

Бенчмаркинг в исследовании банковских карт

Синева Н.Л., к.п.н., доцент
e-mail: sineva-nl@rambler.ru.ru

Вагин Д.Ю., к.с.н., доцент
e-mail: 403485@mail.ru

Зыкова А.А., студент кафедры
«Инновационные технологии менеджмента»
ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический
университет»
e-mail: zikovan98@mail.ru
Россия, Н.Новгород

Аннотация. Банковские карты являются на данный момент такой же неотъемлемой частью жизни потребителя, как и деньги в их физической форме. В статье рассматриваются вопросы бенчмаркинга с практической точки зрения. А именно сравнение банковских карт и сервисов «СберБанк» и «Тинькофф Банк». Сделаны выводы и предложения по модернизации кредитных карт по итогам проведенного исследования.

Ключевые слова: кредитные карты, бенчмаркинг, маркетинговое исследование.

За последние несколько лет отношение потребителей к банковским картам существенно изменилось: из «навязанной» услуги карты превратились в незаменимого «помощника» в повседневной жизни.

Несколько лет назад карты, в основном, «навязывались» работодателями; обычной моделью поведения было снятие всей суммы с карты наличными – с ними было проще обращаться, проще контролировать расходы в силу «осязаемости» денег (на карте – не было «видно», сколько потратил, какой остаток); онлайн-сервисы использовались редко только наиболее прогрессивной частью аудитории. Кроме того, карты принимались к оплате в (относительно) немногих местах.

Сейчас, благодаря развитию инфраструктуры, а также работе банков по продвижению карточных продуктов, ситуация кардинальным образом поменялась:

1. Потребители в полной мере оценили удобство пользования картами, карта стала «повседневным» инструментом, это «друг и помощник», «без нее никуда». Для большого сегмента аудитории карта по частоте использования уже «обогнала» наличные. Это больше не «черный ящик» – напротив, расходы проще контролировать благодаря сервисам анализа финансов, онлайн-выпискам и т.д.

2. Привыкнув к «безналичности» карты («виртуальности» денег на ней), потребители спокойнее стали относиться к возможностям удаленного

доступа, начали активнее осваивать онлайн инструменты (интернет-банк, моб. приложение)

3. Карты перестают быть просто платежным средством – становятся финансовым инструментом для зарабатывания денег (благодаря % на остаток и cashback)

4. Даже кредитные карты, барьеры к пользованию которыми были особенно сильны (из-за опасений попасть в «вечные долги») теперь не вызывают такого страха – прежде всего, благодаря тому, что пользователи «разобрались», как работает «льготный период». Часть аудитории пользуется кредитными картами наравне с дебетовыми, как повседневным платежным инструментом. Аудитория, которая НЕ пользуется кредитными картами, не делает этого, чаще всего, из «идейных» соображений («принципиально не беру в долг»), а не из опасений или непонимания.

5. В силу накопления опыта пользования картой, а также усилившейся конкуренции, потребители стали предъявлять больше требований к карте. Большую роль стали играть «фишки» и выгодные условия (cashback, льготный период, бонусы и т.д.), а также сервис: скорость и простота оформления карты и решения проблем с картой, удобство удаленных каналов (интернет-банка и мобильного приложения).

Конечно, существуют (относительно) небольшие сегменты аудитории, которые являются «локомотивом» описанных выше изменений, и которых изменения не коснулись вовсе. Подавляющее большинство – постепенно, но уверенно идут по этому пути.

Бенчмаркинг (от англ. Benchmarking), - эталонное тестирование. Сопоставительный анализ на основе эталонных показателей ¹— это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

Обычно за образец принимают «лучшую» продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования её собственных продуктов и методов работы.

Сопоставительный анализ на основе эталонных показателей можно рассматривать как одно из направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований.

Недостатки: трудность получения объективных показателей из-за закрытости компаний, в том числе собственной. Существующие системы финансового и налогового учёта не всегда позволяют получить реальные данные по тем или иным направлениям деятельности.

В данной статье авторами применен бенчмаркинг в отношении двух компаний банковской сферы: «СберБанк» и «Тинькофф банк». О результатах сравнительного анализа пойдет речь далее.

