И freemium, и premium

Тенденции развития программ лояльности финансовой отрасли в постпандемийную эпоху

С предыдущего анализа особенностей и тенденций банковских программ лояльности (ПЛ) прошло три года. Что изменилось с тех пор в подходах к укреплению клиентской лояльности? Какие приметные решения появились? Как современные ПЛ откликаются на новые вызовы?

Текст
АЛЕКСЕЙ КОМОЛОВ,
ЭКСПЕРТ ПО ПРОГРАММАМ ЛОЯЛЬНОСТИ

«А что вообще в мире делается? — Стабильности нет»

Чтобы понять, на какие вопросы ищут сегодня ответ архитекторы ПЛ, обозначим сдвиги, произошедшие и происходящие в сфере розничных финансов и смежных областях.

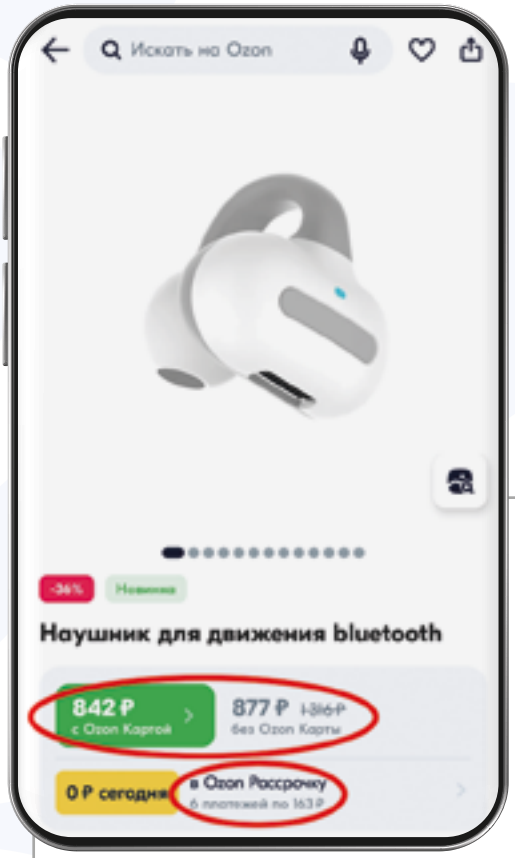
1. **Переход в онлайн.** Пандемия сократила число офлайн-точек контактов. Если несколько лет назад в порядке вещей считалось лично встретиться со страховым агентом, чтобы оплатить договор страхования, то сейчас весь расчет и подписание документов спокойно происходят дистанционно. И даже поощрить агента чаевыми можно онлайн.

Онлайн-взаимодействие с продавцами и провайдерами услуг становится для потребителей привычным и рутинным во всех отраслях. Аналитики отмечают взрывной рост интернет-продаж товаров повседневного спроса, включая продукты питания. Причем данная тенденция в полной мере относится и к российским регионам.

2. **Новые очаги конкуренции.** Ведущие финтех-проекты продемонстрировали рынку всю мощь онлайн-присутствия. Это заставило отрасль осознать, что цифровизация теперь является не преимуществом, а обязательным элементом. Как отмечает Forbes, коронавирус привел к росту использования финтех-приложений на 72%.
3. **Новый набор клиентских ожиданий.** По данным исследования Forrester, пандемия породила новый тип потребителей: «Чисто рационального, лояльного клиента заменил менее лояльный, более эмоциональный человек, ожидающий более чуткого, персонализированного подхода со стороны компаний, с которыми он поддерживает отношения, включая банк или кредитный союз».

Примером изменившихся ожиданий является популярность услуг и решений, экономящих время клиентов. Это и кассы самообслуживания, и снятие наличных в продовольственных магазинах, и переводы средств по номеру телефона для расчетов со стихийными продавцами и частными мастерами — все, что избавляет от лишних визитов к банкомату.

Пандемия также подогрела спрос на товары и услуги, связанные со здоровьем. К примеру, участники рынка говорят о 150%-ном росте количества договоров на страхование жизни. При этом с 2022 года заметно увеличивается интерес к накопительному страхованию жизни.



Карта Ozon – скидки и покупки в рассрочку на маркетплейсе Ozon

4. **Наступление маркетплейсов.** На клиентскую лояльность в финансовой сфере влияние оказывают два типа этих интернет-посредников между продавцами и покупателями.

