

Манипуляции любовью

Задабривание клиентов с целью их переманить, «приручить» и получить доход дает кратковременный эффект при высоких затратах. Вопрос в том, готовы ли на рынке к отказу от безудержной конкуренции и чем ее можно заменить

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



Исследовательская команда Frank RG критикует банки за то, что там подменяют подлинную лояльность, основанную на клиентоцентричности и LTV (Life Time Value), reward-программами. Многолетняя конкуренция бюджетов на привлечение, начавшаяся с выяснения, «у кого кешбэк круче», и дополненная приветственными бонусами, — дорогостоящий путь в никуда. Но поскольку стратегии в отношениях с клиентами формируются в кабинетах банкиров, вопросы о будущем и готовности к переменам имеет смысл задавать в первую очередь им.

Разночтения во взглядах

Преимущества формирования лояльности, которые исследователи пытаются донести до своей целевой аудитории — банкиров, показаны на слайде «Программы лояльности или reward-программы?»

Программы лояльности или reward-программы?	
Цели	Удержание действующих клиентов Активизация взаимодействия с банком
Инструменты	Кешбэк Скидки, спецтарифы и предложения
Фокус	Клиент
Основа экономики программ	LTV клиента
Влияние на клиентское поведение	Долгосрочные отношения
Отношение клиентов	Эмоциональное

Из слайда видно, что формирование лояльности предполагает не просто долгосрочное обслуживание клиентов, а более глубокое проникновение продуктов за счет доверительных отношений их с финансовой организацией. Не нужно тратить миллиарды на бесконечное привлечение клиентов, часть из которых убыточны, а часть — в вечном поиске все новых выгод. Достаточно немного вознаграждать клиента на каждом этапе взаимодействия, формировать эмоциональные связи и зарабатывать на кросс-продажах продуктов и услуг. Казалось бы, что в этом подходе может не понравиться здравомыслящему банкиру?

Движение в этом направлении на рынке наблюдается. Так, **Дмитрий Соколов**, руководитель департамента развития программы лояльности и нефинансовых сервисов Альфа-Банка, во время презентации отчета Frank RG рассказал, что в 2023 году там решили сделать систему лояльности сквозным инструментом для карт, любого кредитного продукта, затем — «скрещивать» ее с накопительными счетами. На этом, по его словам, теперь строится продуктовый бизнес структуры.

Альтернативы — вне фокуса

Андрей Гиринский, доцент экономического факультета РУДН, отметил, что практика вознаграждений распространена во многих странах с теми или иными модификациями, а вопрос, применять ли такой инструмент, как кешбэк, решается с учетом маркетинговой стратегии компании.

Но комментарии, предоставленные редакции «Б.О» представителями некоторых крупнейших банков (а именно их деятельность — в фокусе внимания команды Frank RG), говорят о безальтернативности выбранного пути с выдачей вознаграждений «новичкам», даже если кому-то он и не по душе.

«Волей или неволей наш банк в этой гонке тоже участвует, — ответил **Сергей Мишанин**, руководитель транзакционного бизнеса банка «Санкт-Петербург». — Приветственное поощрение — один из базовых приемов привлечения клиентов. В депозитах и накопительных счетах — это повышенные проценты в первые месяцы при открытии вклада/счета, в картах — приветственный бонус. У нас такие механики привлечения клиентов также используются, и прекращать их применение мы в настоящий момент не планируем».

«Сегодня приветственные бонусы и кешбэк стали эффективным и популярным инструментом стимулирования потребительского спроса и управления лояльностью клиента. Преимущества кешбэка давно оценены потребителями, продавцами товаров и услуг, финансовыми организациями. Все участники цепочки получают некоторую выгоду. И наличие кешбэка является одним из базовых критериев выбора клиентами того или иного банка», — также убежден в безальтернативности подхода замдиректора департамента клиентских взаимоотношений ПСБ **Андрей Рассадин**.

Эксперт в своих оценках сослался на аналитику транзакционной активности, которая демонстрирует, что банки тем самым увеличивают долю рынка. Он считает, что приветственные бонусы — эффективный способ вовлечения новых клиентов в программу лояльности. ПСБ, по словам его представителя, «применяет аналитический подход при формировании приветственных предложений, чтобы оставаться в рамках финансовой модели».

