Евгений Домников (Сбер): Если Lovemark, то для всех

Новый подход к лояльности требует погружения в желания, ожидания и эмоции каждого человека, а также в пучины нейронаук. Работая на столь тонком уровне, важно не только правильно выбрать стратегию, но и «встроить ограничители», которые защитят клиентов от злоупотреблений. Опытом работы над созданием бренда Lovemark с «Б.О» поделился Евгений Домников, начальник управления по развитию креативных технологий СберБанка

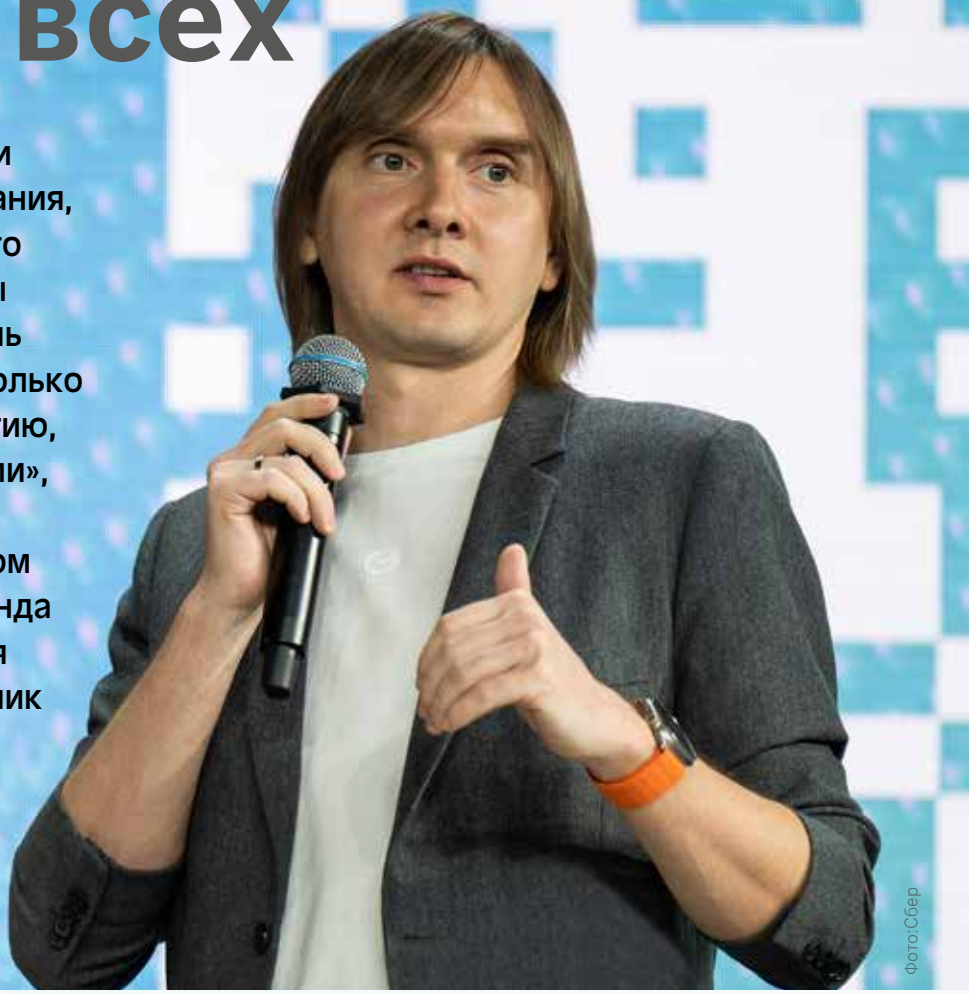


Фото: Сбер

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

— Евгений, почему и когда в Сбере пришли к пониманию, что нужно трансформировать коммуникации с клиентами в столь непривычном для отечественных банков русле?
— В Стратегии развития — 2026, которую Сбер принял в конце 2023 года, задекларирована человекоцентричность, и она по умолчанию подразумевает, что у нас должна быть Lovemark-компания, поскольку невозможно построить такой бизнес, не имея глубоких эмоциональных взаимоотношений с клиентом.

Идея витала давно, и мы продвигаем концепцию полтора года — с тех пор, как принято решение по созданию Lovemark-бренда. В активной фазе ее реализация идет год. У меня в этом процессе двойная роль: с декабря 2023 года я отвечаю в целом за бренд (дизайн) и за креативные технологии, которые, конечно, вписаны в концепцию.

