46]

Показатели деятельности банка			
	Январь, 2018, %	Январь, 2017, %	Изменение, Процентные пункты
Рентабельность активов-нетто	2,94	2,25	0,7
Рентабельность капитала	19,73	18,24	1,49
Уровень просроченной задолженности по кредитному портфелю	2,52	2,66	-0,13
Уровень резервирования по кредитному портфелю	6,38	6,53	-0,16
Уровень обеспечения кредитного портфеля залогом имущества	66,58	65,64	0,94
Валютный оборот к активам-нетто	182	144,52	37,48
Оборот по валютным операциям в тыс. рублей	44 031 029 540	-	-
Н1	14,97	13,71	1,26
Н2	161,89	217,84	-55,95
Н3	264,9	297,88	-32,99

Активы, взвешенные с учетом риска, в декабре практически не изменились и на 1 января 2018 года составили 24,8 трлн рублей. Значение нормативов Н1.1 и Н1.2 на 1 января 2018 года составило 10,7% (минимальные значения, установленные Банком России, - 4,5% и 6% соответственно), значение Н1.0 равно 14,9% (при регулятивном минимуме 8%).

По итогам 2017 года банк показал рекордные выдачи кредитов, которые привели к росту портфеля выше рынка, а также существенный рост комиссионных доходов. Кроме того, банк повысил эффективность, достигнув цели по сдерживанию темпа роста операционных расходов ниже уровня инфляции. В результате рентабельность активов увеличилась до 2,94%, а рентабельность капитала – до 19,73%. Основной фактор роста общего капитала в декабре — полученная прибыль.

ПАО «Сбербанк России» входит в ТОП–10 российских банков. На 01.01.2018 г. занимает 1–ое место по чистым активам, объем которых составляет 24 192 989 275 рублей (таблица 5).



Таблица 5 – Рейтинг банков России по чистым активам [46]

Позиция в рейтинге	Название банка	Регион регистрации	Январь, 2018, тыс. рублей	Январь, 2017, тыс. рублей
1	Сбербанк России	Москва и обл.	24 192 989 275,00	22 683 024 956,00
2	ВТБ	Санкт-Петербург и обл.	9 676 406 129,00	9 462 035 421,00
3	Газпромбанк	Москва и обл.	5 642 446 401,00	5 154 059 526,00
4	ВТБ 24	Москва и обл.	3 773 561 028,00	3 148 754 529,00
5	Россельхозбанк	Москва и обл.	3 193 288 674,00	2 802 482 746,00
6	Национальный Клиринговый Центр	Москва и обл.	2 900 363 873,00	2 310 056 873,00
7	Альфа-Банк	Москва и обл.	2 673 421 083,00	2 458 447 294,00
8	Банк «ФК Открытие»	Москва и обл.	2 313 083 060,00	2 817 870 773,00
9	Московский Кредитный Банк	Москва и обл.	1 915 685 094,00	1 454 783 713,00
10	Промсвязьбанк	Москва и обл.	1 278 732 760,00	1 327 405 045,00

Сбербанк сегодня – это 12 территориальных банков и более 16 тысяч отделений по всей стране, в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов.

Только в России у Сбербанка более 110 миллионов клиентов – больше половины населения страны, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек.

Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Все розничные кредиты в Сбербанке выдаются по технологии «Кредитная фабрика», созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят [54]:

- онлайн–банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 30 млн активных пользователей);
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 18 млн активных пользователей);
- SMS-сервис «Мобильный банк» (более 30 млн активных пользователей);
- одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 90 тыс. устройств).

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования».

Сбербанк является абсолютным лидером на рынке банковских услуг России, и на 2018 год планирует развитие пяти главных направлений:

- с клиентом – на всю жизнь: мы будем строить очень глубокие доверительные отношения с нашими клиентами, станем полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью их жизни. Наша цель – превосходить ожидания наших клиентов;
- команда и культура: мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура Сбербанка стали одними из основных источников нашего конкурентного преимущества;
- технологический прорыв: мы завершим технологическую модернизацию Банка и научимся интегрировать в наш бизнес все самые современные технологии и инновации;

- финансовая результативность: мы повысим финансовую отдачу нашего бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;
- зрелая организация: мы сформируем организационные и управленческие навыки, создадим процессы, соответствующие масштабу Группы Сбербанк и нашему уровню амбиций [52].

Стоит отметить, что успешная реализация данных направлений, позволяет Сбербанку обеспечивать свое динамичное развитие и стабильность положительных финансовых показателей в любой экономической ситуации, а также тот факт, что грамотное управление и продуманная стратегия позволяют Сбербанку бесменным лидером на рынке российских банковских структур.

## 2.2 Кобрендинг в маркетинговой структуре ПАО «Сбербанк»

В рамках маркетинговой стратегии, одной из главных целей Сбербанка является построение глубоких и доверительных отношений с клиентами.

Слоган: «С клиентом на всю жизнь» вписывается в главную миссию банка:

«Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты» [41].

Она определяет смысл и содержание деятельности Сбербанка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности банка как организации. Миссия банка также устанавливает амбициозную цель устремлений банка - стать одной из лучших финансовых компаний мира - и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.

Сбербанк для клиентов это:

- Банк, которому ценен каждый клиент;
- Банк–партнер, который ежедневно готов помочь каждому клиенту во всем, что связано с финансами;
- Банк, которому можно доверять: он финансово устойчив, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем быстро и удобно обслуживают, он поможет выбрать и принять оптимальное финансовое решение, исходя из интересов клиента;
- Банк, который постоянно работает и совершенствуется, чтобы радовать своих клиентов и улучшать свою работу;
- Лучший банк на рынке.

Сбербанк работает на российском рынке уже 176 лет, его бренд символ стабильности и надежности для клиентов банка. Клиентами сбербанка являются более 140 млн. физических лиц и около 2 млн. юридических лиц, и банк ежегодно увеличивает число своих клиентов в среднем на 7 млн. человек [55].

За последние годы в сегменте финансовых услуг Сбербанк добился значительных результатов:

- Нарастил базу активных клиентов и увеличили количество продуктов на одного клиента во всех клиентских сегментах;
- Усилил позиции на ключевых рынках присутствия: кредитование, зарплатные проекты, платежи, переводы и привлечение;
- Стал лидерами на всех рынках управления благосостоянием: ПИФа, страховые, негосударственные пенсионные фонды;
- Достиг одного из лучших показателей по доле безналичного оборота в РФ, а также расширили эквайринговую сеть и внедрили новые формы оплаты;
- Создал специализированное направление «Особенный банк» для адаптации продуктов и сервисов для нужд клиентов с ограниченными физическими возможностями;

- В рамках инициативы «массовая персонализация» сделал каждому клиенту индивидуальное предложение.

Важной частью данной инициативы стало сотрудничество с международной организацией FIFA к Чемпионату мира по футболу, который пройдет в России летом 2018 года [52].

Помимо этого Сбербанк вывел на рынок востребованные продукты и сервисы:

- Удобные платежные сервисы: P2P, автопереводы и автоплатежи, оплата с помощью QR;

- Новые способы оплаты: Apple Pay, Samsung Pay, Android Pay;

- Новые кредитные продукты: рефинансирование, кредиты на частичное погашение имеющихся займов, кредиты под залог недвижимости, потребительские кредиты без визита в офис;

- Новую схему зарплатных зачислений день в день для всех зарплатных проектов [51].

В условиях постоянно изменяющихся клиентских предпочтений кобрендинговые проекты являются важной частью маркетинговой стратегии Сбербанка.

В рамках не долгосрочного сотрудничества Сбербанк не редко создает кобрендовые проекты. За примером далеко ходить не надо. В рамках сотрудничества с FIFA, Сбербанк с 1 декабря 2017 года начал выпускать карты Visa с дизайном Чемпионата мира по футболу 2018 года от Сбербанка.

Следует также упомянуть о совместном проекте с сетью кинотеатров Синема Парк. При оплате картой Mastercard Сбербанка в кассах кинотеатров Синема Парк – билеты в кино будут на 10% дешевле. Эта услуга работает и при оплате смартфоном. Данная акция является ярким примером краткосрочных кобрендов, ее срок шесть месяцев, с 30 февраля 2018 по 30 июня 2018.

Однако наиболее яркие и известные кобрендинговые проекты Сбербанка это «Аэрофлот бонус» и «Подари жизнь».

«Сбербанк Аэрофлот бонус» – это специальная совместная программа поощрения клиентов от ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии» и Банка–партнера ПАО «Сбербанк России». Участие в ней дает возможность, осуществляя покупки, накопить и использовать бонусные единицы (мили) компании.

Программа более подойдет тем, кто часто совершает перелеты авиакомпанией «Аэрофлот», а также любой другой из 20 авиакомпаний альянса SkyTeam. Также ее оценят те, кто предпочитает много расплачиваться за покупки банковской картой [51].

Сотрудничество двух гигантов на российском рынке длится уже более 10 лет, и судя по появлению новой карты «Visa Signature Аэрофлот Сбербанк» продлится еще долгое время, оставаясь самым успешным кобрендинговым проектом в России [50].

Проект «Подари жизнь» является уникальным банковским продуктом. Подари жизнь – это благотворительный фонд, который помогает детям с тяжелыми заболеваниями, требующими серьезного и дорогостоящего лечения. В Сбербанке было принято решение поддержать благородное дело помощи детям. В результате появились банковские карты и вклады с соответствующим названием.

Для дизайна карты были использованы рисунки тяжелобольных детей, которым фонд оказывает поддержку и оплачивает лечение. Выбор этого банковского продукта – жест доброй воли любого человека. Кроме того, это огромная, практически ежедневная помощь конкретному ребенку, страдающему онкологическим, гематологическим или другим заболеванием. Такие болезни лечатся трудно, препараты, которые помогают, стоят дорого, и без помощи людей, готовых протянуть руку помощи, этим детям было бы невозможно помочь. Выбрав любую действующую программу «Подари жизнь» владелец карты вносит вклад в благородное дело – спасение жизни ребенка.

В рамках сотрудничества с благотворительным фондом Сбербанк выпустил следующие банковские продукты:

- Кредитную карту;
- Дебетовую карту (индивидуальную и в рамках зарплатных проектов);
- Вклад.

Участие в любой их программ гарантирует помощь больным детям. Неважно, используется банковская карта Сбербанка «Подари жизнь», или оформлен вклад на соответствующих условиях. Все отчисления, поступающие в одноименный фонд, распределяются между нуждающимися в лечении детьми [28].

Подводя итог, необходимо отметить, что кобрендинг занимает значительную часть в маркетинговой структуре банка. Уже действующие программы способствуют повышению лояльности и снижению оттока клиентов Сбербанка, поскольку встроенные в жизненные привычки клиента карты создают для него барьер перехода в другой банк. А благотворительный проект «Подари жизнь» позволяет клиентам чувствовать себя сопричастными, Сбербанк предлагает своим клиентам, в дополнение к привычному банковскому сервису, простую и понятную схему участия в благотворительности. При этом от самих клиентов по большому счету требуется не так уж и много: достаточно прийти в отделение банка, открыть карту и активно ею пользоваться. Как вариант можно еще открыть вклад – и, получая по нему проценты, автоматически направлять их часть на благое дело. Никаких дополнительных затрат времени и сил на поиск подходящего благотворительного проекта, перевод на него средств, отслеживание их расходования от клиента не требуется – это все на себя берет банк. Как правило, именно такие «технологические» сложности и останавливают людей от активного участия в благотворительности. Кроме того, клиенты всегда могут посмотреть, сколько денег было собрано и на что именно они пошли: фонд «Подари жизнь», регулярно публикует отчеты на своем сайте.

Для Сбербанка этот проект является также важной частью социальной ответственности. С одной стороны, при поддержке клиентов банка оказывается

реальная помощь детям. С другой стороны, клиентам предоставляется удобный инструмент участия в благотворительной деятельности.

Таким образом, можно утверждать, что кобрендинговые проекты не только являются важной составляющей общей маркетинговой стратегии Сбербанка, но и значительной частью репутационного актива банка.

### 2.3 Анализ существующих кобрендинговых программ ПАО «Сбербанк»

В условиях, когда на рынке предлагается множество однотипных продуктов, с практически одинаковыми условиями их приобретения, важной составляющей конкурентоспособности банка являются программы лояльности. Для держателей для держателей пластикового продукта банки предлагают множество программ лояльности: акционные программы кредитования под низкий процент, кобрендовые и бонусные программы, cashback и другие.

Сбербанк в этом плане не является исключением. Для своих клиентов банк предлагает бонусы за покупки по картам банка, мили для кобрендовых карт с Аэрофлотом, а также проценты на остаток по карте.

С 2011 года в Сбербанке существует уникальная для российского банковского сектора бонусная программа «Спасибо от Сбербанка».

Суть программы состоит в том, что оплачивая картой Сбербанка свои покупки, Сбербанк в знак «благодарности» возвращает на карту 0,5% от суммы всех покупок бонусами, которыми можно будет оплатить товары и услуги из расчета 1 бонус = 1 рубль. Спасибо от Сбербанка [49]. Главное отличие от кэшбэка состоит в том, что возврат будет не живыми деньгами, а условными единицами.

«Спасибо от Сбербанка» действует на всех картах банка, отличается лишь процент возвращенных бонусов по разным статусам карт.



Также следует упомянуть, что Сбербанк предлагает повышенное количество бонусов при покупках в магазинах-партнерах банка, в них возврат бонусов «Спасибо» может достигать 20% от суммы покупки.

Среди основных преимуществ программы выделяют:

- Возможность получить кэшбэк более 10%;
- Возможность получать начисления за любую транзакции;
- Доходность программы выше, чем у аналогов;
- К программе можно подключить как кредитные, так и расчетные карты Сбербанка;
- Сервис Спасибо удобен и прост в использовании - подключить и выключить можно без лишней траты времени.

К минусам относят ограничения по месту списания средств [40].

Сбербанк является абсолютным лидером по количеству эмитируемых карт и ежегодно наращивает количество держателей карт.

Согласно статистическим данным, опубликованным на официальном сайте ЦБ РФ, количество банковских карт, эмитированных кредитными организациями (кроме предоплаченных карт), составляет на 01 января 2018 года 271 млн штук [29].

Абсолютным лидером по выпуску карт является ПАО Сбербанк – на его долю приходится больше половины эмитированных банковских карт, а именно 144,3 (таблица 6).

Таблица 6 – Количество эмитированных Сбербанком карт за 2015-2017 года, млн. шт.<sup>6</sup>

Вид карты	Количество выпущенных карт на 01.01.2016, млн. штук	Количество выпущенных карт на 01.01.2017, млн. штук	Количество выпущенных карт на 01.01.2018, млн. штук
Дебетовые карты	102,4	107	121,5
Кредитные карты	15,5	17,4	17,9

<sup>6</sup> Составлено автором [44],[47],[59].

