

# FinCX

---

## Аналитический ньюслеттер для финансовых организаций #1 2020

### Дело не в digital

2

Как небольшому региональному банку не только выживать в непростых экономических условиях, но и увеличивать свою клиентскую базу, не имея собственного Сбертеха и прочих фабрик технологий?

### Как уйти от банковского «супермаркета» к банку по запросу

5

Сейчас модно строить экосистемы и маркетплейсы финансовых сервисов. Но пока банки стремятся предусмотреть все возможные желания клиентов и сформировать для них «супермаркет», сами клиенты не торопятся им пользоваться. Что на самом деле нужно клиенту и как подстроиться банку?

### «Все умрут, а я останусь»

7

Как эксперты видят развитие digital-банкинга

### Впечатляющие технологии

11

О том, как финансовым организациям выстраивать отношения с клиентами, опираясь на экономику впечатлений, Александр Садчиков, обозреватель «Б.О», расспросил Андрея Горяйнова, заместителя генерального директора SAP CIS, и Антона Куклина, директора по маркетингу Brand Analytics

### Замеряй и властвуй

18

Трансформация банка «Ренессанс Кредит» в Customer Centricity организацию

### Три столпа CX: понимать, вовлекать и влиять

21

Персонализированные коммуникации — не единственный и не самый простой, но очень эффективный инструмент улучшения клиентского опыта. Даже у небольших банков есть возможность внедрять его оперативно и экономично, а главное — получать быструю отдачу, убежден CX-эксперт Робби Секстон, евангелист ирландской компании Xtremepush

### EmoTech: что чувствует клиент банка?

25

Технологии распознавания эмоций — это важная часть управления клиентским опытом

## Дело не в digital

Как небольшому региональному банку не только выживать в непростых экономических условиях, но и увеличивать свою клиентскую базу, не имея собственного Сбертеха и прочих фабрик технологий?



Павел Ефремов

Председатель правления банка «Нейва»

Этот вопрос мы задавали себе еще 10 лет назад, когда только запускали проект. Уже тогда стало понятно, что гонка технологий на банковском рынке будет только усиливаться, уже появлялись финтех-компании, начинал рассылку кредитных карт ТКС Банк со своей на тот момент уникальной безофисной и безбанкоматной моделью банка. Надо было искать свою нишу.

У нас был IT-партнер, который тоже только выходил на рынок разработки систем ДБО как самостоятельный игрок. Он снял часть вопросов по сопровождению АБС на стартовом этапе и, главное, предложил весьма продвинутую систему ДБО для корпоративных клиентов. На базе этого решения совместно со специалистами Банка мы развивали наши сервисы для корпоративных клиентов, которые были основной целевой аудиторией Банка. Это обеспечивало нам определенную технологическую гибкость и глубокую кастомизацию ДБО именно под продукты и сервисы нашего Банка. Конечно, все это делалось в условиях весьма скромных бюджетов, но мы видели цель и шли к ней.

На старте сразу было понятно, что делать финтех-стартап у нас не получится — ограниченные ресурсы плюс отсутствие возможности быстро выйти в операционный плюс. Технологическая гонка и прорывы в новых областях мы для себя исключили — решили «пахать» не беспокойную поляну технологических гиков, а более предсказуемое и емкое поле традиционного банкинга. Конечно, традиционный банкинг подразумевал хорошую технологическую платформу дистанционного банкинга, очевидно, что все больше людей предпочитают решать вопросы через Интернет удаленно. Тем не менее мы открывали хотя бы один-два офиса на город присутствия, чтобы клиент в случае необходимости мог решить вопросы офлайн и пообщаться с живым человеком, который мог бы решить проблему клиента здесь и сейчас.

В каком-то смысле это было против трендов — все шли в дистанционные каналы, унифицировали и оптимизировали фронт-зону, превращая ее преимущественно в канал продаж. Начинались эксперименты с чат-ботами — банки все больше

отдалялись от своих клиентов. Глобальной проблемой всех крупных банков стала неспособность оперативно решить вопрос клиента — зачастую даже типовая проблема увязала в запутанных скриптах колл-центра, в некомпетентности рядового персонала и длинного извилистого пути до сотрудника, имеющего знания и полномочия на решение проблемы. А в офисе клиента отправляли звонить в колл-центр или писать претензию через ДБО.

Помимо технологической платформы у нас было еще одно преимущество — наша команда. Костяк банковских профессионалов смог собрать отличный трудовой коллектив, а сравнительно небольшие масштабы команды помогли поддерживать высокий уровень профессионализма и правильное клиентоориентированное отношение к клиентам. В «Нейве» плоская структура управления банком — большинство вопросов, которые не могут быть решены на первом уровне, решаются на втором уровне эскалации. Отдельные вопросы, требующие решения кого-то из топ-менеджеров, решаются на третьем уровне. На этом точка, никто не будет «гонять» вопрос по сложной иерархии большого Банка и ждать его решения неделями и месяцами. Жесткое правило: если не можешь решить вопрос клиента здесь и сейчас, если связи по горизонтали тоже не обеспечивают необходимых знаний или полномочий, то ты обязан как можно быстрее перевести проблему на следующий уровень.

Дополнительным бонусом, который мы получили от такого подхода, стала очень понятная и быстрая обратная связь от клиентов. Весь коллектив Банка, вплоть до топов, понимал, что нужно нашим клиентам здесь и сейчас, какие у них проблемы. Сотрудники «фронта» знали, что любой вопрос, любая проблема клиента будут зафиксированы в специальной системе, которую мониторят в том числе руководители Банка. Это налагало на них определенную ответственность за решение вопросов клиентов в соответствии с принципами Банка. Очень хорошо работало правило, что кто-то из топов поясняет рядовым сотрудникам, как нужно поступить в той или иной нестандартной ситуации. Это позволяло не писать длинные регламенты и инструкции, а формировать у людей определенную модель поведения, и они интуитивно понимали, какое решение будет правильным в той или иной ситуации.

---

### **В любой ситуации следует поставить себя на место клиента и подумать, какого решения ты ждал бы от Банка в этой ситуации**

Вот так мы, не ввязываясь в технологическую гонку с огромными IT-бюджетами, смогли создать прибыльный бизнес с лояльной клиентской базой. Не ориентируясь на хайп и технологические игрушки и не прикрываясь мелким шрифтом в договоре, а закрывая базовые потребности людей в Банке, который с ними общается, слышит их и оперативно решает их вопросы в рамках партнерских отношений. Мы учим сотрудников, что нужно всегда решать вопросы по-человечески, что клиенты — люди, и они имеют право на ошибку. В любой ситуации следует поставить себя на место клиента и подумать, какого решения ты ждал бы от Банка в этой ситуации.

«Люди навстречу людям» — это не просто лозунг нашей новой рекламной кампании, это наша корпоративная философия. И, пока другие играют в роботов и чат-боты, мы работаем и разговариваем с людьми, помогаем им решать их вопросы и закрывать их потребности.

Конечно, это не означает, что мы отрицаем технологический прогресс — баланс должен быть во всем. УУ нас очень неплохие технологические платформы, небольшая, но профессиональная IT-команда, и мы очень внимательно следим за всеми технологическими новинками. Если мы видим, что это не просто хайп, а реально работающая технология и понимаем, что она реально будет нужна и полезна нашим клиентам, то, конечно, мы ее начинаем использовать. Да, мы не в числе новаторов, но при этом не тратим кучу денег на эксперименты. Обращаясь к новой технологии, мы видим, какие «детские болезни» у нее были, и внедряем уже нормальный, отработанный сервис. Думаю, это отличный баланс с точки зрения результата и расходов.

## Как уйти от банковского «супермаркета» к банку по запросу

Сейчас модно строить экосистемы и маркетплейсы финансовых сервисов. Но пока банки стремятся предусмотреть все возможные желания клиентов и сформировать для них «супермаркет», сами клиенты не торопятся им пользоваться. Что на самом деле нужно клиенту и как подстроиться банку?



