



senteo

experience is everything

Алексей Веретенков



- **Управляющий директор стран ЕСА, старший партнер, Senteo Inc.**
- **VP по стратегии и маркетингу,** инвестиционный фонд Армении ANIF
- **Член совета директоров,** краудфандинг платформа ARFI
- **Co-founder,** стартап-студии и платформа для маркетплейсов
- **Инвестор и совладелец** десятков daily и venture проектов.

В прошлом:

- **Со-руководитель цифровой трансформации, продакт оунер стратегии,** Альфа-Банк Россия
- **Советник председателя наблюдательного совета,** Альфа-Банк Беларусь
- **Руководитель отдела прямых продаж и зам отдела телемаркетинга,** Raiffeisenbank, ex Импэксбанк
- **Руководитель торговых точек,** Евросеть.

Опыт

Алексей — эксперт по трансформации, цифровизации и управлению изменениями с 17-летним опытом в **11 странах, 100 компаниях и 300+ проектов.** Алексей работал в банках (Альфа банк РФ и Беларусь, Райффайзенбанк, Импэксбанк), розничной сети Евросеть, инвест. фонде ANIF (Armenian National Interests Fund) и консультантом в следующих индустриях: банковской сфере, розничной торговле, страховании, на производстве, в автомобилестроении и телекоммуникациях.

Он успешно разрабатывал стратегии с фокусом на execution, реализовывал проекты в области **управления трансформацией, цифровизации и цифровых решений, развития корпоративной культуры, системного ценообразования, клиентоориентированной аналитики и внедрения CRM-систем.**

Опыт Алексея включает в себя работу в США и Восточной Европе в таких компаниях, как BNP Paribas, Raiffeisenbank, Euroset, Atlant-M, Ural FD Bank, RosEvroBank, Росинер, 360 Federal Credit Union, Альфа-Банк, Мерафон, ЧТПЗ, группа Ак Барс, TBC bank, Societe Generale Group и др.

Алексей запустил бизнес финансового планирования в США, также он является членом советов директоров ряда компаний и совладельцем нескольких технологических проектов, нейросенсорики, медиа-агентства и медиасети, платформ для маркетплейсов и ряда других компаний.

Образование

- **Стратегический менеджмент,** финансовый университет при правительстве РФ, повышение квалификации
- Психологии управления — **управление изменениями,** московский институт психоанализа, бакалавр
- **Кандидат экономических наук,** международная академия оценки и консалтинга
- Экономист — **финансы и кредит,** институт прикладной информатики и управления, магистр.

- Agile transformation — **сооснователь Agile-манифеста** Arie van Bennekum, Wemanity
- **Product Management Program** — Berkeley
- Empretec — **Гарвардская программа подготовки предпринимателей,** United Nations UNCTAD, ООН.

Алексей свободно владеет русским и английским языками.

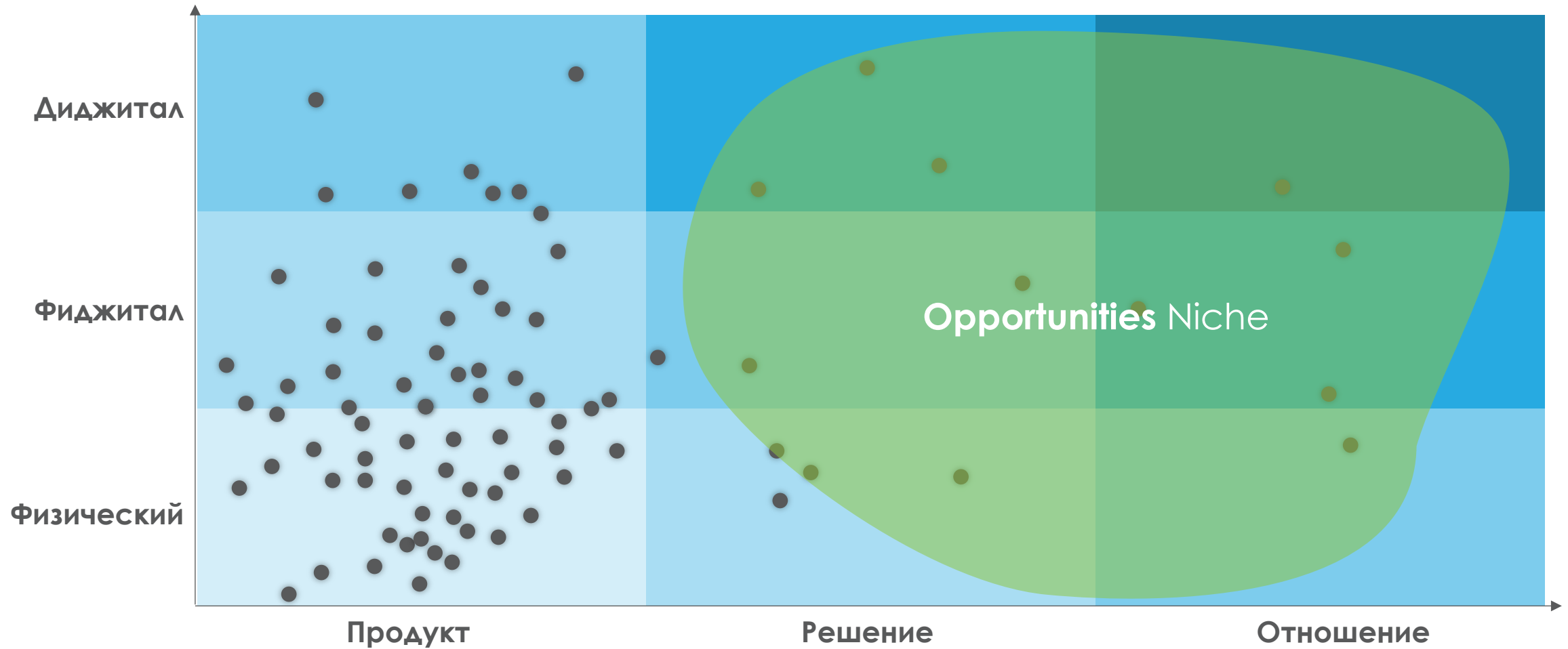
experience is everything



ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ В ДИСТАНЦИОННЫХ КАНАЛАХ И ЗА ИХ ПРЕДЕЛАМИ



октябрь 2022



ЭВОЛЮЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

	Балансо-ориентированная	Продукто-ориентированная	Клиенто-ориентированная	Отношение-ориентированная
Бизнес драйверы	Управление активами и пассивами/ Казначейство	Особенности/ Функциональность	Данные/CRM	Контакт/ Диалог с клиентом
Понимание поведения клиента	Кэптивное/ Индифферентное	Потребности клиента диктуют покупки	Историческое поведение диктует сегодняшний интерес	Стремления диктуют будущее поведение
Подход к продажам	Реактивный	Ценообразование/ Бандлы	Интенсивный маркетинг/Кросс-продажи/Продажи на следующий уровень	Целостный/ Целе-ориентированный
Источник конкурентного преимущества	Регулируемый/ Непродуктовые инициативы	Дифференцированные продукты/ особенности	Знание клиента	Впечатления клиента/ Отношения
Измерение эффективности/ метрики	Финансы, Бухгалтерский баланс	Прибыль по продукту, доходность продукта	Прибыль по сегменту, доходность на клиента, удержание	Пожизненная ценность клиента, Лояльность, Сила отношений

experience is everything



пути развития организации



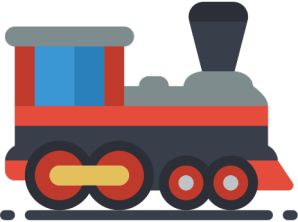
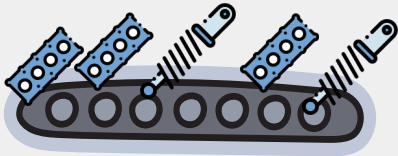
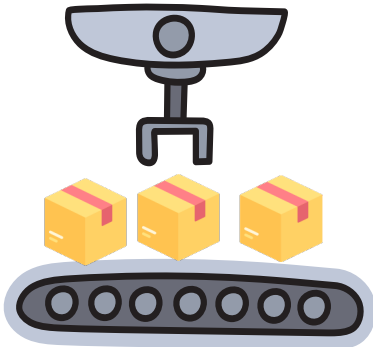
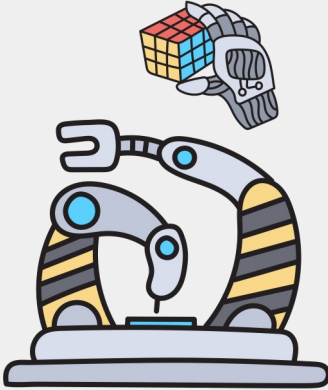
experience is everything





outdated
management
models

четвертая промышленная революция

Индустрия 1.0 механизация производства благодаря воде и пару	Индустрия 2.0 массовое производство использование электричества разделение труда	Индустрия 3.0 начало автоматизации производства, внедрения IT- систем и электроники	Индустрия 4.0 киберфизические производственные системы
			
