Юлия Вдовина (BSS): Нашу экспертизу ждут в банках

Директор по продукту цифровизации клиентского сервиса в дистанционных каналах компании BSS Юлия Вдовина рассказала «Б.О» о том, почему экспертный консалтинг востребован в финансовой сфере

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



— Юлия, почему для компании BSS так важно направление экспертного консалтинга?

— Мы уверены в том, что важно не только продавать наши решения банкам, но и помогать им строить эффективные бизнес-процессы обслуживания клиентов, а также бизнес-процессы продаж сервисов и продуктов.

Мы сталкиваемся с тем, что не все банки могут с этим справиться самостоятельно. У реального бизнеса на местах не всегда наработан должный уровень собственной экспертизы для самостоятельной реализации процессов инновационного развития всех точек коммуникаций с клиентами. Не всегда есть эффективный механизм выстраивания стратегии омниканального обслуживания или построения стратегии цифровизации банка в целом. У нас же есть и уникальная рыночная экспертиза, и не менее уникальная команда специалистов, которые помогают выстраивать необходимые процессы. В ходе совместной работы с заказчиком мы ставим нашей общей целью вывести его совокупные показатели на качественно новый уровень за счет оптимизации бизнес-процессов и повышения их зрелости. Собственно, в этом и состоит наш консалтинг.

Особенностью текущего процесса цифровой трансформации, по нашему опыту, является то, что едва ли не половину всей работы консультантов занимает не столько внедрение инновационных решений, сколько показ бизнесу его болевых точек, построение векторов развития, а также обучение управлению изменениями. Бизнес должен понимать сегодня, как будут выглядеть процессы завтра. К сожалению, образ будущего могут очертить далеко не все консалтинговые структуры. Но, согласно моей практике, эксперты компании BSS в своей области обладают этой компетенцией сполна.

— Таким образом, ядро экспертного консалтинга BSS заключается в бизнес-экспертизе?

— Технологии очень быстро копируются, поэтому уже никому не нужны технологии ради них самих. Ведь бизнес в целом интересуют в первую очередь рост дополнительных продаж, сокращение операционных затрат, а также удержание клиентов. Поэтому, когда мы заходим с консалтинговым проектом, прежде всего смотрим на процессы обслуживания клиентов в банке и организации продаж во всех точках коммуникаций с ними. В их числе и контактный центр, и физические точки присутствия в виде офисов, отделений и точек обслуживания, и курьерская служба, средства текстовых коммуникаций, в том числе социальные сети.

Для чего мы это делаем? Наша задача — соединив вместе все каналы взаимодействия с клиентом, глазами нашего заказчика выявить болевые точки его бизнеса. В результате мы консультиру-

Реклама

ем его, показываем, что и как надо изменить в клиентском пути, ведь, собственно говоря, бизнес должен строиться вокруг своих потребителей, а не наоборот.

Конкретный пример: клиенты легко переходят из одного канала взаимодействия в другой, и, если эти каналы не связаны внутри компании, то образуется разрыв в коммуникациях, «дыра» в бесшовном клиентском пути. Клиентов это тревожит и беспокоит, поскольку они теряют свое время. Они начинают нервничать, высказывать претензии и ненавидеть как сам банк, так и всех его бизнес-партнеров.

Поэтому мы консультируем банки и продвигаем услуги по анализу клиентского пути и выяснению того, насколько он бесшовный. Это нужно для максимально эффективного выстраивания коммуникаций как с существующими клиентами в целях увеличения дополнительных продаж, так и с потенциальными в целях их привлечения. Все это на самом деле — часть классического бизнес-консалтинга, базирующегося на наборе собственных практик и экспертизы.

Еще одна типичная болевая точка бизнеса заключается в том, как его собственные сотрудники чувствуют себя на местах, насколько они готовы предоставлять качественный сервис потребителям и придерживаться стандартов банка.