Всего карт	118,0	124,4	139,4
------------	-------	-------	-------

Сбербанк занимает более 50% на рынке как кредитных карт, так дебетовых карт России, и ежегодно увеличивает эту цифру. В 2017 году Сбербанк нарастил число держателей кредитных карт почти на 3 процентных пункта. К причинам можно отнести запущенный во втором полугодии 2016 года новый сервис, благодаря которому держатели кредитных карт могут в любой момент узнать сумму и дату ближайшего платежа, отправив СМС со словом «Долг» на номер 900. Наряду с этим Сбербанк запустил процедуру увеличения лимитов и предложил каждому десятому владельцу кредитной карты увеличить лимит на 20–30 %.

Что касается дебетовых карт, то в 2016 году банк активно развивал линейку банковских карт, в том числе премиальных. В апреле были запущены первые карты с повышенным начислением бонусов СПАСИБО – Visa Platinum и Visa Infinite, а в конце года Сбербанк начал выдачу карт «Мир» во всех отделениях, и за 2017 год выпустил 20 млн штук.

Графическая интерпретация динамики эмитируемых Сбербанком карт представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Эмитированные карты Сбербанка в 2015-2017 годах, млн. шт.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Составлено автором по [44],[47],[59].

Как уже было сказано выше, карты Сбербанка максимально ориентированными на различные потребности клиентов, а бонусная программа «Спасибо» и кобрендинговые программы «Аэрофлот бонус» и «Подари жизнь» позволяют приятно сэкономить не только на покупках, но и на поездках и полетах, а также принять участие в благотворительности и помочь выздороветь детям.

В предыдущей части работы уже упоминались кобрендинговые проекты совместно с крупнейшим авиаперевозчиком Аэрофлот и благотворительным фондом «Подари жизнь».

Далее эти проекты будут рассмотрены подробнее.

#### *Проект «Сбербанк Аэрофлот бонус»*

Сбербанк совместно с известным отечественным благотворительным фондом «Подари жизнь» при поддержке известной всем системы платежей VISA, представили гражданам России специальную карту, благодаря которой клиенты могут спасти детей, страдающих разными серьезными заболеваниями. Когда карта Сбербанка Подари жизнь используется для личных нужд или при покупках, деткам переводится небольшая сумма.

Дизайн карты включает в себя рисунки мальчиков и девочек, жизнь которых зависит от пожертвований. Дети создали красивые рисунки, где они находятся рядом со своими близкими. В качестве символа фона выступает рисунок золотого солнца, который нарисовала девочка по имени Даша. Это солнце является надеждой на счастливое будущее, где точно ребята не столкнутся с болью и страданиями (рисунок 6).

#### Банковская карта «Подари жизнь» от Сбербанка

Проявите заботу о тех, кому это особенно нужно. Каждая ваша покупка — это помощь детям!



Visa Classic «Подари жизнь»



Visa Gold «Подари жизнь»



Visa Platinum «Подари жизнь»

## Рисунок 6 – Кобрендинговые карты «Подари жизнь» [17]

Благотворительный фонд «Подари жизнь» был основан 10 лет назад. Его главная задача состоит в помощи детям, страдающим заболеваниями онкологического и гематологического характера. Детям хочется как можно скорее вновь увидеться с родными. В рамках участия в проекте, владельцы карты или вклада имеют возможность помочь детям.

Сбербанковская карта «Подари жизнь» призвана обеспечить поддержку таким ребятам. Сбербанк России переводит половину доходов за годовое обслуживание и 0.3 процента от общей суммы покупок, которые совершили клиенты, непосредственно в фонд.

В рамках сотрудничества с благотворительным фондом Сбербанк выпускает следующие банковские продукты:

- Кредитную карту;
- Дебетовую карту (индивидуальную и в рамках зарплатных проектов);
- Вклад.

Участие в любой их программ гарантирует помощь больным детям. Все отчисления, поступающие в одноименный фонд, распределяются между нуждающимися в лечении детьми. За время существования проекта было собрано 297 260 770 рублей.

Тарифы, установленные для дебетовых карт «Подари жизнь» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Условия дебетовых карт «Подари жизнь» по категориям [43]

Дебетовые карты			
	Platinum	Gold	Classic
Условия			
Платежная система	Visa	Visa	Visa
Валюта счета Карты	рубли	рубли	рубли
Срок действия карты	3 года	3 года	3 года
Выпуск	да	да	Да

дополнительных карт			
Бонусная программа «Спасибо от Сбербанка»	да	да	Да
Стоимость обслуживания	15 000 рублей за 1й год; за каждый последующий год обслуживания: 10 000 рублей	4000 рублей в 1 год, 3000 рублей за каждый последующий год	1000 рублей в 1 год, 450 рублей за каждый последующий год
Благотворительные отчисления	0,3% с каждой покупки, оплаченной картой и 50% из собственных средств Сбербанка, полученных в качестве платы за годовое обслуживание от клиента.		

Тарифы, установленные для кредитных карт «Подари жизнь» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Условия кредитных карт «Подари жизнь» по категориям [43]

Кредитные карты		
	Classic	Gold
Условия		
Платежная система	Visa	Visa
Валюта счета карты	Рубли	Рубли
Срок действия карты	3 года	3 года
Стоимость обслуживания	900 рублей в год	3 500 рублей в год
Кредитный лимит	до 600 000 руб	до 600 000 руб
Проценты по кредиту	от 23,9%* до 27,9% в год	от 0* до 3,5 тыс. руб. в год
Льготный период кредитования	До 50 дней	До 50 дней
Выпуск дополнительных карт	Нет	Нет
Благотворительные отчисления	0,3% с каждой покупки, оплаченной картой и 50% из собственных средств Сбербанка, полученных в	

По кредитным и дебетовым картам «Подари жизнь» Сбербанк предоставляет следующие дополнительные возможности:

- Программы скидок и специальных предложений от международных платежных систем Visa.
- Управление счетом и платежи через удаленные сервисы «Мобильный банк» и «Сбербанк Онлайн».
- Сервис экстренной выдачи наличных в случае утраты карты за границей.
- «Автоплатеж» для оплаты сотовой связи, ЖКХ и других услуг.
- Проведение онлайн-операций в защищенном режиме с помощью технологии 3D-secure (Verified by Visa).
- Безналичная оплата товаров и услуг в банкоматах, устройствах самообслуживания и через интернет как в России, так и за границей.
- Получение наличных в России и в дочерних банках за границей на одинаковых условиях.
- Пополнение карты наличными или безналичным способом (перевод на карту).
- Привязка карты к электронным кошелькам, например, Яндекс.Деньги
- Программы скидок и привилегий «Мир привилегий Visa».
- Медицинская поддержка в путешествиях.

Также в рамках данного кобрендингового проекта Сбербанк предлагает специальный вклад «Подари жизнь».

Вклады в рамках вышеописанной программы являются краткосрочными и рассчитанными на 12 месяцев. При этом клиенты банка могут досрочно расторгнуть договор без последствий. Пополнение счета или частое снятие финансов не допускается. В случае досрочного разрыва договора за первый год владельцу поступит 0,01% годовых, а дальше сумма будет равняться 2/3 от установленной ранее ставки (таблица 9).

Таблица 9 – Условия вклада «Подари жизнь» [21]

Срок вклада	1 год
Валюта вклада	Рубли
Срок вклада	1 год
Минимальная сумма вклада	10 000 рублей
Пополнение	Не предусмотрено
Частичное снятие	Не предусмотрено
Начисление процентов	каждые 3 месяца
Досрочное расторжение	проценты пересчитываются без учета капитализации процентов.
Благотворительные отчисления	каждые 3 месяца перечисляет в благотворительный фонд «Подари жизнь» сумму в размере 0,3% годовых от суммы вклада.

Сравнивая карточку «Подари жизнь» и вклад по такой же программе, следует отметить их главное различие. В первом случае, к примеру, средства будут перечисляться в фонд постоянно, а во втором случае лишь раз в квартал. Сумма отчислений в фонд зависит исключительно от вклада. Анализируя условия по картам – сумма перевода зависит от суммы покупки. Вообще, у владельца вклада есть возможность перевести любую сумму по своей инициативе.

Таким образом, следует отметить что программа «Подари жизнь» создана для эффективной финансовой помощи детям, страдающим серьезными заболеваниями, на лечение которых требуется серьезная сумма. Кроме добровольных пожертвований, 50 процентов суммы за год обслуживания также перечисляется в фонд. Все накопленные средства делятся между детьми, нуждающимися в вашей поддержке. Условия получения карты «Подари жизнь» являются более, чем лояльными, поэтому оформить ее может практически любой желающий.

Проект «Подари жизнь» является одним из наиболее успешных аффиинити-проектов на в банковском секторе России. Для Сбербанка данный проект является важной частью социальной ответственности, а также эффективным инструментом маркетинга.

Далее рассмотрим вторую кобрендинговую программу Сбербанка «Сбербанк Аэрофлот бонус».

«Сбербанк Аэрофлот бонус» – это специальная совместная программа поощрения клиентов от ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии» и Банка-партнера ПАО «Сбербанк России». Участие в ней дает возможность, осуществляя покупки, накопить и использовать бонусные единицы (мили) компании.

Программа более подойдет тем, кто часто совершает перелеты авиакомпанией «Аэрофлот», а также любой другой из 20 авиакомпаний альянса SkyTeam. Также ее оценят те, кто предпочитает много расплачиваться за покупки банковской картой [51].

Система простая: держателю карты при осуществлении платежей начисляются мили, которые в дальнейшем можно обменять на повышение класса обслуживания, бесплатные полеты и другие услуги.

Для того чтобы принять участие в совместной программе лояльности авиаперевозчика и финансовой компании, клиенту необходимо зарегистрироваться как участник на сайте авиакомпании и оформить карточку финансового учреждения, которая позволит дополнительно накапливать мили за дополнительные покупки.

Таким образом, правила и условия начисления миль можно разделить на два этапа, начисление от авиакомпании и добавление полученных от банка.

Авиакомпания начисляет бонусные мили в соответствии с расстоянием по завершении каждого конкретного перелёта. Мили делятся на квалификационные и неквалификационные. Первые начисляются всем участникам полёта в соответствии с тарифным планом, вторые доступны только пассажирам элитного уровня.



Кроме того, при регистрации новый участник программы получает на бонусный баланс мили за перелёты, совершённые за полгода до момента регистрации. Квалификационные мили могут быть потрачены на получение квалификации на элитный уровень, неквалификационные доступны только для обмена на премиальный полет, смену класса обслуживания или иные товары и услуги авиакомпании.

Вознаграждения от банка относятся к категории неквалификационных. Начисление бонусов происходит в течение 60 календарных дней из расчёта от 1 до 2 миль за каждые 60 рублей списанных на оплату покупок кобрендинговой карточкой. Количество начисленных миль зависит от статуса пластика.

Сегодня Сбербанк предлагает пользователям как кредитные, так и дебетовые карточки «Аэрофлот бонус». Каждая из них имеет собственные условия, которые будут рассмотрены отдельно. В момент регистрации кобрендинговой карточки пользователь получает на счёт приветственные баллы, количество которых зависит от уровня пластика.

Условия по дебетовым и кредитным картам «Аэрофлот бонус Сбербанк» представлены в таблицах 10 и 11.

Таблица 10 – Условия дебетовых карт «Аэрофлот бонус Сбербанк» по категориям [24]

Дебетовые карты			
	Signature	Gold	Classic
Условия			
Платежная система	Visa	Visa	Visa
Валюта счета Карты	рубли / доллары США / евро	рубли / доллары США / евро	рубли / доллары США / евро
Срок действия карты	3 года	3 года	3 года
Выпуск дополнительных карт	да	да	да
Бонусная программа «Спасибо от Сбербанка»	да	да	да

Стоимость обслуживания	12 000 рублей / 250 долларов / 250 евро в год	3500 рублей / 120 долларов / 120 евро в год	в первый год 900 рублей / 35 долларов / 35 евро второй и последующий годы 600 рублей / 20 долларов / 20 евро
Начисление миль	2 мили за каждые потраченные с карты 60р / 1\$ / 1€	1,5 мили за каждые потраченные с карты 60р, 1\$, 1€	1 мили за каждые потраченные с карты 60р / 1\$ / 1€
Пополнение карты наличными	без комиссии	без комиссии	без комиссии
Снятие наличных	до 1 млн руб. в день/ 5 млн руб. в месяц	до 600 тыс. руб. в день/ 3 млн в месяц	до 300 тыс. руб. в день/ 1,5 млн в месяц
Переводы	до 500 тыс. руб. в день	до 500 тыс. руб. в день	до 500 тыс. руб. в день
Дополнительно	1000 приветственных миль	1000 приветственных миль	500 приветственных миль.

Таблица 11 – Условия кредитных карт «Аэрофлот бонус Сбербанк» по категориям [39]

Кредитные карты			
	Signature	Gold	Classic
Условия			
Платежная система	Visa	Visa	Visa
Валюта счета Карты	рубли / доллары США / евро	рубли	рубли
Срок действия карты	3 года	3 года	3 года
Выпуск дополнительных карт	нет	нет	нет
Бонусная программа «Спасибо от Сбербанка»	да	да	да
Стоимость обслуживания	12 000 рублей	3500 рублей	900 рублей
Начисление миль	2 мили за каждые потраченные с карты 60р / 1\$ / 1€	1,5 мили за каждые потраченные с карты 60р, 1\$, 1€	1 мили за каждые потраченные с карты 60р / 1\$ / 1€
Пополнение карты	без комиссии	без комиссии	без комиссии

наличными			
Снятие наличных	до 1 млн руб. в день/ 5 млн руб. в месяц	до 600 тыс. руб. в день/ 3 млн в месяц	до 300 тыс. руб. в день/ 1,5 млн в месяц
Проценты по кредиту	21,9% в год	От 23,9%* до 27,9% в год	От 23,9%* до 27,9% в год
Кредитный лимит	300 000 – 3 000 000 руб.	До 600 000	До 600 000
Льготный период кредитования	До 50 дней	До 50 дней	До 50 дней
Бесконтактная оплата покупок Visa PayWave	да	да	да
Защита электронным чипом	да	да	да
«Спасибо от Сбербанка»	да	да	да
Переводы	до 500 тыс. руб. в день	до 500 тыс. руб. в день	до 500 тыс. руб. в день
Дополнительно	1000 приветственных миль	1000 приветственных миль	500 приветственных миль.

По кредитным и дебетовым картам «Аэрофлот бонус» Сбербанк предоставляет следующие дополнительные возможности:

- Калькулятор премий «Аэрофлот Бонус»;
- Повышение класса обслуживания за мили «Аэрофлот Бонус»;
- Перечисление миль «Аэрофлот Бонус» на благотворительность;
- Программы скидок и специальных предложений от международной платежной системы Visa;
- Управление счетом и платежи через СМС–сервис Мобильный банк и интернет–банк Сбербанк Онлайн;
- Сервис экстренной выдачи наличных в случае утраты карты за границей;
- «Автоплатеж» для оплаты сотовой связи, ЖКХ и других услуг;
- Проведение онлайн–операций в защищенном режиме с помощью технологии 3D-secure (Verified by Visa);
- Безналичная оплата товаров и услуг в банкоматах, устройствах самообслуживания и в интернете – как в России, так и за границей;

- Пополнение карты наличными или безналичным переводом;
- Получение наличных в России и в дочерних банках за границей на одинаковых условиях;
- Держателям карт Visa Gold доступны дополнительные сервисы от международной платежной системы Visa: (Программы скидок и привилегий «Мир привилегий Visa»);
- Медицинская поддержка в путешествиях.