Прежде всего это финтех-продукты гигантских универсальных маркетплейсов — Wildberries, Ozon, «Яндекс.Маркет». Для этих игроков банковские подразделения не являют-

ся главными бизнесами, их задача — повышать прибыльность всей экосистемы маркетплейса. Поэтому непрофильные компании готовы терпеть убытки кэптивных банков, предлагая клиентам более выгодные условия, чем у традиционных участников рынка. При этом программы клиентской лояльности, опирающиеся на финтех-решения, — ключевой элемент бизнес-стратегии маркетплейсов по увеличению объема продаж.

Другим вызовом для клиентской лояльности отрасли стали финансовые маркетплейсы — электронные площадки, на которых потребители приобретают финансовые продукты, выбирая из предложений нескольких конкурирующих компаний. В списке действующих игроков — такие бренды, как Финуслуги, Сравни.ру, Банки.ру и другие. О растущей популярности этого канала продаж говорит то, что, по данным ЦБ РФ, общий объем сделок в нем по сравнению с 2022 годом увеличился в семь раз, а их количество выросло в восемь раз. Таким образом, организации, предоставляющие через финансовые маркетплейсы свои услуги банковского вклада, кредитования, выпуска ценных бумаг или страхования, должны сражаться за клиентскую лояльность не только с прямыми конкурентами, но и с самими маркетплейсами.

5. **Клиенты ищут новые стратегии экономии.** Геополитический кризис, ухудшение ситуации на потребительском рынке и высокая инфляция заставляют клиентов пробовать новые решения, товары и услуги. Например, инвесторы все чаще выбирают защитные инструменты. Мосбиржа сообщила, что приток средств частных инвесторов в облигации за последние 12 месяцев в девять раз превысил приток в акции.

Другой пример — оплата покупок частями (BNPL), которая становится одним из самых быстрорастущих сегментов. BNPL-сервисы, появившиеся в России всего два года назад как альтернатива кредитным картам, стремительно набирают обороты. По сравнению с 2022 годом за первое полугодие 2023 года рынок вырос примерно в десять раз. В перспективе двух-трех лет этот способ оплаты может стать распространенным дополнением к традиционным инструментам финансирования покупок, особенно среди молодых поколений в определенных ценовых сегментах.

6. **Изменения в нормативно-правовой базе.** Прежде всего вспомним, что весной 2024 года россиянам станут доступны бесплатные переводы до 30 млн рублей в месяц самим себе из банка в банк, что упростит перемещение зарплаты и сбережений. Ожидается, что зарплатные проекты банков станут более нацеленными на удержание клиентов.

Кроме того, в 2023 году завершится действие налоговой льготы — освобождения от НДФЛ на проценты по вкладам в российских банках. Приведет ли фактическое снижение доходности вкладов к необходимости дополнительно стимулировать сохранение средств на депозитах, мы скоро узнаем.

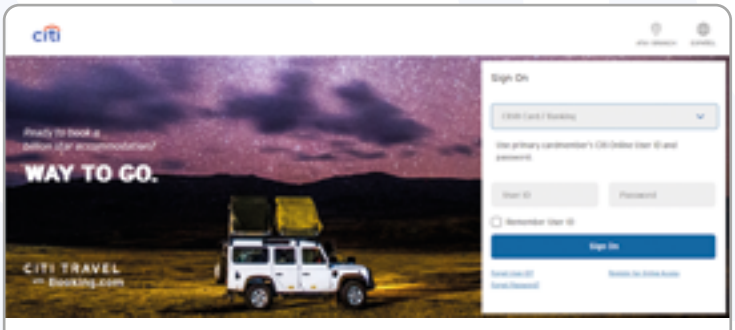
Как видим, поводов для проверки на прочность клиентской лояльности в финансовой сфере более чем достаточно — как сегодня, так и в обозримом будущем. Внедрение ПЛ, нацеленных на задачи, с которыми сталкиваются финансовые компании, является хорошим способом упрочить связь с аудиторией, укрепить долгосрочное доверие, оградить клиентов от конкуренции и активизировать усилия по цифровизации. С точки зрения бизнеса, ПЛ решают задачи развития клиентов, то есть увеличения их LTV. Потребители же чаще всего рассматривают ПЛ как отдельный продукт, органично дополняющий приобретаемые финансовые услуги.