### Роман Гаврилов

Вице-президент блока «Малый и средний бизнес» Промсвязьбанка

Основной фактор, который заставляет банки меняться и переживать цифровую трансформацию, — это изменение культуры потребления. Конечно, оно затрагивает не только банковскую отрасль, но и все сферы нашей жизни.

Как-то раз, проходя мимо детской комнаты, я услышал, как моя восьмилетняя дочь Алиса обращается к кому-то: «Мне нужна сумочка с собачкой». Я подумал, что она сама с собой говорит. «Что ты мне предлагаешь? Ты не понимаешь, какая собачка нужна?» Я заглядываю, а она как ни в чем не бывало разговаривает с яндексовской «Алисой». Меня поразило, что она общается с техникой, как с человеком, не испытывая дискомфорта или удивления от общения с роботом, требуя ответов на свои вопросы и не позволяя себе раздражения, если эти ответы неверны.

Это и есть новое потребление. Все меньше людей готовы ходить по магазинам и выбирать из имеющегося ассортимента, когда есть возможность получить желаемое здесь и сейчас, не выходя из дома. Они не хотят утруждаться выбором, не хотят тратить много времени на поиск: предложение сразу должно соответствовать потребности.

Мы привыкли, что любой запрос может быть удовлетворен с минимумом усилий: найти информацию, получить услугу, не отрываясь от смартфона, — уже обыденность. Этого же люди ждут от банков: не бегать по офисам, не гуглить лучшие условия, а если нужно совершить платеж в позднее время, открыть свой мобильный банк и сделать это, не задумываясь.

И чем больше молодых людей приходят в бизнес, тем больше смена модели потребления влияет на предложения для предпринимателей. Чтобы соответствовать всем возможным потребностям клиентов, банки придумывают новые продукты, разрабатывают десятки дополнительных сервисов. Мы тоже пробовали идти по этому

пути. Мы оценивали жизненный цикл компании, смотрели, как банк может быть полезен клиенту на каждом из этапов. Строили схемы, выделяли блоки проблем, набирали партнеров, которые могли бы их закрыть: пытались создать идеальную экосистему для бизнеса. А в результате все равно получали супермаркет, по которому нужно ходить с тележкой и выбирать, что тебе подходит.

После многих попыток мы пришли к выводу, что это не работает. Действительно полезная экосистема для бизнеса должна предлагать нужное решение в нужный момент времени. В противном случае результат будет не просто нулевым, а отрицательным. Если вы отправите предложение о кредите один раз, когда оно не нужно, его просто проигнорируют. Но если вы ошибетесь несколько раз, клиент решит, что вы спамер, и больше не будет открывать ваши сообщения.

Чтобы этого избежать, мы решили строить нашу экосистему на основе выявления высоковероятностных предложений, для этого мы углубились в построение моделей и поиск неочевидных взаимосвязей на больших данных. Так мы построили систему online-кредитования. Проанализировали базу наших клиентов, выделили тех из них, кому финансирование нужно именно сейчас, и предложили им получить деньги моментально на счет, всего лишь нажав одну кнопку в интернет-банке. Мы не требовали ни документов, ни залогов, не ставили никаких условий. Таким образом мы выдали более пяти тысяч кредитов онлайн. При этом большая часть предпринимателей никогда раньше не обращалась за кредитами — они считали, что это долго, сложно и требует много документов. Можно было бы подумать, что это те люди, которым банки обычно отказывают, но это не так. Возвратность по таким кредитам оказалась лучше, чем мы ожидали.

Тогда мы подумали: а почему мы кредитруем только своих клиентов? Ведь для анализа других компаний нам нужна только информация об операциях по счетам. Мы решили пойти дальше и сделали доступными наши онлайн-кредиты для всех предпринимателей.

---

**Важно, чтобы клиенты общались с Банком через единый интерфейс, который позволял бы начинать взаимодействие в интернет-банке, а продолжить его — в мобильном телефоне**

Наша экосистема для бизнеса не ограничивается кредитованием. Если банк хочет работать с предпринимателями, то он должен обязательно предоставлять вспомогательные сервисы: регистрацию бизнеса, открытие счета, бухгалтерию, элементы документооборота, проверку контрагентов. Притом рыночные условия таковы, что эти услуги должны быть бесплатными, а зарабатывать нужно на чем-то другом. Кроме того, мы сделали так, что большинство этих услуг предприниматели могут получить, не выходя из дома. Даже когда законодательство требует обязательного присутствия клиента, мы приезжаем к нему сами. В остальных случаях работают мобильное приложение, интернет-банк и электронная подпись.

При этом для нас очень важно, чтобы клиенты общались с Банком через единый интерфейс, который был бы преемственным: позволял начинать взаимодействие в интернет-банке, а продолжить его — в мобильном телефоне, найти на сайте ответы на вопросы, которые обсуждал с сотрудником колл-центра.

Согласно данным агентства Markswebb, в 2018 году мобильным банком для бизнеса не пользовались всего 16% предпринимателей. И роль смартфона в экосистеме банковских услуг будет продолжать расти. Уже сейчас любые предложения через мобильный банк конвертируются в продажу гораздо лучше, чем через интернет-банк. Вероятно, уже в ближайшем будущем смартфон станет центром всех коммуникаций с бизнес-клиентом, как это уже произошло в розничном сегменте. В первую очередь это будет справедливо для малого бизнеса и микросегмента.

Резюмируя, можно сказать, что эту войну за требовательного и технологически избалованного клиента выиграет тот, кто научится предлагать ему «сумочку» именно с той собачкой, которая нужна, и желательно до того, как об этом попросили.

## «Все умрут, а я останусь»

Как эксперты видят развитие digital-банкинга



Игорь Костылев  
Adviser, компания Spektr

У каждого банка — свое видение, как он будет развиваться вопреки всем негативным прогнозам. Какое оно? В этом постарались разобраться эксперты, написавшие к встрече в «Альфа-Лаборатории» в честь World Usability Day свои эссе на тему будущего банков. Рассмотрим основные тренды.

### ПОЛНЫЙ DIGITAL

Разумеется, очень многие указали, что будущее банков будет цифровым. И хотя может показаться, что все давно «оцифровали», Дамир Баттулин, руководитель департамента развития онлайн-каналов Альфа-Банка, рассказал «Б.О», что до полной победы диджитал еще далеко — сейчас у российских банков в среднем переведено в дистанционные каналы лишь 50% операций. У Альфа-Банка, однако, этот показатель, по его словам, составляет 73%, и на ближайшие два года поставлена задача перевести все 100%.

Но по вопросу, возможно ли будущее банков digital only, мнения разошлись. Были высказывания, что общение с банком в физическом мире прекратится вовсе — даже курьеры исчезнут, потому что карты будут эмитироваться сразу в смартфон (и это уже реальность), а подписываться все документы будут цифровой подписью. Однако в Альфа-Банке считают, что человеческое общение останется.

### PHYGITAL

В защиту отделений выступил на встрече глава Альфа-Банка Владимир Верхошинский. По его мнению, хоть цифровые технологии и стали рабочим инструментом, но потребности в человеческом общении никто не отменял. И теперь уже банки, которые начинались как полностью цифровые, начинают открывать пусть маленькие, но отделения, увеличивать штат курьерских служб и контакт-центров. Конечно, часть отделений будет закрываться, но другая часть будет трансформироваться. Uber и Airbnb объединили физический опыт с цифровым, и, если банки оседлают эту волну, их ждет успех.



В соответствии с данными Альфа-Банка люди среднего возраста действительно не хотят ходить в отделения, но 80% населения России, большинство среди которых — старшее поколение и молодежь, предпочитают иметь такую возможность. Основных сценариев, когда это нужно, сейчас выделяется три — онбординг, необходимость решения какой-либо проблемы и ипотека.

