Лояльность как управляемая любовь



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

Управление лояльностью — одна из долгосрочных базовых задач для участников банковского рынка, требующая колоссальных финансовых затрат



В ежегодном исследовании Frank RG «Банковские программы лояльности 2025», презентованном в ноябре, размеры получаемого клиентами кешбэка оценены в 450 млрд рублей.

На этом фоне, конечно, меркнут другие статьи расходов: на зарплаты; на собственные банковские исследования; на создание, внедрение и тестирование ИИ-моделей управления лояльностью... Но все же и они являются значимыми.

Кешбэк, обуть или напиться? Генеральный директор Frank RG **Юрий Грибанов,** который в ходе мероприятия модерировал дискуссию, сообщил, что «порефлексировал над цифрой 450 млрд рублей: на эти деньги банки могли бы целый год поить россиян молоком или полгода обувать». И он решил прояснить у экспертов отрасли: «Не напрасно ли банки тратят столько денег, отдавая их клиентам? Стоит ли такие ресурсы тратить на reward-программы? И как померить эффективность?».

Банки выплачивают сотни миллиардов рублей кешбэка ежегодно, хотя рост замедляется

Выплаченное банками вознаграждение по программам лояльности, млрд рублей



Основные метрики рынка

	2024	2025F
Выплаченное вознаграждение, % POS-оборота	0,7%	0,7%
Утилизация бонусов	87%	85%

Источник: презентация исследования «Банковские программы лояльности 2025» Frank RG

Но, похоже, имеет смысл ставить вопрос иначе: могут ли банкиры отказать клиентам в предоставлении привычных выплат, не растеряв свою базу. И ответ на него эксперты дают отрицательный.

Участвовавший в дискуссии **Сергей Исаев,** директор дивизиона «Лояльность» СберБанка, сообщил, что выплаты маркетмейкера клиентам в текущем году составили чуть меньше 200 млрд рублей. «Мы понимаем, что лояльность — не только про транзакции. Мы шагнули в развитие нефинансовых сервисов, в партнерскую лояльность с десятками партнеров», — сказал он.

Имея 98 млн клиентов, Сбер может дотянуться до каждой семьи в России, но надо делать это максимально аккуратно, чтобы клиенты не расстроились, если гипотеза не подтвердится, высказался спикер.

Рациональность или плод воображения?

Судя по данным опросов исследователей, волнуются в Сбере не напрасно, поскольку предложение «не тех» категорий повышенного кешбэка способно повлиять на финансовое поведение более чем половины клиентов.

Клиентам точно есть из чего выбирать. Согласно подсчетам исследователей (по выборке 22 банков с долей рынка 93% и 100+ программ лояльности), на каждого клиента сегодня приходится: более 14 программ, более трех банковских карт с привилегиями и подписками, а также семь дисконтных и четыре накопительных. Больше одного банка в качестве основного используют 57% физлиц; активных банковских карт у них по 3,5, из них 2,5 постоянно применяются для получения бонусов/кешбэка. Кстати, судя по реакции самих банкиров во время презентации, половина из них активно мониторят предложения и выбирают при оплате карту с лучшим вознаграждением.

Но одновременно выяснилось, что клиенты существенно переоценивают суммы возврата, сообщила **Анна Стогниенко,** старший проектный лидер Frank RG. Люди полагают, что их среднемесячный кешбэк за прошлый год составил 2 тыс. рублей, в то время как в пересчете на одного клиента он равен всего 770 рублям.

При этом 38 и 60% опрошенных считают, что способны точно оценить размер выплат за последние месяц и год соответственно. 12 из опрошенных банков не помогают клиентам выяснить правду, поскольку не хранят в приложении «историю выгоды».

От reward-программ — к лояльности

По итогам исследования 2025 года авторы делают вывод, что банковские программы лояльности «прошли эволюционный путь от вознаграждений за покупки по карте до системы управления клиентским поведением, включающей систему вознаграждений (продукт), сервис и экономику впечатлений». А цели сместились с привлечения клиентов и роста транзакционной активности на улучшение опыта клиентов и их удержание; кросс-продажи продуктов.

«На современном этапе есть смысл говорить о переходе от концепции прямого кешбэка к подписочной модели бонусов, что позволяет систематизировать и оптимизировать инструментарий политики лояльности, — сообщил «Б.О» **Андрей Гиринский,** доцент экономического факультета Российского университета дружбы народов (РУДН). — Так, с 2019 года по 2023-й число программ по прямому кешбэку имело тенденцию к снижению с 57 до 35%».

