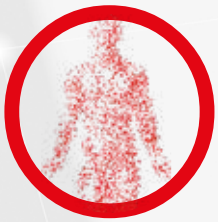
Расщепление до человеко-единицы

ИИ в скором будущем, возможно, заменит аналитиков в части персонализации предложения в программах лояльности, но ему пока надо у кого-то учиться



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



О этике неожиданно заговорила старший проектный лидер **Анна Стогниенко** в ноябре, в ходе презентации исследования «Банковские программы лояльности 2025» Frank RG. На мероприятии активно обсуждалась тема гигантских сумм выплаченного кешбэка (450 млрд рублей за текущий год) и прочих затрат на поддержание лояльности клиентов.

Но также спикер, пройдясь по ожиданиям граждан, показала, как выглядит изощренная трехуровневая лояльность (рисунок).



Три звезды означают, что клиент должен либо изменить свои предпочтения, либо остаться без кешбэка, пояснила Анна Стогниенко.

Невротизация кешбэком

Банкиры сегодня всячески подчеркивают, что воспринимают лояльность как систему управления клиентским поведением, где важны и продукт, и сервис, и впечатления. Они декларируют исключительно благие намерения — якобы стараются дать каждому клиенту то, что востребовано.

«Персонализация категорийного кешбэка становится стандартом рынка», сказано в презентации. 67% клиентов рады возможности выбрать категории, по которым начисляются повышенные выплаты, и 14 из 22 крупнейших банков страны уже ввели или готовятся предоставить им выбор наиболее желанных опций — ежедневные покупки, супермаркеты, рестораны, маркетплейсы и т.д. Разрыв в кешбэке между массовым и премиальным сегментами сокращается.

Но можно взглянуть на происходящее и как на изощренную манипуляцию. Банки клиенту не дают забыть, что кешбэк повсюду. Приложение в том числе показывает, что ни в коем случае нельзя упустить выгоду; советует, что купить; напоминает, сколько нужно потратить...

На пороге ИИ-эволюции?

В ходе исследования даже возник вопрос: управляют ли программой лояльности и человеческими эмоциями на стороне банков по-прежнему люди или уже роботы? И из экспертных интервью следует вывод, что часть сегментов в 62% банков переданы различным ML-моделям разной степени сложности, что постепенно их будет становиться больше, а в идеале все должно управляться ML на уровне индивидуального пользователя.

Исследователи видят, что сегодня искусственному интеллекту доверяют автоматическую сегментацию, анализ транзакционной активности и выбор категорий кешбэка согласно склонностям клиента.

«ИИ пока только учится и не превосходит аналитиков. Хотя скоро это может стать неактуальным», — считает Анна Стогниенко. Со временем ИИ может развиться настолько, что каждый человек станет восприниматься как отдельный сегмент. И в основе такой гиперперсонализации банкиры рассматривают доходность как ценность клиента.

Здесь, по мнению спикера, и возникает этический вопрос: знает ли клиент, что его оценивают, что он получил плохой кешбэк потому, что «плохо себя вел»? В парадигме «человек равно сегмент» «никакая команда не сможет вести клиентов», отмечает она (успокаивая, впрочем, тем, что «это перспективы будущего»).

Там, за горизонтом...

«То, что рынок идет к гиперсегментации и гиперперсонализации, я слышу лет 10–15. Нужно ли это? Это убегающий горизонт или какие-то элементы уже достигнуты?» — сомневается генеральный директор Frank RG **Юрий Грибанов**.

Дмитрий Богачев, руководитель программ лояльности и кешбэка Т-Банка, считает, что гиперперсонализация нужна, но сравнивает ее с убегающим паровозиком. «В каких-то сегментах ИИ уже изменил правила игры. Но нужно в новых сегментах и продуктах набрать экспертизы, потом ИИ подтягивается, — отметил спикер. — Но пару лет назад мы не могли представить себе такие большие языковые модели». Пока эксперты оценивают успехи тотальной персонализации словом «никак». Однако Дмитрий Богачев не исключил, что возможен кризис, а нащупав дно, рынок научится зарабатывать.

«Лояльность от контента мы уже не отделяем. По сегментации и персонализации офферов это уже работает, это путь, по которому предстоит идти», — уверен **Илья Афанасов,** руководитель департамента развития программы лояльности и нефинансовых сервисов Альфа-Банка. Пока ИИ-помощники пригодны для решения рутинных или единовременных задач, ценность ИИ уже приносит, «но наверное, это не тот максимум, который мог быть», считает он.

Вице-президент ВТБ **Роман Синенко** обозначил как приоритет на 2026 год «или чуть дальше по годам»: «дальнейшее развитие моделей с учетом громадных массивов данных самих банков, а также поставщиков и государства. Мы работаем с маленьким кусочком. Надо придумать, как сделать менее дорого и более эффективно».

Не дизраптор, но дизрапт

Естественно, что на пороге 2026 года на рынке обсуждают, чего ждать в недалеком будущем. Среди метрик, которые регулярно отслеживают в Сбере, **Сергей Исаев,** директор дивизиона «Лояльность» СберБанка, назвал геймификацию. А Дмитрий Богачев заявил, что в reward-индустрии «геймификация может быть большим дизраптом». По его словам, «потрясающе большое число клиентов заходят в банковское приложение, чтобы поиграть». Спикер сообщил: сколько должно быть игр — одна большая, две, три, с маркетплейсом, — обсуждается внутри банка. «Мне кажется, что в перспективе у каждого финтеха появится большая игра», — напророчил он.

Но, судя по слайду, посвященному геймификации, исследователи все же расценивают применение игровой практики как ограниченное.



Возможно, такой успех обусловлен спецификой клиентской базы определенных банков, иначе чем объяснить, что всего шесть маркетмейкеров рынка активно продвигаются по этому пути?

Психотип «на службе» прибыли

С точки зрения приоритетов Роман Синенко в развитии отношений с клиентами обозначил: геймифицированный подход (с максимальными выгодами за игровые практики), больше мотивации, больше инициативы. «Эмоциональный клей превращается в центральный узел взаимодействия банка с клиентами», — уверен спикер ВТБ.

Банки не скрывают, что применяют к людям все более изощренные психологические методики. Так, Сергей Исаев прогнозирует, что вслед за фокусом на эмоциональную лояльность сработает ставка на эксклюзивность — чувство причастности к бренду. «Дальше идут механики, согласно психотипу клиента, и надо под них подстраиваться. Потенциал моделей далеко еще не исчерпан», — отметил представитель Сбера.

Дмитрий Богачев сообщил, что в Т-Банке намерены «учиться развивать в 2026–2027 годах и далее, как понять, осознать, измерить нечто неизмеримое, метафизическое, поскольку лояльность — это про любовь».

Лидер кластера «Дебетовые карты» ОТП Банка **Виталий Новиков** вспомнил, что «семь лет назад шла такая же дискуссия, говорили про мили, авиакомпании, бонусы… Среди краткосрочных приоритетов этого банка он назвал следующий: «с классической программой лояльности развиваться в регионах, чтобы дотянуться до маленьких точек, людей». Виталий Новиков оказался единственным участником дискуссии, который считает, что «надо не только анализировать и придумывать, но и спрашивать, чего хочет клиент». И судя по тому, что ОТП оказался по лояльности среди лидеров рынка, стратегия по-прежнему работает. Б.О