18 век	20 век	70-е	сегодня

experience is everything

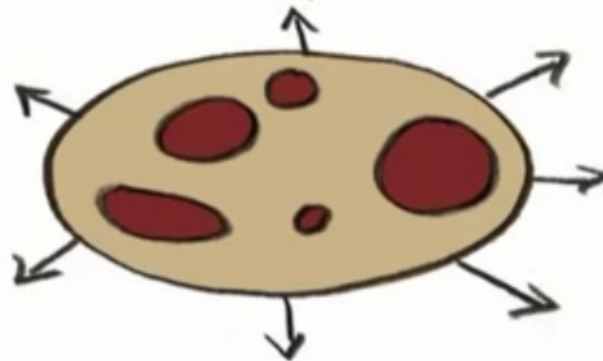


динамика рынка и расцвет глобальных рынков

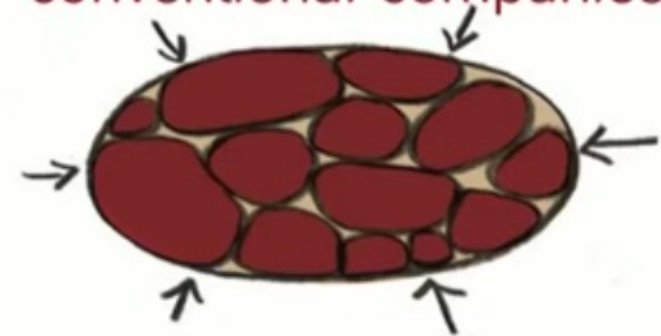
Local markets,
high customization



Spacious markets,
little competition



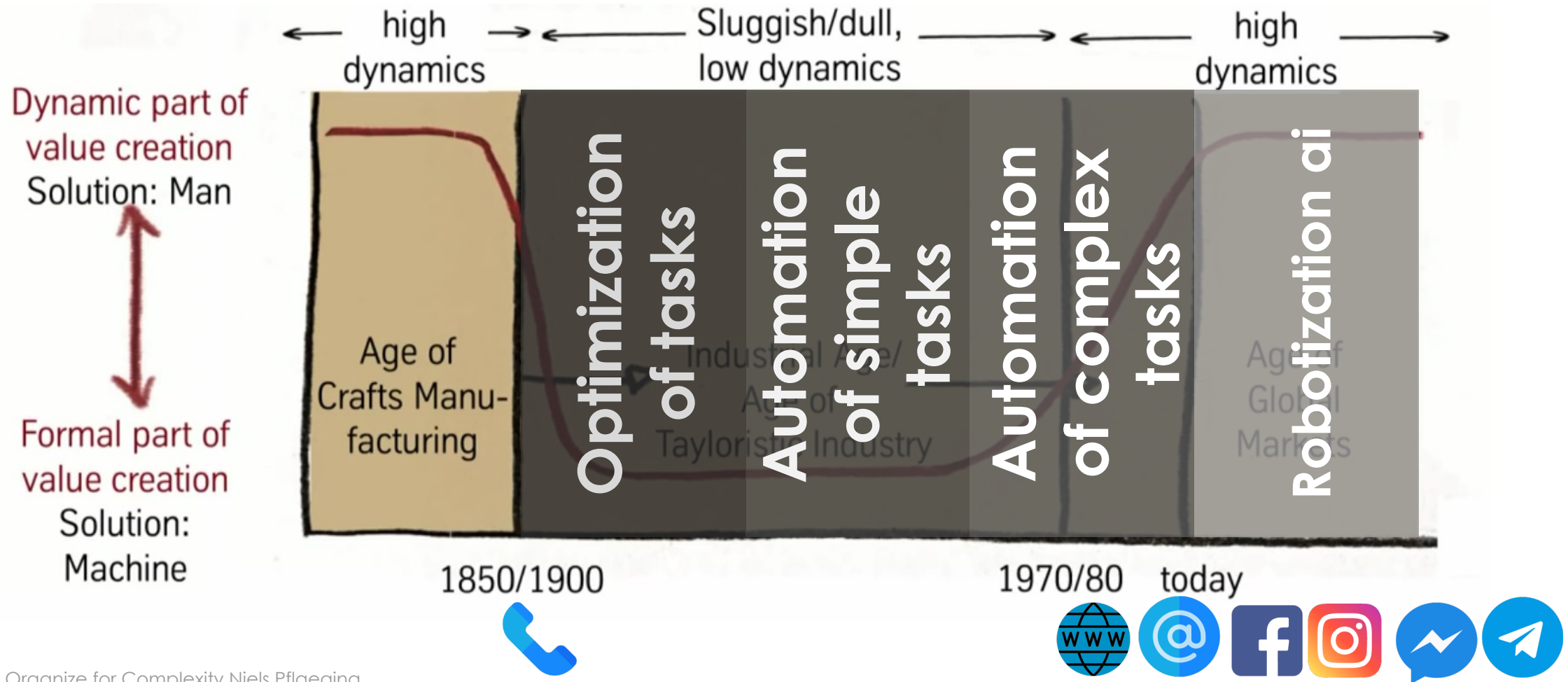
“Outperformers” exercise
market pressure over
conventional companies



Source: Organize for Complexity Niels Pflaeging

experience is everything

развитие автоматизации

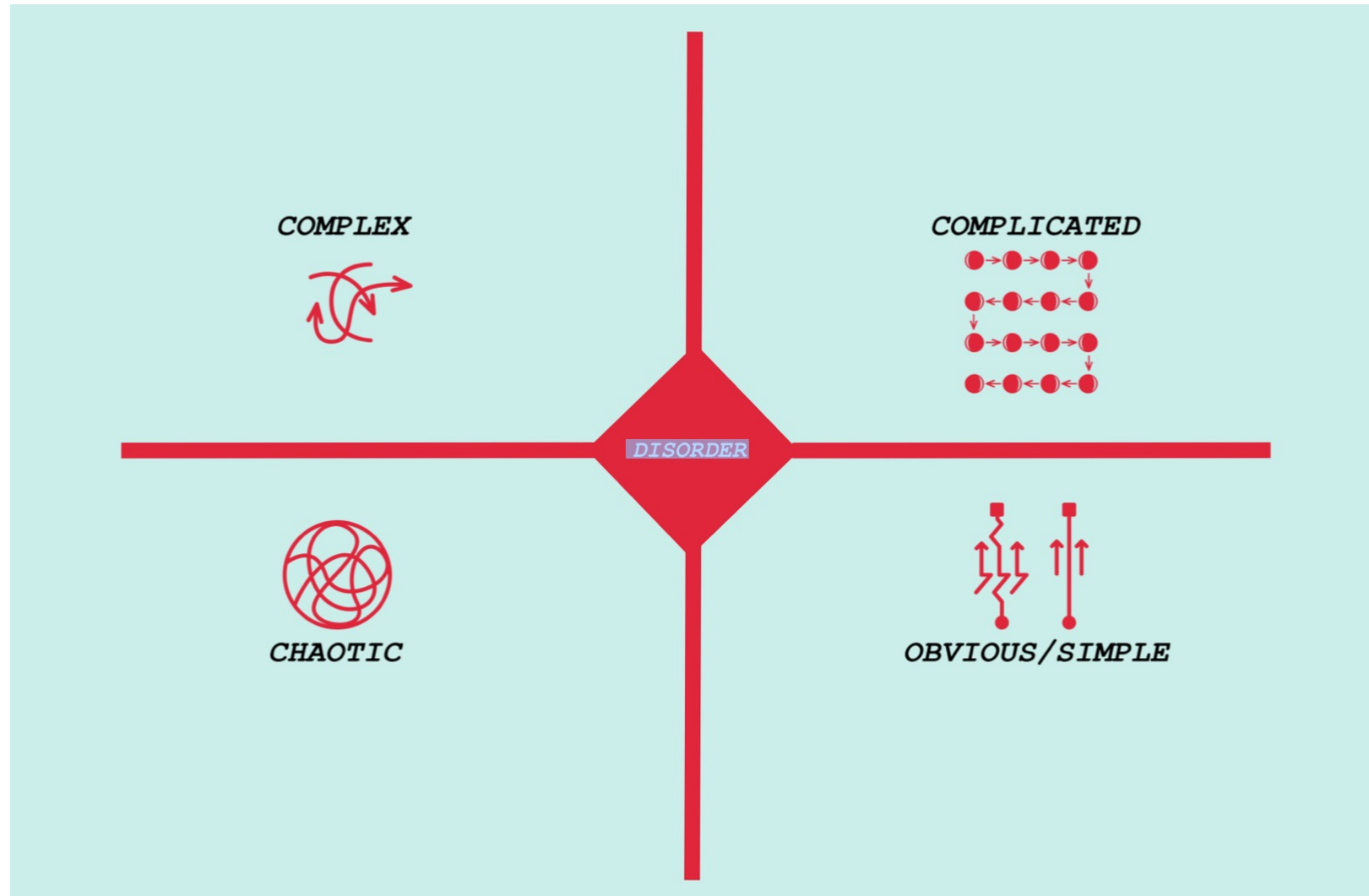


Source: Organize for Complexity Niels Pflaeging

experience is everything

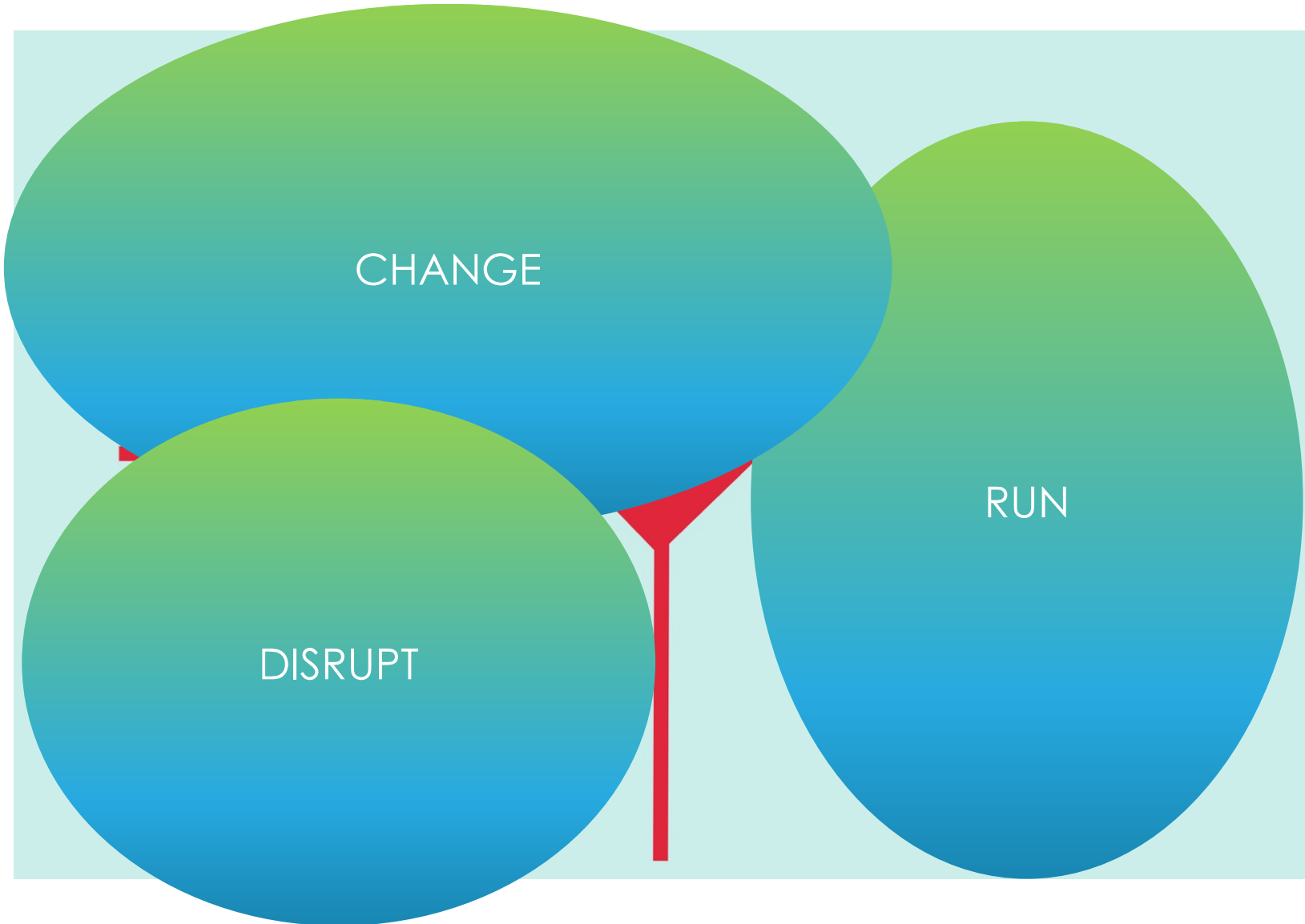


CYNEFIN FRAMEWORK



experience is everything

CYNEFIN FRAMEWORK



experience is everything

развитие принципов современной организации

Law

- §§1 Freedom to act
- §2 Responsibility
- §3 Governance
- §4 Performance climate
- §5 Success
- §6 Transparency
- §7 Orientation
- §8 Recognition
- §9 Mental presence
- §10 Decision-making
- §11 Resource usage
- §12 Coordination

