

Свобода выбора, новые возможности и горизонты взаимодействия с клиентами

Многофункциональность, управляемость, прибыльность

В августе банковский сектор заработал 125 млрд. руб.
 Прибыль за 8 мес. – 901 млрд. (-9.6% гг).
 Доля прибыльных банков – 68% vs 70% год назад

Главным локомотивом банковского сектора остаётся **кредитование населения**.
 Рост 2.5% мм, 20.7% гг; реальные располагаемые доходы населения авг.18: -0.9% гг (1.4% гг за 8 мес)



Динамика основных показателей банковского сектора – активы, % мм

	мар.18	апр.18	май.18	июн.18	июл.18	авг.18	YTD
Активы:							
Активы Банков	0,7	3,4	-3,4	0,5	0,05	2,4	4,2
Кредитование населения	1,6	1,8	2,0	1,8	2,0	2,5	14,1
убыль/выл. просроченная задолженность, %	6,09	6,42	6,32	6,12	6,34	5,92	
Кредиты компаниям	1,5	2,7	3,5	0,4	0,6	3,5	8,8
убыль/выл. просроченная задолженность, %	6,85	6,85	6,80	6,73	6,80	6,70	
Вложения в облигации	4,0	0,7	1,5	0,2	1,4	0,3	9,4

Динамика основных показателей банковского сектора – пассивы и прибыль, % мм

	мар.18	апр.18	май.18	июн.18	июл.18	авг.18	YTD
Пассивы:							
Депозиты населения	1,1	2,6	0,2	1,1	0,3	1,1	5,8
Депозиты компаний	3,3	4,3	-0,2	1,5	-0,5	6,3	12,7
Средства жилищной и региональной экономики	1,9	-2,4	3,4	-0,2	-0,4	-0,4	1,6
Средства Банка России, млрд. руб.	2 300	2 605	2 677	2 710	2 556	2 765	749
% к пассивам	2,8	3,1	3,1	3,1	3,4	3,1	
Прибыль, млрд. рублей	176	184	-10	107	147	125	501
ЛОАС (с начала года), %	13,0	16,9	13,2	13,2	13,9	14,1	14,1
Прибыль до отчислений в резервы, млрд. руб.	160	268	134	159	293	250	1 609
Чистые отчисления в резервы, млрд. руб.	-15	84	144	62	152	125	708

Недоверие к финансовым услугам, финансовым организациям

«Предложения... скрывают за декларацией еще некоторые условия, которые на первый взгляд не видны. Поэтому у меня реакция отторжения всегда... я не хочу, не буду»

Пожелание со стороны клиента: «честное ведение счета клиента»

«[Одним из препятствий](#) в отношении обеспечения финансовой доступности является **ментальный барьер**, обусловленный **недостатком опыта взаимодействия с финансовым сектором**», – признает Центробанк. Устранить эту проблему, можно, повысив финансовую грамотность населения.»

«[Высокий уровень](#) недоверия к поставщикам финансовых услуг: **24%** не доверяют банкам, **40%** - МФО; **32-34%** - субъектам страхового дела, кредитным потребительским кооперативам и ломбардам; **12%** - любым финансовым организациям»

«[Исследование Mastercard](#), **отсутствие знаний и недоверие к банковскому сектору** являются главными причинами того, что люди не пользуются банковскими услугами. **16%** назвали именно **недоверие к банковской системе** основной причиной отсутствия банковского счета.»

Необходимые компоненты для быстрого воздействия бизнеса

As is	Пессимистичный рост	Взвешенный рост	Оптимистичный рост
1. Качество и актуальность клиентских данных* на уровне:			
~45%	~60%	~80%	~95%
2. Взаимодействие с клиентами			
Разорванный цикл работы с одним клиентом	с n-го дня	end-to-end	end-to-end (приоритетность)
3. Технологические решения			
Real time event & action manager**	+ Обработка событий и данных в реальном времени (streaming analytics); двусторонняя связь между аналитикой и инструментом Real-time	+ Универсальность (ИБ, МБ, веб, приложения и т.д.)	Экспертная система*** (easy-to-use)
4. Быстрый запуск new offers (shortest path from idea to action)			
~ 90 дней	~ 45 дней	15-30 дней	< 15 дней
5. Customer Experience Management (CEM)			
Продукт в рынке	+ Транзакционный скоринг	+ Технологические решения, отвечающие ожиданиям клиентов: простота выполнения операций/ подключения услуги	+ Гибкое управление тарифами для возможности персонализированных предложений

* понимаются свойства данных: полнота, точность, своевременность предоставления, происхождение

** инструмент для комплексной обработки событий в реальном времени и автоматизированной реактивной коммуникации

*** иерархия правил; автоматический анализ данных с предложением решения (самообучаемая система предложений релевантных действиям клиента)