Поэтому Альфа-Банк верит в отделения и продолжает их развивать. Владимир Верхошинский не видит необходимости делать из них коворкинги или кофе-пойнты — по его словам, это будут те же финансовые услуги, «просто просто». Он призвал и остальных не совершать ошибку и не переходить полностью в digital: «Не верьте мне — поверьте цифрам. У нас за год плюс 1 млн человек MAU. Это даже для госбанка большие цифры. Фиджитализация (от слова Phygital: объединение физического, Physics, с виртуальным, Digital. — Ред.): оседлаете тренд — будете победителем».

## МЕССЕНДЖЕРЫ И ГОЛОС

Клиенты все больше привыкают к общению в мессенджерах, и банки стараются предоставить им возможность взаимодействия с финансовыми услугами в привычной среде. В этом году поддержку во встроенном мессенджере запустил Сбербанк, а совсем недавно стартовал пилот в МКБ. Именно в мессенджерах может развернуться ИИ — он будет общаться с клиентом за операциониста, в него можно встраивать различные шаблоны и операции.

Однако текстовый чат — лишь переходное звено к общению наиболее естественным для человека способом, голосом, считают эксперты. Владимир Китляр, digital CPO Альфа-Банка, говорит, что это встречное движение: не только цифровое идет в физическое, но и физическое проникает в цифровое. Сначала были карты, потом тапы, а теперь голос стал новым интерфейсом, который, кажется, приходит надолго. Уже сейчас голосовые боты на основе ИИ могут делать то, что еще два года назад казалось фантастикой. Они все больше становятся похожи на человека, происходит «гуманизация банковских роботов». Владимир Китляр даже считает, что следующий шаг phygital — когда уже даже в отделении операционист будет цифровым.

Альфа-Банк сейчас активно тестирует голосовые интерфейсы. Как рассказывает Владимир Китляр, это породило ряд новых сущностей. Появились понятие голосового UX, новые профессии — архитектор голосового интерфейса, продуктовый лингвист.

Кейсы применения голоса, как отметили эксперты, — это простые операции, особенно если руки заняты. Например, когда человек едет на велосипеде в дождливую погоду и хочет пополнить мобильный или узнать баланс. Голос позволяет сократить путь через интерфейс, потому что не нужно проходить через экраны — можно сразу выполнить любую операцию. Но голос порождает у клиента еще и эмоциональную привязанность, поэтому логично встроить возможность небольших разговоров на отвлеченные темы. А лучший способ удержать внимание клиента, по мнению главы Usability Lab Дмитрия Сатина, — флирт.

Владимир Китляр говорит, что обучение робота сейчас развивается «как на дрожжах», и совершенно понятно, как строить контент. Он даже уверен, что банковский бот может легко победить Алису, потому что ей приходится развиваться во всех направлениях, а голосовые сценарии в банке все-таки так или иначе строятся вокруг ядра о финансовых услугах.

Вопросы вызывает безопасность такого способа взаимодействия — ведь и при наличии голосовой идентификации достаточно записать голос владельца банковского счета или как-то эмулировать его, чтобы вывести деньги. Безопасники даже не рекомендуют людям говорить «да» по телефону, чтобы этим не могли воспользоваться мошенники. По словам Владимира Китляра, этот вопрос решается тем, что клиент может производить операции голосом только в безопасной среде, уже пройдя авторизацию в приложении другими способами. Однако при этом страдает бесшовность клиентского опыта — управлять велосипедом и банком одновременно уже не получится. В общем, в известном конфликте безопасности и юзабилити и тут придется искать компромисс.

## БАНК КАК ПОМОЩНИК

По мнению представителей аудитории, именно эта тема сейчас наиболее интересна. Многие эксперты указали, что банк будет развиваться в этой области, станет поддержкой человека в его жизни по многим вопросам. Банк будет анализировать поведение клиента и подсказывать ему оптимальные решения, а значительную часть вопросов сможет решать вообще автоматически. Это отчасти заметно уже сейчас, когда банки могут проверить за клиента различные начисления, включая ЖКУ и налоги, а также предлагают их автоматически оплатить. Эксперты согласились, что автоплатежи удобны, однако нужно завоевать доверие клиента — он должен быть уверен, что с него не спишут больше и без его желания. Многие другие темы, хоть и рассматривались отдельно, но служат именно цели сделать из банка полноценного помощника.

---

### Сначала были карты, потом тапы, а теперь голос стал новым интерфейсом, который, кажется, приходит надолго

Вообще, именно в превращение банка в полноценного помощника для клиента, как части пазла, укладываются все остальные упомянутые экспертами темы. Чаты, голос, персонализация, искусственный интеллект, экосистемы — все это может стать комплексным инструментом для решения ежедневных задач пользователя, выстроить идеальный customer journey.

Открытый банкинг тоже должен стать одной из ключевых вех на пути к комплексному решению вопросов клиента. Сейчас у человека может быть несколько карт разных банков, поскольку он, например, ценит у одного кэшбэк на заправках, а у другого — что-то еще. Чтобы свести это в один интерфейс и показать клиенту полную картину, нужен доступ к этим счетам. В России это пока невозможно, но в Европе благодаря PSD2 такие приложения уже активно развиваются.

Генеральный директор банка для бизнеса «Сфера» Николай Петелин считает, что банк даже перестанет делить клиентов на физических и юридических лиц, как это происходит сейчас. Ведь за каждым юридическим лицом скрывается физическое. Банк сможет предсказать, что случится в будущем, и подсказать решение — например, как оптимизировать налоги или избежать блокировки счета из-за подозрительного поведения. В общем, банк должен делать все, «чтобы конечному Пете было хорошо».

## Впечатляющие технологии

О том, как финансовым организациям выстраивать отношения с клиентами, опираясь на экономику впечатлений, Александр Садчиков, обозреватель «Б.О», расспросил Андрея Горяйнова, заместителя генерального директора SAP CIS, и Антона Куклина, директора по маркетингу Brand Analytics



Андрей Горяйнов

Заместитель генерального директора SAP CIS



Антон Куклин

Директор по маркетингу Brand Analytics



Александр Садчиков

И.о. главного редактора, арт-директор Банковское обозрение

**Александр Садчиков:** Коллеги, тема сегодняшней нашей встречи — «Экономика впечатлений». Все, что человек покупает, он покупает, основываясь на предыдущих впечатлениях или предвкушая новые. С покупкой осязаемых товаров все понятно, но как использовать экономику впечатлений при продаже финансовых продуктов?

**Андрей Горяйнов:** Экономика впечатлений — это то, во что наша компания сейчас активно инвестирует, в банковской отрасли — в том числе. Но начну издали. Новые отношения банка и клиента начались, по сути, с приходом Интернета, который

навсегда изменил способы доступа клиентов к своим банкам и деньгам. Раньше 50% транзакций осуществлялось через кассу, сегодня 95% операций производятся через мобильные телефоны, Интернет, колл-центры, банкоматы и даже розничные магазины. Мы можем оплачивать покупки с помощью часов, это позволяет вообще не брать с собой бумажник. И все это в совокупности влияет на то, какие мы получаем эмоции и впечатления.

Что такое впечатление? Если каждого из нас спросить, что мы помним о последнем отпуске, мы, вероятнее всего, вспомним какой-то конкретный момент: задержали самолет, принесли холодную еду или, наоборот, рядом с нами сидел интересный собеседник, а номер в гостинице был с видом на море. Все это — эмоциональные пики. Более того, всегда запоминается последнее впечатление. Например, в отеле вам сделали бесплатный late check-out. Вы очень рады и уже наверняка захотите оставить позитивный отзыв об этом отеле, несмотря на возникавшие в течение отпуска неприятные моменты. Управление customer experience — это управление пиками впечатлений. Именно этими пиками, как правило, люди делятся в соцсетях.