А поскольку у компании BSS одна из ключевых компетенций находится в области речевых решений, то в качестве технологических механизмов и инструментов достижения бизнес-целей зачастую предлагаются те из них, которые уже опробованы на практике. В результате мы формируем портфель изменений, в котором могут быть какие-то доработки IT-ландшафта, совершенствование неких методологий и бизнес-практик внутри банка. В итоге мы ставим задачу стать для него не вендором, а партнером, который заинтересован в улучшении его бизнес-показателей.

Важно и то, что, если мы видим необходимость развития у клиента иных технологий, мы подключаемся и даем рекомендации, обладая экспертизой в этой части. Если требуется решение задач, которые выходят за рамки наших продуктов, мы дополнительно рекомендуем тот или иной технологический стек, который доказал свою рыночную состоятельность в рамках наших проектов с иными заказчиками. Таким образом, мы консультируем не только по нашим продуктам, но и по бизнесу в целом.

— Как это выглядит на практике?

— Возьмем, например, крупный региональный банк, руководство которого в определенный момент поняло, что его финансовая компания сильно отстает от известных технологических лидеров финансового рынка. Это отставание проявляется, например, в потере клиентов, которые видят уровень сервиса, предоставляемого этими лидерам, и уходят к ним.

Что начинают делать руководители отстающего банка? Они начинают думать о том, как, инвестировав минимум ресурсов, максимально приблизиться к эталону. В качестве запасного плана они обычно пытаются найти какую-то другую, менее конкурентную нишу либо менее конкурентный продукт, либо еще что-то. Чаще всего этот поиск заключается в изучении рынка: что там есть, дорого или недорого?

В итоге у руководства появляется понимание того, что, наверное, ему необходимо более полное погружение в концепцию цифровой трансформации. Но при переходе к практическим задачам по ее осуществлению зачастую компания начинает ограничивать свои приоритетные задачи элементами обычной автоматизации. Однако на современном рынке это, в отличие от внедрения комплексных решений, не позволяет поддерживать высокий уровень конкурентоспособности.

С этим пониманием представители банка приходят в компанию BSS и говорят, допустим: «Коллеги, у нас сидят 120 операторов на телефоне, звонят и общаются. Но мы не понимаем, плохо или хорошо они это делают, ведь роста продаж мы не видим и не знаем причин этой ситуации. Как все это улучшить?». На такую просьбу можно ответить формально, установив в этом банке робота, который будет звонить и отвечать на звонки, а также станет по скрипту отрабатывать сценарии.

Но можно подойти к этому вопросу комплексно и системно. Такой вариант включает в себя выявление, как уже говорилось выше, того, что «болит». Параллельно становится понятно, где нужно искать точки роста компании, какие в ней имеются центры затрат и прибыли, а также проявляются механизмы сохранения и развития клиентской базы. Только после этого «пациенту» можно предлагать конкретные лекарства для лечения определенных «болячек».

Например, есть клиент со своими потребностями и паттернами поведения. Известны точки коммуникации клиента с банком, определен набор продуктов, которыми он пользуется, есть ожидания клиента от банка, а также его доходность. И вокруг этого клиента построена некая экосистема, эффективность которой можно измерить конкретными параметрами. Какие-то из них находятся на уровне рынка, какие-то «западают», а какие-то отсутствуют, о них просто не думают. Все коммуникации с клиентом строятся на бизнес-процессах и технологиях, которые также могут варьироваться от оптимальных в данных условиях до полного их отсутствия. И даже если какие-то процессы, продукты и услуги в компании не мониторятся и не контролируются, мы, тем не менее, можем их оценить с помощью такого инструмента, как речевая аналитика.

А вот если посмотреть на сегмент лидеров рынка, то, безусловно, там нет потребности в расширенном консалтинге. Они многое уже выявили и внедрили. Но у них, как правило, остаются точечные вопросы, в решении которых им действительно необходима помощь. И тогда они уже приходят со сформированными запросами в виде технического задания (ТЗ). Наличие продуманного ТЗ является тем самым мерилом, которое отличает заказчиков, обладающих высоким уровнем зрелости, от всех остальных.

