

Фото: «Б.О»

Сергей Тихомиров (CUSTIS): На корпоративном рынке тоже нужно персонализировать предложение

Как банку усилить свои конкурентные позиции в enterprise-сегменте за счет создания специализированных сервисов и почему для этого нужны IT-компании новой формации, в интервью «Б.О» рассказал Сергей Тихомиров, первый заместитель генерального директора компании CUSTIS

Текст
ДАНИЛ ПОМИНОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

— Сергей, какова конкурентная ситуация в enterprise-сегменте банковского бизнеса, чего ждут корпорации от банков, какие вызовы стоят перед менеджментом банков в контексте цифровизации корпоративного бизнеса?

— Как нам видится, корпоративный банковский бизнес ищет разные пути реализации своих программ цифровизации, в том числе через сотрудничество с институциональными игроками IT-рынка, которые могут в этом помочь. Наряду с классическим подходом, взаимодействием с вендорами в парадигме заказчик — подрядчик возникают новые, более глубокие формы кооперации. Они позволяют реализовывать сложные проекты быстрее и качественнее не только за счет компетенций в IT, но и предметной экспертизы.

Возьмем для примера взаимодействие корпоративного казначейства с банком. Для цифровизации функции казначейства можно пойти классическим путем, когда его руководитель обращается с запросом в свою IT-службу. Однако корпоративное казначейство может проигрывать по приоритетам IT по основным производственным процессам компании. Как показывает практика, корпоративному казначею зачастую эффективнее обратиться к банку, где обслуживается денежный поток корпорации, и там получить необходимые ему сервисы, чем взаимодействовать с внутренним IT. Если казначей получает от банка «два в одном» — и финансовый, и IT-сервис, то для него может быть проще и продуктивнее работать именно по такому сценарию.

Банковские менеджеры в силу своих предметных знаний гораздо лучше понимают задачи корпоративного казначея, нежели своя корпоративная IT-служба; кроме того, они заинтересованы в человеке, через которого поддерживается финансовый поток корпорации. И чем больше продуктовый ряд, тем сильнее вовлечение компании через казначейскую функцию в банковские услуги. А через это происходит увеличение времени взаимодействия клиента с банком, повышение его лояльности и собственно дополнительный заработок за счет предоставления конкретного сервиса.

Компания CUSTIS была вовлечена в реализацию одного из подобных проектов — платежного календаря, который обслуживает группу компаний плюс централизованное казначейство и таким образом управляет финансами дочерних структур. Если говорить о роли банка в этом сервисе, это недалеко от его базовых компетенций, связанных с управлением корпоративной ликвидностью. В банке так или иначе отслеживают ликвидность корпорации на предмет финансовой стабильности, кредитной политики и пр. При этом уровень аутсорсинга функций корпоративного казначейства увеличивается. То есть сама тема отношений не меняется, но корпорации начинают отдавать на аутсорсинг в банк больше, чем в среднем по рынку. Инновационность кейса с платежным календарем — скорее в этом.

— Получается, что готовность банка реализовать подобные сервисы становится фактором конкурентоспособности в борьбе за крупного клиента. С другой стороны, не возникает ли риск, что банк наращивает эти компетенции и тратит ресурсы на такой специфический и, в общем-то, не очень тиражируемый функционал?

— Во-первых, речь идет о крупных, системообразующих банках, которые могут себе это позволить. Клиентов действительно не очень много, но все же это не десятки, а сотни корпораций, к которым можно прийти с такими услугами, а это самые крупные компании, лакомый кусок пирога, за которой стоит побороться.

Другой важный момент, который позволяет банкам более уверенно себя чувствовать на рынке, — это увеличение комиссионного дохода и соответственно сокращение процентного. А такие продукты — как раз про комиссионный доход. Единожды создав enterprise-сервис, вы начинаете генерировать доход с транзакций, которые проходят внутри него. Маржинальность здесь гораздо выше, чем, например, в зарегулированном и крайне конкурентном рынке кредитования.