Согласно исследованию Temkin Group, примерно 66% людей делятся своими впечатлениями с друзьями после приятного приобретения.

От того, как компания, будь то банк или страховая, научится управлять опытом и впечатлениями своего клиента, зависит то, какой value она получит.

Сегодня важно понимать, что клиенты о нас думают на разных этапах взаимодействия с нами. Для этого мы собираем их мнения через приложения, опросы в онлайн, почту и т.д. Дальше наша задача — изменить бизнес-процессы так, чтобы правильно и вовремя среагировать на клиентские потребности. Для этого мы представили рынку концепцию X+O (eXperience and Operations). O-данные — это данные о результатах деятельности компании. Привычные нам операционные данные: бухгалтерские, логистические, документооборот и прочие. X-данные говорят нам о результатах действий людей, наших клиентов и сотрудников, об изменениях вокруг бренда и продуктов. Мы называем эти данные опытом. Например, книга жалоб и предложений, опросы общественного мнения, письма от потребителей, служебные записки сотрудников — все это X-данные. Сегодня технологии позволяют «оцифровать» X-данные и, объединив их с O-данными, понять, что необходимо улучшить. Не менее важно также, что думают и как себя чувствуют сотрудники и партнеры, являющиеся проводниками ценности бренда для клиента.

Здесь необходимо понимать, что мы говорим не о том, какие данные о клиенте мы накопили, а какой experience накопил клиент, взаимодействуя с брендом. То есть мы не управляем опытом клиента, он формируется самостоятельно, а мы можем и должны его узнать.

**Антон Ку克林:** Хотелось бы отметить, что в этой экономике часто возникают какие-то микропровалы. Действительно, все соткано из эмоций, и это складывается из очень мелких клеток и деталей. На них затрачивается колоссальная работа по созданию некой экосистемы впечатлений для клиента со стороны бренда, которая неожиданно может развалиться из-за какой-то очень мелкой недодуманной детали, что способно перечеркнуть всю работу. Таким образом, один из ключевых фундаментов этого подхода — невероятное, до мегаперфекционизма, внимание к деталям.

**Андрей Горяинов:** В целом, предпосылками активного развития экономики впечатлений стали несколько новых трендов. Первое — это переход к sharing

есопоту. Я год хотел купить квартиру, но вчера я снял квартиру просто потому, что понял: мне гораздо удобнее снимать.

**Антон Куклин:** Действительно, в крупных городах удобнее снимать, как ни парадоксально, даже имея собственное жилье. Удобная локация, близость к работе — это как раз те самые нюансы и детали.

**Андрей Горяйнов:** Следующий тренд — это массовая кастомизация. То есть я как человек хочу получить ровно то, что мне нужно, и ничего лишнего. И когда я получаю нерелевантные сообщения от моего банка о кредите раз в две-три недели, я расстраиваюсь — это плохой customer experience. С другой стороны, есть интересный пример южноафриканского Discovery Банка. Он работает в парадигме «behavior banking» («поведенческий банк»). Сотрудничая с клиентом, они оценивают ряд параметров. Например, банк смотрит на то, сколько вы откладываете с зарплаты в месяц, как оплачиваете счета, что страхуете. Причем мы знаем, что в Южной Африке страхуют даже ноутбуки от воровства. Основываясь на этих данных, Банк оценивает, насколько у клиента финансово здоровый образ жизни, и предлагает ему персонализированную процентную ставку кредита или депозита.

Также в экономике впечатлений хорошо прижился тренд создания совместных инноваций. Мы называем его «эффект IKEA». После покупки, допустим, шкафа IKEA дает возможность самостоятельно его собрать. Вам это нравится, вы чувствуете себя причастным к тому, что сделали, и это ваш вклад в этот продукт. Так и в экономике впечатлений. VISA, например, вместе со своими партнерами проводит так называемые co-creation сессии: они вместе придумывают продукты, и затем уже партнеры активно предлагают эти продукты своим клиентам.

Последний тренд — боязнь что-то пропустить, по-английски это звучит как «A fear of missing out». Есть интересный пример американской компании Credit Karma. У нее уже около 75 млн клиентов. Что они делают? Клиент вносит свои данные, а компания бесплатно формирует для него некий кредитный рейтинг, который дает человеку понять, насколько он «благополучителен». Далее клиент осознанно делится с компанией своими новыми успехами — показывает накопления, траты, оплату счетов или что-то еще. Credit Karma, в свою очередь, может понимать образ мыслей своих клиентов, привычки в расходах, а потом делиться этой информацией с партнерами — страховыми компаниями и банками. Это рассчитано на определенный психотип людей, которым важно, чтобы кто-то оценивал их действия, в данном случае присваивал кредитный рейтинг. Это можно сравнить с желанием некоторых людей получать как можно больше лайков за свои посты в Facebook и Instagram.

**Антон Куклин:** Действительно, есть группа потребителей, которая заинтересована в том, чтобы добровольно делиться данными о своем образе жизни в расчете на определенный value. Эти value могут быть самыми разными: от прямой платы за раскрытие своего образа жизни до получения каких-то бонусов. Неоднозначная история с точки зрения регулирования этого рынка. Есть компании, которые легитимно продают данные, основанные на поведении абонентов в сетях; используя их, они выстраивают определенные коэффициенты надежности. Формально они не делятся данными абонента, но есть много желающих купить такие даже обезличенные данные. Скорее всего, в силу новизны этого рынка будет общий курс если не на ужесточение, то по крайней мере на категоричное регулирование, в том числе и стартапов, которые возникают именно на стыке обмена данными между

различными игроками. Пока не особенно много желающих делиться данными своих клиентов с кем-то еще.

**Андрей Горяйнов:** По этой теме два года назад мы проводили исследование российских покупателей: насколько они готовы делиться своими данными и что готовы получить взамен. 89% опрошенных готовы поделиться той или иной персональной информацией в обмен на качественное обслуживание и бонусы.

**Антон Куклин:** Да, это как раз один из трендов. Хотелось бы отметить, что экономика впечатлений основана, по большому счету, на креативности. Не на креативе как одном из компонентов маркетинга и коммуникаций, а именно на креативности, то есть на умении почувствовать и поймать тренд не на основе гигантского количества информации, которой все больше и больше, а благодаря таланту или дару. Это то, что в свое время сделали культовые бизнесмены, такие как Брэнсон, Джобс или Генри Форд, если вспоминать первых харизматичных лидеров. Большинство продуктов, которые названы их именами, до сих пор у нас в арсенале, начиная от Procter&Gamble и заканчивая Hewlett Packard.

**Андрей Горяйнов:** Принимая во внимания все эти тренды, компания SAP меньше года назад, проинвестировав 8 млрд евро, купила компанию Qualtrics, которая занималась experience management. У нас не было такого класса решений, и мы решили сразу начать работать с готовым лидером. Вместе с этой компанией у нас появилось большое подразделение математиков, которые занимаются изучением алгоритмов управления клиентским опытом. С лета 2019 года мы стали подробнее рассказывать об этом решении в России. По сути, Qualtrics с помощью искусственного интеллекта помогает компаниям разобраться, как мотивировать людей отвечать на вопросы, когда это делать. У Qualtrics около 200 клиентов только среди банков по всему миру. Это крупные международные компании, например Mastercard. Все они могут отслеживать, например, как клиенты взаимодействуют с новыми продуктами на начальном этапе, потом — после некоторых изменений, и только затем они выпускают продукт массовым тиражом. American Express, например, в числе прочего анализирует взаимодействие своих клиентов с другими компаниями: от Hyatt и Ritz Carlton до Starbucks. Лучшие практики компания внедряет в свою деятельность. Таким образом, у нас есть, чем поделиться с российскими клиентами. Не только в банках, но и в страховом бизнесе, потому что в страховании удерживать клиентов очень важно. Все мы знаем, когда у нас заканчивается ОСАГО, нам звонят 50 разных агентов, предлагая продлить страховку. Я каждый раз спрашиваю: «А вы кто? Вы год мной не интересовались, не поздравили с днем рождения, не спрашивали, как я эксплуатирую автомобиль, и появляетесь, чтобы опять взять мои деньги? Нет, я так не работаю».