— Lovemark обычно ассоциируется с брендами, которые производят нечто вещественное: Apple, Nike, Coca-Cola. Вы на этот опыт ориентируетесь или есть успешные примеры среди глобальных игроков финансовой отрасли?
— Эти бренды — канонические истории из учебников. Среди глобальных финтехов мы искали примеры, но не нашли: наш российский опыт на голову выше, чем весь остальной. Привычные для нас решения часто в новинку для иностранной аудитории. Обычно отечественные разработчики выходят с ними на зарубежный рынок, а не наоборот.

Есть Revolut: там, по сути, изобрели наш «СберБанк Онлайн» и стали очень успешны. Это, наверное, хороший пример для

западного рынка. Есть различные нишевые истории: был, к примеру, Rocket Bank — первый банк, который начал общаться с клиентами на человеческом языке, и люди это оценили. Там построили такую модель обслуживания, которая стала Lovemark, в которую клиенты влюбились. Желание выстроить очень сильную эмоциональную связь — сейчас это норма.

— Есть ли значимые кейсы среди российских компаний, в том числе — среди конкурентов из финансового сектора?

— На российском рынке мы точно ни на кого не ориентируемся. В принципе, не один Сбер встал на этот путь: есть нишевые компании, где строят бренд по такому же принципу. Но уникален масштаб: такая огромная компания пытается ставить во главу угла эмоциональный клиентский опыт!

Мои наблюдения за коллегами по рынку показывают, что они скорее строят Lovemark интуитивно: для них это эмоции, любовь, взаимоотношения с клиентами. Когда я начинаю рассказывать им про метрики, их удивляет, что существует методология. То есть большинство людей воспринимают Lovemark как классное слово, под которым подразумеваются эмоциональные отношения между компаниями и клиентами. Но я при этом не исключаю, что у нас есть и такие бренды, которые очень технично строят Lovemark.

— Учитывая, что конкурентов у Сбера нет, для чего затевать трансформацию?

— В Сбере есть притча про жителей африканской саванны — льва и антилопу. Обоим, чтобы выжить, надо бежать: льву, чтобы не остаться голодным, а антилопе, чтобы ее не съели. Сберу в силу специфики компании приходится ежедневно конкурировать с самим собой, потому что, оставаясь на месте, очень легко растерять наработки. Компания сейчас лидирует во многих направлениях, в том числе и в маркетинге, поэтому для нас Lovemark — шаг в будущее.

— Спустя полтора года уже можно говорить о значимых изменениях в подходах, выходе на новые стадии?

— Построение Lovemark-бренда — игра вдолгую даже для бизнеса среднего размера. Немедленный эффект возможен только для локальной компании. Для нас это процесс на перспективу пяти-шести лет, состоящий из нескольких этапов. Мы прошли через довольно серьезный период переосмысления классической западной методологии, которая ориентирована на среднюю компанию, и полностью переделали этот подход, в том числе по итогам общения с клиентами, разбираясь, что для них «любимая компания» (независимо от сектора).

По итогам тестирования клиентских опросов мы пришли к созданию собственной матрицы драйверов, которые именно нам нужно развивать внутри компании. И этот внутренний фреймворк соответственно раскладывается на часть, которая идет в продуктовые команды, создающие продукты и сервисы, и часть, с которой работает маркетинг. На то, чтобы определиться со смыслами, ощущениями, способами коммуникации, ушли первые полгода.

Мы ведем проектную деятельность, формируем наборы гайдов, руководств, воркшопов и результаты каскадируем наверх. Затем через руководство банка задачи каскадируются всем подразделениям, а мы оказываем коллегам консультационную сопроводительную поддержку.

— Мне все же сложно представить любовь к банку. С кроссовками Nike понятнее: в прошлом году были фиолетовые с желтой подошвой, и все в предвкушении: что новенького придумают? Вокруг этого ажиотаж, и соответственно получается экономия на рекламе…

— Это про моду и хайп, а не про Lovemark. Сама концепция — не про товары: не так важно, что ты трогаешь руками. Lovemark — это всегда про эмоцию, от слова «love». Если нарисовать две пересекающиеся шкалы — вертикальную и горизонтальную, где одна будет про уважение, другая про любовь, то получится четыре квадрата. Можно любую компанию поместить в один из них. Есть производители-ноунеймы, которых не любят и не уважают. Мы не знаем, что они существуют, даже покупая их товары. Встречаются такие, которые не вызывают уважения и доверия, но при этом к ним испытывают любовь. Был такой Clubhouse, который все обожали недели две, а потом он исчез. Или виртуальные маски в соцсетях: все их примерили. Они — как вирус, который прошел по планете и исчез.