Помимо начисления миль за любые покупки от Сбербанка, держатели карт получают мили и от Аэрофлота.

Начисление происходит за авиаперелеты, совершенные на регулярных рейсах авиаперевозчика. Есть некоторые ограничения по зачислению за совместные рейсы с авиакомпаниями–партнеров. Не получают вознаграждение бесплатные, премиальные или оформленные по спецтарифам авиабилеты, а также билеты на чартерные рейсы.

Для зачисления баллов, происходящих в автоматическом режиме, потребуется при бронировании или покупке билетов, а также при регистрации на рейс предъявить карточку участника программы. Вознаграждение поступает на счет в течение 10 дней после авиаперелета.

Подводя итог, для тех, кто часто летает по России и всему миру, при оформлении пластика появился реальный шанс извлечь из своих перелетов дополнительную выгоду. Любой пассажир, летающий Российскими авиалиниями и компаниями альянса Sky Team, приобретает от Сбербанка возможность накопить мили Аэрофлота, которые затем можно использовать для приобретения билетов и улучшения класса обслуживания во время полетов.

Проанализируем эффективность кобрендовых карт ПАО «Сбербанк».

Как следует из таблицы 9, за период 2015-2017 доля кобрендинговых карт в общем объеме эмитируемых карт неуклонно растет. В 2017 году их количество достигло 2 886 000 штук, или 2%. В структуре кобрендинговых карт преобладают кредитные карты. В общем соотношении кобрендинговых карт 60% это кредитные карты и 40% дебетовые карты. Во многом данные цифры

были достигнуты благодаря общей стратегии перехода банка в безналичный мир и активной реализации проектов для карточных продуктов, в том числе и по кобрендинговым проектам банка. В 2017 году была запущена поддержка Apple, Samsung, Android и Garmin Pay с платежными системами Visa и MasterCard, что также можно отнести к факторам, повлиявшим на рост эмитируемых карт банка.

Таблица 12 – Количество дебетовых и кредитных кобрендинговых карт в общей массе карт Сбербанка, млн. шт.

	2015	2016	2017
Дебетовые карты	102,40	107,00	121,50
Кобрендинговые дебетовые карты	0,71	0,90	1,15
Кредитные карты	15,50	17,40	17,90
Кобрендинговые кредитные карты	1,06	1,34	1,73

Несмотря на сложную экономическую обстановку, количество эмитируемых карт Сбербанка неуклонно растет. Карты Сбербанка, выпускаемые совместно с Аэрофлотом не перестают пользоваться популярностью у клиентов, за период 2015-2017 года их количество выросло на 704 515 штук, и на начало 2018 достигло почти 2 млн.

Такая ситуация объясняется общей популярностью кобрендинговых проектов совместно с авиаперевозчиками, а также тем фактом, что программа «Аэрофлот бонус» является одной из первых кобрендинговых карт на Российском рынке. Сбербанк активно развивает этот проект, предлагая выгодные условия начисления миль, а также увеличивая линейку карт проекта. В совокупности, данные факторы привели к указанным цифрам, ссылаясь на которые можно утверждать, что «Аэрофлот бонус» от Сбербанка является одним из самых успешных кобрендинговых проектов на рынке банковских услуг России.

Проект «Подари жизнь» также является успешным, и количество карт выпущенных Сбербанком за 2015-2017 гг., является тому подтверждением. За

три года количество карт, выпущенных в рамках проекта выросло в два раза и на 01.01.2018 составило 952380 карт. Аффинити – проекты банков являются для России достаточно простым и удобным способом помочь нуждающимся, и карты «Подари жизнь» уже не первый год пользуются спросом среди клиентов Сбербанка, а также являются эффективным инструментом маркетинговой стратегии банка, каналом, позволяющим привлечь новых клиентов, что и выразилось в увеличении числа карт с 477 тыс. шт., в 2015 году до 952 тыс. шт. в 2017.

Визуализация изменения количества кобрендинговых карт по проектам «Подари жизнь» и «Аэрофлот бонус» представлены на рисунке 7.

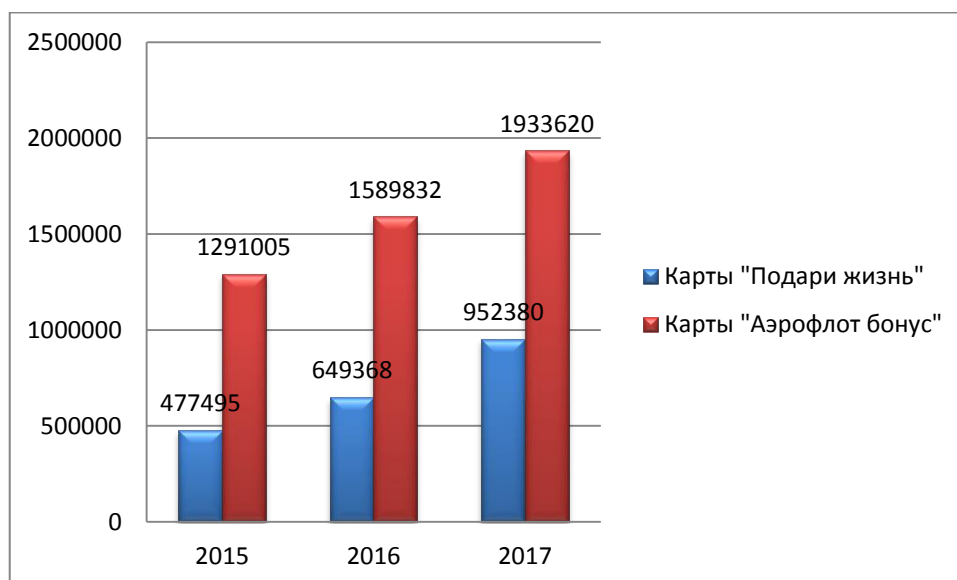


Рисунок 7 – Количество карт по проектам «Подари жизнь» и «Аэрофлот бонус», шт.<sup>8</sup>

В структуре карт «Подари жизнь» преобладают дебетовые карты, их доля в общей массе составляет 65%. За период 2015-2017 гг., их количество увеличилось в 2 раза, 310 372 карт в 2015 году до 619 047 карт в 2017.

Несмотря на то, что кредитные карты занимают 35% в общей массе, они также выросли в 2 раза, и на конец 2017 года их количество составило 333 тысячи карт «Подари жизнь» (рисунок 8).

<sup>8</sup> Составлено автором по [23]

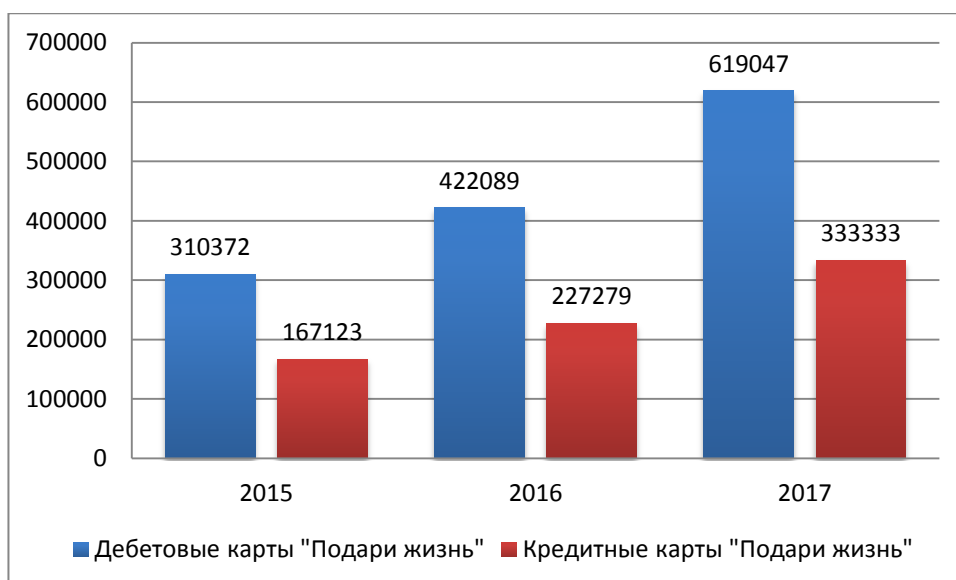


Рисунок 8 – Структура дебетовых и кредитных карт «Подари жизнь» в 2015-2017 гг, шт.<sup>9</sup>

В структуре карт «Аэрофлот бонус» наблюдается обратная ситуация. Большую долю занимают кредитные карты, меньшую дебетовые – 72% и 38% соответственно (рисунок 9). Такая ситуация объясняется в большей степени эмоциональными предпочтениями клиентов. Если аффинити-карты клиенты заводят «для себя», ради участия в благотворительности, то карты Аэрофлота, много путешествующие клиенты, которые осуществляют большинство платежей безналично, и предпочитают иметь своеобразную страховку, свободный доступ к кредитным средствам в любой ситуации.

<sup>9</sup> Составлено автором по [23]

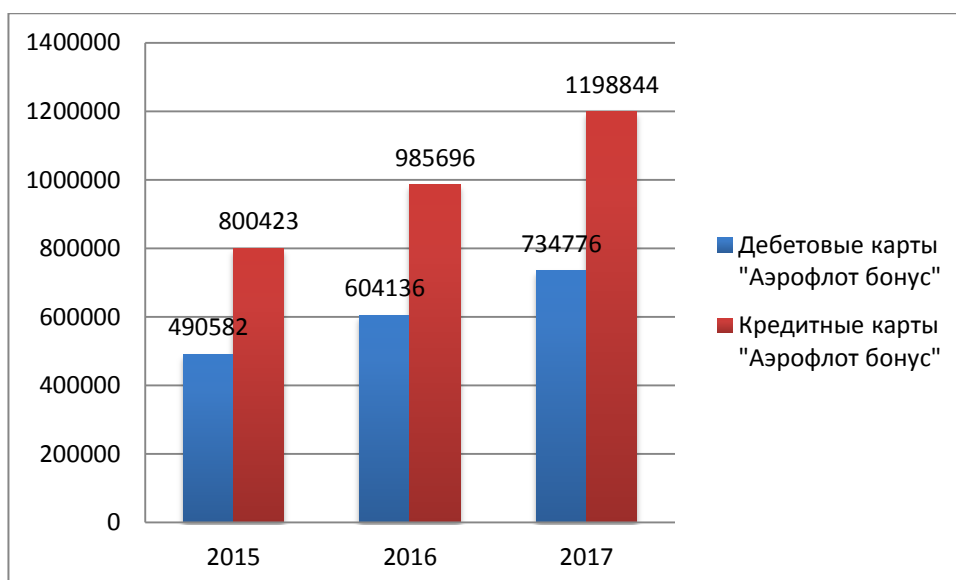


Рисунок 9 – Структура дебетовых и кредитных карт «Аэрофлот бонус» в 2015-2017 гг, шт.<sup>10</sup>

Сбербанк реализует стратегию полного перехода на безналичные расчеты, постоянно реализуя новые проекты в данной сфере. В 2017 году Сбербанк запустил поддержку Apple, Samsung, Android и Garmin Pay с платежными системами Visa и MasterCard. Новыми платежными средствами («кошельками») активно пользуются более 2,5 млн клиентов Сбербанка, ежемесячно совершая более 50 млн транзакций с общим оборотом более 36 млрд руб. Однако доля безналичного оборота по стандартным картам, несмотря на значительный рост, порядка 10% в год, все еще оставляет желать лучшего. За 2017 год доля безналичного оборота составляет 59,7%. Более интересные цифры показывают кобрендинговые карты (рисунок 10). Их оборот выше на 10%, чем по стандартным картам. Целевая добавленная ценность этих карт стимулирует владельцев кобрендинговых карт совершать большее количество безналичных платежей, чем владельцев стандартных карт.

<sup>10</sup> Составлено автором по [23]





Рисунок 10 – Доля безналичного оборота по безналичным операциям Сбербанка, %<sup>11</sup>

Сбербанк – крупнейший эмитент банковских карт в России. На конец 2017 года доля по количеству карт – 70,4%. Из 139,4 млн. карт - 84% из них являются активными. В банковском секторе России это лучший показатель. Для Сбербанка основным приоритетом в развитии розничного бизнеса остается клиент и удовлетворение его потребностей, что выражается в постоянном совершенствовании продуктов и процессов. Так, в 2017 году Сбербанк продолжил либерализацию политики по кредитным картам в условиях улучшающейся экономической ситуации и предложил клиентам с действующими кредитными картами увеличенные кредитные лимиты. Тренд на снижение ключевой ставки Банком России позволил Сбербанку также предложить клиентам более привлекательные условия и, начиная с 1 июля 2017 года, снизить ставки по новым выдаваемым кредитным картам.

В 2017 году Сбербанк продолжил активно развивать премиальную линейку дебетовых карт и предлагать клиентам новые продукты и сервисы. В феврале были запущены карта Visa Platinum с повышенным начислением бонусов СПАСИБО (бонусы до 10% от суммы покупок), а также дебетовая

<sup>11</sup> Составлено автором по [23],[42]

карта Visa Signature Аэрофлот. С момента запуска было выдано более 240 тыс. новых премиальных карт. Сбербанком выпущено более 20 млн карт национальной платежной системы «МИР», эмиссия которых была запущена в конце 2016 года. Держателям карт Сбербанк предложил ряд новых решений, способствующих повышению качества обслуживания клиентов и обеспечению доступности. В частности, в 2017 году запустили новые карточные продукты МИР, а также расширили их функциональность: МИР Золотая, МИР Премиальная и МИР Премиальная Плюс. В 2017 году у всех посетителей сайта sberbank.ru появилась возможность заказать в онлайн режиме абсолютно любую дебетовую карту, а пользователи Сбербанк Онлайн теперь могут заказать понравившуюся карту, даже не заполняя анкету. Таким способом было заказано более 650 тыс. дебетовых карт

Подводя итог, расширение линеек карт, внедрение новых сервисов, создание новых продуктов, а также выгодные условия позволяют Сбербанку поддерживать долю активных карт на уровне более чем 80%. Если сравнивать кобрендинговые и стандартные карточные продукты Сбербанка, то следует отметить более высокий процент – 90% в 2017 году активных карт (рисунок 11). Это также объясняется постоянным развитием проекта «Аэрофлот бонус», появлением новой карты Visa Signature Аэрофлот, а также акциями в рамках проекта «Подари жизнь», стимулирующим держателей карт на более активное использование безналичных расчетов.



Рисунок 11 – Доля активных карт, %<sup>12</sup>

В результате проведенного анализа можно отметить, что кобрендинговые проекты являются важной составляющей маркетинговой стратегии и социальной ответственности Сбербанка. Оба проекта являются успешными и на протяжении длительного времени показывают положительные результаты. Стабильный рост на протяжении анализируемого периода говорит о заинтересованности клиентов в кобрендинговых картах, и Сбербанк это использует.