Через какое-то время корпоративный рынок будет так или иначе поделен, и конкуренция переместится в область охвата продуктов, которые могут предложить банки. То есть комплексность обслуживания корпораций будет значимым предметом конкуренции между крупными банками. Понятно, что любая крупная компания диверсифицирует свои финансовые потоки и у нее есть несколько крупных банков-партнеров. Эти объемы в разных банках постоянно «дышат», меняются в зависимости от конъюнктуры, и решение об увеличении потока в пользу какого-то банка будет зависеть именно от комплексности его сервисов.

— Помимо корпоративного казначейства, с какими перспективными кейсами или направлениями сталкивалась компания CUSTIS?

— У нас есть пилотные проекты в строительной отрасли. История называется «Контроль целевого расходования средств на крупных строительных проектах». Здесь опять же мы видим желание крупных банков расширить продуктовую линейку и увеличить комиссионный доход.

Изначально банк предоставляет застройщику базовое банковское сопровождение, прежде всего это обеспечение платежей по определенным условиям. Расширение происходит за счет того, что банк берет на себя функции сюрвейера. Это специальные люди на стройке, которые следят за тем, чтобы правильно осваивался объем, то есть чтобы расходование средств соответствовало реальному строительному объему, освоению на объекте. Получается, что на стороне банка реализуется помимо функции финансового контроля еще и функция строительного и проектного контроля.

Такой комплексный управляющий сервис позволяет инвестору или крупной корпорации не просто отдавать банку на обслуживание денежный поток по определенной стройке, а делегировать контроль над тем, как это строительство идет с точки зрения содержания работ, освоения объемов, соответствия проектным планам и т. д. В этом случае мы уже видим, что отхождение от банковских компетенций достаточно большое.

Думаю, что банкам тенденция очевидна. Им будет сложно продавать такой сервис новым клиентам, но допродавать его существующей лояльной базе вполне реалистично. Некоторые крупные банки такой сервис уже предлагают, а мы, собственно, им в этом помогаем. Кстати, это позитивно сказывается на имидже банка как технологичного, чуткого к нуждам клиента партнера. Это справедливо на примере даже нашей организации. Мы прошли путь, на котором из классического заказного разработчика превратились в топовых консультантов в некоторых отраслях — именно по бизнесу, а уже как следствие — и в части IT-разработки.

— Банковский ритейл прошел большой путь в продуктовом развитии: на слуху клиентоцентричная модель и другие модные маркетинговые концепции. Многие научились делать Customer Development, освоили Data Driven подходы, гибкую разработку и прочее. Как с этим обстоят дела в корпоративном бизнесе? На ваш взгляд, насколько там развита продуктовая культура и есть ли у вас рецепты ее улучшения?

— Я считаю, что ситуация с персонализацией в корпоративном сегменте гораздо глубже, чем на розничном рынке. В мире нарастает разделение труда, и каждая компания становится все более уникальной — не по генезису возникновения и не по каким-то процессам ее становления, а именно потому, что нет двух одинаковых компаний с точки зрения набора услуг и содержания бизнеса.

Когда возникает запрос на определенную IT-задачу, как правило, понятен узкий круг потенциальных исполнителей, которые способны эту задачу решить. Хотя, если смотреть абстрактно, все занимаются примерно одним и тем же. Есть айтишный проект — как ремесло он состоит из одних и тех же понятных этапов. Тем не менее уникальность IT-компаний увеличивается, так же как и уникальность на корпоративном рынке, и на банковском рынке в целом.

Такая специфичность бизнеса и занятие уникальной позиции в системе разделения труда влечет понимание того, что нужно персонализировать предложение и на корпоративном рынке. Необходимо работать не с компанией, которая относится к какому-то сегменту или клиентскому профилю, а с совершенно конкретной компанией и с ее потребностями. Банк, который сможет сделать свои предложения более персонализированными и предложить в комплексе услуги, которые другой не может предоставить, и станет банком-лидером для этой корпорации на долгие годы.