Бюджеты настоящего и будущего

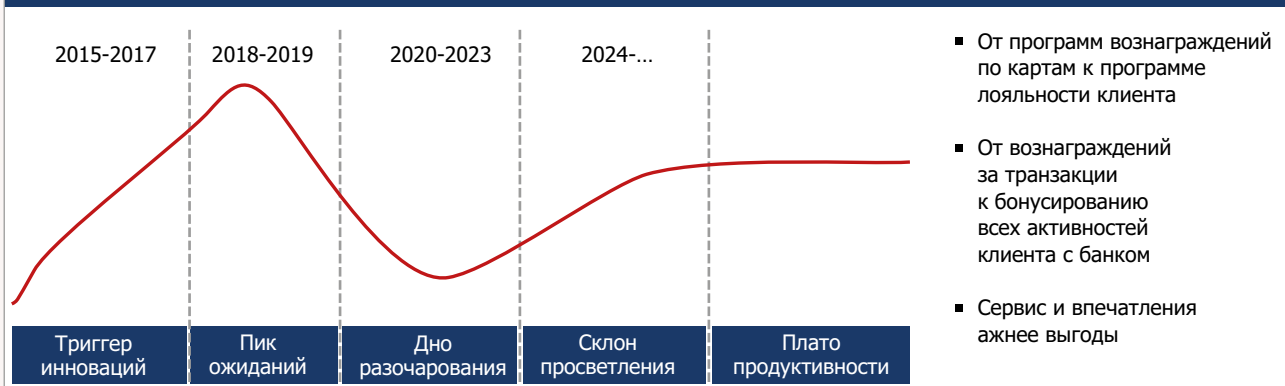
Конкуренция на рынке колоссальная, и уровень инвестирования в выгоду клиентов будет расти, категорично заявили в Почта Банке. Там видят основную задачу в том, чтобы предоставить клиентам привлекательные условия и простые механизмы получения привилегий.

«В ближайшей перспективе никто от кешбэков не откажется. Однако условия по ним станут у большинства банков одинаковыми, и клиенту будет неинтересно “метаться” от банка к банку ради + 0,5% кешбэка», — дали «Б.О» прогноз в Почта Банке.

Старший проектный лидер Frank RG **Анна Стогниенко** полагает: пока красивой маркетинговой оберткой отдельным банкам удастся скрыть тот факт, что их тарифы практически неотличимы от предложений конкурентов, reward-программы сохранятся.

Сергей Мишанин уверен, что в последние годы «нет ни снижения расходов на reward-программы, ни снижения бюджетов на

Источник: исследование Frank RG «Тренды программ лояльности», 2024 год

От reward-программ к программам лояльности


лояльность». Вложения растут и, скорее всего, будут расти в обозримом будущем, если не изменятся какие-то внешние факторы; пока таких предпосылок не видно, считает он. «Плохо это или хорошо, но клиенты банков в России привыкли получать вознаграждения за некоторые свои действия в банковской сфере», — заметил он.

Роман Синенко, генеральный директор компании «Мультибонус», считает, что расходы на лояльность растут, но не в таких объемах, как на reward. «Траты будут расти, необходимо что-то отдавать, чтобы потом получать», — согласился независимый эксперт рынка **Мигель Маркарянц**. При этом понять, какая именно половина вложений работает, невозможно, вспомнил старую шутку Роман Синенко.

Причина «перекосов» бюджетов в пользу привлечения — в том, что банки пытаются нарастить клиентскую базу, вместо того чтобы сосредоточиться на уже сформированной. Соответственно успех измеряется тем, растет база или стагнирует, считают эксперты.

Судя по ответам банкиров, над сменой парадигмы на рынке мало кто задумывается. «На мой взгляд, если ты перестаешь думать о росте клиентской базы, ты автоматически начинаешь ее терять», — выразил позицию значительной части сообщества Сергей Мишанин. «Наращивание клиентской базы и рост степени проникновения услуг — две составные части одного процесса. Неверно акцентировать внимание только на одной из них», — согласился Андрей Рассадина.