Источник формирования метрик и типы метрик

Важные рыночные метрики, определяющие долгосрочный успех

P&L

T&R – KPI's

- Абсолютные бизнес-метрики
- Динамические

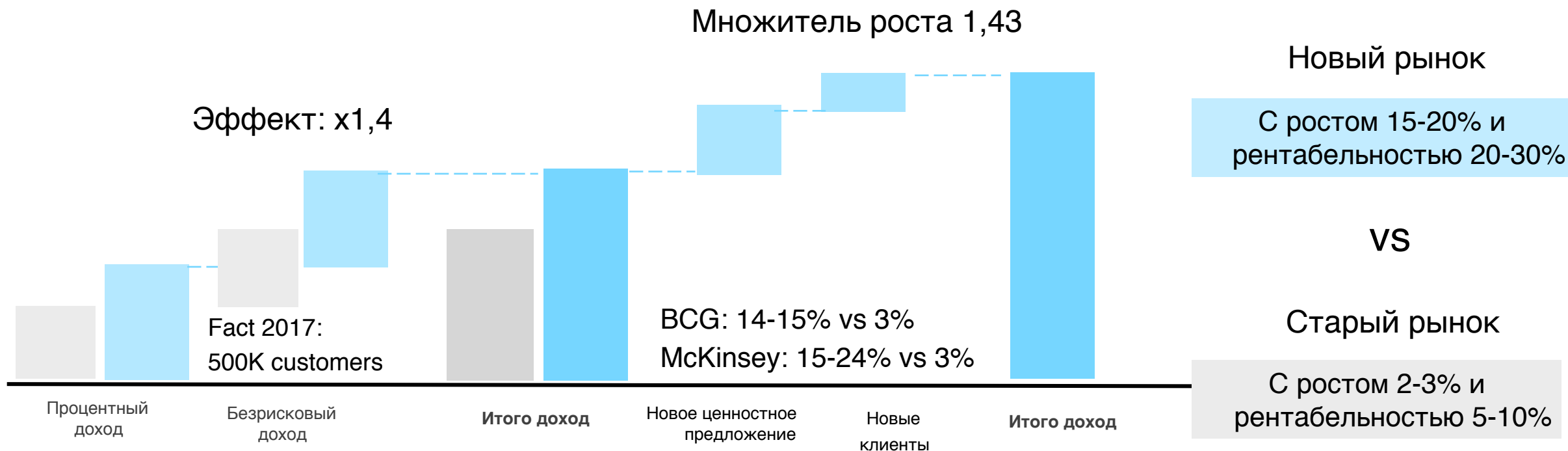
- Рыночные метрики
- Индикативные метрики
- Метрики эффективности

Cost to Acquire Customers (CAC)	Важно понимать, как CAC вписывается в общий операционный бюджет. Чем компактней (linn) операции, тем больше вы можете позволить себе потратить на привлечение клиентов.
Value of a Customer (LTV), возврат от CAC	LTV помогает определить удержание клиентов и тенденции их расходов. Рост CAC означает необходимость сокращения расходов, или повышения тарифов, или подходов к работе с клиентами в части релевантности предложений. Падение LTV означает, что вы не в состоянии правильно обращаться с наиболее важными и «дешевыми» вашими клиентами – существующими клиентами.
Churn rate (CR)	Указывает на реакцию клиента на обслуживание, тарифы, конкуренцию и др, а также на среднюю продолжительность времени, которую клиент остается с вами. Коэффициент текучести - показатель роста CAC и снижения LTV.

Узкие места	Отзывы
Негатив в виду непрозрачности системы учета движения средств	<p>«Сотрудник меня ввёл в заблуждение, говоря, что пополнение с карт проводится, как покупка. Он не мог не знать, что за переводы между банками с карты на карту всегда проводятся с комиссией»</p> <p>«Мне необходимо было закрыть рассрочку, сотрудник поддержки заверил меня, что я могу внести деньги и график платежей пересчитается в течение одного рабочего дня, что я и сделала. Итог: деньги в ЛК вижу, но фактически их нет на счету, как оказалось потом девушка мне неверно сказала и обрабатываются они будут до 7 дней!»</p> <p>«Платежи по реквизитам счета проходят крайне медленно, что к сроку просрочки платежа начинает вызывать нервное состояние из-за опасения попасть на просрочку.»</p>
Заявлено простое и быстрое одобрение кредита, по факту много негатива о неодобрении кредита, длительных сроках, запросах дополнительных документах	<p>«В итоге через часа 4 перезваниваю и уточняю информацию, мне в ответ - вам отказ по причине того, что сотрудник (где не могли отсканировать паспорт) отправил паспорт, и в нем нечитаема информация»</p> <p>«Я потратил два часа своего времени на это бесполезную процедуру.»</p> <p>«Дважды подавал заявку на получение карты рассрочки, дважды получил отказ в очень своеобразной форме. "Тяжёлое решение-мы пока не готовы одобрить Вам кредит по карте. Надеемся, в будущем все получится". Мне интересно, а какой категории населения вы выдаете свои карты?»</p>
Негатив к сервису (обслуживание), проблемы возврата товара	<p>«В феврале позвонила по телефону горячей линии, и тут оказалось, что карта ЗАБЛОКИРОВАНА, т.к. сделаны нечеткие фотографии паспорта.»</p> <p>«26 февраля совершил покупку на сайте М-Видео, но через несколько дней передумал и не получая товар отменил заказ. М-Видео сумма руб." Фактически изменилась вся рассрочка, принят возврат как пополнение, а несовершенно покупку считают успешной и разбит платеж на 4 месяца, будто бы товар был мною получен. В результате стали совершенно другие суммы и продолжительность более ранних рассрочек.»</p>