Поддержка и развитие проектов «Подари жизнь» и «Аэрофлот бонус» является важным каналом для привлечения и удержание клиентов, а также отличной основой для разработки новых кобрендинговых проектов. На российском рынке еще много свободных ниш для создания новых, уникальных проектов, и Сбербанк, как лидер российского банковского сектора может первым заняться их освоением.

<sup>12</sup> Составлено автором по [23],[60]

## 2.4 Синергетические риски программ кобрендинга

Развитие новых методов привлечения и удержания клиентов является одним из важнейших критериев успешного существования в конкурентной банковской среде. Различные программы лояльности помогают привлечь и заинтересовать потенциальных потребителей банковских услуг. Долгосрочные отношения между банками и клиентами в значительной степени сегодня формируются за счет кобрендинговых карточных проектов. Как и любое нестандартное решение в сфере бизнеса, технология кобрендинга включает в себе не только потенциальные преимущества, но и риски.

К рискам заключения партнерства относят:

- Трудность для одной из сторон отказаться от партнерства и создать себе рынок самостоятельно;
- Несовместимость партнеров по совместному брендингу в силу разных деловых культур;
- Негативное влияние одного из брендов на общий продукт;
- Вероятность сокращения рынка одного из брендов в противовес первоначальным планам;
- Возможность поведения одной из сторон во вред другой;
- Передача конкурентных преимуществ партнеру, создание потенциального конкурента;
- Риск, связанный с обменом информацией и ноу-хау между партнерами;
- Несимметричность выгод для партнеров от участия в кобрендинге;
- «Размывание» одного бренда в тени другого.

Если проект делается без учета или понимания целевой аудитории, к примеру, есть два сильных бренда, но нет интересного предложения для потребителей, вероятность успеха в долгосрочной перспективе крайне мала [15].

Успешность кобрендингового проекта может зависеть также от способа реализации программы. Прежде всего, нужно учитывать, влияет ли авторитет одного бренда на другой, провоцируя интерес потенциальных потребителей. Для успеха кобрендинга обязательно должна быть синергия. Даже если партнеры по продукту не равны между собой по размеру, их вклад, уровень участия и инициатива в рамках конкретного проекта должны быть одинаковы. Продукты, когда один партнер пытается использовать бренд другого, как правило, обречены на провал. Оба партнера, помимо имиджевой составляющей, должны получать и финансовую выгоду – иначе такое партнерство долго не продержится.

Таким образом, главный риск – неправильный выбор партнера, что влечет за собой отрицательное влияние брендов друг на друга и, как следствие, ухудшение имиджа каждого.

Условно риски, возникающие при реализации программы кобрендинга можно разделить на несколько категорий.

Таблица 13 – Риски кобрендинговых проектов<sup>13</sup>

Риски кобрендинговых проектов	
<p><i>Информационные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаток информации по проекту;</li> <li>- неясная форма подачи информации о проекте;</li> <li>- проект не соответствует интересам целевых групп.</li> </ul>	<p><i>Экономические:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Затраты на проект превышают ожидаемую прибыль;</li> <li>- неоправданно высокие затраты на организацию коммуникации;</li> <li>- низкий стимулирующий эффект для конечного потребителя.</li> </ul>
<p><i>Имиджевые:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- программа не соответствует имиджу компании;</li> <li>- программа оказывает отрицательное влияние на имидж компании.</li> </ul>	<p><i>Организационные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточная квалификация персонала;</li> <li>- сбои в техническом обеспечении программы.</li> </ul>

<sup>13</sup> Составлено автором по [32]

При неудачной реализации кобрендингового проекта, результатом является малая эффективность при больших затратах. С учетом, что кобрендинг является для России достаточно новым направлением, одним из главных рисков можно отметить нехватку у российских банков опыта работы с розничными клиентами и опыта маркетинговой деятельности в разработке кобрендинговых проектов. В результате этого порой проистекают две крайности – банки ведут слишком агрессивную, навязчивую кампанию и это вызывает сопротивление потребителей, либо, наоборот, ограничивают широкое использование карт [26].

Однако кобрендинг предполагает не просто объединение брендов, но, прежде всего, умелое совместное их позиционирование и, в конечном счете, максимизацию прибыли от конкретных мероприятий, продвигающих общий продукт на рынке. Нельзя забывать о том, что этот инструмент, в первую очередь, должен приносить финансовый или имиджевый результат. Как и в любом бизнесе, успешным можно признать лишь то, что затраты, произведенные в ходе реализации проекта, должны окупиться. При этом вовсе не обязательно, что окупятся они именно в денежной форме.

### 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО КОНСОЛИДАЦИИ ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

#### 3.1 Тенденции кобрендинга в новом информационном пространстве

С момента зарождения кобрендинга как явления, статистика демонстрирует значительные масштабы распространения совместных действий в маркетинговой практике компаний в различных странах мира. Согласно статистическим данным, лидером по реализации кобрендинговых проектов является США. В Европе тон в сфере кобрендинга задает Великобритания. На рисунке показаны объемы выпущенных кобрендинговых банковских пластиковых карт по регионам мира.



Рисунок 12 – Доля кобрендинговых карт в общем объеме эмитируемых карт по регионам мира, % [1]

Следует отметить, что среднестатистический американец имеет при себе 8 банковских карт, 4 из которых являются кобрендинговыми. Жители Англии –

5 карт, а житель континентальной Европы – 4, одна из карт является кобрендинговой.

С появлением первых кобрендов в 2002 году, в следующие восемь лет кобрендинговые проекты развивались стабильными шагами в банковском секторе. Заметный всплеск в реализации кобрендинговых проектов произошел в 2010 году, когда российские банки одновременно запустили 12 кобрендов.

На рисунке 13 видно, что очередная волна оживления настигла рынок в 2013 году, который ознаменовался началом реализации еще 30 проектов рассматриваемого типа. В 2014 году, однако, рынок кобрендинговых карт замедлил свое развитие, что в свою очередь вылилось в очередной всплеск в 2015 году. В 2015 году было зафиксировано 58 реализованных программ. Следующие два года также показали значительный рост, 85 и 105 действующих кобрендовых банковских проектов в 2016 и 2017 годах соответственно.



Рисунок 13 – Динамика реализации кобрендинговых проектов в России, 2002-2016 года, шт.<sup>14</sup>

По экспертным оценкам, уровень участия организаций в коалиционных маркетинговых программах за границей превышает 50%. В России доля кобрендинговых карт в общей массе эмитируемых карт на начало 2018 года

<sup>14</sup> Составлено автором по [37],[38].



достигла 7%. Несмотря на значительное различие в цифрах, отечественные банки оценили преимущества кобрендинга, о чем свидетельствует статистика распространения совместного маркетинга в банковском секторе.

Кобрендинг в России развивается достаточно быстро и стабильно. Это объясняется укреплением в массовом сознании страны огромного пула разноформатных брендов и все более четким распределением их по целевым аудиториям. В России подобная маркетинговая практика возникла и укоренилась в условиях, отличающихся от развитых стран, что определило ряд ее специфических особенностей и тенденций кобрендинга на рынке банковских услуг:

1. Исследователи вопроса отмечают присутствие в России принципиально иных исторических предпосылок формирования межфирменных взаимодействий в сравнении с США и странами Европы. Если в развитых странах в основе сотрудничества фирм изначально лежали рыночные принципы, то в нашей стране многие хозяйственные связи сформировались еще в советское время, что привело к возникновению двух противоположных категорий объединения компаний – «сетей выживания» (нацеленных на укрупнение бизнеса, рыночную экспансию, изоляцию фирм, входящих в объединение) и «предпринимательских сетей» [11]. Предпринимательские сети, к числу которых относятся кобрендинговые соглашения, гибки и разнообразны и объединяют компании, стремящиеся извлечь из взаимодействий соответствующие выгоды. Развитие рыночных отношений со временем должно привести к более активному развитию в России именно предпринимательских сетей, что стимулирует рост отечественного кобрендингового сектора.

2. Тренд на развитие маркетинговых взаимодействий российских компаний в целом схож с ситуацией в американской и европейской экономике. Однако если многие западные компании управляют портфелями взаимоотношений, будучи вовлечены в несколько различных союзов одновременно, в России (вероятно, в силу отсутствия необходимого опыта и достаточного уровня доверия) в большей степени развиты индивидуальные

маркетинговые взаимоотношения между фирмами. Это выражается в преобладании мини-коалиций (кобрендов двух компаний) над крупными многоотраслевыми коалиционными программами лояльности, широко представленными в Америке и Европе.

3. Кобрендинговая активность отечественных компаний неравномерно распределена по регионам. При этом 71,3% москвичей отметили, что вовлечены в разнообразные программы лояльности (в целом по России – это лишь 52% населения).

4. Еще одной тенденцией взаимодействий отечественных компаний является наличие отраслевой специфики, выражающейся в развитии межфирменных взаимоотношений с определенными категориями партнеров. Кобрендинговая активность отечественных банков имеет четкую локализацию по отраслям, преобладая в тех секторах экономики, где фирмы обладают широкими базами клиентов, которыми можно «обмениваться» в процессе совместного развития брендов [1].

В настоящее время можно выделить пять главных секторов, в рамках которых чаще всего реализуются отечественные кобрендинговые проекты.

Первое место принадлежит авиакомпаниям, на 2-м месте – ритейлерам, 3-е занимают ставшие популярными в последние годы аффиинити кобренды, 4-е – туристические организации, пережившие большой кризис в 2014 году, и тем не менее не уступившие свою долю рынка кобрендинговых проектов, и только 5-е место, в отличие от зарубежной практики, занимают АЗС. Следует отметить, что конъюнктура кобрендинговых проектов достаточно сильно изменилась за период 2015-2017 гг. Практически исчезли кобренды с операторами сотовой связи, интернет магазинами и печатными изданиями, на первый план вышли кобренды с благотворительными организациями, увеличилась доля ритейлеров, появились единичные кобренды в разных сегментах рынка. Подобная ситуация объясняется новизной кобрендинговых проектов для российских организаций, банки экспериментируют, осваивают новые ниши, способные принести

прибыль организации, привести новых клиентов и улучшить имидж участников кобренда. Очевидно, что в будущем ситуация будет меняться.

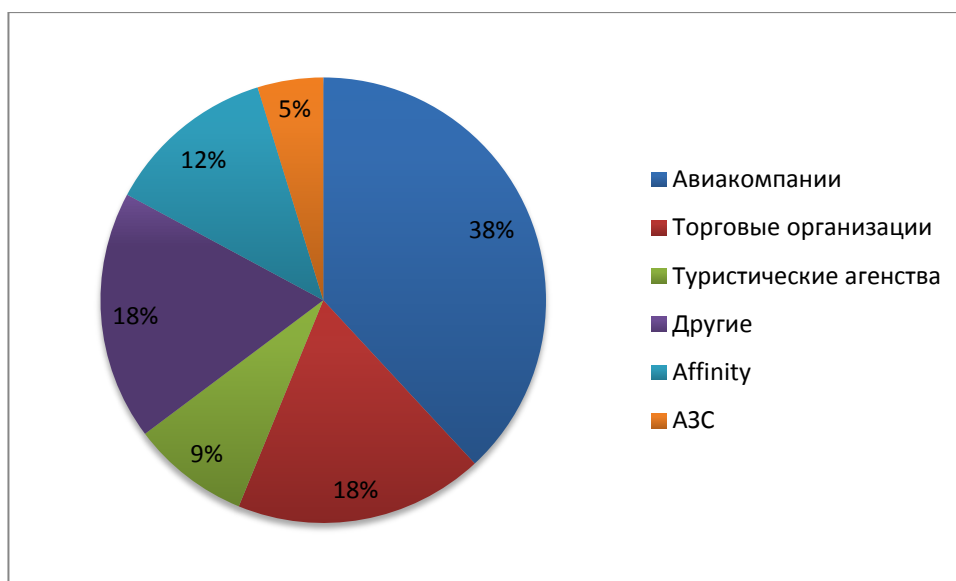


Рисунок 14 – Распределение кобрендов по сферам деятельности в 2017 году,  
%<sup>15</sup>

Итак, учитывая современную экономическую обстановку, факторы оказывающие влияния на банки, а также современные маркетинговые направления, можно отметить ряд тенденций, присущих банковским кобрендам:

- Банки стремятся к мультибрендовым программам и поддерживают торговые сети и сервисные компании.
- Развиваются партнерские программы платежных систем, также стремящихся к мультибрендовым проектам, причем здесь выступают не только глобальные, но и встающие на ноги отечественные финансовые операторы.
- Крупнейшие ритейлеры ищут себе партнеров, прежде всего, среди банков, которые структурно дополняют торговые сети. Производители товаров как долговременного, так и постоянного спроса стремятся войти в альянс с торговыми сетями.
- Аффинити направленность банковских кобрендов. Российские банки впервые обратили внимание на *affinity-project* как на элемент маркетинга и

<sup>15</sup> Составлено автором по [37],[38]

имиджа по способу привлечения клиентов. *Affinity* позволило «первым ласточкам» в банковской сфере развернуться к широкому спектру стейкхолдеров: акционеры, государственные структуры, партнеры, социально активные граждане. В результате, аффинити проекты занимают достойное место в банковских портфелях и реализуются многими российскими банками.

### 3.2 Создание новых кобрендовых программ

Кобрендинговые проекты являются актуальным направлением для создания новых продуктов банка, ориентированных на расширение клиентской базы.

В результате проведенного анализа динамики кобрендовых программ на российском рынке в целом, и программ Сбербанка, для расширения линейки кобрендинговых карточных проектов ПАО «Сбербанк» предлагается создание нового, уникального для российского рынка зарплатного кобрендингового аффинити-проекта. Проект «Подари жизнь» является одним из самых стабильных и востребованных в сегменте аффинити – кобрендов банков.

Первым клиентом данного банковского продукта предложено стать ООО «Новые технологии»

ООО «Новые Технологии» – это молодая, динамично развивающаяся компания, сфера деятельности которой постоянно расширяется. «Новые Технологии» работает в области изготовления различных изделий из металла, малых архитектурных форм, производим окрашивание металлоконструкций экологичной порошковой краской, производим и поставляем хоккейные коробки из стеклопластика, ПНД, фанеры. Занимается производством изделий из стеклопластика.

Компания «Новые технологии» предлагает свои товары в следующих направлениях:

- широкий ассортимент детских игровых и спортивных комплексов для благоустройства детских садов, школьных территорий, игровых площадок во дворах жилых домов и парковых зонах города, отличающихся надежностью, долговечностью, красотой и функциональностью;

- хоккейные коробки из стеклопластика, ПНД, и влагостойкой фанеры;

- различные изделия из стеклопластика;

- услуги по изготовлению металлоизделий по Вашим чертежам различной степени сложности;

- услуги порошковой покраски металлоизделий в различные цвета по каталогу RAL, с применением специальных эффектов: металлики, эффект кожи, дерева, зеркала, апельсиновой корки, шелка и т.д.;

Работа ООО «Новые Технологии» основана на взаимном доверии и честности по отношению к заказчикам и партнерам.