Значимая трансформация подходов финансовых игроков в работе с физлицами привела к изменению методики исследования Frank RG. «Рынок приучали к программе reward, но сегодня мы снова вернулись к формату 360 программ лояльности. Смотрим на систему как на целостный продукт с точки зрения экономики, клиентского, диджитал-опыта и, конечно, тарифных условий, — прокомментировала обобщенные данные Анна Стогниенко. — Лояльность — это выбор "вопреки" и "несмотря на", это похоже на любовь, но с той разницей что лояльностью можно управлять, хоть это и сложно».

Сегодня банки конкурируют не только друг с другом, но и с отраслевыми игроками, сообщила Анна Стогниенко. Впервые в дискуссиях на мероприятии участвовали кроме банкиров еще и представители «МЕДСИ», «Авито» и «М-Видео», из выступлений которых, впрочем, не сложилось ощущения, что они воспринимают себя как соперников финансовой отрасли.

Утилизация win-win: возможно ли добиться?

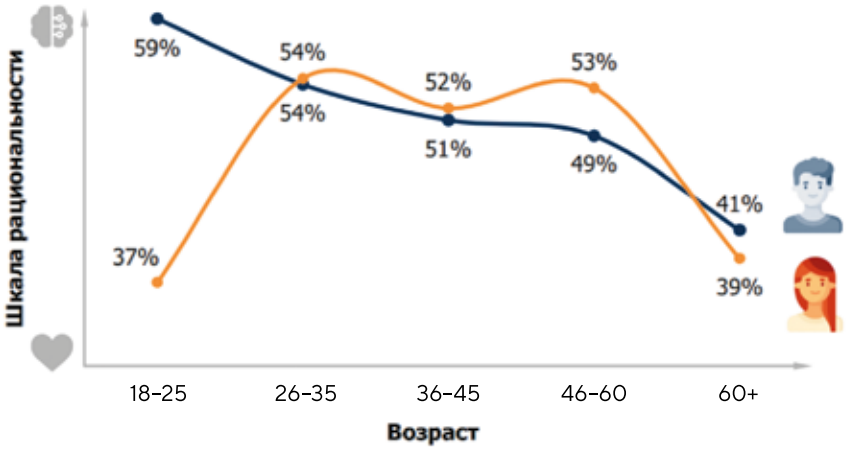
«Говоря про окупаемость, надо понимать, "за чей счет банкет". Раньше банки друг друга спонсировали. В последние три года кешбэк, скидки, инвестиции в продукты… инвестируем в клиента, чтобы заработать. Каждый проводит сотни "пилотов", понимает убыточные направления. Но для нас это и заработок в дальнейшем», — ответил на вопрос модератора вице-президент ВТБ **Роман Синенко.** В росте размеров вознаграждения экономика и инфляция, конечно же, играют роль, но и вовлечение клиентов в ежедневное взаимодействие приводит к тому, что банк использует «охватность» и привлекает партнеров, чтобы получить доход, добавил он.

Илья Афанасов, руководитель департамента развития программы лояльности и нефинансовых сервисов Альфа-Банка, рассматривает подход как систему взаимодействия с клиентом, генератор эмоций, а не только с точки зрения денег. По его словам, в «Альфе» стремятся к максимальному вовлечению и к максимально экспертному уровню использования привилегий. «Казалось бы, это больше денег, но мы рассматриваем себя не только как банк, но и как платформу, которая предоставляет набор сервисов», — пояснил он. В структуре отслеживают конкуренцию: сколько банков пользуются программами и насколько качественно, ориентируясь по целевым действиям, вовлечению в партнерские или банковские офферы.