Узкие места	Отзывы
<p>Нюансы партнерской сети</p>	<p>«Недостатки в виде ограниченного круга партнеров меня не смущали – есть другие инструменты для выгодной покупки продуктов питания, предметов первой необходимости и одежды. В конце концов, есть другие карты рассрочки с тремя месяцами везде.»</p> <p>«Билеты у одного из партнеров покупаются не на общем сайте и не в приложении (где цена билетов, в среднем, на 1 000 руб. ниже), а на специальном сайте, где, как все догадываются, цена еще поднимается.»</p> <p>«Однако, по карте можно рассчитываться в крупных магазинах, так называемые магазины-партнёры, их список хоть и широк (более 60 магазинов), но многие для меня совсем не привлекательны, поэтому можно не опасаться за тающий лимит карты»</p> <p>«С радостью стала оформлять покупку, только вот стоимость ее внезапно увеличилась примерно так процентов на 20. На мои возмущения, девушка мне ответила что это не проценты по рассрочке, а просто оплата услуг банка.»</p>
<p>Прозрачные, честные тарифы</p>	<p>«Если вы вовремя не сделали платёж, то карта из карты рассрочки на некоторое время превращается в кредитную карту, и на долг начинают капать проценты - 0,1% от суммы задолженности за каждый день просрочки. Получается, 3% в месяц и 36 % годовых. Это довольно приличные проценты.»</p>
<p>Особенности обслуживания ИП</p>	<p>"Ваша карта заблокирована за подозрительные финансовые операции. Банк сомневается в вашей платежеспособности и требует от вас справку 2НДФЛ за последние 6 месяцев". Удивилась ещё раз. Повторю: просрочек нет, картой пользуюсь уже около года, все покупки практически в одном и том же магазине - строительном. Можно было как то проанализировать. Говорю, но я работаю на ИП. Конечно же не официально. Что мне нужно предоставить. Ответ: "понятия не имею. Узнавайте у ИП."</p>

Оценка потенциала бизнес-модели



Рост дохода за счет:
target offers на основе поведенческой
кластеризации

Рост активной клиентской базы и дохода за счет:
сервиса, объединяющего возможности финтеха и
новые потребности в изменившейся конъюнктурной
экосистеме

Миссия, зачем это нужно рынку, бизнесу и всем

Страхи

- A. Смерть и комодитизация традиционного бизнеса.
- B. Потеря интереса клиентов.
- C. Невозможность продавать клиентам.
- D. Снижение маржинальности и капитализации бизнеса.
- E. Потеря рынка.

Влияние на бизнес новых технологий

- A. Подобрать новые предложения для потребителей, чьи потребности меняются (75%).
- B. Использовать существующие данные и аналитику (51%).
- C. Усилить развитие бизнеса за счет достаточного операционного потенциала (42%).
- D. Усилить взаимодействия (с другими игроками рынка) и построить доверительные отношения (42%).

Источник: [PwC](#)

Новая реальность

- A. Ориентация на потребности клиента (цифровая услуга /продукт формируются по требованию потребителя, а не по предложению производителя).
- B. Ориентация на мобильность и скорость (принципы «здесь» и «сейчас», любое устройство, любой канал связи).
- C. Ориентация на данные (получение новых данных из существующих, анализ, принятие решений).

В цифровом мире выигрыш и сохранение клиентов зависят от создания ценностей для клиентов, которые улучшают удобство и качество их повседневной жизни.

Ведение клиентов

- A. Вовлечение клиентов в предоставление информации об аккаунтах используемых соцсетей.
- B. Создание психологических портретов.
- C. Помощь клиентам в решении типовых вопросов.
- D. Вовлечение клиентов в использование приложения.
- E. Формирование желаемой информационной среды (агрегатор новостей, интересующего контента), повышение лояльности и уровня доверия.
- F. Построение предложения (связка продукт - предложение), основанное на принципах персонализации, адаптированное под ценности и понятийный аппарат конкретного клиента.
- G. За счет обратной связи создание нейросетевой эмуляции личности.
- H. Потокное дополнение мышления клиента - приложение ведет клиента в нужном направлении (учитываем выгоды всех участников).

Ведение - алгоритм работы с клиентом с учетом уровней информированности о нем (методично решаем простые проблемы клиента, накапливая информацию).

Julia Jusufova

Tel: +79168134525

Mail: jusufova@gmail.com

yul.yusufova@binbankcards.ru

Head of portfolio management, B&N Bank Digital
Research Group, Value of decisions and emulation of personality