После этого я выбираю по отзывам. Я меняю компанию, если не получаю должного уровня сервиса. Сейчас несложно перейти в другую страховую, в другой банк — технологически это очень просто.

**Александр Садчиков:** Для меня, например, вопрос пролонгации одной кнопкой имеет большее значение.

**Антон Куклин:** В страховании есть один тонкий нюанс — истинная лояльность формируется моментально, но через случай. Лучшая страховая компания — это та, с которой ты ни разу не столкнулся, кроме этой секундной пролонгации одной кнопкой. Но стоит компании себя клиентоориентированно поведи в страховом случае, это может сформировать круг лояльных клиентов из членов семьи, потому



что ты сразу становишься добровольным амбассадором бренда. И наоборот, достаточно сбоя в каком-то сервисе...

**Андрей Горяйнов:** Достаточно провести полдня в офисе страховой компании, и уже, наверное, ты больше никогда не захочешь иметь с ней дело.

**Антон Куклин:** Иногда даже не время является ключевым фактором. Если это время адекватно ожиданиям по компенсации, сразу все становится на свои места. Мы сейчас говорим об автостраховании — это «лакмусовый» продукт. Там сейчас тоже возник тренд на некий, несколько своеобразный, шеринг. On-demand insurance — это возможность включать полис в удобное время. Если это КАСКО, то это не на год, а на выходные, когда ты оставляешь машину где-то, допустим, на окраине, решив заночевать у родителей. Этот тренд сейчас набирает обороты. Не очень хорошо в России приживается история со стоимостью полиса в зависимости от стиля вождения — люди не очень любят, когда за ними наблюдают, хотя это как раз яркие впечатления.

**Андрей Горяйнов:** Мы видим здесь другой тренд. Ведь с точки зрения страхования наша с вами задача — чтобы страховое событие не произошло. Что надо делать страховой компании для этого? Например, если в Москве начался ураган, то можно на основе геолокации определять местоположение машины и информировать конкретных клиентов, что их автомобиль стоит в небезопасном месте. После этого вероятность наступления страхового случая станет меньше. Это как в «умном доме», где есть специальная система от протечек или средства автоматического пожаротушения, при этом вы меньше платите за страховку. Например, южноафриканская страховая компания Discovery Insurance известна во всем мире своей программой поддержки ЗОЖ — Vitality. Если они видят, что клиент проходит, допустим, 12 000 шагов в день, то делают вывод, что он в нормальной физической форме, и начисляют ему баллы, которые потом можно потратить на новые страховые продукты. То же самое может работать и с поведением водителя, сегодня для этого есть все инструменты.

**Антон Куклин:** Есть инструменты, но существует нюанс. В России высокий уровень настороженности в отношении технологических сервисов, которые построены хоть и на легитимном, но наблюдении за твоим поведением, они не так хорошо раскручиваются, как, возможно, в Азии или в Африке. Там нет такой исторической наследственности, поэтому люди легко добровольно соглашаются на датчики стиля вождения. Такое «умное» КАСКО в России может быть востребовано у узкого круга людей.

---

## **89% людей готовы делиться той или иной персональной информацией в обмен на качественное обслуживание и бонусы**

Мне хотелось бы отметить в экономике впечатлений желание некоторых банков удивить клиента яркой покупкой рок-рэп-исполнителей, телезвезд для своих коммуникационных кампаний. Здесь стремление удивить, впечатлить замещается медийным хайпом, в котором чаще всего запоминается впечатление от селебрити и теряется сам продукт. Есть тонкая грань между работой с экономикой впечатлений в банковском, страховом и смежных финансовых отраслях, не стоит увлекаться слишком сильно шоу-бизнесом. Такой вот инсайд — над этим думают многие команды в банках.

**Андрей Горяйнов:** Наш ответ прост — здесь тоже необходим сбор обратной связи от клиентов. Если что-то мешает клиенту быстро с удобством купить нужный продукт в нужный момент, это необходимо оперативно исправлять. Давно подсчитано, что затраты на удержание существующего клиента в несколько раз меньше, чем затраты на привлечение нового.

**Антон Куклин:** В банках удержать клиента стоит в 7 раз дешевле, чем привлечь нового. Такая «средняя температура» в сегменте affluent или может быть, даже масс-маркет.

**Александр Садчиков:** Хотелось бы кратко затронуть еще одну тему. Сейчас некоторые кредитные организации, например «Тинькофф», даже убирают из своего названия слово «банк». Не так давно СМИ писали, что Сбербанк зарегистрировал бренд «Сбер». Почему банки стремятся быть больше, чем банк? Почему им важно создать вокруг себя экосистему? Как это пересекается с экономикой впечатлений?

**Андрей Горяйнов:** Прежде всего хочу сказать, что SAP смотрит на экосистемы в двух ракурсах. С одной стороны, у нас есть экосистема партнеров, которые внедряют наши продукты, есть экосистема университетов, которые учат нашим технологиям, есть клиенты, которые работают с нашими решениями. И это для нас большая экосистема. С другой стороны, за последние пять лет мы начали делать бизнес конкретно в экосистемах. Например, у нас есть решение SAP Ariba. Это бизнес-сеть поставщиков и клиентов, в которой каждый час регистрируются 90 новых участников. Это огромная сеть контрагентов и большая площадка, на которой бизнес может закупать продукты фактически по всем странам.

То есть если российской компании нужно, допустим, прийти в Венесуэлу или в Китай и там есть филиал этой компании, она может зайти в нашу систему, зарегистрироваться и открыть поставщиков, которые будут по необходимым позициям работать в этих странах. Мы создаем возможность поставщикам делать бизнес, нашим клиентам — экономить. Также у нас есть решение по управлению затратами на командировки — SAP Concur, к которому мы подключаем отели, авиакомпании — и это тоже экосистема.

Зачем банки, и не только они, идут в экосистемы? Чтобы увеличить выручку, другой цели нет. Можно наблюдать, что Сбербанк более направлен на b2c, экосистема ВТБ направлена на b2b. Это можно заметить по тому, как Сбербанк инвестирует в медиа-активы и маркетплейсы, а ВТБ — в трейдинг зерна, ритейл, телеком. Очень часто экосистемы заканчиваются маркетплейсами. Мы недавно провели исследование и посчитали, сколько всего маркетплейсов в мире. Как вы думаете, сколько?

**Александр Садчиков:** Сотни.

**Андрей Горяйнов:** Мы насчитали 1500 маркетплейсов по всему миру, из них 85 работают на технологиях SAP. Много это или мало — сложно судить. Но конкретно опыт создания маркетплейсов у нас есть. SAP наработал у себя большую базу знаний по маркетплейсам, мы можем подсказать, стоит или не стоит компании идти этим путем, проанализировать целевую аудиторию, понять, какие конкретные продукты будут востребованы для банка.

**Антон Куклин:** Есть ли четкая граница между экосистемой и маркетплейсом? Маркетплейс — это компонент монетизации экосистем.



**Андрей Горяйнов:** Назвали бы Apple Store маркетплейсом? Наверное, нет, но это средство монетизации экосистемы Apple.

**Антон Куклин:** Я бы сказал, что маркетплейсов может быть бесконечно много, потому что они могут быть компактными, но, чтобы называться экосистемой, маркетплейсу недостаточно большого количества партнеров. Экосистема — это скорее некая инфраструктура, которая очень сильно вовлекает человека. А человеку не нужно большого количества экосистем, особенно инициированных банками. Здесь может быть какая-то аналогия с телеком-операторами — ни в одной стране их количество не превышает нескольких игроков ввиду определенных частотных ограничений. Я предполагаю, что, когда наконец экосистемы будут естественной частью жизни людей, такой же, как связь или Интернет, в среднем человеку и двух будет достаточно. Скажем, какая-то финансовая и, допустим, ориентированная на какие-то увлечения, то есть нишевая. Человеку не так много нужно повседневных базовых сервисов одномоментно.