Из презентации Frank RG следует, что утилизация начисляемых клиентам бонусов за 2025 год упала, хоть и незначительно — с 87 до 85%. Прозвучало это неожиданно, поскольку об активном использовании привилегий не так давно говорили и сами представители Frank RG по итогам исследований рынков premium и private banking, и все участники рынка, включая экспертов «Б.О». А также в апреле 2025 года во Frank RG констатировали, что почти треть россиян (клиенты разных сегментов) без колебаний переводят накопления в другие банки, если там условия выгоднее, в том числе

Непопадание в ожидания клиентов создает риски снижения лояльности

Доля клиентов, на траты которых в банке влияют предложенные категории повышенного кешбэка, % респондентов



46%
клиентов могут **поменять размер и структуру трат** в банке, если им не подойдут категории повышенного начисления

5–10%
клиентов пользуются несколькими банками и программами для максимизации кешбэка

1–2%
клиентов злоупотребляют условиями программы

Источник: презентация исследования исследовании «Банковские программы лояльности 2025» Frank RG

за счет приветственных бонусов и ставок, что делает процесс управления лояльностью весьма сложным и дорогостоящим.

Счастье как ориентир

Когда статья готовилась к печати, директор дирекции прямых продаж ОТП Банка **Александра Бугаева** заверила «Б.О», что как минимум в сегменте состоятельных клиентов и сейчас «утилизация нефинансовых привилегий растет быстрее, чем когда-либо. Клиенты активнее используют доступы в бизнес-залы, трансферы, компенсации за такси и рестораны. Фактическая стоимость премиальных пакетов растет. И это серьезный вызов для банковской индустрии, в том числе за счет усиления конкуренции за транзакционную активность и AUM».

А коллега Александры Бугаевой — лидер кластера «Дебетовые карты» ОТП Банка **Виталий Новиков,** — отвечая на вопрос Юрия Грибанова, сложно ли на равных конкурировать с грандами индустрии (во время дискуссии по лояльности), добавил: «В растущей стадии мы в банке мыслим категорией клиентского счастья. Мы так меряем лояльность. Клиенты очень гибкие: как бы ни пытались банки привязать их к своим продуктам, интерфейсам, эмоциям, они с удовольствием переходят. И мы с удовольствием это увидели». Помимо выгоды важно предлагать людям заботу, адаптировать под них клиентский путь и продукты, «выдал» спикер свой рецепт конкуренции.

Вывод Анны Стогниенко вполне согласуется с рассказами банкиров: «Лояльность кажется клиентам выше, поскольку большая ее часть лежит в экономике впечатлений и сервисе, а не только в деньгах».

Партнер без обязательств, но с поддержкой

Из 22 банков 15 сейчас предлагают дополнительную выгоду не только за пользование продуктами, своими или экосистемными (подписки, кредиты, инвестиции и прочее), включая даже вовсе не монетизируемые — к примеру «Госуслуги», отметили аналитики.

«Хорошая практика — не только не отказывать клиенту в кешбэке, если он недостаточно тратит, но и привлекать партнеров. Почти 40% клиентов регулярно пользуются партнерскими предложениями, делая покупки чаще одного раза в неделю, изучая предложения в приложениях, несмотря на всю сложность структуры», — сообщила Анна Стогниенко. 8% физлиц делают эмоциональные покупки, получив предложения, и таких клиентов надо выявлять, посылать им больше уведомлений, посоветовала спикер.

В «Альфе» считают, что лояльность должна становиться умнее, выгоднее, персональнее, «обволакивать с точки зрения расходов партнерскими программами», высказался Илья Афанасов. В качестве приоритета на ближайшие годы намечает «новые форматы работы с партнерами» и Роман Синенко.

«Партнерства прошли большой путь — начали с кобрендинга, затем переместились в витрину банковского приложения, потом превратились в часть экосистемы и, наконец, в 2025 году партнеры стали сами по себе близки клиентам, — проследила динамику Анна Стогниенко. — Банки создают коалиционные программы лояльности вместе с партнерами или независимо от партнеров. Предлагают добавить бонусные карты в свои приложения, вне зависимости от того, есть ли партнерские отношения с банком». Такие действия исследователи расценивают как «прямую конкуренцию за время нахождения клиента в приложении банка, даже с другой целью».

По словам Сергея Исаева, unit-экономику без коалиционных программ, экосистем банк сегодня не вывозит. А при стандартных подходах со стороны финансовых структур партнеры поймут, что «интересы сложно удовлетворять», и значит, им нужны подсказки: что не сработало, куда идти; тогда партнеры будут ценить банк и оставаться с ним надолго, считает представитель Сбера. **Б.О**



ЭКСПЕРТНЫЙ ПОДКАСТ О ЦИФРОВЫХ АКТИВАХ

VK Видео

RUTUBE

Яндекс Музыка

Реклама