¹ ГОСТ Р 54205-2010. Ресурсосбережение. Обращение с отходами

Карты Тинькофф, однозначно, на данный момент, можно считать benchmark на рынке: банку удалось создать предложение, объединяющее отличный сервис, простоту использования и привлекательные продуктовые условия.

Вместе эти условия обеспечивают клиентский опыт, который эмоционально «привязывает» клиентов: пользование картами банка доставляет им удовольствие, в т.ч. они с радостью рекомендуют их друзьям и знакомым («приятно чувствовать себя знатоком»).

Таким образом, пользование картой Тинькофф становится «модным», «в тренде».

CUSTOMER JOURNEY В ТИНЬКОФФ – это:

- выгодные условия (% на остаток, cashback); простая, быстрая и удобная процедура оформления (заявка в онлайн или по телефону, доставка карты в любое место и время);
- возможность «настроить» под себя: дизайн карты, категории cashback;
- удобно пополнять (в интернет-банке можно «привязать» карты других банков для пополнения), быстрое решение любых проблем – «лицом к клиенту»

Сбербанк сильно «не успевает» за Тинькофф: несовершенный сервис, отсутствие интересных выгодных продуктов. Пользование картой Сбербанка не вызывает удовольствия, не привязывает эмоционально.

CUSTOMER JOURNEY В СБЕРБАНКЕ – это:

- отсутствие wow-предложения, действительно интересного клиентам («Спасибо» сильно проигрывает cashback'ам, нет начислений на остаток, практически нет периодов бесплатного обслуживания, комиссия за переводы между разными территориальными банками вызывает недоумение);
- нет «легкости» в процессе оформления карты (сложные анкеты для заполнения, нет возможности заказать онлайн / по телефону (для клиентов с улицы), разрозненная информация в разных каналах);
- решение проблем превращается в «мучение» (многократное личное посещение банка) – нет ориентации на клиента

В результате Сбербанк рискует постепенно терять наиболее активную, динамичную и молодую аудиторию.

Тем не менее, Сбербанк обладает уникальным на рынке преимуществом – имея самую большую базу текущих пользователей – он может только за счет этого привлекать новых пользователей, предлагая им удобство переводов и взаиморасчетов с окружением.

Несмотря на недостатки продуктового предложения и сервиса, карты Сбербанка довольно часто открываются по собственной инициативе потребителей – благодаря уникальной «инфраструктурной» особенности банка: карт Сбербанка так много (масштабы зарплатных и социальных проектов Сбербанка не сравнимы с конкурентами), что потребители открывают его карты из соображений удобства и выгоды совершения переводов внутри банка – друзьям /знакомым, а также другим частным лицам в качестве оплаты товаров или услуг.

Это преимущество постепенно может исчезнуть, из-за развития конкуренции на рынке платежей и переводов (уже сейчас, в принципе, некоторые межбанковские переводы возможно совершать без комиссии), однако в настоящий момент это является сильным мотивом, который можно использовать в коммуникации («нас ХХХ миллионов – открой карту Сбербанка, чтобы быть «на связи» – и с помощью Сбербанка решать личные и деловые вопросы»).

Cashback – наиболее востребованная сейчас функция карты, меняющая восприятие карт в целом, превращая их в финансовый инструмент (инструмент получения прибыли).

1. Cashback – важный драйвер оформления новых карт (в других банках) и их активного использования. Для молодых и «прогрессивных» потребителей, наиболее активных пользователей карт, cashback часто является главным критерием выбора; карты без этой функции не представляют для них интереса, в силу набирающего популярность убеждения в том, что «современная карта должна зарабатывать».

2. Эмоционально cashback вызывает у аудитории яркие позитивные эмоции: восторг, удовольствие, это «классная» и «крутая» услуга: потребителям приятно осознавать «правильность», выгоду своих действий («зарабатывая» с помощью пользования картой), приятно осознавать себя «знатоком», давая «финансовые рекомендации» о получении такой выгоды своим знакомым.

3. В отличие от программ с накоплением баллов / бонусов, в cashback для потребителей особенно ценно то, что возвращаются «живые деньги» – они «осязаемы», их можно «увидеть» (пополнение баланса карты), можно потратить в любое время на любые покупки (в отличие от «виртуальных» бонусов, которые сложнее отслеживать и потратить можно только в определенных магазинах).