Beta



- Connectedness
- Cells
- Leadership
- Result culture
- Fit
- Intelligence flow
- Relative Targets
- Sharing
- Preparedness
- Consequence
- Purpose-driven
- Market dynamics

Alpha

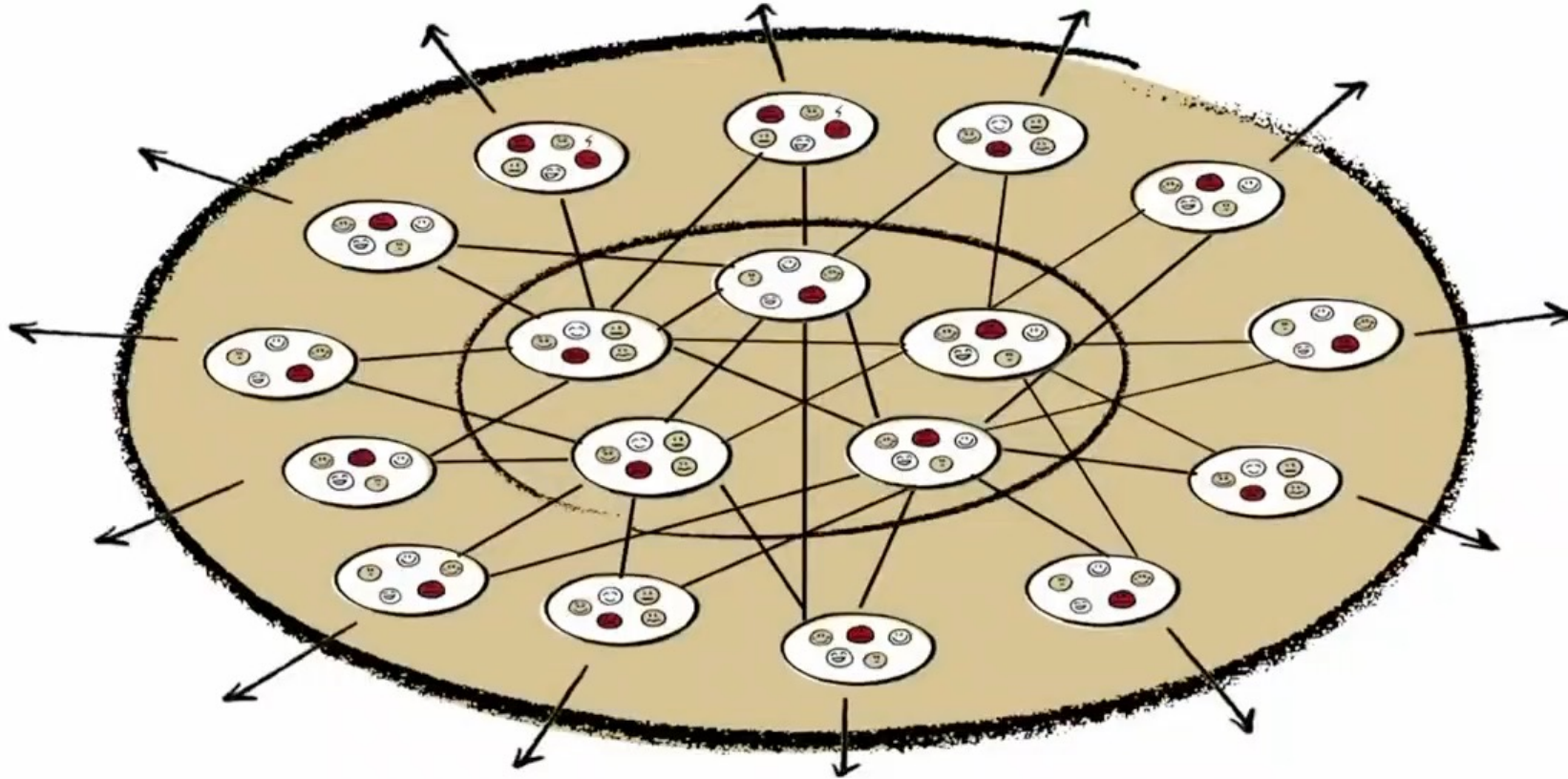


- not Dependency
- not Departments
- not Management
- not Duty fulfillment
- not Maximization
- not Power accumulation
- not Top-down prescription
- not Incentives
- not Planning
- not Bureaucracy
- not Status-oriented
- not Commands

Source: Organize for Complexity Niels Pflaeging

experience is everything

Niels Pflaeging — organize for complexity



experience is everything

централизация, децентрализация?

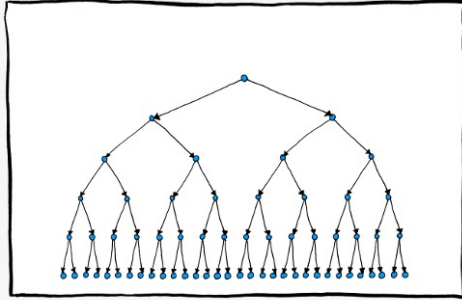


experience is everything



изучение и оценка текущей орг. структуры и модели управления

измерение эффективности работы и вознаграждения



Иерархическая и обособленная

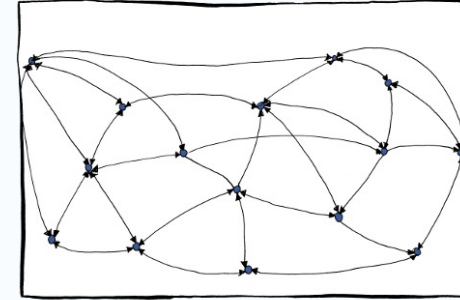
типичная модель управления присущая устаревшим орг. структурам.

модель управления

- * Управление временем
- * Наблюдение за работой сотрудника
- * Микроменеджмент.

измерение эффективности

Ориентация на деятельность, во сколько пришел, во сколько ушел, что делал.



Стирание границ

стираются границы в орг. структуре возможно и сама орг. структура должна измениться.

модель управления

- * Управление результатом
- * Постановка задач
- * Контроль качества результата.

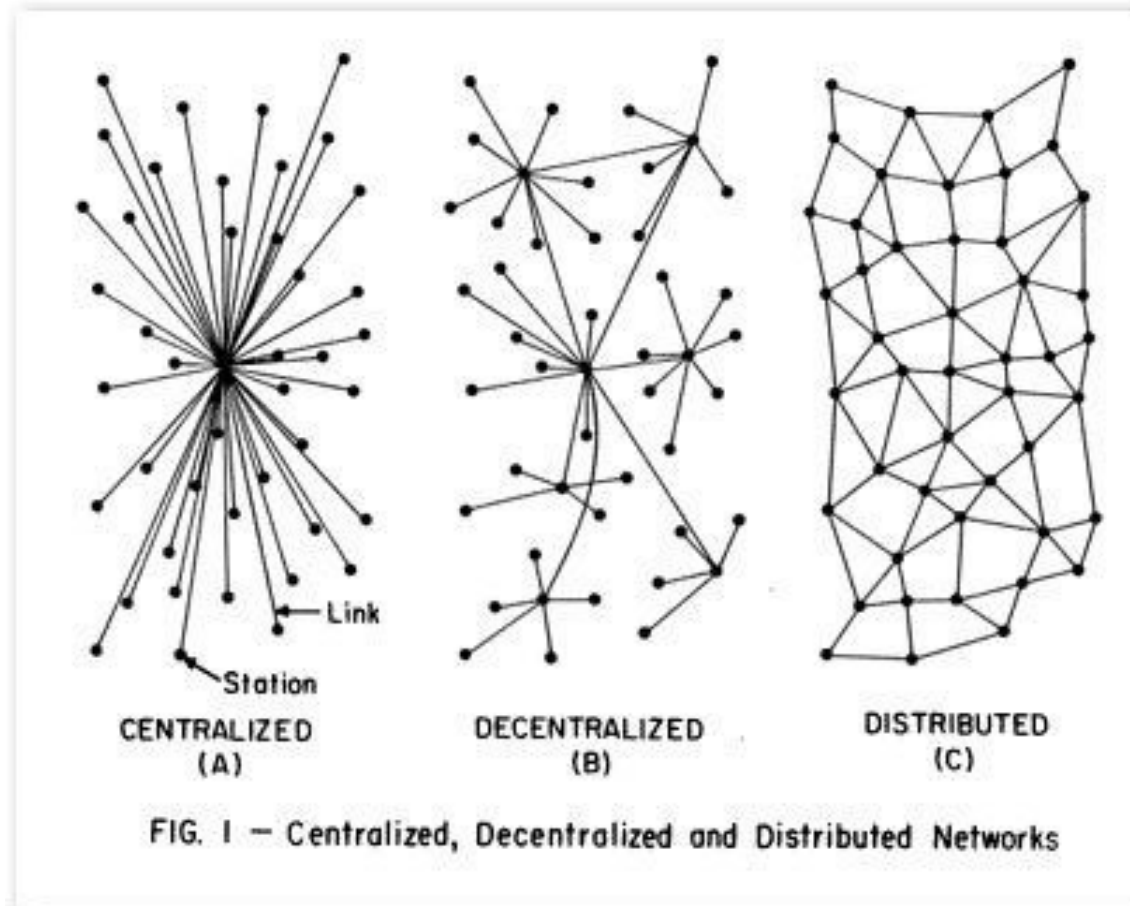
измерение эффективности

Сложней управлять деятельностью, начинают контролировать результат и продуктивность.