В одном из квадратов уважения много, но любви не хватает. Вот со Сбером мы пока здесь. У нас высокие показатели надежности — это признак уважения со стороны аудитории. И мы (по нашим внутренним замерам) точно знаем, что по показателю надежности даже выше, чем клиенты ожидают. Но мы пока далеко от квадрата, где живут Lovemark. Там рождается магия: бренд перестает быть брендом, у него появляются новые свойства, появляется беспричинная любовь: когда товар выбирают не только из-за интересных финансовых условий, не из-за того, что среди конкурентов он как-то выделился, а потому что любят. Пью Coca-Cola, потому что люблю, хоть и знаю, что на слепых тестах от других напитков не отличу, они идентичны по вкусу. Это первая фишка. А вторая: любимому бренду многое прощают. Если что-то сделала компания, которую ты не любишь, она будет проклята, а той, которую любишь, все прощаешь: ладно, исправится. Вот как раз этот показатель лояльности для Сбера очень важен.

— И все же зачем Сберу любовь? Перефразирую: какая от этого выгода?

— У нас клиентская база огромная: вся Россия. И в отличие от небольших банков нам тяжело прирастать новыми клиентами, мы ограничены населением страны. Поэтому для нас очень важен такой показатель, как лояльность. С точки зрения экономики мы считаем по своим метрикам проникновение в продукт, количество времени, которое продуктом пользуются, и другие показатели. Клиент на достаточном уровне лояльности приносит от 30 до 150% больше дохода.

— Нужны ли существенные финансовые вложения для реализации концепции?
— И маркетинг, и продукт мы бы и так финансировали и создавали. Просто сместился фокус.

— Банки, бывает, и разочаровывают клиентов, в том числе потому, что, поскольку подчиняются жесткому регулированию, они не могут бесконечно улучшать сервис и продукты. Скажем, сейчас меняются ставки, условия по ипотеке… Кроме того, клиент Lovemark-бренда не застрахован от манипуляции его доверием… Много рисков, вам не кажется?
— Здесь надо делить. Есть история про внешние обстоятельства, за которыми «двигаются» продукты банка. И совсем другое дело — манипуляция. Мы сейчас формируем глобальный этический каркас в отношении человекоцентричности. И он обязательно появится, как и в случае с ИИ: сейчас прорабатывается этический кодекс по его развитию, формируются правила, по которым будут жить участники рынка.

Есть также понимание, что, вложив много сил в отношения с клиентом, банк не готов их разрушить ради сиюминутных корыстных интересов, тем более что мы конкурируем сами с собой. При создании Lovemark мы работаем буквально на уровне биохимии, гормонов. Нужно встроить «ограничители». К реализации стратегии подключена «Лаборатория нейронаук и поведения человека». Мы предлагаем концепции, гипотезы, а коллеги нас «калибруют» или отбраковывают идеи.

— В своей работе по повышению лояльности вы в большей степени ориентированы на какие-то группы, категории клиентов?
— Если Lovemark, то для всех. Такого не будет, что «вас мы любим, а вас — не очень». Конечно, в банке принята стандартная сегментация, но также в Сбере и массовая персонализация, вплоть до финального клиента. Кроме того, мы решаем сейчас задачу: создать объединяющие элементы при переходе клиента из сегмента в сегмент, обеспечив непрерывность опыта.

— А как это работает на уровне биохимии?
— У меня есть ожидания. Получив что-то значительно выше ожиданий, организм вырабатывает гормон счастья. На этом и строится наша работа во всех сегментах, для всех аудиторий: всегда будет что-то сверх ожиданий.

— Когда можно будет ощутить плоды совместной работы с нейробиологами?
— Уже внедряем. Мы пересмотрели подходы к графическому оформлению, поскольку у нас, как у всех, всегда в коммуникациях была «заточенность» именно на этом. Но люди получают через зрительный канал только три четверти информации, остальное — через слух, обоняние, осязание. Например, в рамках Lovemark-концепции мы создаем 3D-графику такого уровня четкости и детализации, что она выглядит абсолютно реалистичной. Материалы, структура и поверхности настолько проработаны, что их хочется потрогать. Мы называем этот принцип «цифровая тактильность». Такие 3D-ролики в последние полгода крутятся во всей нашей розничной рекламе. **Б.О**