Старыми дорогами — к новым горизонтам

В столь консервативной отрасли, как финансы, революционные изменения происходят весьма редко, и тема клиентской лояльности — не исключение. Прежние стратегии маркетинга лояльности остаются актуальными. Ранее реализованные ПЛ работают и развиваются. Их постепенная эволюция направлена на расширение возможностей участников программы, повышение их вовлеченности. Почему это важно?

Смысл любой ПЛ состоит в том, чтобы целенаправленно влиять на клиентское поведение. Это возможно только в том случае, если клиенты участвуют в ней не «самотеком», а осознанно и целеустремленно. Поэтому необходимо, чтобы поощрения всегда оставались для участников программы неизбитыми, желанными и достижимыми.

Из вошедших в прошлый обзор стоит упомянуть две культовые программы, расширившие свои возможности в рамках прежней модели. Citi подключил к своей мегапрограмме ThankYou Rewards новые платежные карты, в том числе те, у которых прежде были свои автономные системы лояльности. Помимо этого банк запустил туристический портал, упрощающий погашение бонусных баллов ThankYou. Bank of America обновил уровни участия программы вознаграждений Preferred Rewards. При этом преимущества всех трех существующих уровней компания оставила без изменения. Банк добавил в конструкцию ПЛ два новых старших уровня — Diamond и Dimond Honors для владельцев активов свыше 1 млн долларов и 10 млн долларов соответственно. Новые уровни предусматривают дополнительное снижение процентных ставок и неограниченные операции в банкоматах по всему миру. Кроме того, следуя общепринятой практике, Bank of America предоставил участникам элитных уровней также особые lifestyle-привилегии.



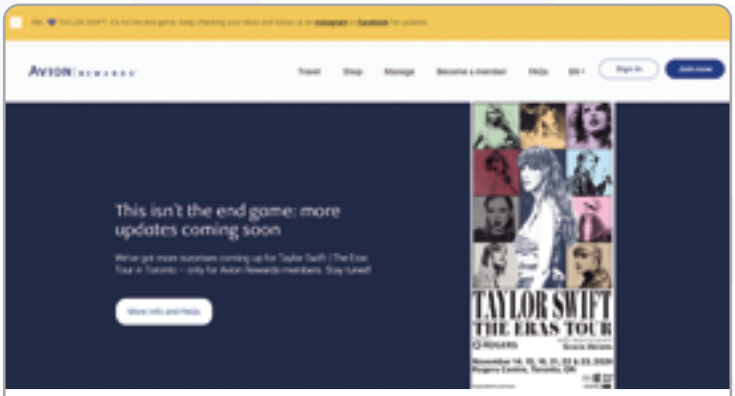
Портал Citi Travel – поездки и путешествия, в том числе за бонусные баллы Citi ThankYou

Не только на удержание

Не секрет, что яркая, удачная ПЛ в том числе привлекает новых клиентов, создавая единое ценностное предложение с базовыми финансовыми продуктами компании. Новшеством стало использование ПЛ для получения свежих лидов не опосредованно, а напрямую.

Royal Bank of Canada (RBC) дополнил свою программу Avion новым уровнем Select — для канадцев, не являющихся клиентами банка. Такие участники смогут зарабатывать баллы, а затем обменивать их на товары, подарочные карты и путешествия. Помимо этого RBC открыл для граждан, не являющихся клиентами, платный доступ к порталу с выгодными предложениями от розничных продавцов.

Но и это еще не все. RBC предоставил участникам Avion Select возможность получить дефицитные билеты на концерты Тейлор Свифт. Обычно приглашение на предпродажу билетов на популярные шоу получают только ценные клиенты. Нестандартный шаг банка объясняется его амбициозными планами. В условиях высокой конкуренции RBC рассчитывает увеличить свою базу участников ПЛ на 50% в ближайшие три — пять лет.



Программа Avion Rewards банка RBC — билеты на концерт Taylor Swift, в том числе для участников уровня Avion Select

Компании задумываются также о «приманивании» детей и подростков — тех, которые могут стать финансово значимыми клиентами лет через пять — десять. Весьма оригинальную механику использует Zions Bank (США). В ПЛ The Pays for A's могут участвовать ученики трех штатов в возрасте 12–18 лет. Банк начисляет участникам по 1 доллару на личный сберегательный счет за каждую отличную оценку в табеле успеваемости. Кроме того, учащиеся могут выиграть в стипендиальной лотерее 1000 долларов.