experience is everything



централизованное, децентрализованное и распределённая сеть



experience is everything

	Балансо-ориентированная	Продукто-ориентированная	Клиенто-ориентированная	Отношение-ориентированная
Бизнес драйверы	Управление активами и пассивами/ Казначейство	Особенности/ Функциональность	Данные/CRM	Контакт/ Диалог с клиентом
Понимание поведения клиента	Кэптивность/ Индивидуальность	Потребности клиента диктуют покупки	Историческое поведение диктует сегодняшний интерес	Стремления диктуют будущее поведение
Подход к продажам	Реактивный	Ценообразование/ Бандлы	Интерактивный маркетинг/Кросс-продажи/Продажи на следующем уровне	Целостный/ Целе-ориентированный
Источник конкурентного преимущества	Регулируемый/ Непродуктовые инициативы	Дифференцированные продукты/ особенности	Знание клиента	Впечатления клиента/ Отношения
Измерение эффективности/ метрики	Финансы, Бухгалтерский баланс	Прибыль по продукту, доходность продукта	Прибыль по сегменту, доходность на клиента, удержание	Пожизненная ценность клиента, Лояльность, Сила отношений

Способность организации
действовать
целенаправленно,
рационально мыслить и
эффективно
взаимодействовать с
клиентами в своей среде

Rational
Intelligence

Emotional
Intelligence

Способность организации
понимать, использовать, и
управлять эмоциями
клиентов

Social
Intelligence

Способность организации
демонстрировать осведомленность
о потребностях, чувствах и
проблемах клиентов, умение
развивать и поддерживать
отношения с клиентами.



от качества
обслуживания к
качеству отношений

эффективность типов обратной связи: best practice



experience is everything



ЭВОЛЮЦИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА, КАК ЧАСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ

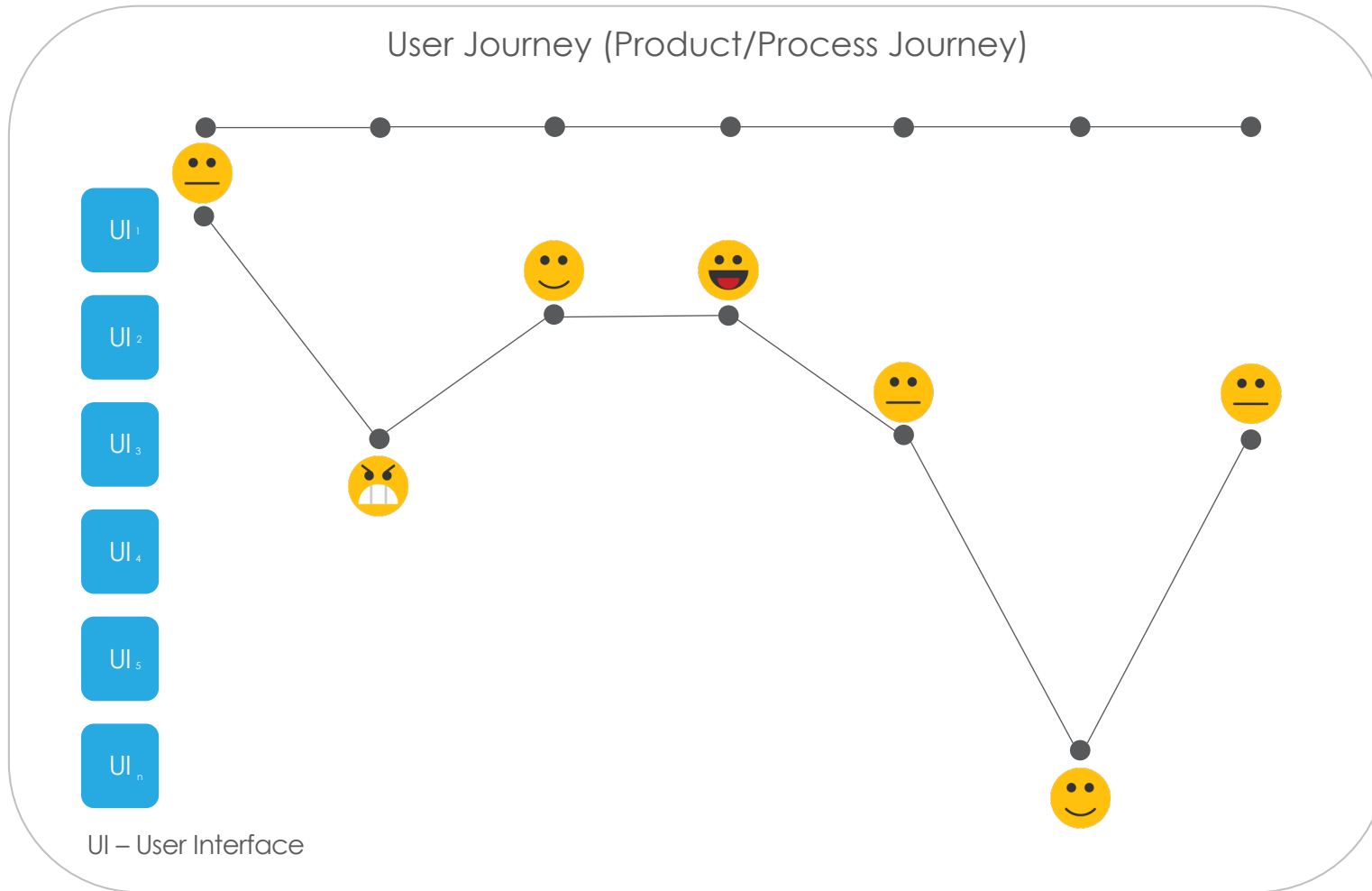
		Баланс-ориентированная	Продуктово-ориентированная	Клиенто-ориентированная	Отношение-ориентированная
Бизнес-драйверы		Управление активами и пассивами, качество	Особенности/функциональность	Данные/CRM	Контакт/диалог с клиентом
Понимание поведения клиента		Клиентское/индивидуальное	Потребности клиента диктуют покупки	Историческое поведение диктует сегодняшний интерес	Стремления диктуют будущее поведение
Подход к продажам		Реактивный	Ценообразование/бандлы	Интерактивный маркетинг/кросс-продажи/продажи на следующий уровень	Целевой/целе-ориентированный
Источник конкурентного преимущества		Регулируемый/непродуктивные инициативы	Дифференцированные продукты/особенности	Знание клиента	Впечатления клиента/отношения
Измерение эффективности/метрики		Финансы, бухгалтерский баланс	Прибыль по продукту, доходность продукта	Прибыль по сегменту, доходность на клиента, удержание	Пожизненная ценность клиента, лояльность, сила отношений

experience is everything



ВИДЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИХ ПУТЕЙ, user journey

Каналы взаимодействия



User Journey

это опыт взаимодействия клиента с конкретным продуктом, процессом, услугой или сервисом.

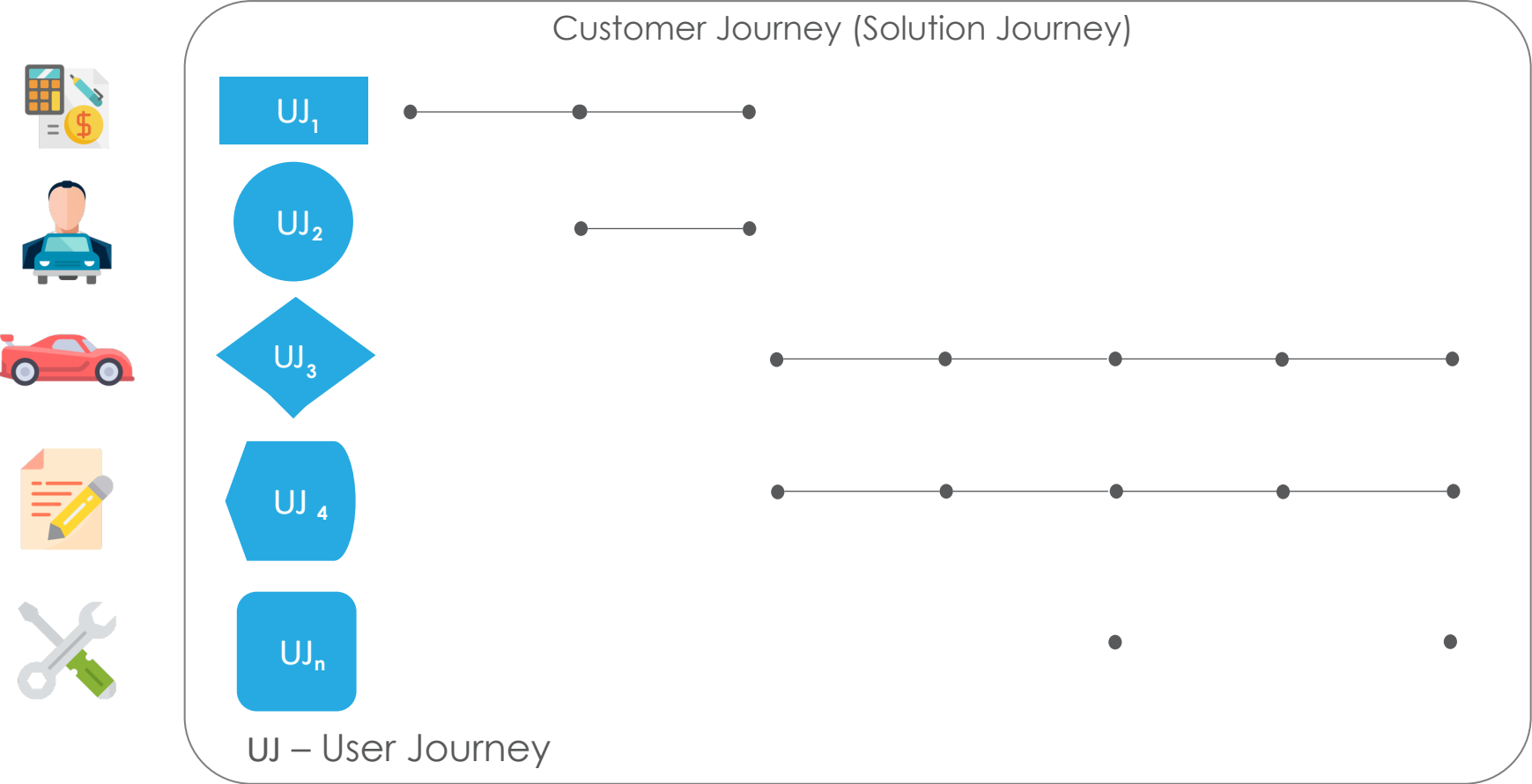
User journey map

это инструмент графического описания и анализа user journey

experience is everything



ВИДЫ КЛИЕНТСКИХ ПУТЕЙ, customer journey



Customer Journey
это опыт взаимодействия клиента с несколькими User Journeys (Product/Process Journeys), которые относятся к одному комплексному решению