Возвращаясь к нашему некоему банку, руководители которого не очень-то понимают, что именно ему нужно на самом деле, можно, конечно, сделать то, что они просят изначально, и подешевле. Но практически в 100% случаев реализация проекта пойдет как-то по-другому, и не до конца понятно, чем он закончится. Поэтому гораздо эффективнее вступить в партнерство, провести консалтинг, сделать правильные выводы и предложить комплексное решение. Вот это называется экспертным консалтингом.

— Обычно полноценный индивидуальный консалтинг для небольшого заказчика не очень выгоден?

— У нас выработана стратегия работы как с небольшими, так и с крупными банками. Для небольших финансовых организаций, по нашей практике, мы понимаем, сколько ресурсов необходимо для решения их типичных проблем и какие проблемы оптимально решать в приоритетном порядке. Именно такое предложение мы и делаем подобным заказчикам, четко формируя у них ожидаемый результат.

Большой бизнес предпочитает индивидуальный подход, проекты здесь ни в коем случае нельзя делать «под копирку». Это связано с различиями в их клиентской базе, специализации, компетенциях, бизнес-культуре и IT-зрелости. Тем не менее место для шаблонов здесь тоже есть. Например, наша услуга сбора информации о том, что клиенты данного банка говорят о конкурентах, оформленная в виде инсайтов, очень востребована. Благодаря ей банкиры лучше понимают пробелы в своих сервисах и продуктах.

— А для небольших банков доступен кастомизированный консалтинг от BSS?

— Мы производим кастомизацию для небольших банков, если это обоюдно выгодно. Допустим, существует какой-то маленький банк со своей сетью отделений и контактным центром (КЦ). Мы понимаем, что в этом КЦ работают 10 человек. Ясно, что под оптимизацию наши технологии, дающие большой пласт информации, избыточны для них. Но мы понимаем, что у них развита филиальная сеть, это дополнительный фактор.

Что можно предложить? Мы можем «сесть» в физические точки присутствия со своими речевыми технологиями: аналитика и статистика всегда необходимы. Плюс к этому, согласно нашим лучшим практикам, мы советуем, на что сразу необходимо обратить внимание.

Такой комбинированный подход работает в силу того, что наши наработки, можно назвать их шаблонами, на многих производят «вау»-эффект. Многие, оказывается, даже не думали в этом направлении, и для них это все новое и необычное — им есть еще куда стремиться в целях выхода на новый уровень. А потом, если им удалось закрепиться на этом уровне и у них развился бизнес, приходит понимание, что нужна какая-то централизация функций в контактном центре, где уже работают не 10, а 40 человек. Мы понимаем, что в этот конкретный период можно предлагать клиенту следующий этап развития, потому что он уже «созрел» для использования технологий и дозрел до того, чтобы тратить деньги на совершенствование.

— А вам какой клиент выгоднее? Который не «дозрел» или уже «перезрел» с точки зрения компетенций?

— Мы работаем со всеми сегментами рынка. К любому клиенту у нас есть подход. К небольшим банкам, часто с недостаточной зрелостью процессов, мы применяем одни стандарты, так называемые шаблоны, по которым легко внедрять все необходимое. С другими, «зрелыми», клиентами наши проекты позволяют взаимно обогащать друг друга. Они дают нам какую-то свою экспертизу и опыт. Соответственно мы их обогащаем своими инновациями, потому что у нас есть свое мощное R&D-подразделение, у нас есть успешные проекты в разных отраслях.

Крупный зрелый бизнес порой не хуже нас смотрит в будущее, но этому бизнесу принципиально важно быть первым в новых сегментах рынка с приемлемым уровнем риска. А мы в этом желании можем ему помочь в качестве партнера. Они хотят быть первыми, а мы хотим иметь технологии, для того чтобы масштабировать их дальше на всех. В итоге мы развиваемся вместе с ними, беря часть рисков на себя.