Российские банки экспериментируют с привлечением подростковой аудитории через детские платежные карты. В частности, такие продукты предлагают Альфа-Банк и Тинькофф Банк. ПЛ таких продуктов включают в себя повышенный кешбэк в лакомых для несовершеннолетних категориях ретейлеров, участие в играх и заданиях с денежными призами, в том числе от родителей.

Платный сыр

ПЛ с платным участием существуют на рынке с начала 2000-х годов. Однако до определенного времени финансы сторонились модели «по подписке». Сейчас ситуация меняется. Так, в программе лояльности Blue Rewards британского банка Barclay's клиенты получают кешбэк до 10% от более 150 розничных магазинов, а также за приобретение финансовых услуг самой финансовой группы. Для участия в кешбэк-программе необходимо платить взнос в размере 5 фунтов стерлингов в месяц, а также ежемесячно пополнять счет на сумму не менее 800 фунтов стерлингов.

Нельзя не упомянуть и рост популярности частично платных программ. Модель freemium пришла из мира софтверных и облачных сервисов. Она предполагает предоставление участникам минимума услуг бесплатно и наличие дополнительных возможностей за небольшую плату. Согласно Global Customer Loyalty Report 2023 компании Antavo, в настоящее время в мире 8,1% программ лояльности работают по модели freemium, что означает, что в них есть как бесплатные элементы, так и предполагающие подписку.

У некоторых игроков отечественного финансового рынка также есть freemium-модель ПЛ. Так, подписка Tinkoff Pro меняет условия для всех карт «Тинькофф», кроме премиальных, в том числе правила кешбэка. Совкомбанк предусматривает для держателей карты «Халва» двухуровневую подписку: группу привилегий «Всегда и везде» можно приобрести только в дополнение к платной опции «Халва.Десятка», включающей в себя повышенный кешбэк за крупные покупки. Любопытно, что Совкомбанк адресует платные элементы программы не только наиболее активным своим клиентам, но и новым, обещая увеличенный процент на остаток собственных средств для впервые оформленных договоров в течение первых трех месяцев.

Финансы поют романсы и показывают футбол

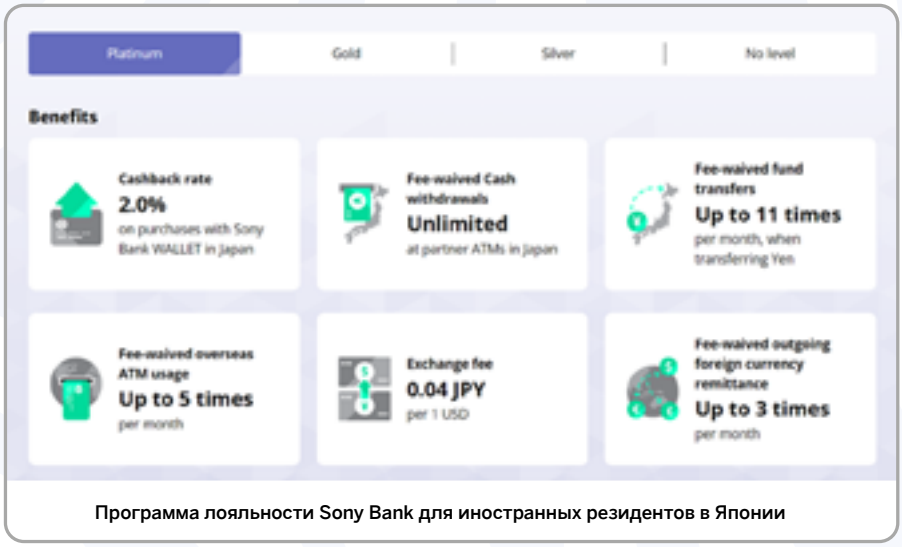
Еще одна заметная тенденция в области клиентской лояльности — освоение возможностей немонетарных ПЛ. Идея такого подхода — помочь клиентам решать их задачи, не связанные с экономией денежных средств.