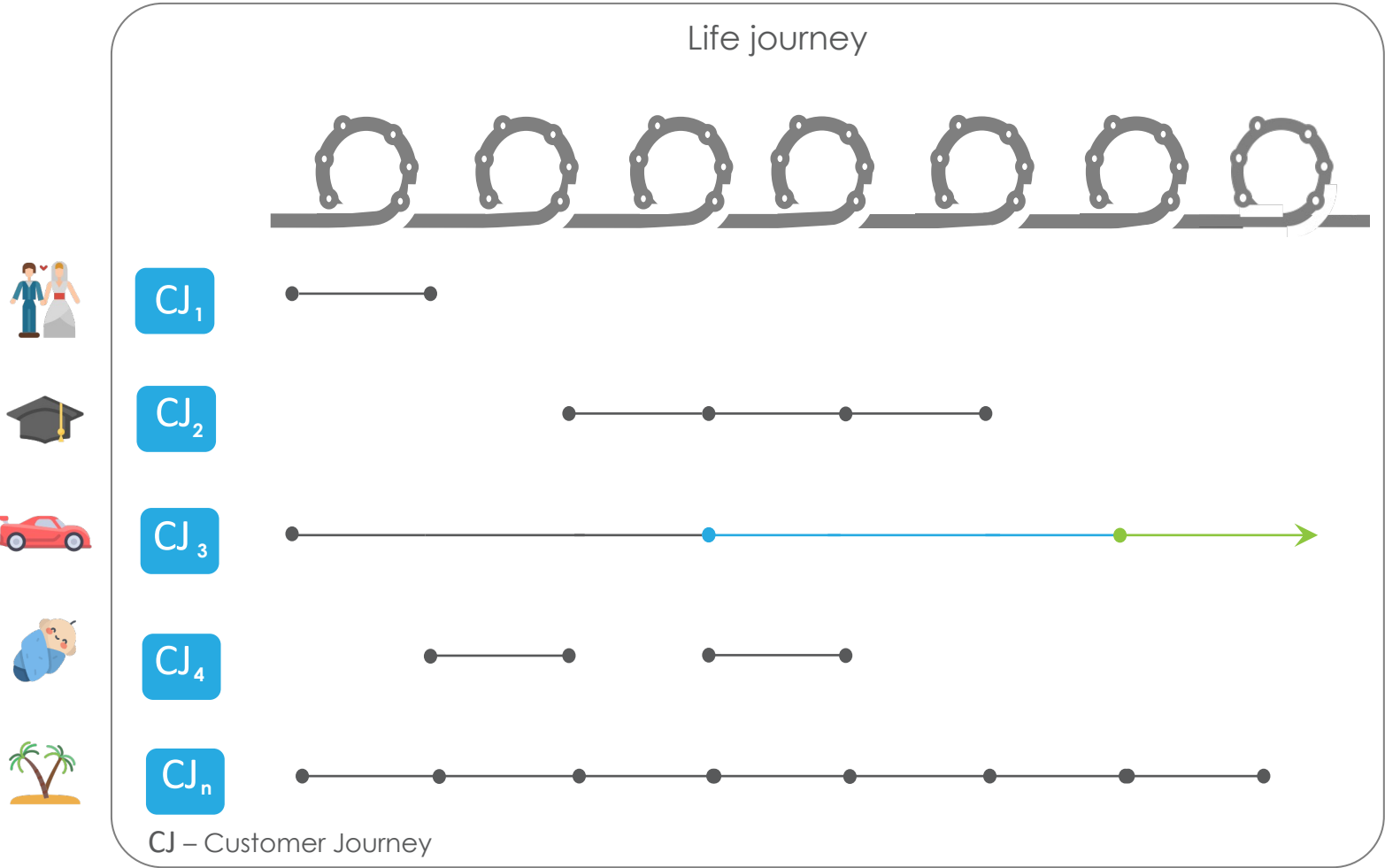
Customer journey map
это инструмент графического описания и анализа customer journey

Добавленная ценность для клиента Обучение Внутренние и партнёрские аксессуары
Планирование и отслеживание Сопровождение и поддержка

experience is everything



ВИДЫ КЛИЕНТСКИХ ПУТЕЙ, life journey



Life Journey

это совокупность Customer Journey (Solution Journey), которые связаны процессами управления отношениями с клиентами вне продуктовых категорий