Анна Стогниенко наблюдает проникновение элементов лояльности в программы вознаграждений в структурах сектора: к примеру, меняется стоимость тарифов для активных клиентов.

Но из слов Андрея Рассадина складывается впечатление, что ПСБ к числу таких организаций не относится. «В нашей reward-программе для розницы нет зависимости от LTV каждого конкретного клиента», — сообщил он «Б.О.».

Пренебрежение лояльными клиентами

В ходе дискуссии на презентации доклада Анна Стогниенко поинтересовалась у спикеров, когда банки начнут благодарить простых, «неподкрученных» клиентов. **Максим Лютцау**, вице-президент, руководитель кластера цифрового бизнеса МТС Банка, ответил так: «Когда клиенты начнут оттекать, им что-то будет предлагать. Надо понять, что релевантное предложить. Пока клиент не уходит, нам ОК. Даже несмотря на то, что по СБП можно переводить себе кучу денег, старые клиенты не уйдут из банков, где давно находятся». Симптоматично, что так высказывается именно представитель группы МТС: такой подход в РФ — специфика не только банков, в этой логике в отношении лояльных клиентов действуют и компании-провайдеры.

«Лет 15 назад были проведены исследования, которые показали, что вообще в мире очень низкая лояльность, кроме состоятельных клиентов все быстро мигрируют», — вбросил мысль в обсуждение темы Мигель Маркарянц.

Вероятно, банкиров в ЕС, Великобритании и США это не слишком беспокоит: там вообще не предпринимают усилий, чтобы удерживать массового клиента как далеко не самого доходного. А система вознаграждений в банках этих стран после того, как регуляторы снизили интерчейндж, доступна лишь премиальному сегменту. Сейчас подобные ограничения вводят и в РФ, возможно и дальнейшее снижение комиссий, считает Анна Стогниенко. С другой стороны, LTV пока растет, поскольку в экономике много денег, отметил Вячеслав Дусалеев (Росбанк).

Похоже, что при переломе тенденций в экономике именно эти два фактора могут выступить триггерами перемен. Ведь уже сегодня, чтобы финансировать гонку за клиентом, приходится залезать в другие продукты, признают участники рынка.

Впрочем, Мигель Маркарянц обратил внимание на то, что «вся мировая практика агрессивного прироста доли связана с демпингом. Будут ли это делать все банки, зависит от сочетания темпов прироста расходов и доходов».

Тем временем команда Frank RG пришла к выводу, что финансовые организации вышли на плато продуктивности по программам вознаграждения, а значит, раньше или позже менять подходы все равно придется.

Необъяснимая привязанность

«В каждом из банков, где я работал, изучая базу, мы видели, что некоторые клиенты продолжали обслуживаться по непонятным причинам. При этом менялись собственники, повышали-понижали ставки, — рассказал Мигель Маркарянц. — Мы проводили опросы в affluent-сегменте, стремясь понять мотивацию людей.

Клиенты отвечали: нам нравятся сотрудники — не только в личном общении, но и в чатах. Но в будущем будет все сложнее удерживать клиентов. Эмоциональная составляющая будет формировать лояльность».

Эксперт позитивно оценивает в этой связи попытки Тинькофф Банка добавить эмоциональную составляющую. Там провели работу по «изучению того, что плохо и неудобно у других», и отказались от этого в своих продуктах, что привело к «появлению плеяды клиентов, которым банк нравится просто так, даже когда какие-то сервисы стали недоступны», отметил Мигель Маркарянц.

В Сбере тем временем направляют усилия на то, чтобы создать love-mark бренд. Это эксперимент в сфере глобальных банков и финтех, рассказал «Б.О» начальник управления по развитию креативных технологий Сбербанка **Евгений Домников**. В решении задач задействованы даже специалисты по нейронаукам. В организации исходят из предположения, что нарастить и без того гигантскую клиентскую базу сложно, надо работать с имеющимися клиентами.