**Андрей Горяйнов:** Полностью согласен с вашим утверждением, что экосистема — модель бизнеса, а маркетплейс — средство поддержания этой модели. И согласен с тем, что существуют микромаркетплейсы, мы их называем нишевые маркетплейсы. На рынке уже устоялось понятие нишевого маркетплейса, который занимает свою нишу.

---

### **Клиентоориентированное поведение в страховом случае может сформировать круг лояльных клиентов из членов семьи, потому что ты сразу становишься добровольным амбассадором бренда**

Вот у нас, например, на рынке сейчас довольно явно прослеживается развитие b2b-маркетплейсов в банкинге. И если говорить здесь о компаниях среднего и малого бизнеса, то они являются и заказчиками, и мерчантами одновременно. С другой стороны, экосистемы могут быть в большом количестве реализованы по индустриальному принципу, то есть нишей может являться какая-то определенная отрасль, например сельское хозяйство. Есть зарубежные примеры, где исключительно для фермеров строятся подобные нишевые экосистемы, у нас в России тоже есть одна такая попытка «построения», но пока я не назвал бы ее экосистемой, это скорее маркетплейс продажи сельхозпродукции.

**Александр Садчиков:** Важно ли банку, который купил непрофильный бизнес, давать ему свое имя? Должен ли покупатель, допустим, «Магнита» ассоциировать его с ВТБ? Должен ли он вообще догадываться об аффилированности банка и магазина?

**Антон Куклин:** В свое время как раз бренд Брэнсона Virgin во всем, что запускал, добавлял к имени категорию: Virgin Airlines, Virgin Racing и так далее. По моим ощущениям, люди сейчас не так ведутся на глобальность бренда, и в целом обязательным условием успешной экосистемы не являются единые зонтичные бренды. Пример, как уже сказано выше, — попытка Германа Грефа отказаться от слова «банк» и перейти на бренд «Сбер», который объединит абсолютно все. Это один из сценариев, но совершенно не обязательный. Большинство игроков будет даже остерегаться этого, потому что какая-то даже легкая неудача в новом для банка секторе может нести репутационный риск для более стабильных направлений. Поэтому совершенно спокойно разные бренды могут сосуществовать в одной экосистеме.

## Замеряй и властвуй

Трансформация банка «Ренессанс Кредит» в Customer Centricity организацию



### Полина Кузьмина

Исполнительный директор, руководитель службы дистанционных продаж банковских продуктов и обслуживания клиентов банка «Ренессанс Кредит»



### Николай Юртаев

Начальник отдела исследования и управления клиентской лояльностью «Ренессанс Кредит»

Финансовый рынок продолжает функционировать в условиях жесткой конкуренции. Но давно прошли времена, когда основным преимуществом в конкурентной борьбе являлся продукт — сейчас все банки предлагают относительно похожий набор услуг. Главным индикатором успеха стал клиентский опыт. И компании, которые уделяют особое внимание вопросам управления лояльностью потребителей, не только получают более удовлетворенную аудиторию, готовую к долгосрочному сотрудничеству, но и повышают эффективность бизнеса в целом.

Customer centricity (ориентация на клиента) — мировой тренд финансового рынка. Это подтверждается многочисленными исследованиями. Так, по данным компании Gartner за 2018 год, 86% организаций уже практикуют осознанный подход к управлению клиентскими мнениями и опытом. 64% компаний намерены существенно увеличить инвестиции в клиентскую аналитику в 2019–2021 годах, и статистика, отражающая клиентские настроения, подтверждает необходимость этих действий: в 70% случаев потребители отказываются от услуг компаний по причинам, связанным именно с клиентским опытом. При этом зачастую клиенты готовы делиться своим мнением по качеству услуг, по сервисам, и очень плохо относятся к тому, что их комментарии и замечания не принимаются в расчет. Так, 68% респондентов, принявших участие в исследовании Avaya customer study 2018, заявили, что испытывают разочарование, если компания не меняет процессы на основании их отзывов.

В нашей стране на финансовом рынке наблюдается следующая ситуация. Во-первых, ужесточается регуляторная политика: контролируется полная стоимость кредита, происходит повышение норм резервирования и т.п. Кроме того, Центробанк внимательно смотрит, как банки выстраивают отношения со своими клиентами. Во-вторых, на первый план выходит диджитал-формат получения услуг. В-третьих, поскольку сам по себе рынок достиг стадии зрелости, возможности банков конкурировать условиями и конфигурацией продукта значительно сократились. В то же время уровень финансовой грамотности потребителей растет — за последние два года доля россиян с отличным и хорошим уровнями финансовой грамотности увеличилась до 25%. Люди уже имеют достаточно богатый клиентский опыт. В совокупности все это приводит к тому, что клиенты легко и быстро, в режиме онлайн, меняют один банк на другой, если их что-то не устраивает в продуктах или сервисе. Поэтому нет времени на раскачку, надо начинать действовать уже сейчас, иначе есть риск за короткий период упустить большое количество клиентов.

Прежде чем приступить к построению customer centricity организации, с помощью различных цифровых метрик мы обосновали, что даст Банку переход на клиентоцентричную модель. Понятно, что лояльные клиенты, если организация предоставляет им хороший сервис, относятся с пониманием и прощают какие-либо однократные провалы в обслуживании. Они конструктивно критикуют, чем помогают формировать действительно ценные предложения. Нередко лояльные клиенты становятся сторонниками компании, начинают рассказывать о ней, тем самым активируя цепочку рекомендаций. Эти тезисы мы преобразовали в конкретные метрики, чтобы получить цифровое обоснование, зачем нам надо двигаться в сторону клиентоцентричности и какую ценность это принесет бизнесу.

Мы выделили пять цифровых метрик — срок жизни клиента в портфеле, количество продуктов на одного клиента, качество продуктового портфеля, вероятность последующих повторных продаж, затраты на сервисные функции — и оценили, какое влияние окажет на них рост клиентской лояльности.

Мы взяли результаты исследований клиентской лояльности за 2017-2018 годы и сравнили их с данными, которые получили на следующий год, то есть сопоставили 2017-й с 2018-м, а 2018-й — с 2019-м. Таким образом нам удалось оценить, как клиенты — лояльные или нелояльные — брали потом следующие кредиты, звонили в кол-центр, жаловались, выходили на просрочку, как быстро они закрывали свои продукты. В результате анализа мы увидели следующие закономерности. Лояльные клиенты гораздо дольше взаимодействуют с Банком, а значит, срок их жизни в портфеле увеличивается. Они чаще и больше пользуются различными продуктами Банка, что приводит к росту числа продуктов на одного клиента. Такие клиенты более ответственно подходят к исполнению взятых на себя обязательств — реже допускают просрочку, лучше платят. Тем самым мы можем получить более качественный продуктовый портфель. Лояльная аудитория лучше откликается на кросс-коммуникации, поэтому вероятность последующей повторной продажи возрастает. Такие клиенты экономят организации средства на обслуживание: они реже обращаются в контактный центр, больше готовы пользоваться какими-либо офлайн-роботизированными инструментами для решения своих проблем. Другими словами, лояльные клиенты меньше жалуются, а Банк тратит меньше денег на обслуживание.

Таким образом, очевидно, что построение customer centricity организации позволяет не только повысить лояльность клиентов, но и увеличить доходы при одновременном сокращении операционных затрат.