Добавленная
ценность для
клиента

Планирование и
отслеживание

Обучение

Внутренние и
партнёрские
аксессуары

Сопровождение
и поддержка

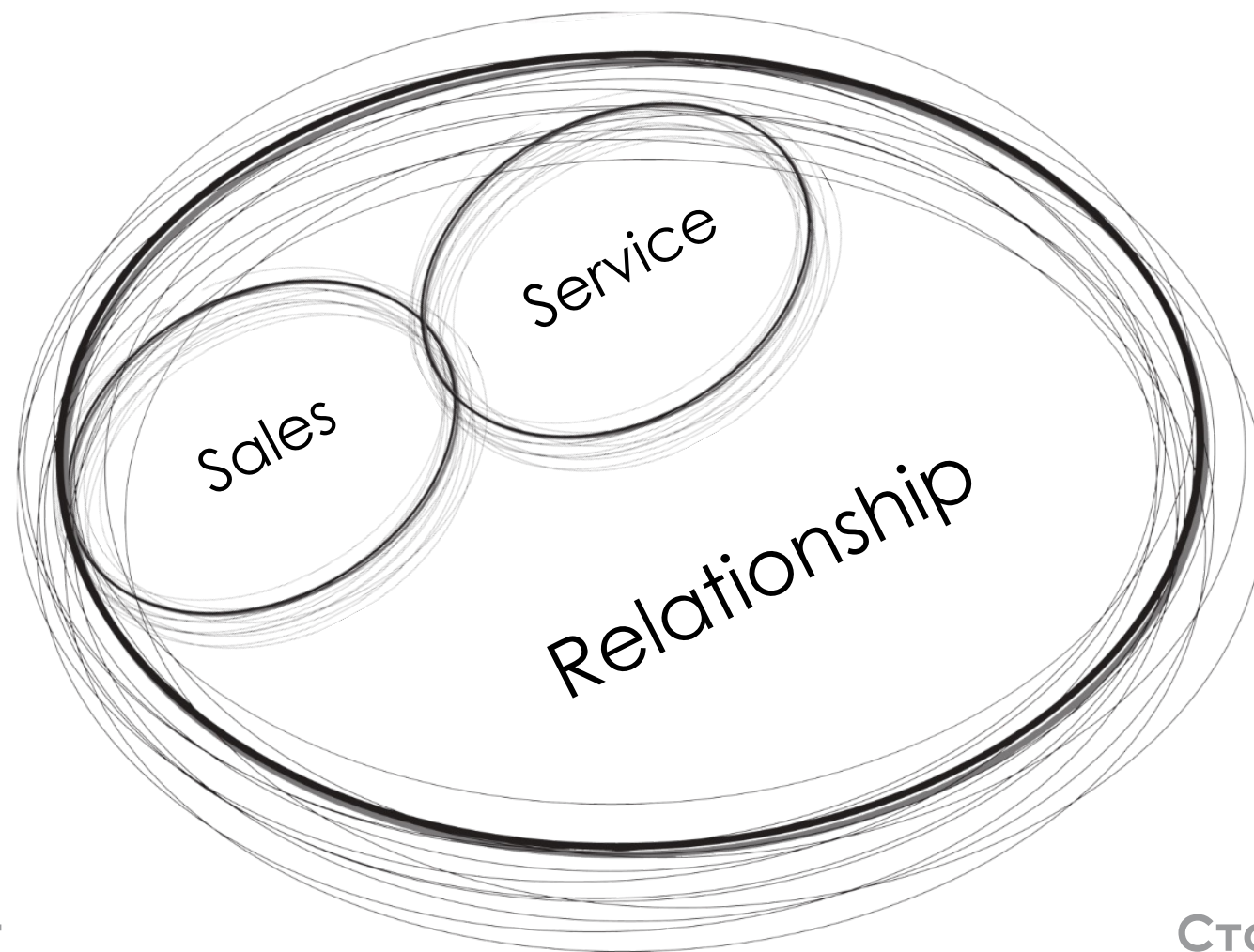


**процессы управления
отношениями**

преимущества процессов управления отношениями

Вовлечение

Сбор Active Data



Контакт и диалог

Стоимость изменений

experience is everything



КАНАЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ И ЭКОНОМИКА КОНТАКТОВ

физические

ЧЕЛОВЕК

ТЕХНОЛОГИИ

ТРАДИЦИОННЫЕ

Полный сервис



DSA

Продажи и
самообслуживание



Самообслуживание

САМООБСЛУЖИВАНИЕ

Терминалы/
Видео-киоски



Банкоматы



виртуальные

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ

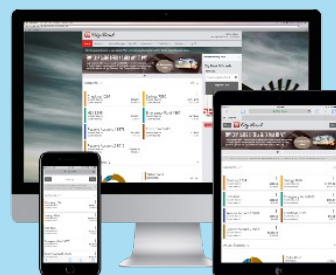
Колл-центр



Видео-
конференции

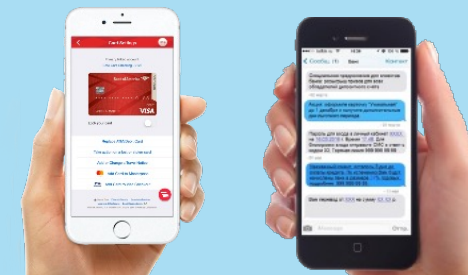


Сайт



Мобильное
приложение

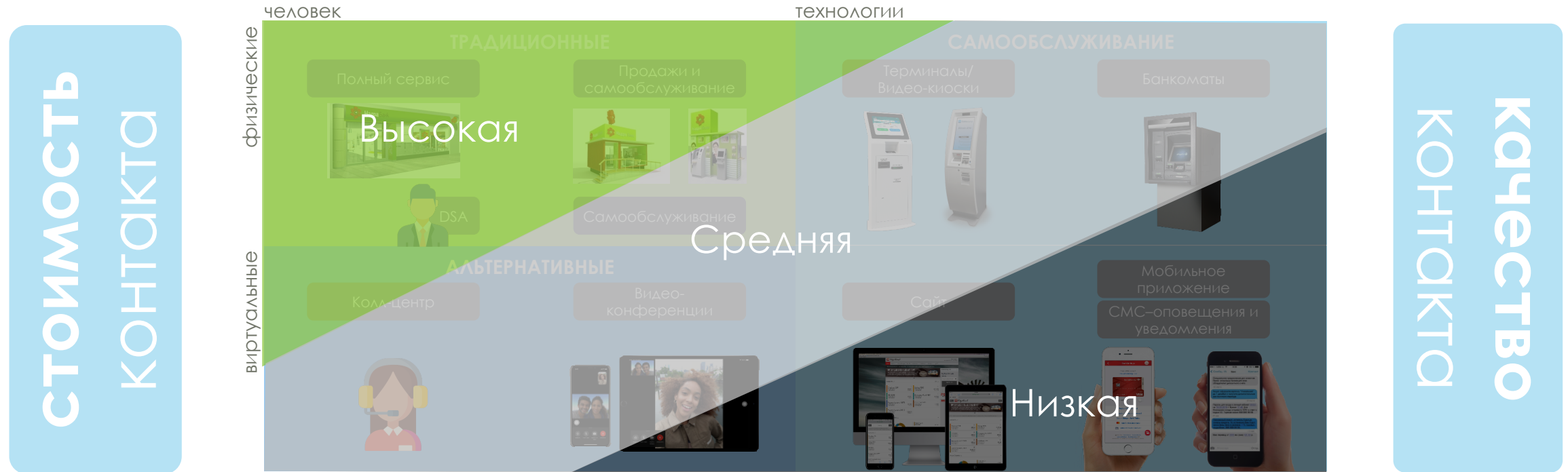
СМС-оповещения и
уведомления



experience is everything



СТОИМОСТЬ И КАЧЕСТВО КОНТАКТА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КАНАЛОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



Типы контактов

Продажи — контакты, связанные с предпродажей и оформлением конкретных банковских продуктов

Сервис — контакты, связанные с обслуживанием текущих продуктов без транзакционного характера

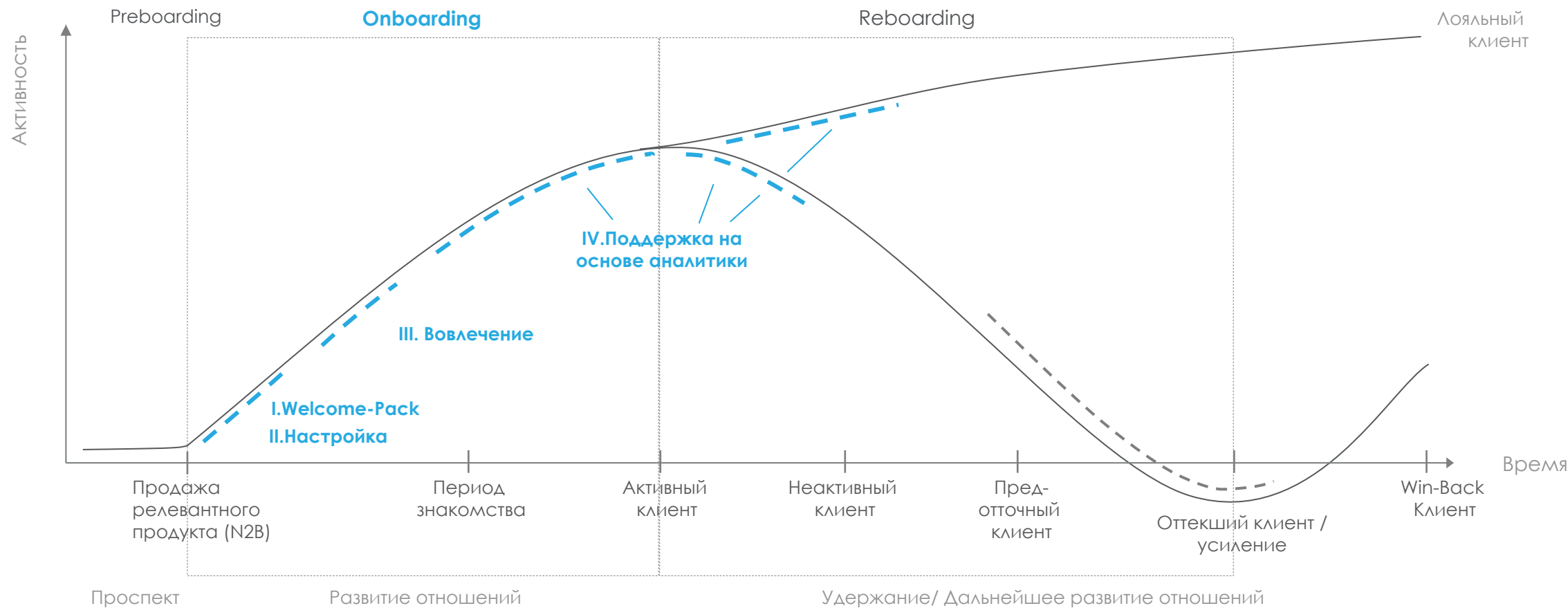
Транзакции — контакты, связанные с обслуживанием текущих продуктов с транзакцией

Отношения — контакты, не связанные с текущими продуктами банка, направленные на выстраивание отношений

experience is everything



жизненный цикл бизнеса



experience is everything



схема процессов управления отношениями: текущий уровень зрелости



Сопровождение и поддержка
процессы оценки текущего состояния клиента, планирование целей и циклических покупок, поддержка управления проекта полного цикла проектов (не только реализации основного товара B2B компании)

Обучение
комплекс мероприятий, направленных на обучение клиентов; компания выступает в роли наставника, обучая кросс-темам вокруг основной экспертизы

Подбор решений
процессы подбора решений для реализации целей, улучшения стабильности бизнеса и решения проблем

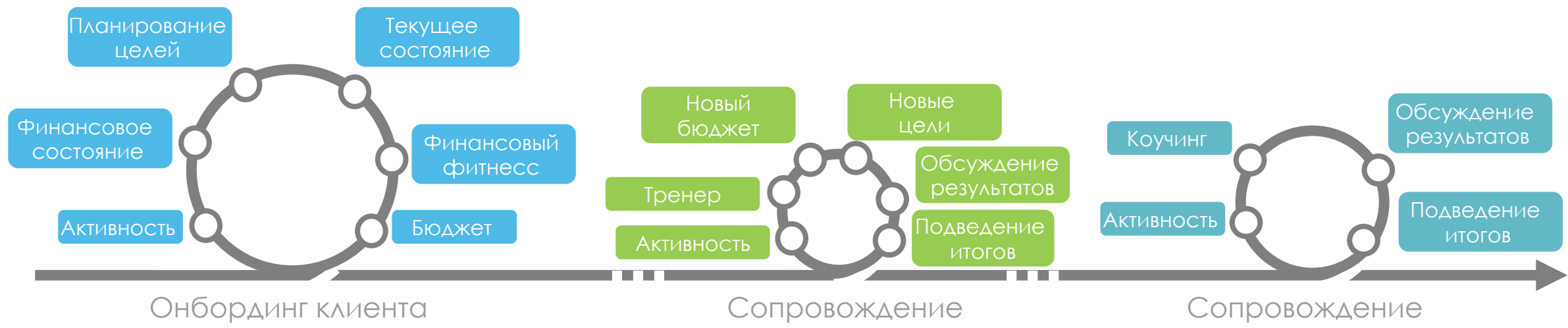
Сообщество
площадка для развития сообщества, которая создает дополнительные релевантные точки контакта с клиентом и формирует принадлежность к компании

BFM инструменты
платформа инструментов для процессов управления отношениями интегрируется как в CRM, так и в личный кабинет клиента

Большинства элементов управления отношениями с клиентами развиты не системно или полностью отсутствуют.



сопровождение клиента

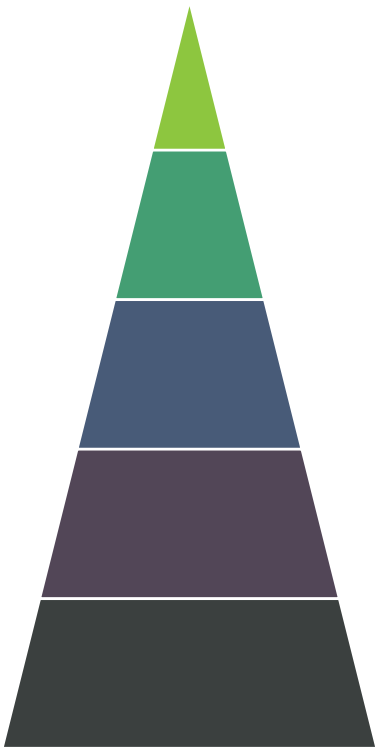


experience is everything



для каждого из уровней иерархии разрабатываем процессы управления отношений

Структура сотрудников
бизнеса



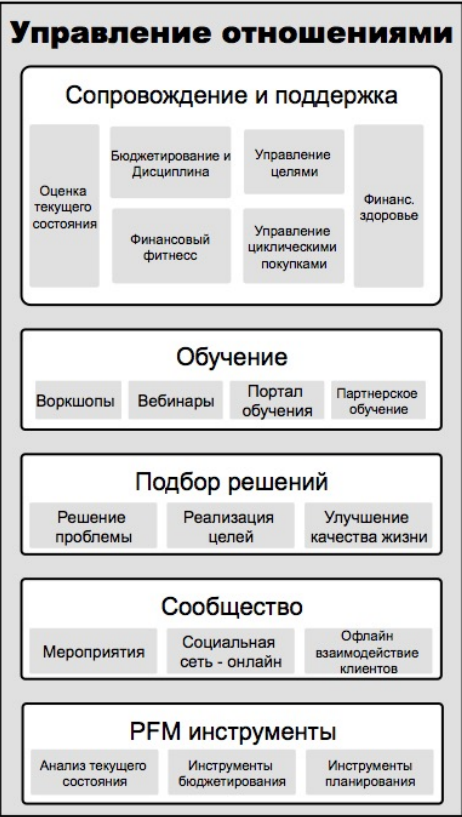
Собственник

Генеральный директор

Финансовый директор,
Главный бухгалтер

Коммерческий директор,
управление персоналом

Специализированный
сотрудник



Календарь взаимодействий
с ЦПР



Персональный менеджер управляет отношениями и планирует календарь активностей ЦПР для всех уровней сотрудников на основе потребностей Клиента и матрицы процессов RM