Далее идут обкатка инновационных продуктов, доведение до ума методик их применения и подготовки кадров под них. И рано или поздно технология становится дешевле, а значит, доступнее для клиентов меньшего размера и менее высокого уровня зрелости.

Наши опыт и консалтинговая экспертиза позволяют найти ключик к каждому клиенту, предлагая решения, которые не только окупаются в конкретные сроки, но и позволяют заказчикам перейти на новый уровень цифровой зрелости, стать более конкурентными и близкими для своих клиентов

— Можно ли узнать, что такое шаблон и из чего он формируется?

— В передовых компаниях особенно не скрывают, какие ресурсы тратятся на обслуживание клиентов. Коммерческой тайной являются пути достижения этого результата. Наша задача — собрать и обобщить имеющийся опыт и сделать его доступным для других.

Допустим, есть среднее время обслуживания клиента. На его снижение можно влиять с помощью различных инструментов. Один из них, например, дал сокращение на 20 секунд. В деньгах это приносит вот такие суммы экономии. Клиенты спрашивают: «За счет чего сократили?». Как правило, минимизирована неэффективная работа операторов за счет установления контроля над тем, когда операторы отдыхают во время звонка. Сам банк никогда этого не отловит, потому что у него нет инструментов для этого. А мы можем показать, почему эти операторы молчат: либо они отдыхают, либо затягивают разговор с одними в ущерб другим, либо им чего-то не хватает в базе знаний, а может, у них попросту зависает программное обеспечение. И вот на примерах таких кейсов мы обобщенно рассказываем о лучших практиках рынка.

Я часто слышу от клиентов: «У меня такая же проблема. Я не знал причин, сейчас хочу их устранить». Или пример из сферы продаж. Банк знает, что рынок уверенно идет вот в эту сторону, но тем не менее есть проблемы с продажами. Выясняем, что нужно сначала завоевать доверие клиента. А как это сделать? У нас накоплен набор конкретных кейсов, опираясь на которые, мы можем предлагать конкретные шаги по изменению ситуации.

Преломляя эти знания через призму своего бизнеса, клиенты дают обратную связь: «У нас вот это точно не заработает, потому что ядро клиентской базы составляют пенсионеры, а они мыслят по-

другому». В ходе диалога они в итоге берут от нас знания и опыт, которые релевантны для них и могут привлечь именно их аудиторию.

Иными словами, шаблон — это набор обобщенных лучших практик рынка, релевантный для той или иной бизнес-ситуации. Он помогает ускорить процесс консалтинга и выбора целевой модели бизнеса. Понятно, шаблонов много по причине их нацеленности на тот или иной сектор бизнеса.

— Как у вас происходило накопление и становление практики экспертного консалтинга?

— Когда начали появляться речевые технологии, каждое внедрение было индивидуальным и уникальным. Потребителями технологии были крупные инноваторы и компании-первопроходцы, которые брали на себя смелость и ответственность, пытаясь пробовать, инвестируя в новое и набивая по дороге шишки. Мы как компания-вендор тоже приняли решение двигаться в этом новом направлении, набрали команду, начали развивать продукты и шаг за шагом осваивали технологии. Естественно, экспертиза и опыт постепенно накапливались. С каждого проекта мы возвращались с каким-то новым багажом знаний, с какими-то новыми технологическими улучшениями в наших продуктах.

В определенный момент мы поняли, что из проекта в проект у нас некоторые вещи повторяются. Кроме того, аппаратная часть, необходимая для работы приложений, в отрасли также примерно одинакова. В итоге мы пришли к выводу, что наши речевые решения можно тиражировать. Было создано коробочное решение, которое мы предлагали клиентам и, что называется, с нуля начинали разворачивать продукт и обучать работе с ним, например настраивать робота или анализировать массу записей разговоров.