Для построения customer centricity нам необходимо было действовать в трех направлениях. Во-первых, выстроить работу по регулярным замерам Voice of Customer (VoC), то есть осуществлять сбор актуальных данных по всем точкам контакта клиента с организацией и по всему жизненному циклу клиента в Банке. Во-вторых, перейти к построению процессов с учетом VoC. и здесь речь идет не только о создании новых процессов, но и о корректировке текущих. В-третьих, и это, пожалуй, очень важный момент, нам предстояло внедрить культуру этичного отношения и повысить вовлеченность самих сотрудников. Нельзя построить клиентоцентричную организацию, работая только вовне, делая хорошо клиентам. Важно, чтобы внутри компании сотрудники всех уровней разделяли эти ценности, верили в них и были ответственны за ту самую лояльность клиентов.

---

**Пять цифровых метрик — срок жизни клиента в портфеле, количество продуктов на одного клиента, качество продуктового портфеля, вероятность последующих повторных продаж, затраты на сервисные функции**

В настоящий момент процесс построения модели customer centricity в банке «Ренессанс Кредит» находится в стадии активного развития. Мы ведем работу по всем указанным выше направлениям. Ежемесячно проводится сбор мнений 20–25 тыс. клиентов, «живые» — с сохранением стилистики, орфографии и пунктуации — комментарии наших потребителей на еженедельной основе передаются владельцам продуктов и каналов, чтобы они видели, чем живут пользователи, какие у них потребности и желания. Кроме того, на регулярной основе мы проводим опросы для проверки бизнес-гипотез. Каждая бизнес-инициатива оценивается на предмет того, нужна ли она клиентам и найдет ли она у них отклик. Таким образом, клиентский опыт стал неотъемлемой частью наших бизнес-процессов и новых продуктовых и сервисных инициатив. Для обмена опытом по инициативе Банка был организован специальный клуб Curious People, в рамках которого мы проводим встречи с представителями различных организаций финансового сектора для обсуждения актуальных вопросов, совместного поиска решений и выработки новых подходов к повышению лояльности клиентов.

## Три столпа CX: понимать, вовлекать и влиять

Персонализированные коммуникации — не единственный и не самый простой, но очень эффективный инструмент улучшения клиентского опыта. Даже у небольших банков есть возможность внедрять его оперативно и экономично, а главное — получать быструю отдачу, убежден CX-эксперт Робби Секстон, евангелист ирландской компании Xtremepush



Данил Поминов

Обозреватель

Банковское обозрение



Робби Секстон

CX-эксперт, евангелист ирландской компании Xtremepush

**— Робби, тема Customer Experience очень обширна и многогранна. Тем не менее, какие аспекты CX вы считаете наиболее важными с учетом отраслевой специфики финансового сектора?**

— Думаю, главное — быть актуальным и фокусироваться на создании положительного опыта ваших клиентов. Каждый раз, когда вы отправляете неуместное предложение или проводите общую («взрывную») кампанию, вы портите отношения с клиентами. И это неправильно. Как потребители мы ждем от обслуживающих нас банков того же уровня персонализации, который уже получаем от брендов в других отраслях. Вы просто не сможете этого добиться, если данные о клиентах разрознены и ваши каналы коммуникации с клиентами не интегрированы. Банки приходят в Xtremepush, потому что в этих двух чрезвычайно важных областях они сталкиваются со сложностями.

**— Как именно вы можете помочь банкам в проектировании и создании достойного клиентского опыта?**

Во-первых, мы объединяем различные источники данных о клиентах, это дает банкам всеобъемлющий, 360-градусный обзор каждого клиента. Теперь они могут сегментировать пользователей на основе ключевых атрибутов для предоставления релевантных предложений и персонализированного контента. Во-вторых, мы предоставляем все необходимые каналы коммуникации на одной платформе. Это не только экономит время и деньги финансовых организаций, но и делает многоканальные кампании намного эффективнее и проще в организации.

Платформа Xtremepush помогает улучшить взаимодействие с клиентами и в конечном счете способствует достижению бизнес-целей. Наши три столпа, на которых держится взаимодействие с клиентом, — «Понимать, вовлекать и влиять». Мы даем возможность использовать данные, которые вам необходимы, в ключевые моменты коммуникации эта комбинация создает беспроблемный опыт, который приносит пользу как клиенту, так и банку.

Рассмотрим, например, возможности каналов связи. Сообщения в приложении и всплывающие окна на веб-странице — фантастические каналы взаимодействия. Эти сообщения доставляются клиентам в режиме реального времени, когда они находятся в мобильном приложении или на веб-сайте. Наши банки-клиенты используют их для реализации самых разных сценариев: чтобы помочь клиентам самостоятельно решать проблемы с входом в систему, доносить целевые предложения (например, связанные с кредитами или банковскими картами), делиться важными обновлениями и информацией и др.

В Xtremepush мы подчеркиваем ценность многоканального подхода к коммуникациям. Крайне важно, чтобы клиенты получали согласованный, персонализированный опыт во всех цифровых точках контакта. С точки зрения получения дополнительного дохода это то, что действительно дает банкам результаты.

### **— Как вы оцениваете конкуренцию между банками и необанками, прежде всего в части клиентского опыта?**

— Настоящая битва между банками и необанками идет сейчас за данные клиентов. Это та область, где необанки видят долгосрочную ценность и прибыль.

Факты свидетельствуют о том, что клиенты не собираются закрывать свои традиционные счета и полностью переходить в необанки. Это направление еще ново и не завоевало стопроцентного доверия. Подавляющее большинство из нас будет продолжать получать зарплату, пополнять сберегательные счета и производить выплаты по ипотеке через основной, классический банк. Тем не менее мы видим, что потребители, особенно миллениалы и поколение Z, начинают все больше пользоваться услугами необанков. Тогда банки теряют всю эту богатую информацию (и комиссионные тоже, конечно!). У них больше нет данных, необходимых для того, чтобы влиять на клиентов для достижения бизнес-целей. Это самая большая проблема.

К сожалению, многие «старые» игроки банковского дела до сих пор играют в догонялки в существующих финансовых учреждениях. Они вкладывают огромные ресурсы в модернизацию устаревших серверных систем, и это правильно, но они мало делают, чтобы улучшить качество обслуживания клиентов. Мы помогаем банкам ускорить цифровую трансформацию на стороне клиентов. Наш месседж таков: не отчаивайтесь, вы можете конкурировать с необанками и даже превзойти их с точки



зрения взаимодействия с клиентами. Мы уже помогаем розничным банкам достичь этой цели.

**— С какими ключевыми моментами сталкивается банк, когда он переходит от концепций развития CX к конкретным IT-задачам — на опыте внедрения Xtremepush?**

— Здесь есть несколько вещей, на которые стоит обратить внимание: простота интеграции платформы с существующим технологическим стеком и ее модульность. Далее, достаточно короткого времени, чтобы заказчик начал видеть зримые результаты. Плюс стандарт поддержки мирового класса, который мы предоставляем как на этом этапе внедрения, так и в течение всего жизненного цикла.

---

**11% клиентов, которые скачивают банковские приложения, не могут войти в систему: или они не уверены в том, что это им действительно требуется, или они изначально не зарегистрировались для онлайн-банкинга**

Одними из наших ключевых преимуществ являются наличие Open API и обширные возможности интеграции. Платформа интегрируется с такими популярными решениями, как Finastra и Temenos, а также со старыми, унаследованными банковскими системами. Конечно, первостепенное значение для нас имеет безопасность.

У Xtremepush большой опыт работы в банковском секторе. Мы понимаем специфику, проблемы и структуру этого уникального сектора. Мы знаем, как действовать в этой среде, и обеспечиваем банкам возможность, увидеть результаты быстро, в течение нескольких месяцев, а не лет! Вот почему наша платформа является модульной; это позволяет банкам двигаться в темпе, который им подходит. У нас невероятная команда поддержки, которая помогает клиентам использовать нашу платформу на полную мощность. Мы заботимся об успехе наших клиентов и делаем все, чтобы они ежедневно получали максимум от платформы Xtremepush.