пример матрицы возможных процессов (из банковской индустрии)

	Финансовое планирование, сопровождение и поддержка	Обучение	Подбор решений	Сообщество	BFM инструменты
Собственник	Оценка финансового здоровья группы компании	Мастер-классы мировых экспертов	Банковские и небанковские решения (продукты) «WOW-эффекты» / бюджеты акций и скидок для персонального менеджера	Нетворкинг с владельцами других крупных компаний	Учет стоимости активов, инвестиционное планирование/ Агрегация счетов ЦПР, построение Cash flow
Генеральный Директор	Оценка финансового здоровья компании и сотрудников	MBA/ совместные программы с ведущими университетами		Нетворкинг с руководством других крупных компаний	Сравнение с конкурентами, обзор рынка
Финансовый директор / Главный бухгалтер/ СОО	Оценка финансового здоровья компании	Мини-MBA		Клуб CFO, СМО, СОО...	Агрегация счетов, построение Cash flow
Коммерческий / HR директор	Финансовое здоровье сотрудников	Мини-MBA		Клуб HR	Инструменты (партнерские) бюджетирования и планирования
Специализированный сотрудник	Оценка фин. здоровья (ФЛ)/ выездной корпоративный консультант/ Фин. консультант (ФЛ)	Профильное обучение/ повышение квалификации		Доступ к мероприятиям банка	Инструменты планирования и бюджетирования (ФЛ)
Прочие сотрудники	Оценка фин. здоровья (ФЛ)/ выездной корпоративный консультант/ Менеджер-консультант (ФЛ)	Дистанционные курсы		Доступ к мероприятиям банка	Инструменты планирования и бюджетирования (ФЛ)



КЛИЕНТСКАЯ АНАЛИТИКА

дэшборд сегмента бизнеса управление отношениями



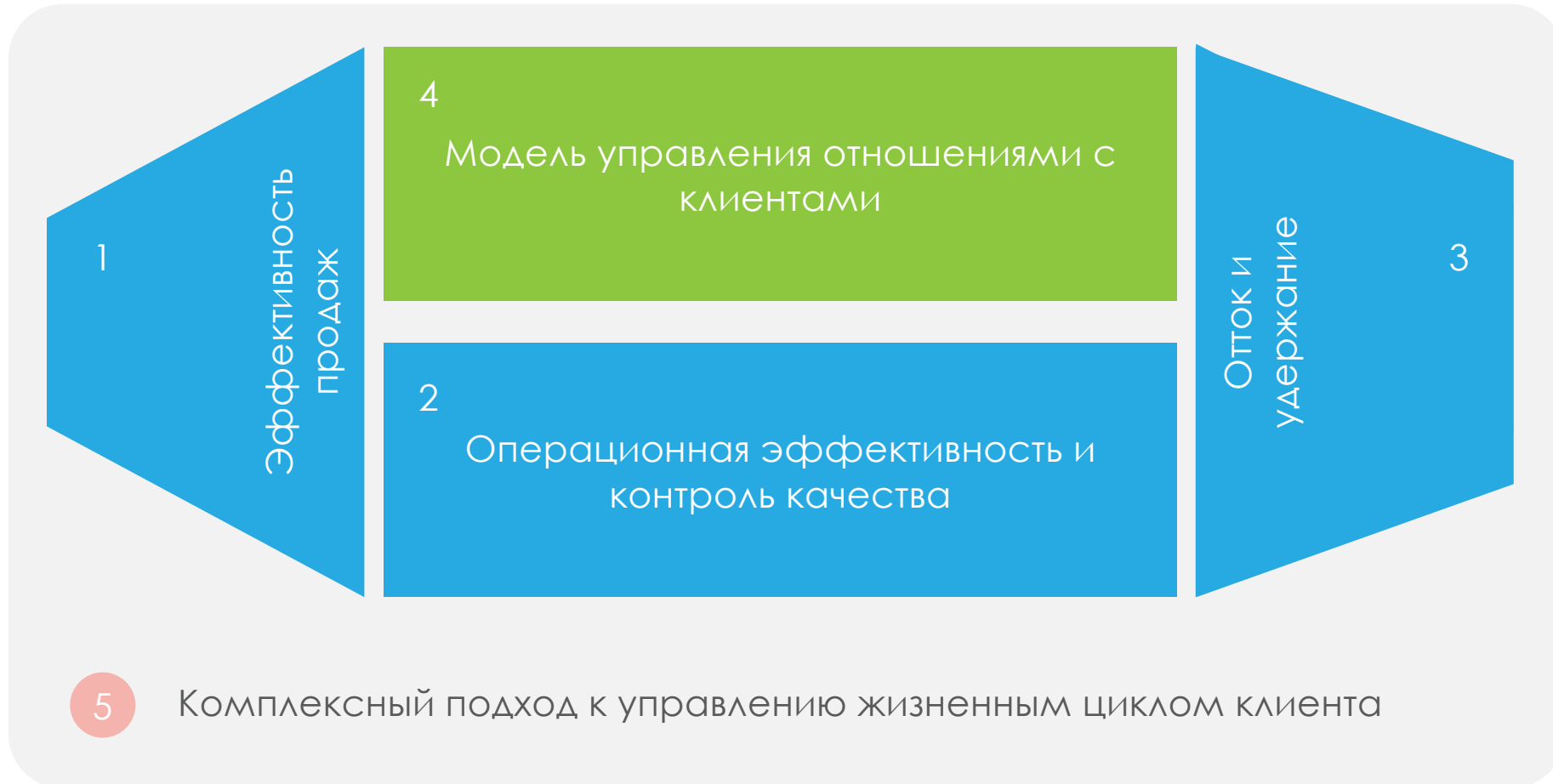
experience is everything



модель управления отношениями



фокус на управление жизненным циклом клиента



experience is everything



необходимые метрики

экономика

- * Доход от товаров на единицу
- * Доход аксессуаров/сервисов на единицу
- * Доход от партнерских продуктов на единицу
- * Годовой доход на одного клиента
- * Годовая прибыль на одного клиента
- * Пожизненная ценность клиента, CLV

расходы

- * Стоимость привлечения клиента
- * Сервисные расходы на клиента
- * Партнерские расходы на клиента
- * Расходы на управление отношениями на клиента

метрики

- * Количество продуктов на клиента
- * Продуктовая прогрессия
- * Средний срок жизни клиента
- * Цепочки продаж продуктов
- * Показатели кросс-продаж
- * Использование продуктов и партнерских предложений
- * Использование каналов
- * Использование процессов управления отношениями
- * % спящих/активных клиентов
- * Прирост клиентов
- * Эффективность онбординга
- * Рекламации на клиента
- * Отток клиентов.

количество показателей может быть увеличено в зависимости от потребностей продукта