Цель компании – максимально полное удовлетворение потребностей заказчиков по качеству обслуживания, ценам и срокам исполнения заказов, потому что время – это деньги, а время наших клиентов мы умеем ценить.

С момента образования компания находится в непрерывном развитии и совершенствовании. Сотрудники – это инициативные, ответственные и творческие люди, готовые творить, экспериментировать и создавать что-то новое, основываясь на собственном многолетнем опыте.

Являясь молодой организацией, для которой «социальная ответственность» имеет большое значение, руководство «Новых технологий» пришло к решению, согласится оформить кобрендинговый зарплатный проект «Подари жизнь».

Проанализировав преимущества зарплатного проекта для всех участников проекта, «Новые технологии» стали первыми клиентами зарплатного проекта «Подари жизнь»

Преимущества проекта для участников представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Преимущества зарплатного проекта «Подари жизнь»<sup>16</sup>

Компания «Новые технологии»	Сотрудники компании «Новые технологии»	Сбербанк
Уменьшение комиссии за снятие, перевозку наличных, оплату труда кассира, инкассации;	Широкие возможности для самостоятельного управления собственными средствами и получения дополнительного дохода.	Кредитным организациям предоставление такого пакета, как зарплатный проект, также несет определенную выгоду.
сокращение количества документов по сравнению с наличным обращением денежных средств.	Благодаря услуге кредитование без отрыва от работы вы освободите бухгалтерию предприятия от рутинной работы по выдаче справок о доходах и предоставите сотрудникам возможность получить кредит на льготных условиях.	Возможность внедрения и развития различных новых технологий и услуг с использованием карточек в массовых объемах.
Индивидуальное коммерческое предложение, максимально соответствующее специфическим особенностям бизнеса.	Сотрудники, пользующиеся зарплатной картой более полугода, могут быстро получить предодобренную кредитную карту.	Относительно дешевая ресурсная база
Персональный менеджер для сопровождения зарплатного проекта и оперативного решения текущих вопросов.	Возможность воспользоваться овердрафтом	Возможность анализа реализации зарплатного проекта «Подари жизнь»
Имиджевые и репутационные выгоды	Потребительский и ипотечный кредиты предоставляются по льготным процентным ставкам.	Более тесная взаимосвязь клиента и банка;
Возможность проявить корпоративную социальную ответственность и помочь детям	Для оформления кредита требуется минимальный пакет документов. Отпадает необходимость в справке о заработной плате.	Возможность аккумуляции значительных денежных средств на карт-счетах и дальнейшее их размещение в доходные активы.

Первичная информация предоставленная администрацией:

- Общий фонд оплаты труда составляет 6 072 000 рублей;
- Выплаты производятся регулярно, общее финансовое состояние предприятия устойчивое;

<sup>16</sup> Составлено автором

- Предприятие предполагает выпуск 5 карт типа Gold, 179 карт типа Classic;  
 Таблица 15 – Исходные данные для расчета окупаемости зарплатного проекта  
 ООО «Новые технологии»<sup>17</sup>

Параметры проекта		
Наименование статьи	Единица измерения	Показатель
Средняя заработная плата одного работника	Рубли	33000
Количество работников	Количество человек	184
Фонд оплаты труда	Рубли	6072000
Выпуск платежных карт, в том числе:		
Gold	Штуки	5
Classic	Штуки	179
Обслуживание платежных карт:		
Gold	Рубли	1000 (1-й год), 450 (2-й и 3-й год)
Classic	Рубли	600 (1-й год), 300 (2-й и 3-й год)
Себестоимость карты	Рубли	50
Себестоимость пин-конвертов и изготовления договора банковского обслуживания	Рубли	3
Средний срок службы карточки	Год	3
Среднемесячная сумма покупок по карточке	Рубли	23100
Начисление бонусов Спасибо, в том числе:		
Gold	%	1
Classic	%	0,5
Отчисления в фонд "Подари жизнь", выпуск карты	%	50% за первый год обслуживания
Отчисления в фонд «Подари жизнь», операции по карте	%	0,33
Комиссия банка за эквайринг платежей	%	1,8
Комиссии банкам-эквайерам и платежной системе VISA	%	1,36
Размер среднедневных остатков на карт-счетах	Рубли	1630
Процент по активным операциям на рынке	%	7,1%
Количество работников, пользующихся овердрафтом	Количество человек	92
Средняя сумма овердрафт, которую берет работник в месяц	Рубли	3300
Процент за использование овердрафта	%	20
Доход от расчетного обслуживания	%	0,3%
СМС – информирование об остатке и поступлении средств на расчетный счет	Рубли	80
Установка, техническое сопровождение Сбербанк Бизнес онлайн	Рубли	9000
Ежемесячное использование сервиса E-invoicing, (Обмен электронными документами с третьими лицами)	Рубли	295
Ежемесячное использование Сервиса проверки контрагентов	Рубли	300
Тариф по зарплатному проекту	Рубли	10000
Налог на прибыль, %	%	20

<sup>17</sup> Составлено автором

В таблице 16 показана прибыль от выпуска и обслуживания карт категорий Gold и Classic за 1-й, 2-й и 3-й года реализации зарплатного проекта.

Таблица 16 – Доход от эмиссии и обслуживания карт<sup>18</sup>

Категория	Количество	Себестоимость ед., руб.	Себестоимость, руб.	Стоимость обслуживания, 1-й год, руб.	Стоимость обслуживания, 2-й год, руб.	Стоимость обслуживания, 3-й год, руб.	Стоимость обслуживания, руб.	Прибыль
Gold	5	53	265	1000	450	450	9500	9235
Classic	179	53	9487	600	300	300	214800	205313
Итого	184		9752	112400	55950	55950	224300	214548

Любой проект банка в первую очередь нацелен на получение прибыли от него. В связи с этим, важным моментом является расчет окупаемости зарплатного проекта «Подари жизнь» для Сбербанка. Для оценки прибыльности проекта, рассчитаем доходность и окупаемость кобрендингового зарплатного проекта. Окупаемость предполагает расчет текущего результата, и достижение окупаемости проекта во времени. Составим две таблицы, в одной представим механику расчетов доходов и расходов, во второй конкретные значения затрат и доходов банка, связанных с реализацией проекта.

Механизм расчета статей доходов и расходов от реализации проекта представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Механизм расчетов доходов и расходов<sup>19</sup>

Наименование статей	Механика расчета
Доход от выдачи карт	Количество карт*стоимость обслуживания за год – количество карт*себестоимость выпуска одной карты
Доход от эквайринга	Количество карт*сумму покупок по карте*12 месяцев*процент комиссии по эквайрингу от предприятий
Доходы от процентов по овердрафту	Количество работников, пользующихся овердрафтом*процент по овердрафту*сумма овердрафта
Доход от РКО	Фонд оплаты труда*процентную ставку по РКО*12 месяцев
Доход от услуги «Сбербанк Бизнес»	(Количество сотрудников, подключивших услугу СМС – информирование*стоимость услуги)+стоимость установки Сбербанк Бизнес+стоимость сервиса Проверка контрагентов * 12месяцев+стоимость сервиса E-invoicing*12 месяцев

<sup>18</sup> Составлено автором

<sup>19</sup> Составлено автором



Продолжение таблицы 17

1	2
Доход от пакета услуг по зарплатному проекту	Тарифный план зарплатного проекта*12 месяцев
Доходы от вложения среднедневных остатков на карт-счетах в кредиты	Среднедневные остатки на счетах*средний процент по активным операциям на рынке /12*количество карточек
Расходы на выпуск карты	Количество карт*себестоимость выпуска одной карты*себестоимость пин-конвертов и изготовления договора банковского обслуживания
Расходы на отчисление в фонд «Подари жизнь»	Количество карт*среднемесячную сумму покупок по карте**процент отчислений в фонд*50% от стоимости за первый год выпуска карты
Расходы на начисление бонусов «Спасибо»	Количество карт*среднемесячную сумму покупок по карте*процент начисление бонусов
Расходы по уплате % за эквайринг	Количество карт*среднемесячную сумму покупок по карте*процент комиссии, уплачиваемый банкам-эквайерам и платежной система

Расчет был произведен средствами Microsoft Excel. Результаты представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет доходности кобрендингового зарплатного проекта «Подари жизнь»<sup>20</sup>

Наименование статей	Периоды		
	1 год	2 год	3 год
Доходы банка			
Доход от выдачи карт	112400	55950	55950
Доход от эквайринга	918086,4	918086,4	918086,4
Доходы от процентов по овердрафту	60720	60720	60720
Доход от РКО	218592	218592	218592
Доход от услуги «Сбербанк Бизнес»	30860	21860	21860
Доход от пакета услуг по зарплатному проекту	120000	120000	120000
Доходы от вложения среднедневных остатков на карт-счетах в кредиты	21294,32	21294,32	21294,32
Итого доходов	1481953	1416503	1416503
Расходы на выпуск карты	9752	0	0
Расходы на отчисление в фонд «Подари жизнь»	70226,32	14026,32	14026,32
Расходы на начисление бонусов «Спасибо»	21829,5	21829,5	21829,5
Расходы по уплате % за эквайринг	698765,8	698765,8	698765,8
Итого расходов	800573,6	734621,6	734621,6
Прибыль	681379,1	681881,1	681881,1
Расходы по уплате налогов	136275,8	136376,2	136376,2
Чистая прибыль	545103,3	545504,9	545504,9
Чистая прибыль нарастающим итогом	545103,3	1090608,2	1636113,1
IRR	28%		

<sup>20</sup> Составлено автором

Исходя из анализа основных экономических и качественных показателей по внедрению зарплатного проекта «Подари жизнь» для ООО «Новые технологии» в ПАО «Сбербанк России» можно сделать вывод, что проект является рентабельным. Срок окупаемости меньше одного года, внутренняя норма доходности 28%, потенциальная прибыль за три года реализации проекта составит 1 636 113 рублей: следовательно, проект следует принять к реализации на практике к другим организациям.

*Разработка, внедрение и оценка экономической эффективности кобрендингового проекта «Сбербанк-Синема Парк»*

#### Описание проекта

В рамках пробного сотрудничества, Сбербанк и сеть кинотеатров Синема Парк, при участии платежной системы Mastercard, организовали совместную акцию. При оплате картой Сбербанка Mastercard в кассах кинотеатров Синема Парк – клиенты получают скидку 10%.

В результате, успешно проведенная акция, получившая большой отклик и рейтинг одобрения, стала основанием для создания долгосрочного кобренда между Сбербанком и сетью кинотеатров Синема Парк, а именно создание нового карточного продукта – кобрендинговой карты «Сбербанк-Синема Парк»

#### Разработка проекта

Участники проекта – ПАО «Сбербанк» ЗАО «Синема Парк»

Сбербанк старейший и крупнейший банк России, локомотив финансовых и технологических перемен. Сбербанк Лидер банковского сектора, во всех направлениях банковских продуктов и услуг. Сбербанк - это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

СИНЕМА ПАРК – национальная сеть кинотеатров открыла свой первый кинотеатр в Москве в 2004 году.

Национальная сеть кинотеатров СИНЕМА ПАРК является лидером отрасли, в состав которой входят 39 современных кинотеатров (350 кинозалов).

Российские зрители делают выбор в пользу СИНЕМА ПАРКА, кассовые сборы и посещаемость не раз становились поводами для награждения в номинациях «Лучшие кинотеатры России». Клиентами сети являются более 18 млн. человек, а компания является победителем конкурса «100 лучших предприятий и организаций России» в номинации «Лучшая организация культуры и отдыха».

Цель кобрендингового проекта – привлечение новых клиентов, повышение лояльности действующих клиентов Сбербанка и сети кинотеатров Синема Парк.

Целевая аудитория клиентов – молодежь в возрасте 14-30 лет. Молодежь является одним из самых перспективных сегментов Сбербанка и основной аудиторией Синема Парка.

Конкуренция – на российском рынке отсутствует аналогичное предложение. Ниша кобрендов с кинотеатрами полностью свободна.

Ценностное предложение для клиента – разработано с учетом программы лояльности сети кинотеатров «Синема Парк» и представлено в таблице

Таблица 19 – Ценностное предложение для клиента<sup>21</sup>

Платежная система	MasterCard
Срок действия карты	3
Стоимость обслуживания	550
Бонусы Спасибо	0,15%
Бонусы Кинобалл	1 балл за каждые 60р
Уровень накоплений и скидки	10%
Подарок при активации карты	150 баллов
Накопление баллов в кинобарах и кинокафе СИНЕМА ПАРК	5%
Онлайн бронирование на сайте и в мобильном приложении СИНЕМА ПАРК	+

Важной составляющей любого кобрендингового проекта является определение интересов партнеров по программе, синергетический эффект от кобренда. Для успешной реализации кобренда важна одинаковая

<sup>21</sup> Составлено автором

заинтересованность потенциальных партнеров в проекте, масштабы деятельности партнеров, а также потенциальные выгоды от реализации проекта. Для проекта «Сбербанк-Синема Парк» интересы сторон представлены в таблице

Таблица 20 – интересы и выгоды Сбербанка и Синема Парка от реализации кобренда<sup>22</sup>

Сбербанк	Синема Парк
Равный по «весу» партнер	Равный по «весу» партнер
Увеличение клиентской базы за счет целевой аудитории партнеров	Увеличение клиентской базы за счет целевой аудитории партнеров
Увеличение транзакционной активности	Укрепление имиджа компании за счет более крупного партнера
Дополнительный PR, реклама	Дополнительный PR, реклама
Инструмент повышения лояльности	Повышение узнаваемости бренда
Создание уникального торгового предложения, не имеющего аналогов	Создание уникального торгового предложения, не имеющего аналогов
Оптимизации расходов	Оптимизация расходов
Снижение затрат на привлечение клиентов	Снижение затрат на привлечение клиентов
Расширение сферы использования продуктов и услуг	Расширение сферы использования продуктов и услуг
Получение прибыли	Получение прибыли

Из таблицы можно отметить, что в кобренде заинтересованы обе стороны, в результате реализации кобренда обе организации получают одинаковую выгоду, как экономическую, так и имиджевую.

#### Оценка экономической эффективности реализации проекта

Следующим пунктом является оценка экономической эффективности от реализации инвестиционного проекта. Оценка экономической эффективности от проекта является ключевой составляющей при принятии решения о реализации любого проекта. По результатам проведенного финансового анализа, компании могут оценить финансовую отдачу от вложенных инвестиций, определить будущие денежные потоки, оценить основные показатели и синергетический эффект от будущего кобренда.

Для проведения итоговых расчетов, на основе проведенных опросов для определения заинтересованной в кобренде аудитории, среди действующих

<sup>22</sup> Составлено автором

клиентов компаний и статистических данных, предоставленных сетью кинотеатров Синема Парк и Сбербанком, составлена таблица 21.