«Идеальная система лояльности — та, которая работает 24/7 и не подвержена колебаниям конъюнктуры рынка. В реальности такого положения вещей достичь практически невозможно, поэтому нужен компромисс в том или ином виде», — заметил Андрей Гиринский.

Мигель Маркарянц напомнил, что карты выпускают уже и маркетплейсы (точнее, их дочерние банки). «Тренд понятен: это реальные деньги. Вопрос в другом: я все равно люблю “Тинькофф” и “Альфу”, перевожу средства оттуда и делаю покупки, раздвывая Озон-банк», — продемонстрировал силу собственной привязанности эксперт рынка.

Непривычные ценности будущего

Какова альтернатива тому, чтобы платить и дарить подарки? Присоединиться к предпочтениям клиентов, формы которых (с учетом поколенческой разницы) временами выглядят причудливо. К примеру, когда в качестве суперценности предлагают рюкзаки или сабо Crocs с пинами «Альфы» и возникает такой хайп, что это работает на привлечение зарплатных клиентов из других банков.

Вячеслав Дусалеев (Росбанк), видит решение в микросегментации: по возрастным группам, кредитному и некредитному поведению клиентов.

«И да, и нет, — прокомментировал подход Сергей Мишанин. — С одной стороны, все банки в той или иной степени уходят в сегментацию. С другой — на старте взаимоотношений с клиентом почти невозможно точно его оценить и привлечь сегментным предложением».

Максим Лютцау выдвинул гипотезу, что «надо быть проще и ближе к клиенту: обед с повышенным кешбэком интереснее, чем подарок». В Альфа-Банке говорят, что следуют клиентскому пути, ориентируясь на частотность потребления. **Дмитрий Богачев**, руководитель программ лояльности и кешбэка «Тинькофф», уверен, что нужны разные продукты. «Мы машину готовы в один клик привезти. Катайся, тестируй. Она застрахована. Чем ее заправлять — тоже у нас. Потом решишь квартиру купить — мы тебе ипотеку дадим», — таково послание спикера хипстерам «на перспективу».

Особые подходы при формировании долгосрочной лояльности предлагают экосистемы, где доступны не только повышенные кешбэки для «своих», но и дешевые подписки. Но таких игроков на финансовом рынке можно пересчитать по пальцам. Анна Стогниенко считает, что этот путь — не самый эффективный, более перспективной ей кажется гиперперсонализация, но и она доступна не всем участникам рынка в силу дороговизны технологических решений.

Андрей Гиринский, напротив, думает, что комбинация бонусов, гибкой системы скидок и прочих преимуществ, доступных в экосистеме, — и эффективное средство привлечения, и перспективная позиция для развития лояльности. В экосистемах легче и быстрее внедрять и корректировать систему бонусов, этому помогает и микросегментация, уверен эксперт.

В ПСБ убеждены, что экосистемный подход дает банкам возможность увеличить долю рынка. «Вместе с тем небольшие игроки, не ассоциированные с экосистемами и маркетплейсами, представляют собой вполне оформленную рыночную нишу. Естественный путь развития для них — в первую очередь работа над привлекательностью основного продукта и над эксклюзивностью сервисов для специфического клиентского сегмента», — добавил Андрей Рассадин. А Анна Стогниенко сообщила, что в небольших банках, ориентированных в основном на «зарплатников», вознаграждения по картам — лишь «обязательный минимум».

Роман Синенко предложил еще одно решение — концепцию win-win в коллаборации с партнерами, что позволяет делиться с клиентом доходностью.

Любопытно, что сами банкиры, хоть и обвиняют клиентов в жадности, но и не особо скрывают тот факт, до какой степени граждане являются объектами манипуляций с их стороны. Особенно это настораживает в концепции развития love-mark, да еще и выработанной с привлечением передовых научных знаний. Впрочем, в Сбере обещают сформировать «глобальный этический каркас человекоцентричности».

«Клиент так или иначе находится в среде выбора более приемлемых условий потребления товаров и услуг. Потребитель может быть объектом манипуляций, но они должны приносить ему выгоду, — убежден Андрей Гиринский. — И в этом смысле у манипулятора и манипулируемого может быть достаточно много общих интересов».