«Спасибо» от Сбербанка – не использует свой потенциал: большинство потребителей знает о существовании программы и «подключено» к ней, однако не ощущает каких-либо мотивирующих преимуществ программы.

Часто пользователи с подключенной программой даже не следят за начислением бонусов, считая их несущественными («У меня, кажется, подключена, но я не слежу, не проверял»), и начинают обращать внимание на программу только после совершения выгодной покупки – когда уже на кассе магазина узнают о возможности оплатить покупку или ее часть бонусами «Спасибо».

Авторы статьи выделяют ключевые барьеры, сдерживающие интерес к программе «Спасибо»:

- недостаточная осведомленность, непрозрачность (не все знают / понимают содержание программы – как начисляются баллы, как узнать, сколько уже накоплено, где их можно потратить, сложно управлять своими баллами);

- несущественный размер бонуса (не стоит «заморачиваться»); бонусы можно потратить только в определенных магазинах, оплатить только определенный процент от стоимости покупки.

Для того, чтобы в большей степени использовать потенциал программы «Спасибо», необходимо:

1. Повысить осведомленность о программе «на индивидуальном уровне» (информировать каждого клиента о его личных возможностях по использованию программы: подключена ли программа к его карте, баланс его бонусного счета и в каких партнерах ему удобно их потратить (с учетом территориального расположения, или возможно – истории его покупок)).

2. Повысить прозрачность / удобство управления бонусным счетом: регулярно информировать о состоянии бонусного счета (возможно – в смс о транзакциях включать информацию о балансе по бонусному счету).

В настоящее время некоторые банки предлагают своим клиентам переводить деньги на их карты с карт других банков бесплатно, «привязав» карту другого банка в личном кабинете (перевод совершается, напр., с использованием механизма онлайн-покупки, с вводом CVV кода) (Тинькофф, ВТБ и БМ-Банк (ранее Банк Москвы)). Некоторые пошли дальше и предлагают «объединить» все карты в одной (для оплаты покупок использовать одну карту и один ПИН-код, «подтягивая» средства с разных счетов) (Touch bank).

Функция не является распространенной, т.к. представлена у немногих банков и потребители слабо осведомлены о такой возможности. Однако, потенциально сервис может быть востребован, т.к. решает «назревающую» проблему: с растущим количеством карт (в т.ч. потребители все чаще владеют несколькими картами) растет сложность управления карточными счетами – есть потребность упростить процесс: видеть информацию по счетам в одном месте, легко «переключаться» между счетами.

Такой сервис может повысить удобство перераспределения средств между картами (проще и быстрее совершать переводы на карты других банков: не нужно помнить номер счета; не нужно снимать и перекладывать наличные, на смартфоне можно оставить только одно банковское приложение), а также удобство оффлайн оплаты картой (не нужно носить с собой все карты – если на основной недостаточно средств, они «подтянутся» с другой карты).

Тинькофф произвел «революцию» на рынке карт: ему удалось создать предложение, объединяющее отличный сервис, простоту использования и привлекательные продуктовые условия.

Все вместе эти условия обеспечивают уникальный клиентский опыт, который эмоционально «привязывает» клиентов: пользование картами банка доставляет им настоящее удовольствие, в т.ч. они с радостью рекомендуют их своим друзьям и знакомым (доставляет удовольствие чувствовать себя «знатоком»).

Таким образом, пользование картой Тинькофф становится «модным», «в тренде».

Опыт клиентов «Тинькофф банк» складывается из следующих составляющих.

1. Карту исключительно просто открыть: можно заказать на сайте или по телефону, заявка очень простая, перезванивают почти сразу после отправки заявки, карты выпускаются через 2 дня, готовые карты привозят в удобное клиенту место и время.

2. Карту можно «настроить» под себя: начиная от дизайна карты со своей фотографией до категорий пользования cashback в тех сферах, в которых удобно клиенту.

3. Карту удобно пополнять, «связав» ее в интернет-банке Тинькофф с картами других банков.

4. Любой вопрос или проблема решаются очень быстро, без лишней волокиты и бумажек и в пользу клиента.

5. Активное пользование картой приносит ощутимую выгоду: настраиваемый кэшбэк (доходит до 25%), до 8% на остаток.

Сбербанк сильно «не успевает» за тенденциями, задаваемыми Тинькофф: несовершенный сервис, отсутствие интересных выгодных продуктов.