Таблица 21 – Результаты опроса заинтересованных в кобрендинговой карте клиентов Сбербанка и Синема Парк<sup>23</sup>

Возраст		14-18	18-25	25-30	35-40	>40
Кол-во человек		13 233	244 639	41 445	22 797	10 724
Среднее количество посещений в месяц		2	4	2	2	1
Среднее количество купленных билетов		2	8	4	3	3
Средняя стоимость одного билета		270	270	270	270	270
Покупка сопутствующих товаров	Да	3 605	178 635	32 914	17 634	6 893
	Нет	9 628	66 004	8 531	5 163	3 831
Средний чек сопутствующих товаров		360	360	360	360	360

По результатам проведенного опроса, в кобрендинговой карте «Сбербанк – Синема Парк» заинтересованы 332 838 человек из числа действующих клиентов Сбербанка и сети кинотеатров Синема Парк.

Для расчета реализации проекта, на основе статистических данных, предполагается принять в качестве основы для расчетов следующие данные:

- в первый год карту закажут 187 335 человек из числа заинтересованных клиентов, 20 000 потенциальных, привлеченных уникальным предложением.

- во второй год карту закажут 78 464 клиента, из числа участников опроса, 40 000 потенциальных клиентов.

- в третий год – 67 036 опрошенных действующих клиентов, 50 000 потенциальных клиентов.

Потенциальных клиентов для удобства расчетов распределим в две целевые категории: 15 000 за первый год, 30 000 за второй год, 38 000 клиентов за третий год в категорию 18-25 лет; 5 000 за первый год, 10 000 за второй год,

<sup>23</sup> Составлено автором

12 000 клиентов за третий год в категорию 25-30 лет. Покупку сопутствующих товаров осуществляют 50% потенциальных клиентов.

Данные по процентному соотношению клиентов, вступающих в кобрендинговый проект, были составлены с учетом анализа кобрендинговых проектов Сбербанка, проведенного опроса среди клиентов, его анализа на предмет окончания срока действия их действующих карт, а также обороту по картам и остатков по счетам карт.

С учетом ретроспективных данных действующих кобрендинговых карт для дальнейших расчетов сформирована таблица 22.

Таблица 22 – Распределение вступления клиентов в кобренд по кварталам<sup>24</sup>

	1 год				2 год				3 год			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
% принятия участия клиентов в кобренде	16%	21%	33%	30%	21%	28%	26%	25%	19%	24%	32%	25%
Действующие клиенты	29974	39340	61821	56201	16477	21970	20401	19616	12737	16089	21452	16759
14-18	1192	1564	2458	2234	655	873	811	780	506	640	853	666
18-25	22031	28916	45439	41308	12111	16148	14995	14418	9362	11825	15767	12318
25-30	3732	4899	7698	6998	2052	2736	2540	2443	1586	2003	2671	2087
35-40	2053	2695	4234	3849	1129	1505	1397	1344	872	1102	1469	1148
>40	966	1268	1992	1811	531	708	657	632	410	518	691	540
Потенциальные клиенты												
18-25	2400	3150	4950	4500	6300	8400	7800	7500	7220	9120	12160	9500
25-30	800	1050	1650	1500	2100	2800	2600	2500	2280	2880	3840	3000
Клиенты, покупающие сопутствующие товары	21584	28330	44518	40471	11866	15821	14691	14126	9172	11586	15448	12068
Потенциальные клиенты, покупающие сопутствующий товар	1600	2100	3300	3000	4200	5600	5200	5000	4750	6000	8000	6250

Для расчета экономической эффективности, были собраны исходные данные (таблица 23), необходимые для расчета денежного потока по проекту. Все данные собраны из официальных источников, таких как Сбербанк,

<sup>24</sup> Составлено автором

Центральный банка Российской Федерации, Центр Финансовых Технологий России, Представительства MasterCard в России и адаптированы под кобрендинговый проект «Сбербанк-Синема Парк».

Таблица 23 – Параметры для расчета экономической эффективности проекта «Сбербанк - Синема Парк»<sup>25</sup>

Наименование статьи	Количество	Срок, месяцев	Значение	Единица измерения
Программное обеспечение				
Центральный модуль Oracle DataGuard (в самом банке)	1	1	324 000	Рубли
Операционная система, СУБД Oracle в банке	1	1	320 000	Рубли
<i>Дополнительные платформы</i>		1		Рубли
Конфигурирование Системы Хранения Данных	1	1	270 000	Рубли
Системы резервного копирования (BackUp)	1	1	270 000	Рубли
Сервер отчетов	1	1	270 000	Рубли
Сервера приложений	1	1	270 000	Рубли
Балансировщика нагрузки	1	1	270 000	Рубли
Модуль синхронизации кластера в режиме RAC, добавление узла кластера RAC	1	1	270 000	Рубли
Мониторинг функционирования и анализ статистической информации о загрузке серверов	1	1	270 000	Рубли
Программное обеспечение «Коммуникационный сервер» для кинотеатров	39	1	171 000	Рубли
Модуль начисление бонусов (установка в кинотеатрах)	39	1	250 000	Рубли
Модернизация программы просмотра бонусов в личных кабинетах (кинотеатры)	1	1	70 000	Рубли
Модернизация программы просмотра бонусов в личных кабинетах для Сбербанка	1	1	70 000	Рубли
Программное обеспечение «Универсальный Торговый Терминал» for WINDOWS сетевой вариант на 5 рабочих места с модулем поддержки карт «Сбербанк - Синема Парк»	39	1	82 950	Рубли
<i>Модули УТТ</i>				
Модуль «Скидки от объема»	1	1	22 000	Рубли
Модуль «Торговый зал»	1	1	26 250	Рубли
Модуль работы с картами «Сбербанк- Синема Парк «	1	1	15 750	Рубли
Модуль «Дополнительные отчеты»	1	1	10 250	Рубли
Модуль «Ведомости»	1	1	15 000	Рубли
Модуль «Дополнительное рабочее место»	1	1	21 000	Рубли
Модуль «Продажа сопутствующего товара»	1	1	16 000	Рубли
Доход от POS-терминал	195	12	1700	Рубли
Техническую поддержка и сопровождение проекта	1	12	122 000	Рубли
Стоимость регистрации проекта в MasterCard	1	1	400 000	Рубли
Плата за присвоение ICA	1	1	360 000	Рубли
Комиссия, взимаемая MasterCard за организацию межбанковских расчетов по пластиковым картам	1	1	184 000	Рубли
Заработная плата сотрудников, обслуживающих проект				
Сотрудники			5	Человек
Средняя заработная плата одного сотрудника	5	12	42 000	Рубли
Налоги на заработную плату работников, обслуживающих проект	5	12	43	%
Рекламное сопровождение проекта				
Разработка промо – страниц на сайтах партнеров	5	1	5 000	Рубли

<sup>25</sup> Составлено автором

### Продолжение таблицы 23

Ведение социальных сетей; объявления в «Директе» и AdWords		12	15 000	Рубли
Листовки	10 000	1 раз в год	0,7	Рубли
	14 312 филиалов			
Буклеты	5 000	1 раз в год	1,8	Рубли
	14 312 филиалов			
Брошюры	6 500	1 раз в год	1,1	Рубли
	14 312 филиалов			
Баннеры	5	2	595	Рубли
	23 города			
Монтаж баннеров	5	2	2000	Рубли
	23 города			
Плакаты	3	4	42	Рубли
	14 312 филиалов			
	39 кинотеатров			
Операционное сопровождение				
Количество карточек			332 838 110 000	Штук
Себестоимость карт		1	50	Рубли
Себестоимость пин-конвертов и изготовления договора банковского обслуживания		1	3	
Стоимость обслуживания		1 год	550	Рубли
		2 и последующие	350	
Начисление бонусов Спасибо		12	0,15	%
Начисление бонусов «Кинобалл»		12	1 за каждые 60р	Баллы
Начисление бонусов «Кинобалл» за покупку билетов		12	10%	%
Комиссионное вознаграждение банка за эквайринг платежей на предприятиях торговли и сервиса		12	1,8	%
Размер среднедневных остатков на карт-счетах		12	1 330	Рубли
Процент по активным операциям на рынке		12	7,1	%
СМС – информирование		12	60	Рубли
Среднемесячный оборот по карте		12	23 700	Рубли
Доля безналичного оборота		12	82	%
Среднемесячный безналичный оборот по карте		12	19 434	Рубли
Ожидаемый приток в проект		За 1 год	50 000	Человек

Для оценки экономического эффекта была выбрана модель расчета доходности проекта.

Результаты расчетов проекта «Сбербанк-Синема Парк» представлены в таблице 24.



Таблица 24 – Расчет доходности проекта «Сбербанк – Синема Парк»

Доходы	Инвестиции	1 год				2 год				3 год			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Доход от выпуска карт		1824548 0	2394719 3	3763130 3	3421027 5	2529335 2	3348257 9	4088754 5	3805897 5	3254812 6	4229734 7	5532575 3	4822822 5
Доход от СМС-оповещения		5971248	1380851 1	2612421 0	3732030 0	4179823 9	4776882 5	5331294 0	5864382 0	6264645 1	6770240 6	7444368 0	7971030 0
Доходы от вложения средств		1044194	1386821	1925233	2414699	2610464	2871484	3113859	3346912	3521898	3742932	4037644	4267888
Доход от POS - терминалов		1326000	1326000	1326000	1326000	1326000	1326000	1326000	1326000	1326000	1326000	1326000	1326000
Доход от эквайринга		4641809 3	1073418 41	2030791 59	2901130 84	3249227 92	3713357 36	4144334 70	4558735 99	4869884 53	5262914 26	5786953 91	6196359 88
Итого доходов		7300501 6	1478103 65	2700859 05	3653843 59	3959508 48	4567846 24	5130738 14	5572493 07	5870309 28	6413601 11	7138284 68	7531684 01
Расходы													
Лицензирование проекта	760 000												
Расходы на ПО	10 565 700												
Расходы на зарплату		912240	912240	912240	912240	912240	912240	912240	912240	912240	912240	912240	912240
Расходы на техническое сопровождение		488000	488000	488000	488000	488000	488000	488000	488000	488000	488000	488000	488000
Расходы на рекламу		8363155 8	60000	358425	60000	3351455 8	60000	358425	60000	3351455 8	60000	358425	60000
Расходы на выпуск карт		99571	130671	205312	186652	74682	99560	92452	88898	66761	84316	112405	87827
Расходы на начислению бонусов спасибо		3495042	8082284	1529080 7	2184401 0	2376534 6	2632712 6	2870592 3	3099322 7	3247839 3	3435439 3	3685572 6	3880989 2
Расходы по начислению кинобаллов		7925549 0	1409701 64	2379503 64	3261141 83	3603297 74	4059505 63	4483127 24	4890455 71	5192821 74	5574757 77	6084005 81	6481855 85
Расходы по уплате платежей в MasterCard		46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000
Итого расходов	-11 325 700	1679279 01	1506893 58	2552511 48	3496510 85	4191306 01	4338834 89	4789157 64	5216339 36	5867881 26	5934207 26	6471733 77	6885895 44
Прибыль/Убыток		- 8359718 5	- 2878993	1483475 7	1573327 4	- 2317975 3	2290113 4	3415805 0	3561537 0	242802	4793938 5	6665509 1	6457885 7
Прибыль/Убыток нарастающим итогом		- 8359718 5	- 8647617 9	- 7460837 3	- 6202175 4	- 8520150 7	- 6688060 0	- 3955416 0	- 1106186 3	- 1081906 1	2753244 7	8085652 0	1325196 05

Полный расчет был произведен в программе Microsoft Excel, с учетом данных, представленных в таблицах 16, 18, 19 и 20. Расчеты статей денежного потока были произведены по следующим формулам:

Доход от выпуска карт = Количество карт\*стоимость обслуживания за год – количество карт\*себестоимость выпуска одной карты

Доход от СМС-оповещения = Количество карт\*стоимость услуги\*период действия услуги

Доходы от вложения средств = Среднедневные остатки на счетах\*средний процент по активным операциям на рынке /12\*количество карточек

Доход от POS – терминалов = Стоимость ежемесячного обслуживания\*срок аренды терминалов\*количество терминалов

Доход от эквайринга = Количество карт\*сумму покупок по карте\*12 месяцев\*процент комиссии по эквайрингу от предприятий

Расходы на лицензирование проекта = Сумма уплачиваемая банком платежной системе за лицензирование кобренда кобренда

Расходы на программное обеспечение = Сумма всех затрат на покупку и разработку программного обеспечения, дополнительных модулей и платформ.

Расходы на зарплату сотрудников, ведущих проект = Количество сотрудников\*среднюю заработную плату одного сотрудника + количество сотрудников\*среднюю заработную плату одного сотрудника\*налог с заработной платы

Расходы на техническое сопровождение = Стоимость программного обеспечения\*срок действия ПО Расходы на рекламу

Расходы на выпуск карт = Количество карт\*себестоимость выпуска одной карты\*себестоимость пин-конвертов и изготовления договора банковского обслуживания

Расходы на начисление бонусов Спасибо = Количество карт\*среднемесячную сумму покупок по карте\*процент начисление бонусов

Расходы по начислению кинобаллов = (Количество карт\*сумма безналичного оборота по карте/60 + среднее количество покупок билетов по карте\*стоимость одного билета\*процент бонусов начисляемых за покупку кинобилетов + количество покупок сопутствующих товаров \* среднюю сумму одной покупки сопутствующего товара\*процент бонусов, начисляемых за покупку сопутствующего товара)\*количество месяцев

Расходы по уплате платежей в MasterCard = Сумма ежемесячных платежей в платежную систему MasterCard\*срок действия проекта

Прибыль = сумма доходов – сумма расходов.

В результате произведенных вычислений, следует отметить, что кобрендинговый проект «Сбербанк-Синема Парк» является прибыльным. Срок окупаемости в абсолютных цифрах составит 2 года 4 месяца, и в результате принесет Сбербанку 132 519 605 рублей прибыли.

Для оценки инвестиций в проект были рассчитаны следующие показатели: чистая приведённая стоимость (NPV), индекс рентабельности инвестиций (PI), внутренняя норма доходности (IRR).

Дисконт принят равным 12,75: WAAC Сбербанка на 01.01.2018. Расчеты были произведены посредством ПО MS Office Excel.

Исходя из полученных результатов, данный инвестиционный проект может быть одобрен и принят к реализации по всем проанализированным параметрам (таблица 25).

Таблица 25 – Показатели эффективности инвестиционного проекта «Сбербанк – Синема Парк»<sup>26</sup>

Показатель	Значение	Проект эффективен
Чистая приведённая стоимость (NPV)	96 570 267	NPV>0
Индекс рентабельности инвестиций (PI)	8,5	PI>1
Внутренняя норма доходности (IRR)	87%	IRR>r

Таким образом, предложенный кобрендинговый проект для привлечения целевого сегмента населения и укрепления имиджа ПАО «Сбербанк» можно

<sup>26</sup> Составлено автором

принять на реализацию. В рамках разработки и оценки эффективности проекта были сформулированы цели кобренда, определена целевая аудитория, интересы сторон в кобренде, создано ценностное для целевой аудитории. В оценке экономической эффективности проекта рассчитаны затраты на внедрение проекта «Сбербанк-Синема Парк» с использованием банковских карт «MasterCard», определены и рассчитаны доходы от проекта, рассчитана прибыль и срок окупаемости проекта. Рассчитаны основные показатели эффективности инвестиционного проекта.