Например, бельгийский банк KBC предложил решение, чтобы сберечь бесценный ресурс — время клиентов. Мобильное приложение Goal Alert, адресованное футбольным фанатам, предлагает уведомления об основ-

Мобильный сервис Goal Alert банка KBC для обремененных делами любителей футбола



ных событиях на поле по ходу матчей любимых команд клиента в бельгийской футбольной лиге. Пользователи также могут узнать о составе команд, посмотреть повторы ключевых моментов, ознакомиться со сводками каждого игрового дня и очередного тура чемпионата, увидеть турнирную таблицу. Приложение позиционируется как удобный сервис для тех, кто любит футбол, но не может уделять своему увлечению много времени.



Программа лояльности Sony Bank для иностранных резидентов в Японии

Чужие здесь не ходят

Пример с KBC является еще и иллюстрацией использования классическими банками подхода, подсмотренного у необанков. Последние отличаются не только наличием услуг строго в цифровом формате. Важно, что вместо обслуживания массовой аудитории необанки фокусируются на конкретной демографии и специфических сегментах рынка — например, на женщинах (First Women's Bank), этнических меньшинствах (Fortú), ЛГБТ-сообществах (Daylight) и т.д.

Скажем, Sony Bank представил Moneykit — цифровую банковскую услугу для иностранных резидентов в Японии. Приложение дополнено трехуровневой ПЛ Club S. Участники программы по мере перехода от уровня к уровню получают дополнительные преимущества: уменьшение комиссии за обмен валюты и перевод средств, повышенный кешбэк.

Banx — банк для людей, заботящихся об экологии. Эта бельгийская компания предлагает цифровой финансовый сервис, а также эмитирует дебетовые карты, изготовленные из переработанного пластика. Banx привлекает клиентов не набором услуг (вполне привычным), а возможностью легко отслеживать влияние своих покупок на здоровье планеты. Дашборд в мобильном приложении показывает личный экологический след в килограммах CO_2. «С Banx вы заботитесь не только о состоянии своего счета, но и о состоянии окружающего вас мира», — говорится в рекламном сообщении. К слову, российский сервис «Авито» тоже запустил экокалькулятор, оценивающий, сколько ресурсов сэкономили пользователи, давая товарам вторую жизнь. Что касается ПЛ Banx, то его клиенты при каждом использовании приложения получают бонусные баллы, которые затем обменивают на купоны и скидки от сети экопартнеров, таких как продуктовые магазины, корма для домашних животных, экопутешествия, экоодежда и многое другое. Баллы также можно использовать для пожертвований на поддержку ESG-проектов. За каждого нового клиента, присоединенного через реферальную программу, Banx сажает дерево.

Принципиально, что Banx собрал пул компаний-партнеров, у которых экологичность заложена в их ДНК. Партнерский маркетинг по-прежнему эффективен. По данным компании Antavo, среднегодовые расходы участников ПЛ, использующих партнерские предложения, в 3,4 раза выше, чем у тех, кто этого не делает. Однако вовлеченность участников напрямую зависит от подбора партнеров, которые находят отклик у клиентов и заслуживают их доверия. В данном случае выбор компаний-партнеров не выглядит искусственным и притянутым.

Коротко о главном

- Значимость ПЛ для финансовых компаний возрастает из-за смещения ожиданий клиентов, нарастающей конкуренции и неблагоприятных макроэкономических факторов.
- Увеличение LTV путем повышения клиентской активности — транзакционной, кредитной, инвестиционной, рекомендательной и прочей — управляемый процесс. Его необходимым условием является вовлеченность участников ПЛ, то есть их осознанное стремление получать выгоды и преимущества от участия в программе.
- Все классические модели ПЛ — бонусная накопительная, многоуровневая, партнерская — остаются насущными для современных финансов. Также растет интерес к подписочной и freemium моделям.
- Партнерские проекты по-прежнему актуальны для финансового сектора. При этом важно выбирать партнеров, соответствующих потребностям клиентов определенной компании и действительно решающих их повседневные нужды.
- ПЛ, отвечающие запросам не массовой аудитории, а отдельных клиентских сегментов, начинают применяться не только необанками, но и классическими игроками.
- Участники финансового рынка проявляют интерес к встроенным в ПЛ механикам получения новых лидов для прямого пополнения клиентской базы.

Программы лояльности — эффективный инструмент, предполагающий точную настройку под актуальные задачи и нужды конкретной финансовой компании и требующий постоянного развития по мере изменения рыночной ситуации, «привыкания» аудитории и возникновения новых запросов клиентов. Б.О