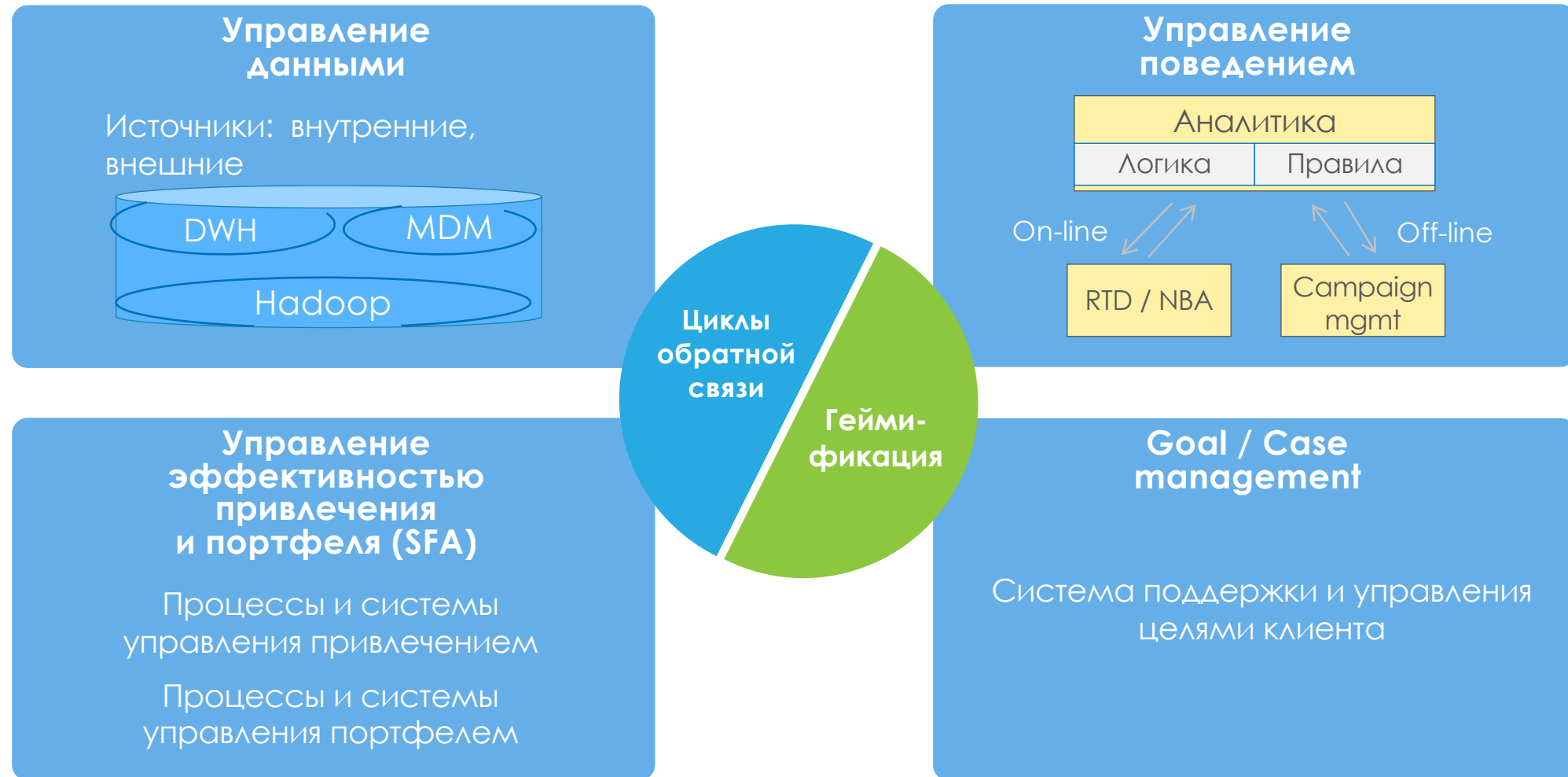
experience is everything





**управление
поведением**

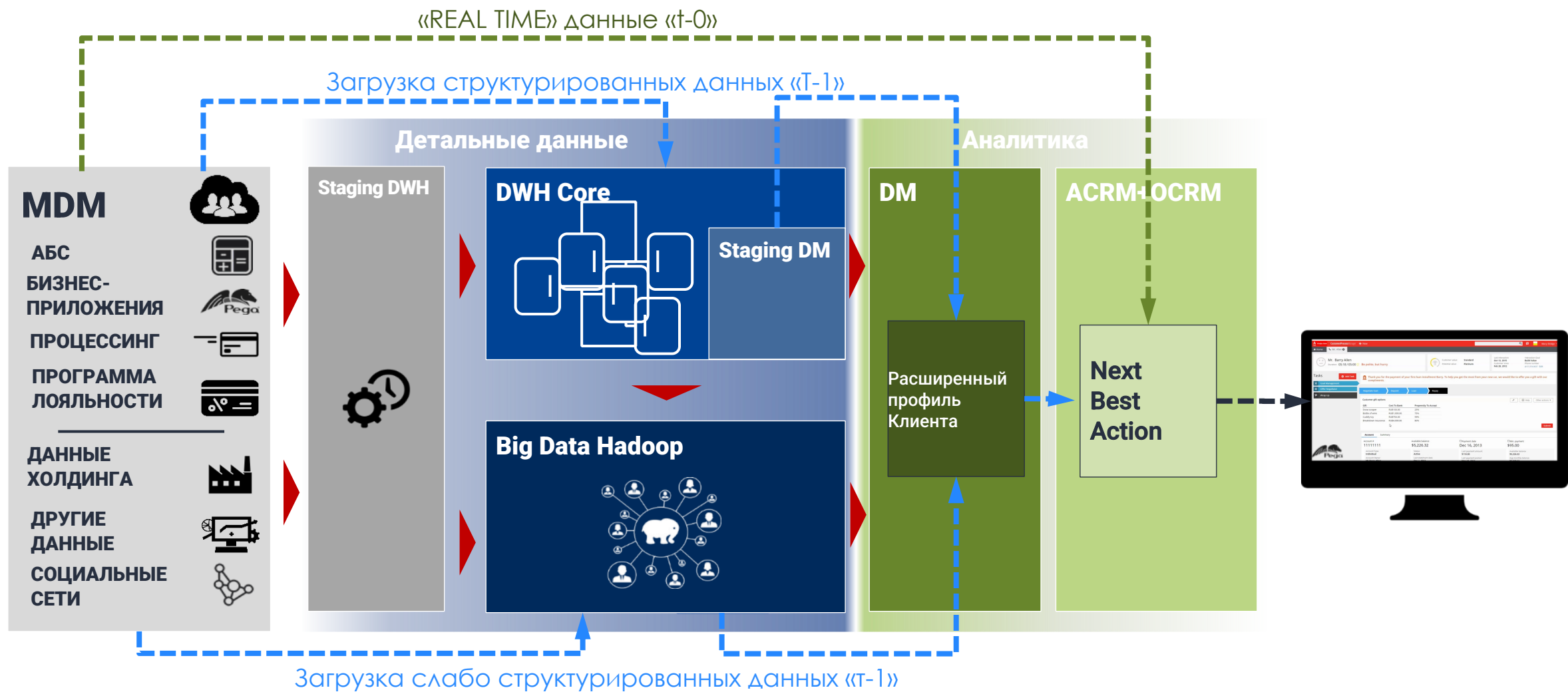
области crm toolkit



experience is everything



целевая схема архитектуры данных



experience is everything



общая схема бизнес-модели для CRM



MDM, хранение данных и статические показатели — процессы и технологии для получения единого взгляда на контрагентов организации в любом канале

NBA и предиктивная аналитика — процессы и технологии для влияния на поведение контрагентов на основании анализа прошлых и будущих событий и использования различных психологических приемов

Управление эффективностью привлечения и портфеля (SFA) — процессы и технологии для увеличения производительности труда сотрудников, занимающихся привлечением и развитием отношений с контрагентами

Goal / Case Management — технологии, позволяющие устанавливать, привязывать, отслеживать и хранить события для любого продукта или сервиса любого контрагента

Интерфейсы единого фронта, стандартизированные процессы взаимодействия — процессно-ориентированные интерфейсы для управления отношениями, привлечения и обслуживания контрагентов



things to remember

Современная модель управления

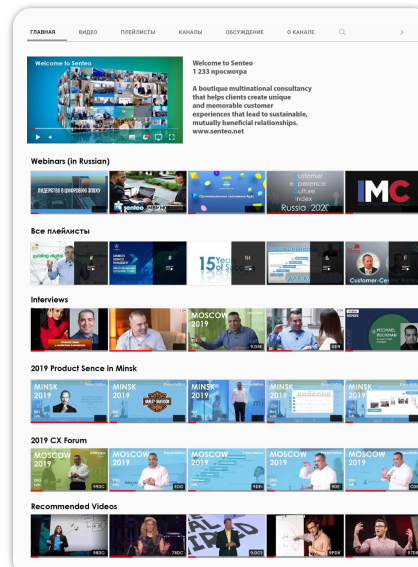
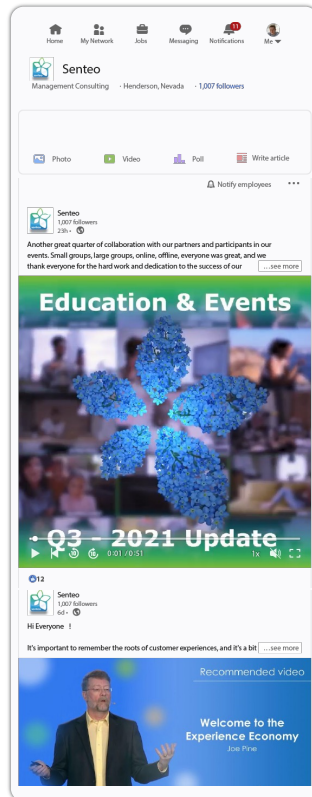
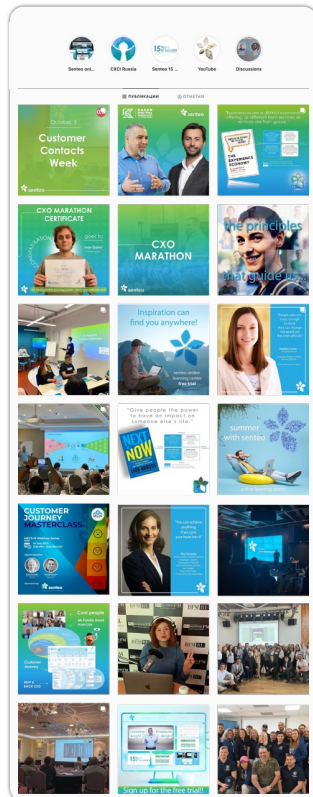
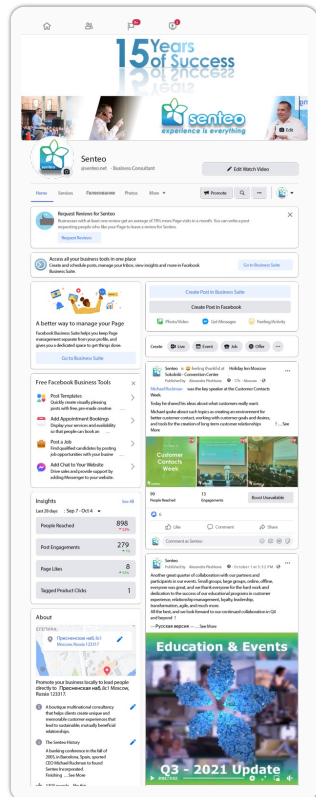
Развивать за эмоциональным — социальное мышление

Перейти от качества обслуживания к качеству отношений

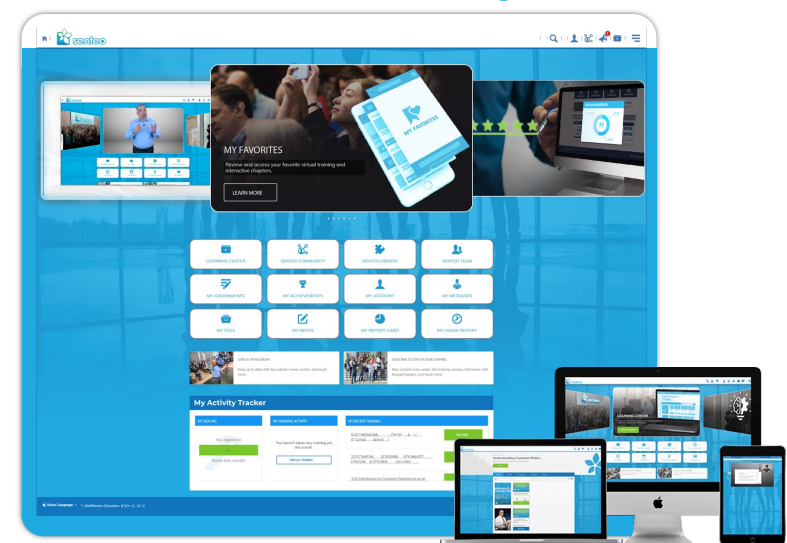
Автоматизировать процессы relationship

соц.сети, каналы и образовательные платформы senteo.net

senteo.net



The Senteo online Learning Center



experience is everything





LAS VEGAS

10624 South Eastern Avenue, A792
Henderson, Nevada 89052 USA

MOSCOW

Presnenskaya Nab., 8/1
Moscow 123112 Russia

www.senteo.net