Исходя из полученных результатов, проект «Сбербанк-Синема Парк» может быть одобрен и принят к реализации по всем проанализированным параметрам.

### 3.3. Внесение изменений в стратегию банка сферы кобрендинга

Главная цель новой Стратегии 2020 – выход на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь при этом лучшим банком для населения и бизнеса.

Ключевая задача банка – нарастить масштабы бизнеса, повысить прибыльность и эффективность и вместе с тем увеличить гибкость, скорость и клиентоориентированность через внедрение новых технологий и развитие новых навыков сотрудников.



Рисунок 15 - Ключевые направления и цели Стратегии 2020<sup>27</sup>

В качестве стратегических направлений развития до 2020 года выбраны улучшение клиентского опыта и создание экосистем, обеспечение технологического лидерства и развитие команды банка.

Последовательная работа в этих направлениях позволит Сбербанку внедрить желаемые инновации в свою деятельность, удовлетворить большинство потребностей клиентов и, в конечном итоге, улучшить операционные и финансовые результаты Сбербанка.

#### *Лучший клиентский опыт и экосистема*

Клиентская база, отношения с клиентами, данные и знания о них является основой успешности любого бизнеса и конкурентным преимуществом. Цель Сбербанка – сохранить и преумножить это преимущество, путем обеспечения возможности для экономии времени и денег клиента, как в финансовой сфере, так и в других сферах его жизни. Стратегия развития данного направления заключается в расширении и совершенствовании продуктовой и сервисной линейки банка.

#### *Технологическое лидерство*

<sup>27</sup> Составлено автором по [54],[52]

Для реализации планов по улучшению клиентского предложения, необходимо завершить масштабную технологичную трансформацию по пяти основным направлениям:

- надежность и эффективность;
- новая платформа;
- безопасность;
- работа с данными;
- инновации.

Важнейший приоритет – обеспечение надежной и стабильной работы всех информационных систем при росте нагрузки. В первую очередь – критически важных систем, обеспечивающих обработку транзакций клиентов.

#### *Люди нового качества в эффективных командах*

Стратегия развития этого направления заключается в перестроении HR - функции, обучении и оценки для успешного развития новых компетенций. Повышении эффективности взаимодействия команд из разных подразделений банка, мотивации развития и самосовершенствования сотрудников для изменения банка и страны. Основные сферы развития:

- новые компетенции;
- команды вместо иерархии;
- корпоративная культура;
- трансформация HR–функции.

#### *Финансовые цели*

Главная финансовая цель – нарастить масштабы деятельности с заданным уровнем рентабельности и значительно увеличить прибыль Сбербанка.

В условиях неблагоприятной внешнеэкономической среды, умеренных ожидаемых темпов роста экономики и планируемого снижения чистой процентой маржи потребуются существенное улучшения всех показателей финансовой эффективности бизнеса. Финансовые цели по категориям распределены следующим образом:

*Прибыльность:* значительный рост значительный рост прибыли, поддержание устойчивого значения ROE 20%, увеличение доли прибыли, направляемой на дивиденды

*Доходы и расходы:* устойчивый рост комиссионного дохода, снижение расходов на операционную деятельность за счет оптимизации расходов на персонал, недвижимость, устройства самообслуживания, рост расходов на внедрение новых ИТ-решений и цифровой бизнес.

*Расходы на риск:* рост достаточности капитала, реализация консервативной политики управления риском и снижение расходов на риск, управление новыми рисками

#### *Риски реализации новой Стратегии*

Для успешной реализации Стратегии 2020 были проанализированы ключевые риски, которые могут повлиять на достижение стратегических целей, и разработали соответствующие меры по их минимизации. В рамках бизнес-планирования осуществляется регулярный анализ отклонения фактических значений показателей от запланированного уровня, актуализировать прогноз выполнения Стратегии 2020 с учетом вновь возникающих или уже реализовавшихся рисков.

Результаты этой работы будут использованы для устранения выявляемых отклонений, а также для уточнения задач на краткосрочную перспективу и корректировки Стратегии 2020. В соответствии со сложившейся в Сбербанке практикой корпоративного управления промежуточные результаты выполнения Стратегии на регулярной основе будут рассматриваться и утверждаться Наблюдательным советом.

#### *Внесение изменений в стратегию*

Проанализировав деятельность Сбербанка, изучив основные тренды банковской сферы, оказывающие влияние на деятельность, выявив особенности рынка банковских кобрендинговых проектов и их динамику, предлагается внесения некоторых изменений.

При внесении рекомендации по изменению стратегии Сбербанка, особое внимание было обращено на следующие тренды, оказывающие влияние на деятельности банка:

- стремление компаний – технологических лидеров стать экосистемами, что в дальнейшем приведет к смещению цепочки создания стоимости от производства к дистрибуции.

- изменение потребительских предпочтений: перевод в цифровую среду всех сфер жизни, заинтересованность в уникальных банковских предложениях

- внедрение новых технологий существенно влияющих на привычные способы работы с клиентами.

- стабилизация рентабельности в глобальной банковской системе на невысоком уровне при росте регуляторных требований и ожиданий.

Для достижения главной цели стратегии, предполагается определить четвертое ключевое направление развития банка.



Рисунок 16 – Ключевые направления и цели Стратегии 2020<sup>28</sup>

*Уникальное карточное предложение*

<sup>28</sup> Составлено автором



Стратегия заключается в создании новых, интересных карточных продуктов, создании линейки кобрендинговых карт, с партнерами, действующими на неосвоенных для кобрендов сегментах рынка.

Реализация этого направления перекликается с другими ключевыми целями стратегии, и полностью отвечает на угрозу со стороны трендов в банковской сфере.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования темы синергетического эффекта кобрендинга в теоретической части работы проведена систематизация подходов к определению термина «кобрендинг», по итогам которой выведено новое, авторское определение термина, отвечающего современным реалиям на рынке кобрендинговых проектов.

Кобрендинг – это общий проект, созданный для продвижения интересов двух (или более) сторон и включающий в себя комплекс мероприятий по кросс-продажам, кросс-пиару и программам лояльности.

Проведена классификация кобрендинговых проектов, определено место кобрендинга в структуре маркетинговых взаимодействий, отмечен тот факт, что кобрендинг является наиболее развитой формой совместной маркетинговой деятельности, в рамках которой объединяющиеся компании приходят не только к полной интеграции своих комплексов маркетинга, но и к разработке общего продукта.

В результате исторического развития, кобрендинговые проекты в настоящее время это один из самых популярных и интересных предложений банка, который занимает свою нишу на рынке банковских услуг. Исследована динамика реализации кобрендов в российском банковском секторе, собрана статистика по действующим кобрендам на российском рынке, из которой можно отметить, что на начало 2018 года в России зарегистрировано 105 кобрендинговых проектов, выпущенных банками совместно с компаниями-партнерами. Среди всех рассмотренных программ абсолютным лидером остаются кобрендинговые проекты с авиакомпаниями, за ними следуют сфера ритейла и благотворительные организации.

Далее был исследован кобрендинг как элемент репутационного актива банка и рассмотрен зарубежный опыт кобрендинговых проектов, приведены примеры наиболее успешных в мире кобрендов, таких как: GoPro и Red Bull:

Вызов человеческим возможностям; Фонд борьбы со СПИДом и GAP: надпись на рубашке, которая изменила мир; Bonne Belle и Dr. Pepper: Бальзам для губ со вкусом газировки; BMW & Louis Vuitton: Искусство путешествий; Pottery Barn и Benjamin Moore: Цветовые опыты; Genius и Spotify: Общий мотив; Bank of Aland и Gemalto: Baltic Sea Project и Apple Pay и MasterCard: Создание экосистемы. Проведено сравнение российского и зарубежного опыта кобрендов на рынке банковских услуг. Выявлены направления, которые позволят добиться большей эффективности при работе с карточными кобрендами:

- расширение ассортимента ряда партнерских карт, а также создание так называемых мультикобрендиновых карт, которые могут в большей степени заинтересовать клиентов;

- освоение новых сегментов и свободных ниш для кобрендинговых проектов;

- анализ проводимых операций и разработка на основе этого индивидуальных предложений;

- использование гибких процентных ставок и комиссионных платежей;

- увеличение размера бонусов за покупки;

- использование доллара США и евро в качестве валют по картам;

- совершенствование системы Интернет-банкинга.

Во второй главе магистерской диссертации был проведен анализ партнерского взаимодействия ПАО Сбербанк, дана организационная характеристика банка, определено место кобрендинговых проектов в маркетинговой структуре банка, проведен анализ действующих кобрендов, за период 2015-2017. В результате отмечено, что доля кобрендинговых карт в общем объеме эмитируемых карт неуклонно растет. В 2017 году их количество достигло 2 886 000 штук, или 2%. В структуре кобрендинговых карт преобладают кредитные карты. В общем соотношении кобрендинговых карт 60% это кредитные карты и 40% дебетовые карты. Подытоживая проведенный анализ, сделан вывод, что расширение линеек карт, внедрение новых сервисов, создание новых продуктов, а также выгодные условия позволяют Сбербанку

поддерживать долю активных карт на уровне более чем 80%. Сравнивая кобрендинговые и стандартные карточные продукты Сбербанка, то следует отметить более высокий процент активных карт. Кобрендинговые проекты являются важной составляющей маркетинговой стратегии и социальной ответственности Сбербанка.

Далее были определены основные риски при реализации кобрендинговых проектов. Выявлены основные тенденции, присущие рынку банковских кобрендов:

- Банки стремятся к мультибрендовым программам и поддерживают торговые сети и сервисные компании.

- Развиваются партнерские программы платежных систем.

- Крупнейшие ритейлеры ищут себе партнеров, прежде всего, среди банков, которые структурно дополняют торговые сети.

- Аффинити направленность банковских кобрендов.

В заключительной части магистерской диссертации разработаны два кобрендинговых проекта. Первый проект – уникальный для российского рынка зарплатный аффинити проект «Подари жизнь», просчитанный для клиента Сбербанка – ООО «Новые технологии». Исходя из анализа основных экономических и качественных показателей по внедрению зарплатного проекта «Подари жизнь» для ООО «Новые технологии» в ПАО «Сбербанк России» можно сделать вывод, что проект является рентабельным. Срок окупаемости меньше одного года, внутренняя норма доходности 28%, потенциальная прибыль за три года реализации проекта составит 1 636 113 рублей.

Второй проект – разработка, внедрение и оценка экономической эффективности кобрендингового проекта «Сбербанк-Синема Парк». Расчет доходности проекта показал, что проект является прибыльным. Срок окупаемости в абсолютных цифрах составит 2 года 8 месяцев, и в результате принесет Сбербанку 132 519 605 рублей прибыли.

Для оценки инвестиций в проект были рассчитаны следующие показатели: чистая приведенная стоимость (NPV), индекс рентабельности

инвестиций (PI), внутренняя норма доходности (IRR). Исходя из полученных результатов, проект «Сбербанк-Синема Парк» может быть одобрен и принят к реализации по всем проанализированным параметрам.

Подводя итог проведенному исследованию, следует отметить, что предложенные мероприятия принесут банку дополнительный доход, повысят узнаваемость бренда и имидж банка, повысят лояльность клиентов и предоставит конкурентоспособные преимущества перед другими банками с аналогичными проектами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Капустина Л.М., Хмелькова Н.В. Ко-брендинг в системе маркетинговых альянсов компаний. М.: УрГЭУ, 2010. С. 37.
2. Маркетинг: большой толковый словарь. - М.: Омега-Л. Под ред. А. П. Панкрухина. 2015.
3. Алпатова Е.С, Аносова А.П. Аффинити – проекты как «беззатратная» благотворительность в природоохранной сфере // Система управления экологической безопасностью: сборник трудов XII заочной международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 30–31 мая 2018 г.). – Екатеринбург: УрФУ, 2018. С. 7.
4. Аносова А.П. БИОРАЗЛАГАЕМЫЕ КАРТЫ: НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА // Система управления экологической безопасностью: сборник трудов XII заочной международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 30–31 мая 2018 г.). – Екатеринбург: УрФУ, 2018. С. 59.
5. Баирампас Т. Co-brand: карты двойного действия // Ипотека и Кредит. 2014. №6.].
6. Дрёмова М. АКТУАЛЬНЫЕ ФОРМЫ КО-МАРКЕТИНГА: ПРИМЕРЫ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА // Маркетинг в России и за рубежом, 2018, № 1
7. Езангина И. А., Горенкова Е. А. Программы банковской лояльности: выгоды для клиента и банка // Молодой ученый. 2015. №11.
8. Имшинецкая И. Я. Cross-promotion как фактор эффективного продвижения товара // Sales Business. 2005. № 7. С. 15.
9. Каландаришвили К. Ф., Рудская Е. Н. Формирование экосистемы лояльности клиентов: инновационные инструменты социально-ориентированного маркетинга в банковской сфере // Молодой ученый. 2015. №10.

10. Кашкирова И.А., Попова М.В. Основные направления оценки уровня лояльности клиентов банковских организаций // Российское предпринимательство. 2015. №5.
11. Куш С. П., Афанасьев А. А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Рос. журн. менеджмента. 2004. Т. 2, № 1. С. 33–52.
12. Holmes D. E. Dual Branding: Legal Structures and Choices Operational and Other Issues. Holmes&Lofstrom, 2003.
13. Weisenfeld E. The Benefits of Coalition Loyalty. State of the Industry. [S. 1.], 2009.
14. 9 примеров успешных кобрендинговых программ [Электронный ресурс]. URL: <https://ngmsys.com/blog/9-best-co-branding-programs> (дата обращения 1.06.2016).
15. Альфа-Банк поведал тайны кобрендинга [Электронный ресурс]. URL: <http://bankir.ru/novosti/20091209/alfa-bank-povedal-taini-kobrendinga-3682890/> (дата обращения 19.03.2018).
16. Аудиторское заключение о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2017 год [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/img-129141059-0001.pdf> (дата обращения 19.03.2018).
17. Банковская карта «Подари жизнь» от Сбербанка [Электронный ресурс]. URL: <https://podari-zhizn.ru/main/node/8889> (дата обращения 19.03.2018).
18. Бонусные программы банков [Электронный ресурс]. URL: <http://forex-investor.net/bonusnye-programmy-bankov.html> (дата обращения 10.05.2016).
19. Брендинг территорий. Понятие кобрендинга [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberpedia.su/7x2ab1.html> (дата обращения 19.03.2018).
20. В рамках коллективного бренда [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iprnou.ru/print/008739/> (дата обращения 10.05.2016).

