Новый шанс на «взлет»

«Бег по кругу в колесе» в погоне за новыми и новыми фичами продуктов может привести в затруднительное положение. Что делать? Как модернизировать привычные процессы? Чем может помочь Agile?

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЕЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**



Способность банка меняться, как теперь говорят, «в моменте» становится одним из его конкурентных преимуществ. Примеров тому много, особенно в области продуктовой разработки. Конкуренция высока, и, похоже, ее уровень демонстрирует отсутствие тенденции к снижению в будущем. А значит, нужны эффективные методики разработки новинок.

С точки зрения IT-специалистов, решение части проблем лежит в области сокращения time to market, что многими уже реализовано в рамках методологии Agile, когда команды разработчиков ПО четко понимают причины и методы выполнения своей работы. А что может помочь в рамках проектирования, создания и тестирования самих банковских продуктов и бизнес-процессов, которые лягут в их основу в промышленном контуре?

Когда новое — хорошо забытое старое

Примерно в 2014 году в среде стартапов и финтех-компаний неожиданно начала набирать вес и популярность уже существовавшая маркетинговая тенденция под названием Growth Hacking. В профильном сообществе Growth Devil можно найти такое определение: Growth Hacking предоставляет аналитические инструменты малым или недавно основанным компаниям, чтобы следить за тем, кто и как использует продукт, давая возможность постоянно следовать по пути взрывного расширения бизнеса. При этом слово «взрывной» является ключевым.

Для финансистов стал хрестоматийным пример стартапа PayPal образца конца 90-х годов. Тогда переводы денег посредством интернета были рискованной инновацией, поэтому продвижение на рынке по стандартным маркетинговым каналам имело запредельную стоимость привлечения пользовате-

лей. Проблему решили дополнением маркетинговой кампании инструментом, ставшим позже классическим, из набора приемов Growth Hacking. Как известно, популярность PayPal тогда всего за несколько месяцев взлетела до небес. Аналогичные успехи демонстрировали сервисы Airbnb, Dropbox, LinkedIn и др.

Понятно, что Agile и Growth Hacking стали двумя сторонами одной медали для стартапов, которые, используя совокупный творческий подход команд, социальные показатели и аналитическое мышление наравне с инструментальными средствами для продажи продуктов и приобретения влияния на рынке, получали шанс на «взлет». Однако по мере роста бизнеса в то время было трудно добиться того, чтобы вся организация соответствовала одной стратегии, поэтому постепенно у многих на первый план выходил Agile, оставляя Growth Hacking в тени забвения.

Но теория менеджмента не стояла на месте. К настоящему времени появилась реальная возможность осуществлять стратегическое руководство бизнесом простым и скоординированным образом, а также обеспечивать гибкость для быстрого и эффективного использования новых, ранее непредвиденных возможностей. О Growth Hacking снова заговорили банкиры. Мало того, они даже демонстрируют достигнутые успехи, претендующие на статус референсов того, как Agile способствует внедрению Growth Hacking с использованием команды роста. В полной мере сегодня это касается организации и проведения тестов, но не только.

«Бешеные хакеры»

На портале habr.com в блоге Альфа-Банка можно найти описание нескольких практических кейсов в рассматриваемой сфере: «Однажды мы хотели понять, насколько важно пользователям получать уведомления о том, что им пришла квитанция ЖКУ, чтобы приоритизировать эту затратную задачу. Мы запустили на выборку в 30 тыс. клиентов оповещение: "Вам пришла квитанция ЖКУ" (хотя квитанции на самом деле не было). Рост переходов на выбор поставщика вырос в 65 раз! Клиенты даже заплатили на 33% больше, чем контрольная группа. Такого всплеска мы больше нигде не встречали».

Ценность этого и других кейсов в «Альфе» команда роста описала так: «С помощью этой гипотезы мы узнали, что самые "сумасшедшие гипотезы от бешеных хакеров" не перегружают колл-центры. Ничего страшного не произошло. И это не только сделало нас смелее, но еще и усилило культуру экспериментирования и толерантности к ошибкам в Альфа-Банке. В итоге к команде Growth Hacking сегодня стоят в очереди».

Для всего рынка ценность кейса выражается конкретной бизнес-метрикой, озвученной в этом банке: «Причина такого успеха проста — всем больше нравятся частые, пусть и небольшие, победы, чем большие обещания, которые, может, никогда и не реализуются». Оттого и очереди к «бешеным хакерам» из команды роста.

Вживую о том, на что способен Growth Hacking в текущих отечественных реалиях, было рассказано в ходе конференции «Цифровая трансформация и банковские технологии: статус 2023», прошедшей летом этого года в Москве.

Иван Любименко, управляющий директор дирекции цифровых сервисов и продаж банка «Абсолют», задал залу вопрос и дал ответ: «Что надо сделать, чтобы ключевая метрика продукта кратно выросла? Для этого в среднем необходимо сгенерировать и протестировать 240 гипотез в год».

Существовавший ранее «тяжеловесный» процесс принятия решений о проверке гипотез не способен на такое, что стало предпосылкой создания команды роста в этом банке к началу 2022 года. К сентябрю того же года Growth Hacking была протестирована на депозитах физических лиц и банковских гарантиях; достигнуты следующие результаты: 46% гипотез по улучшению конверсии оказались успешными в розничном сегменте, 22% — в корпоративном.

Причем рост конверсии в b2b- и b2g-сегментах является «высшим пилотажем» современных команд роста, ранее успехи здесь были гораздо скромнее из-за меньшего уровня цифровизации бизнеса и государственных структур, а значит, воронка продаж была менее широкая.

«При таком подходе грамотные владельцы продукта, которые находятся на стороне бизнеса, могут обеспечивать успех проекта, распределяя приоритеты и корректируя направление работ для достижения оптимального качества продукта. В свою очередь, за исполнением задач следят IT-лидеры: Scrum-мастера, тимлиды — с учетом видения архитектуры, возможностей инфраструктуры и так далее», — указал Иван Любименко.

Время интеграционных проектов

Не вдаваясь в детали практик из джентльменского набора Growth Hacking, представители обоих банков указывают на приоритет Data-Driven-подхода — без исследований и цифр нет тестирования, хотя часто начинают внедрение именно с тестов гипотез.

Собственно говоря, именно в смещении фокуса с тестов на обработку больших массивов данных эксперты видят причину новой волны интереса к Growth Hacking в связке с Agile. Ранее эта связь была наиболее отчетливо видна в способах организации командной работы кросс-функциональных команд, в которых процессы разбивались на короткие периоды для возможности их эффективной корректировки. Одна из главных сложностей применения Agile к подобным проектам заключается в невозможности декомпозировать некоторые задачи в спринты.

Сейчас гибкие методологии более востребованы для глубокой интеграции Growth Hacking в новый IT-ландшафт банка, находящего в процессе цифровой трансформации на базе концепции управления бизнесом на основе данных. Теперь банкиры знают о местах хранения информации, понимают степень их качества, а также следят за их доступностью и безопасностью. Соответственно знают об этом и команды Growth Hacking, а это, в свою очередь, означает, что пришло время приоритета интеграционных Agile-проектов и появления новых инструментов для работы команд роста в условиях быстрого накопления данных внутри банка при более чем волатильной внешней среде. Б.О