Деятельность такого банка начинает расширяться за пределы типовых банковских услуг, туда, где его сервисы подстраиваются под бизнес-процессы и специфику бизнес-модели его клиента. Возможность создавать и гибко настраивать такие сервисы под конкретного уникального клиента — как раз один из рецептов успеха в корпоративном бизнесе.

Корпорации как люди — каждому из нас хочется ощущать свою исключительность и получать особенное внимание к своей персоне. Предложений всего и вся на рынке любых услуг много, важнейшим аргументом при выборе становится персонализация предложения.


Фото: «Б.О»

— Действительно, идея персонализации как концепция звучит привлекательно. Допустим, что топ-менеджмент банка ее принимает. Как сделать следующий шаг в ее практическом воплощении?

— Думаю, что первый шаг — это научиться по-другому работать с рынком. Сейчас многие кредитные организации создают продукт, что называется, по старинке. На основе экспертного мнения ряда экспертов внутри банка или с рынка совершается попытка повторить прошлый успешный опыт, причем сразу в большом объеме. Экспертное мнение — всегда персональное и субъективное, и такой подход — всегда «про прошлое», оторван от текущей действительности. В результате создается некий монструозный продукт, возможно, даже хороший, энтерпрайзный, но он большой. Что в этом продукте востребовано, а что нет, выявится только на этапе, когда этот продукт пойдет в рынок.

В моем понимании здесь надо менять парадигму мышления, mind-set руководителей, которые работают с этими задачами, из инженера превратиться в бизнесмена. Так как я прошел это на личном опыте, могу сказать: надо инвертировать свое мышление. Нести на рынок не то, что ты умеешь хорошо делать и что ты хочешь привнести, а то, что нужно рынку в настоящий момент и что при этом ты умеешь делать.

Для этого нужно сначала научиться работать с рынком. В отличие от продуктовых практик b2c, где аудитория доступна и принимает решения по неким социальным законам, в энтерпрайзе все иначе. Здесь есть мнение пользователя продукта и есть мнение лица, принимающего решение. Это похоже на систему выборщиков в США, где есть непосредственно принимающие решение выборщики и есть конечные избиратели. Все кандидаты в основном работают на выборщиков, потому что, если ты отработал эту историю, то решить вопрос с голосами избирателей — это более техническое действие.

Здесь похожая ситуация: да, нужно удовлетворить конечного пользователя, но не нужно выпячивать это на первый план. В основном нужно угадать (а лучше натуральным образом узнать), что действительно необходимо лицу, принимающему решение, и почему это так. Здесь работает метод глубинных интервью, причем они нужны несколько раз, потому что зачастую люди по-разному думают в разных ситуациях, в том числе потому, что есть социально ожидаемый ответ, когда вы просто собираете людей на какую-нибудь

рабочую встречу, митап и т. д. Люди находятся в общественной среде и, естественно, говорят то, что приемлемо для этой среды, не стыдно или, правильнее сказать, «безопасно». Может возникнуть иллюзия, что у них есть спрос, хотя на самом деле его нет.

Если вы потом придете и предложите подписать контракт, то, к своему удивлению, обнаружите, что девять из десяти этих людей на самом деле подобный контракт подписать не готовы, потому что для них это — неприемлемый риск. Выработать в диалоге с этими людьми первую версию продукта, которая действительно может быть востребована и за которую готовы платить, — крайне сложная задача, возможно, на порядок сложнее в enterprise-сегменте, чем в b2c. Здесь нет общепринятых правильных технологий, фреймворков, здесь пока еще время практики.

В этом смысле компания CUSTIS — одна из немногих носителей подобной практики, потому что долгое время мы занимались именно созданием продуктов для крупных корпораций, и поэтому хорошо понимаем важность этого первого шага. Многие хорошие начинания рассыпаются именно потому, что первые достаточно большие вложения промахиваются мимо целевой аудитории и ее потребностей. Часто проект просто закрывают, то есть акционеры, правление смотрят на результат и вычеркивают его из дальнейшего списка. Хотя сама идея была достаточно хорошая, плодами этих неудач воспользуются конкуренты, которые проанализируют негативные кейсы и на их основе построят стратегии, более близкие к рынку.