21. Вклад «Подари жизнь» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sberbank.ru/ru/person/contributions/deposits/podari\\_zhizn](http://www.sberbank.ru/ru/person/contributions/deposits/podari_zhizn) (дата обращения 19.03.2018).
22. Влияние репутации банка на его деятельность [Электронный ресурс]. URL: <https://credovik.ru/raznoe/reputatsiya-banka.html> (дата обращения 17.03.2018).
23. Годовой отчет [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank\\_Annual\\_Report\\_2017\\_RUS.pdf](http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2017_RUS.pdf) (дата обращения 18.03.2018).
24. Дебетовые карты «Аэрофлот» Сбербанка [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sberbank.ru/ru/person/bank\\_cards/debet/aeroflot](https://www.sberbank.ru/ru/person/bank_cards/debet/aeroflot) (дата обращения 18.03.2018).
25. Зарплатный проект в Сбербанке: тарифы для бизнеса, виды карт, подача онлайн-заявки и отзывы [Электронный ресурс]. URL: <https://rko-bank.ru/zp/zarplatnyj-proekt-v-sberbanke.html> (дата обращения 18.05.2018).
26. Зарубежный опыт использования кобрендинга как современного инструмента маркетинговых коммуникаций в банках [Электронный ресурс]. URL: [http://studbooks.net/1216911/bankovskoe\\_delo/zarubezhnyu\\_opyt\\_ispolzovaniya\\_kobrendinga\\_sovremennogo\\_instrumenta\\_marketingovyh\\_kommunikatsiy\\_bankah](http://studbooks.net/1216911/bankovskoe_delo/zarubezhnyu_opyt_ispolzovaniya_kobrendinga_sovremennogo_instrumenta_marketingovyh_kommunikatsiy_bankah) (дата обращения 18.03.2018).
27. Как формируется репутация банка [Электронный ресурс]. URL: <http://en-rus.co.uk/reputacya-banka.html> (дата обращения 17.03.2018).
28. Карта Сбербанка Подари жизнь [Электронный ресурс]. URL: <https://sbankami.ru/uslugi/sberbank-podari-zhizn.html> (дата обращения 18.03.2018).
29. Количество платежных карт, эмитированных кредитными организациями, по типам карт [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=p\\_sys/sheet013.htm](http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=p_sys/sheet013.htm) (дата обращения 18.03.2018).



30. Кобрендинг [Электронный ресурс]. URL: <http://ru-wiki.org/wiki/Кобрендинг> (дата обращения 16.03.2018).
31. Кобрендинг против кризиса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.4p.ru/main/theory/151206/> (дата обращения 17.03.2018).
32. Кобрендинг как программа лояльности [Электронный ресурс]. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/loyalty\\_program.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/loyalty_program.htm) (дата обращения 17.03.2018).
33. Кобрендинг современности [Электронный ресурс]. URL: <http://mognovse.ru/eqp-ko-brending-2010-soderjanie-ponyatie-ko-brendinga.html> (дата обращения 17.03.2018).
34. Кобрендинг: зачем компании партнерятся [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-executive.ru/management/marketing/1987192-kobrending-zachem-kompanii-partneryatsya> (дата обращения 16.03.2018).
35. Кобрендинг: сила слияния [Электронный ресурс]. URL: <http://nfactory.ru/сми-о-нас-журнал-бренд-менеджмент-окт/> (дата обращения 16.03.2018).
36. Кобрендинг или эффект синергии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.glorystory.ru/articles/12> (дата обращения 16.03.2018).
37. Кобрендинговые кредитные карты [Электронный ресурс]. URL: <https://credit-card.ru/cobrands/> (дата обращения 16.03.2018).
38. Кобрендовые карты [Электронный ресурс]. URL: [http://www.banki.ru/products/debitcards/catalogue/debetovyie\\_kobrend-kartyi/](http://www.banki.ru/products/debitcards/catalogue/debetovyie_kobrend-kartyi/) (дата обращения 17.03.2018).
39. Кредитные карты Visa «Аэрофлот» Сбербанка [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sberbank.ru/ru/person/bank\\_cards/credit/cardcreditform/aeroflot\\_old](http://www.sberbank.ru/ru/person/bank_cards/credit/cardcreditform/aeroflot_old) (дата обращения 19.03.2018).
40. КЭШБЭК ПО КАРТАМ СБЕРБАНКА [Электронный ресурс]. URL: <http://iqinvest.one/keshbek-po-kartam-sberbanka.html> (дата обращения 19.03.2018).

41. Миссия и ценности [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission> (дата обращения 19.03.2018).
42. Обзор кобрендовых карт с дополнительными преимуществами [Электронный ресурс]. URL: <https://www.exocur.ru/obzor-kobrendovuyih-kart-s-dopolnitelnyimi-preimushhestvami/> (дата обращения 19.03.2018).
43. Подари Жизнь [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sberbank.ru/ru/person/promo/bank\\_cards/gift\\_a\\_life](http://www.sberbank.ru/ru/person/promo/bank_cards/gift_a_life) (дата обращения 19.03.2018).
44. Рынок безналичных платежей Российской Федерации в 2016 году: краткий обзор [Электронный ресурс]. URL: <https://www.plusworld.ru/http://www.plusworld.ru/professionals/rynok-platezhnykh-kart-rossiyskoj-federatsii-v-2016-godu-kratkiy-obzor/> (дата обращения 18.03.2018).
45. Ребрендинг [Электронный ресурс]. URL: <http://www.abajour.ru/pr-expert/> (дата обращения 16.03.2018).
46. Рейтинги банков [Электронный ресурс]. URL: <http://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения 16.03.2018).
47. Сбербанк выпустил 20 млн карт Мир в 2017 году [Электронный ресурс]. URL: <http://www.plusworld.ru/daily/platezhnyj-biznes/sberbank-vypustil-20-mln-kart-mir-v-2017-godu-2/> (дата обращения 18.03.2018).
48. Сбербанк нарастил число держателей кредитных карт [Электронный ресурс]. URL: [http://delovoe.tv/event/Sberbank\\_narastil\\_chislo\\_derzhatelej\\_kreditnih\\_kart/](http://delovoe.tv/event/Sberbank_narastil_chislo_derzhatelej_kreditnih_kart/) (дата обращения 18.03.2018).
49. Спасибо от Сбербанка [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sberbank.ru/ru/spasibo> (дата обращения 19.03.2018).
50. Visa Signature Аэрофлот Сбербанк – “убийца” всех мильных карт? [Электронный ресурс]. URL: <https://aviablogger.com/visa-signature-aeroflot-sberbank/> (дата обращения 19.03.2018).

51. Совместная программа лояльности «Сбербанк Аэрофлот бонус» [Электронный ресурс]. URL: <http://cursinfo.com/sberbank-aeroflot-bonus/> (дата обращения 19.03.2018).
52. Стратегия развития Сбербанка 2020 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\\_2020](http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020) (дата обращения 19.03.2018).
53. Сбербанку присвоили кредитный рейтинг «AAA(RU)» [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2017/03/21/sberbanku-prisvoili-kreditnyj-rejting-aaaru.html> (дата обращения 18.03.2018).
54. Стратегия развития ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/SberbankDevelopmentStrategyFor2018-2020.pdf> (дата обращения 18.03.2018).
55. Сбербанк России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/> (дата обращения 18.03.2018).
56. Что учесть при разработке кобрендинговой кампании [Электронный ресурс]. URL: <https://probusiness.io/ideas/1349-chto-uchest-pri-razrabotke-kobrendingovoy-kampanii-rassmatrivaem-primery-wargaming.html> (дата обращения 19.03.2018).
57. Стратегии кобрендинга и ребрендинга [Электронный ресурс]. URL: <https://lektsii.org/6-63198.html> (дата обращения 17.03.2018).
58. Что такое кобрендинг и чем он может быть полезен вашей компании [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gd.ru/articles/9589-kobrending> (дата обращения 16.03.2018).
59. Эволюция российского карточного рынка [Электронный ресурс]. URL: <http://kreditp.ru/kreditniy-pomoshnik/67-kartochnye-programmy-bankov.html> (дата обращения 16.03.2018).
60. Эквайринг и банковские карты [Электронный ресурс]. URL: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/clients/retail-customers/acquiring> (дата обращения 18.03.2018).

61. Bank of Aland deploys bio-friendly payment cards to calculate customer carbon footprint [Электронный ресурс]. URL: <https://www.finextra.com/newsarticle/29049/bank-of-aland-deploys-bio-friendly-payment-cards-to-calculate-customer-carbon-footprint> (дата обращения 29.03.2018)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Кобрендовые проекты российских банков по сферам деятельности

№	Банк	Программа	Компания партнер
Авиакомпании			
1	СМП Банк	«СМП BalticMiles»	Air Baltic
2	Райффайзенбанк	«Austrian Airlines»	Austrian Airlines
3	Русский Стандарт	«British Airways»	British Airways
4	Русский Стандарт	«Miles & More Visa Credit»	Lufthansa
5	ФК Открытие	«Czech Airlines»	Czech Airlines
6	Левобережный	«Для новых клиентов»	OneTwoTrip
7	Тинькофф Банк	«One Two Trip»	
8	Бинбанк	«Эlixir OneTwoTrip»	
9	Тинькофф Банк	«S7-Tinkoff World»	S7
10	Альфа-Банк	«S7 Priority»	
11	ЮниКредит Банк	«S7 Priority»	
12	Банк Москвы (ВТБ)	«S7- PRIORITY»	
13	Открытие	«UTair»	UTair
14	Сургутнефтегазбанк	«СНГБ-СТАТУС»	
15	Ханты-Мансийский Банк	«СТАТУС – Ханты-Мансийский банк»	
16	ВТБ24	«ВТБ24 – ЮТэйр»	Finnair
17	Зенит	«Карта без границ»	
18	Сбербанк России	«Аэрофлот»	
19	Ситибанк	«Аэрофлот - Ситибанк»	
20	Альфа-Банк	«Аэрофлот»	
21	Открытие	«Аэрофлот»	
22	СМП Банк	«СМП Аэрофлот Бонус»	
23	Русский Стандарт	«Аэрофлот»	
24	Уралсиб	«Аэрофлот - бонус»	
25	Газпромбанк	«Газпромбанк – Аэрофлот»	
26	ОТП Банк Украина	«МАУ»	МАУ
27	Альфа-Банк Украина	«Альфа Sky Pass World»	
28	ФК Открытие	«Трансаэро»	Трансаэро
29	Росбанк	«Трансаэро Росбанк»	
30	ВТБ24	«ВТБ24 Трансаэро»	
31	Русский Стандарт	«Трансаэро»	
32	СМП Банк	«СМП Трансаэро»	
33	Промсвязьбанк	«Промсвязьбанк – Трансаэро»	
34	МТС-Банк	«Трансаэро»	
35	Открытие	«Visa – Трансаэро»	
36	Московский Индустриальный банк	«Трансаэро»	
37	Московский кредитный банк	«Трансаэро»	
38	Росгосстрах Банк	«Росгосстрах - Трансаэро»	
39	Альфа-Банк	«Уральские Авиалинии»	Уральские Авиалинии
40	ВТБ24	«Якутия-ВТБ24»	Якутия
Транспорт			
41	Восточный	«Кредит на билет»	РЖД
42	ВТБ24	«ВТБ24 - РЖД»	
43	Альфа-Банк	«РЖД»	
44	Открытие	«РЖД Бонус»	
Торговые организации			
45	Тинькофф Банк	«AliExpress»	AliExpress
46	ИТБ Банк	«iQCard Cook House»	Cook House

Продолжение приложения А

47	Татфондбанк	«ДОМО - Татфондбанк»	ДОМО
48	Тинькофф Банк	«eBay»	eBay
49	Кредит Европа Банк	«IKEA FAMILY»	IKEA
50	Кредит Европа Банк	«MEGACARD»	MEGA
51	Тинькофф Банк	«АФИМОЛЛ Сити»	Афимолл Сити
52	Альфа-Банк	Перекресток	Перекресток
53	Кредит Европа Банк	«Ашан»	Ашан
54	УкрСиббанк	«Шопинг карта-Ашан»	
55	Татфондбанк	«Бахетле-Татфондбанк»	Бахетле
56	Татфондбанк	«Белый ветер цифровой-Татфондбанк»	Белый ветер цифровой
57	Альфа-Банк	«М.Видео-Бонус»	М.Видео
58	Тинькофф Банк	«Малина»	Малина
59	Кредит Европа Банк	«METRO»	METRO
60	Райффайзенбанк	«METRO Cash&Carry для бизнеса»	
61	Тинькофф Банк	«Рандеву»	Рандеву
62	Touch Bank	«Связной Клуб»	Связной
63	Авангард	«Сити-парк Град»	Сити-парк Град
Туристические агентства			
64	Райффайзенбанк	«Travel Rewards Card»	iGlobe.ru
65	Газпромбанк	«Газпромбанк – Travel Miles»	
66	Росбанк	«Карта путешествий»	
67	Московский Индустриальный банк	«Voyage»	
68	Зенит	«Мир путешествий»	
69	Примсоцбанк	«Travel Card Оптимальный»	
70	Юниаструм Банк	«Travel card»	
71	Петрокоммерц	«Карта путешественника»	
72	ИТБ Банк	«IQCard TUI»	TUI
Мобильные операторы			
73	МТС-Банк	«МТС Деньги Премиум»	
74	Альфа-Банк Украина	«Альфа-Connect»	MTC
АЗС			
75	ОТП Банк Украина	«Shell»	АЗС Shell
76	Газпромбанк	«Газпромбанк – Газпромнефть»	Газпромнефть
77	Уралсиб	«ЛУКОЙЛ-УРАЛСИБ»	Лукойл
78	Открытие	«ЛУКОЙЛ»	
79	Петрокоммерц	«Лукойл – Петрокоммерц»	
Чемпионат мира			
80	Русский Стандарт	«FIFA»	FIFA
81	Тинькофф Банк	«Visa FIFA World Cup»	
82	Альфа-Банк	«VISA Rewards - 2018 FIFA World Cup - PayWave»	
Другие			
83	ИТБ Банк	«IQCard EXPERT CLINICS»	EXPERT CLINICS
84	Тинькофф Банк	«Google Play»	Google Play
85	Промсвязьбанк	ShoppingCard	shopotam
86	ИТБ Банк	«IQCard LeFutur»	LeFutur
87	ИТБ Банк	«IQcard Mamas & Papas»	Mamas & Papas
88	Альфа-Банк	«World of Tanks»	World of Tanks
89	Авангард	«Быстроном»	Быстроном
90	Союз	«Карта «Ингосстраха»»	Ингосстрах
91	Авангард	«Школьное питание»	Школьное питание
92	ОТП Банк Украина	«ELLE»	ELLE
Affinity			
93	Почта Банк	Зеленый мир	Зеленый мир
94	Тинькофф	WWF	Фонд дикой природы WWF

## Окончание приложения А

95	Сбербанк	Подари жизнь	Подари жизнь
96	Авангард	Вера	Вера
97	Уралсиб	Достойный дом детям	Достойный дом детям
98	Россельхозбанк	Амурский тигр	
99	Газпромбанк	Леопардесса Бэри	Социальная ответственность
100	Альфа-банк	WWF	Фонд дикой природы WWF
101	Банк Москвы	Дар святыне	
102	«Открытие»	Добрые дела	«Вера»
103	Банк «Ак Барс»	Твори добро	БФ «Ак Барс Созидание»
104	Банк «Зенит»	Подари детям улыбку	БФ «Операция Улыбка»
105	СКБ-банк	Карта добра	БФ «Синара»