Мы были представлены в «магическом квадранте» Gartner для мобильных маркетинговых платформ 2019 года, что является для нас огромной честью и признанием ценности, которую мы предлагаем. Отчет фактически рекомендует нас специально для финансовых учреждений.

**— Могли бы вы рассказать о каких-либо интересных кейсах из своей практики?**

— Остановлюсь на двух кейсах, которые решают проблемы с обеих сторон воронки: привлечение новых пользователей приложений и повторное использование неполных онлайн-заявок на кредиты.

Приблизительно 11% клиентов, которые скачивают банковские приложения, не могут войти в систему. Для этого есть две основные причины: или они не уверены в том, что это им действительно требуется, или они изначально не зарегистрировались для онлайн-банкинга. Мы позволяем банкам отслеживать поведение каждого пользователя в приложении и автоматически инициировать доставку соответствующего сообщения, чтобы помочь клиенту настроить приложение.

В среднем число клиентов, зарегистрированных с использованием этой стратегии, увеличилось на 7– 10%.

Онлайн-заявки на кредит становятся все более популярными благодаря удобству. Тем не менее из-за характера онлайн-взаимодействия кандидаты часто отвлекаются во время процесса оформления заявки и забывают завершить его. На самом деле можно отследить точку остановки заявки и автоматически отправить сообщение (это может быть СМС, электронное письмо или push-уведомление в зависимости от того, что предпочитает каждый клиент), которое возвращает клиента к той точке, где он остановился. Один из наших клиентов за девять месяцев достиг 150% годового целевого показателя по кредитному портфелю! Это демонстрирует потенциал технологий взаимодействия с клиентами.



## ЕмоТех: что чувствует клиент банка?

Технологии распознавания эмоций — это важная часть управления клиентским опытом



Данил Поминов

Обозреватель Банковское обозрение

Такое мнение поддержали абсолютное большинство экспертов в ходе исследования «Б.О», выполненного по инициативе компании IBM. Используя понимание эмоционального состояния, банки получают в свое распоряжение дополнительный инструмент Customer Experience Management, который может быть задействован для более эффективного взаимодействия с клиентами. Предотвращение оттока, повышение качества обслуживания и увеличение NPS (Net Promoter Score), индекса лояльности клиента — вот лишь некоторые задачи, в решении которых может быть задействован ЕмоТех. Как результат — увеличение LTV (Lifetime Value) и в целом эффективности розничного бизнеса банка.

Несмотря на относительную новизну технологии, развивающейся на стыке когнитивных наук, биометрических и AI-разработок, в IT-индустрии уже сформировался класс решений, предназначенных для детекции и распознавания эмоций — EDRS (Emotion Detection and Recognition Systems). Коммерческие перспективы EDRS и связанного с ним рынка «affective computing» (эмоциональных вычислений), на горизонте 2-3 лет оцениваются в десятки миллиардов долларов.

Необходимы ли для построения ЕмоТех платформенные решения, которые позволят подключать необходимые инструменты анализа к единой информационной шине? Или же следует исходить из тезиса, что человек — слишком сложная биосистема, подходы к анализу которой невозможно сделать универсальными? В таком случае будут востребованы в большей степени точечные, локальные, узкофункциональные анализаторы. Большинство из респондентов (85% опрошенных) сошлись во мнении, что платформенный подход в целом отвечает задачам, которые стоят перед индустрией финансовых услуг, и вполне может быть успешен. «По крайней мере, для базового уровня коробочного решения может быть вполне достаточно. Для более высокоуровневых задач потребуются уже узкопрофильные продукты», — отметил один из экспертов.

**Несмотря на относительную новизну технологии, развивающейся на стыке когнитивных наук, биометрических и AI-разработок, в IT-индустрии уже сформировался класс решений, предназначенных для детекции и распознавания эмоций — EDRS (Emotion Detection and Recognition Systems)**

Что касается каналов обслуживания, в которых прежде всего следует внедрять технологии распознавания эмоций, мнение участников исследования разделилось следующим образом (эксперты могли выбрать несколько вариантов ответов). Наибольшего внимания требуют социальные сети, отметили 54% респондентов, и колл-центр (46%). Среди других каналов анализ эмоционального фона важен при использовании сайта банка и чат-ботов (15 и 8% ответов соответственно). Несколько экспертов отметили, что при выборе приоритетов следует принимать во внимание специфику бизнес-модели и аудитории конкретного финансового института. «Например, для банка, придерживающегося консервативного формата обслуживания и соответствующей аудитории, самым полезным решением неожиданно может оказаться анализ эмоций при обслуживании в отделении», — рассуждает участник исследования.

Продукты для анализа голоса и текста уже достаточно широко представлены в продуктовой линейке специализированных вендоров и системных интеграторов. Как правило, эти решения не заточены узко под задачи работы с эмоциями, а используются в комплексе с функционалом безопасности, идентификации, управления персоналом и пр. Такие подходы как распознавание мимики лица и жестов, считывание данных биосенсорных датчиков, анализ поведенческих паттернов пока находятся в экспериментальной зоне.

Безусловно, для банка важна эмоциональная связь с каждым клиентом, однако на практике для оценки эмоций может быть задействована группировка до уровня семьи или домохозяйства, согласны почти 80% респондентов. Вероятно, это может быть связано с тем, что решение по поводу дорогостоящих финансовых продуктов принимаются именно в рамках семьи. Так, среди продуктов, эмоциональную связь с которыми следует оценивать в первую очередь, эксперты отметили ипотеку (31%), потребительские и автокредиты (27%), депозиты (16%). Однако в качестве наиболее «эмоционально зависимого» продукта были названы платежные карты и связанные с ними сервисы (38,5%).

# FinCX

2020

Кейс-конференция

Технологии и best-practice клиентского сервиса в финансовой сфере

6 февраля 2020 | Москва

## О МЕРОПРИЯТИИ

### О чем:

Опыт ведущих банков и компаний в области клиентских отношений в сфере финансовых сервисов и услуг. Кейс-практики клиентских коммуникаций лидеров и визионеров финансового рынка, компаний-разработчиков стратегий и решений digital-трансформации в финансовом ритейле.

### Вы узнаете:

- Как ненавязчиво постоянно быть у клиента на виду
- Как провести клиентскую digital-трансформацию в банке и финансовой компании и начать эффективно работать с клиентскими цифровыми профилями
- Как наладить взаимодействие с клиентами в новом поколении коммуникаций
- Как повысить доверие к финансовым онлайн-услугам и сделать сложные digital-услуги понятными
- Какой способ клиентских коммуникаций лучше для digital
- Какие изменения сделали лидеры финансовой отрасли, чтобы стать успешными в мире экосистем и маркетплейсов

## Для кого:

- Руководители и специалисты подразделений банков и финансовых компаний:
  - по клиентскому сервису и клиентскому опыту;
  - по маркетингу;
  - по разработке и внедрению новых продуктов;
  - по развитию цифрового бизнеса
- Специалисты компаний-разработчиков маркетинговых стратегий и digital-трансформации
- Fintech-стартапы в области СХ

## КОНТАКТЫ

### Выступления спикеров:

Яна Шишкина [shishkina@bosfera.ru](mailto:shishkina@bosfera.ru) Юлия Киданова [kidanova@bosfera.ru](mailto:kidanova@bosfera.ru)

### Спонсорство:

Екатерина Маслова [maslova@bosfera.ru](mailto:maslova@bosfera.ru) Юлия Киданова [kidanova@bosfera.ru](mailto:kidanova@bosfera.ru)

### Инфопартнерство:

Кристина Белобородова [beloborodova@bosfera.ru](mailto:beloborodova@bosfera.ru)

### Регистрация участия:

Юлия Глухова [gluhova@iira.me](mailto:gluhova@iira.me)

Телефон: +7 (495) 118 33 64 доб. 207