Опыт клиентов «СберБанк» складывается из следующих составляющих.

1. Большой пакет документов для оформления карты, сложные анкеты для заполнения

- частые ошибки (карта приходит не в то отделение или приходит без пакета с пин-кодом и т.п. – клиенты теряют время);

- многие важные вопросы требуют личного похода в отделение, иногда для решения проблемы надо обойти несколько отделений.

2. Слабо используются возможности современных каналов:

- невозможно заказать карту по телефону;

- через интернет карту могут заказать только те, кто уже обслуживается в Сбербанке.

3. Решение проблем превращается в «мучение»: например, очень сложно добиться, чтобы в личном кабинете можно было видеть и проводить операции с карт Сбербанка, открытых в разных регионах;

4. Нет wow-эффекта – предложения, которое было бы действительно интересно клиентам:

- «Спасибо» в восприятии клиентов сильно проигрывает cashback'ам;

- нет начислений на остаток на счете карты, «копилки» не предполагают даже символического процента;

- практически нет периодов бесплатного обслуживания карты (хотя это достаточно часто предлагают другие банки);

- оплата услуги смс-информирования начинает восприниматься как неоправданная; «эконом-пакет» на самом деле ничего не экономит;

- комиссия за переводы между разными территориальными банками вызывает недоумение клиентов;

- не предлагаются бесплатные межбанковские переводы (есть у Тинькофф);

5. Консультация в контактном центре воспринимается как затянутая и непонятная: сотрудник дает не краткий содержательный ответ по сути вопроса, а зачитывает длинный стандартный текст с описанием сервиса или условий

6. Информация на сайте представлена сложно для восприятия: трудно «добраться» до нужной информации, описания сервисов перегружены информацией – сложно выделить ключевые условия.

7. Информация на сайте может не совпадать с тем, что говорят сотрудники в отделениях.

8. В личном кабинете нет удобного доступа к важной информации, необходимо перейти на другой сайт.

9. Клиенту предлагают / подключают ненужные услуги, не разъясняя, зачем это нужно и как это работает.

10. Услуги предлагаются несвоевременно: когда клиент спешит и не готов с ним разобраться или т.п.

11. Пользование картой Сбербанка не вызывает удовольствия, не привязывает пользователей эмоционально.

12. Потребители не проявляют интереса к предложениям банка: без специфического запроса (необходимости переводов или зарплатного проекта), «за интересным предложением» потребители не придут за картой в Сбербанк

13. У текущих держателей карт нет мотивации активнее их использовать – это не дает никаких весомых преимуществ

В целом, «карточный» клиентский опыт способствует закреплению в имидже Сбербанка таких черт, как неповоротливость и негибкость (несмотря на то, что потребители признают значительные перемены с банком).

В результате Сбербанк рискует постепенно терять наиболее активную, динамичную и молодую аудиторию. Кроме того, с развитием возможностей перевода на карты любых банков без комиссии, сервисов привязки карт любых банков к основной («карта в карте»), Сбербанк может лишиться и основного преимущества для аудитории, открывающей карту в Сбербанке ради переводов.

Список использованной литературы:

1. Овакимян Г.С., Шибина М.А. Современные методы повышения конкурентоспособности предприятия: бенчмаркинг и аутсорсинг Экономика и управление: проблемы, решения. 2015. Т. 1. № 7. С. 119-123.

2. Сивак М.С. Бенчмаркинг как средство повышения эффективности работы банка Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2015. № 2 (222). С. 114-126.

3. Синева Н.Л. Менеджмент организации: моделирование инновационной деятельности учебно-методическое пособие / Нижегородский

государственный педагогический университет им. К. Минина. Нижний Новгород, 2015.

4. Синева Н.Л. Управление инновационной деятельностью в системе менеджмента организации учебно-методическое пособие / Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина. Нижний Новгород, 2015.

5. Толстова А.З., Гетманова А.В. Бенчмаркинг как инструмент эффективности банковской деятельности Экономика: теория и практика. 2015. № 3 (39). С. 62-66.

6. Shkunova A.A., Yashkova E.V., Sineva N.L., Egorova A.O., Kuznetsova S.N. GENERAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF RUSSIAN COMPANIES Journal of Applied Economic Sciences. 2017. T. 12. № 8 (54). С. 2472-2480.

Контактный телефон +79519067542