Анна Стогниенко (Frank RG): Гонка кешбэков будет продолжаться

Российские банки тратят гигантские усилия и бюджеты на то, чтобы наращивать клиентскую базу. О том, возможен ли отказ от reward-программ и действительно ли они выгодны для клиентов, «Б.О» рассказала Анна Стогниенко, старший проектный лидер Frank RG



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

— Анна, исследовательская команда Frank RG критикует гонку кешбэков и приветственных бонусов, но вы фокусируете свои исследования на крупнейших российских банках. Насколько за лидерами reward-программ следуют структуры за пределами топ-50 и тем более топ-100 с их куда более скромными бюджетами? Чем там заманивают и удерживают клиентов?

— Банковские карты — прежде всего инструмент доступа к своему банковскому счету для оплаты покупок и снятия наличных. Но для крупных игроков рынка они сейчас являются основным продуктом активизации клиента, а также кодом доступа в мобильное приложение. Поэтому банки, рекламируя карты, на самом деле рекламируют себя. Через программы вознаграждений клиентов приглашают к комплексному обслуживанию — daily banking.

А для небольших банков карты по-прежнему выполняют исключительно сервисную роль — являются инструментом безналичных расчетов, а не механизмом привлечения клиента и его активизации. Такие структуры работают в своих узких региональных и отраслевых нишах. Основа их розничной клиентской базы — сотрудники компаний, их корпоративных клиентов, т.е. зарплатные клиенты. Программы вознаграждений там тоже есть, но это некий обязательный минимум.

Да и большинству клиентов карта нужна как средство платежа, а не как инструмент заработка.

— Представляя аналитический отчет «Тренды программ лояльности», вы упоминали, что можно и без reward-программ успешно вести банковский бизнес. Расскажите, в каких странах существует такая практика?
— Карточные программы вознаграждений, изначально придуманные международными платежными системами как инструмент поощрения безналичной оплаты товаров, успешно справились со своей задачей.

После законодательного снижения размера комиссий интерчейндж как основного источника финансирования reward-программ, что произошло в США в 2011 году, а в Великобритании и ЕС — в 2015-м, с базового уровня 1,5% до 0,2–0,3% доля безналичной оплаты товаров и услуг по картам тем не менее продолжала расти. С тех пор массовые клиенты там пользуются своими банковскими картами, не получая вознаграждения за покупки.

Высокодоходным клиентам банки по-прежнему предлагают программы вознаграждений по картам как часть пакета премиального обслуживания.

— Как выглядит система лояльности «в идеале»? Нужны ли для ее создания специальные ограничители — регуляторика и законодательство?
— Программы лояльности достаточно хорошо зарегулированы с точки зрения банковского и налогового законодательства.

Идеальная программа лояльности — это отношения между банком и клиентом, нечто большее, чем просто документ с правами и обязанностями, которые предусмотрены банковским и налоговым законодательством.

Право банка, как и любой другой компании, предлагать любые инструменты и механики улучшения клиентского опыта, которые он может себе позволить, не нарушая существующего законодательства. По сути, программы лояльности — инструмент конкуренции между банками.

Конечно, всегда будут существовать ограничения: например, акционеры банка могут быть против слишком щедрых выплат клиентам (если они финансируются из чистой прибыли). А налоговые власти могут потребовать от клиента заплатить налог с дополнительной выгоды по программы лояльности, если это выигрыш в рамках законодательства о лотереях и т.п.

В целом, банкам, конечно, хотелось бы строить с клиентом долгосрочные отношения, основанные не только на подсчете материальной выгоды — по крайней мере, со стороны клиента. Но пока большинство игроков рынка привлекают новых клиентов и, что важнее, удерживают существующих меркантильными стимулами: их расходы на программы лояльности за последние два года составили 14% прибыли банковской системы.

— В чем отличие реальных программ лояльности от тех, которые продвигают участники финансового рынка?
— Настоящие программы лояльности тем или иным образом поощряют клиента за любые активности при взаимодействии с банком, а не только за оплату покупок картами банка. Многие финансовые организации включают в свои программы вознаграждений элементы программы лояльности, добавляя для активных клиентов льготы к стандартным тарифам.

— Обсуждая итоги исследования Frank RG, эксперты говорили, что видят потенциал для повышения лояльности в экосистемных решениях и отчасти в микросегментации. А что лично вам кажется перспективным решениям?
— Развитие экосистемы — один из путей развития программ лояльности, но не единственно возможный и далеко не самый эффективный. Тем не менее крупные игроки рынка — банки и финтех-компании — идут по такому пути. В этом особенности российского рынка.

Больше нигде в мире экосистемы не развиваются так успешно на основе банковских платформ. К примеру, в Китае крупнейшие цифровые экосистемы выросли не из банковской отрасли.

Но вряд ли на рынке отечественных экосистем мы сможем увидеть рост числа игроков: слишком высок порог входа.

Второй тренд рынка программ лояльности — гиперперсонализация предложений и клиентского опыта представляется более вероятным будущим, хотя это решение требует больших технологических ресурсов и будет доступно не всем игрокам рынка.

Пока банки только тестируют такие возможности. Для успешного формирования персонализированных предложений необходимы усилия двух сторон: не только банки должны научиться анализировать клиентов, но и клиенты должны дать банку разрешение анализировать свое потребительское поведение.

— Топовые игроки рынка работают в направлении формирования lovemark. Это решение? И как лояльным клиентам не стать в этом случае жертвами манипуляций?
— Формирование эмоциональной привязанности и в итоге лояльности клиента — стратегическая цель, а не решение. Решения — это все «механики» программ лояльности и программ вознаграждений, которые «отзываются» у клиента.

Те банки, которые найдут правильные точки эмоционального контакта у своих целевых клиентов, смогут сформировать лояльную базу. Однако основа любой лояльности — не ценовые условия, а сервис. Лояльный клиент ценит свой банк не за величину кешбэка, а за удобство сервиса, комфортность, простоту и спокойствие.

Конкуренция на банковском рынке высока, и тарифы у всех банков примерно одинаковые — реальные условия различаются плюс-минус на десятые доли процента. Но маркетинговая оболочка может выглядеть привлекательнее. На это и «покупаются» активные, но нелояльные клиенты.

Лояльный клиент не будет менять банк за дополнительные полпроцента по вкладу или дополнительную категорию кешбэка. А нелояльный — вполне готов. Гонка кешбэков будет продолжаться, пока это работает на привлечение. Б.О