Приходя в определенный банк, мы понимали, что он в чем-то схож с тем, в котором мы уже были, соответственно можно использовать модели, которые обкатали на прошлых проектах, включить их в нашу «коробку». Учитывая технологическое сходство, в этом банке мы говорили примерно следующее: «У нас есть практически готовое для вас решение, которое мы можем развернуть за короткий срок».

Мы договаривались и разворачивали решение. Обучали специалистов банка работе с ним, консультировали, помогали. Потом наступал момент, когда заказчик понимал, что дальнейшее развитие вполне по силам его внутренним ресурсам. Ведь наши продукты выстроены с использованием no-code-технологий — их легко могут развивать собственные команды банков. И уже в ходе такого развития банки зачастую приходят к пониманию ограниченности своих компетенций и внутренних кадровых и финансовых ресурсов, что не позволяет быстро реагировать на изменения рынка.

То есть, используя определенное время наши продукты, банки достигают такой точки зрелости, что готовы двигаться дальше в партнерстве с вендором. И в этот момент наш экспертный консалтинг оказывается востребован.

— Какие метрики вашей работы?

— Как можно заметить, я практически не упоминаю конкретные IT-продукты, сколько они потребляют киловатт-часов и сколько содержат в себе чипов и строк кода. Бизнесу это неинтересно. Нам удобнее разговаривать с ним на одном языке, имея на руках что-то, похожее на бизнес-план проекта. Технические детали начинают анализироваться позже, когда изучены бизнес-показатели типа ROI и срок исполнения работ. Этот подход понятен и востребован заказчиками. Поэтому наших консультантов ждут в банках.

Что касается реальных цифр — окупаемость инвестиций клиента находится в пределах от трех до девяти с половиной месяцев в зависимости от клиента и того, что именно внедряется.

Наши опыт и консалтинговая экспертиза позволяют найти ключик к каждому клиенту, предлагая решения, которые не только окупаются в конкретные сроки, но и позволяют заказчикам перейти на новый уровень цифровой зрелости, стать более конкурентными и близкими для своих клиентов.

— Ваш экспертный консалтинг сформирован на основе применения речевых решений. В этой сфере какие ключевые компетенции BSS вы могли бы назвать?

— Да, речевые технологии на базе искусственного интеллекта и машинного обучения — среди наших наиболее амбициозно развивающихся направлений бизнеса. Мы внедряем эти решения, например, в контакт-центрах или отделениях, оптимизируя процесс обслуживания клиентов и стимулируя продажи. При этом дополнительно улучшаются другие бизнес-метрики: клиентская удовлетворенность (CSI, NPS, CRR, CSAT), срок жизни клиента (LTV), активные пользователи (DAU/MAU), принятие продукта (Product Adoption), отток (CR).

В нашем портфеле — продукты для автоматизации входящей линии с клиентами с использованием виртуальных ассистентов: голосовых и текстовых (чат-ботов) роботов. Решения для исходящей линии, например для телефонных обзвонов, софт-коллекшна. Кроме того, мы предлагаем интеллектуальных помощников, встроенных в мессенджеры, мобильное приложение или сайт, с которыми работает контакт-центр.

Мы гордимся нашим чат-банком, который получил немало отраслевых и технологических наград за прошедшие годы. Его основной функционал — перевод банковских операций в формат чат-бота, благодаря чему клиенты финансовых организаций могут совершать платежи в интерфейсе привычных им мессенджеров.

Еще один наш популярный продукт — это речевая аналитика, которая позволяет мониторить, анализировать и улучшать работу операторов в контакт-центре и в точках продаж, контролируя общение сотрудников с клиентами. В результате обработки собранной информации можно понять, какие скрипты работают лучше в тех или иных кейсах и как функционирует контакт-центр или подразделение обслуживания в целом. На основании анализа всех факторов можно сформулировать предложения по улучшению эффективности локальных или комплексных бизнес-процессов.

И, наконец, мы развиваем решение для голосовой биометрии и базу знаний. Все перечисленные решения составляют основу нашей интеллектуальной диалоговой платформы Digital2Speech. Б.О