Итак, важно научиться работать с рынком, понимать его структуру и лиц, принимающих решения. Понимать, под чем они готовы подписаться, в том числе с точки зрения безопасности своей карьеры, а под чем не готовы, какой разумный шаг можно сделать в этом направлении.

Говоря о масштабных рыночных процессах, важно не забывать о том, что решения в итоге принимают люди, а в основании решений — множество мотивов, опасений и надежд, в том числе и личных. В этом вопросе ценны внимание к деталям и доверие.

Каждая компания становится все более уникальной не по генезису возникновения и не по каким-то процессам ее становления, а именно потому, что нет двух одинаковых компаний с точки зрения набора услуг и содержания бизнеса

— Расскажите на примере, как строится этот диалог и как происходит работа над проектом.

— Важно создать доверительную среду, и одна из форм — это проведение такого мероприятия, как стратегическая сессия. Мы как организаторы мероприятия приглашали людей из корпораций, реально принимающих решения, причем делали это в партнерстве с крупным банком и под его брендом. Далее в течение двух-трех дней с полным погружением мы выявляли спрос, используя наши авторские методики проведения стратегических игр. В частности, с нашим кейсом с казначейством мы таким образом очень хорошо попали в действительно востребованный функционал. В этом оказался залог успеха этого продукта и такого подхода. На следующих этапах мы приносим дизайн, варианты решения и уже в личных коммуникациях обсуждаем его реализацию.

То есть сначала фиксируем спрос, потом из этого спроса фиксируем ту часть, которая действительно обеспечена деньгами. Есть интерес, а есть спрос, который реально может быть поддержан деньгами. Первое от второго может отличаться в 100 раз, а может всего в два. От того, насколько четко вы сформулируете первую гипотезу, зависит снижение первоначального интереса до поддержанного деньгами спроса.

От качества первичного мероприятия зависит очень много. Кроме того, это позволяет встать в позицию маркет-мейкера. Люди слышат от вас про определенные возможности, о которых они, вероятно, уже слышали или о которых думали, но не считали, что это можно реализовать в ближайшее время. Они начитают воспринимать вас как амбассадоров определенной темы и относятся к вам как к экспертам с большим вниманием. Это усиление позиции.

Далее начинается собственно разработка. Постоянная демонстрация промежуточного результата руководителям корпораций, принимающим решение, — крайне важный момент. Могу сказать, что если вы расходитесь дольше, чем на месяц, то есть в течение месяца вы ничего визуально не показываете клиенту, у вас точно будут проблемы. Должен поддерживаться визуальный, желательно личный, контакт, когда люди вместе рассматривают результат, «в моменте» прикидывают и проецируют на реальность разработку. Потому что, когда человек рассуждает о требованиях, он рассуждает о том, чего он хочет. Когда он видит решение или его прототип, он переключается в другой режим. Человек пытается этот промежуточный результат совместить с тем, что у него есть сейчас, и как раз в этот момент возникает чувство «ложится — не ложится». Если чуть-чуть «не ложится», он скажет, как можно скорректировать, а если сильно «не ложится», то вы поймете, что пошли не по тому пути. И здесь лучше принять свернуть решение с неверного пути, чем продолжать попытки «закатить шарик», который явно уже не закатится.

Участие такого, как мы, подрядчика позволяет инкапсулировать этот процесс и переносить его на сторону подрядчика. Это снижает риски непопулярности изменений текущих решений внутри крупных корпораций и банков. На первых этапах нужно очень часто менять или корректировать гипотезу и относиться к этому, как к нормальному процессу. Корпоративная среда против этого, логика корпоративного финансового контроля такова, что, если деньги выделены, проект нужно доделать и отчитаться о результатах. Часто это связывает руки при разработке продукта. Вообще, толерантность к управленческому риску, к праву на ошибку, толерантное отношение к критике — очень интересные и важные темы в контексте цифровизации, создания новых продуктов. Б.О