



KPMG Review Magazine

КЛІЄНТОМАНІЯ

Петр Крумханзл

голова правління
«ПриватБанк»

Артем Приходько

генеральний менеджер
InterContinental Kyiv

Марек Томалак

генеральний директор
«PepsiCo Україна»

Ян Пітер де Йонг

генеральний директор
«Microsoft Україна»





Завантажуйте електронну версію
KPMG Review Magazine

kpmg.ua

markets@kpmg.ua

ЗМІСТ

ПРО ГОЛОВНЕ

Вступне слово 4

БІЗНЕС-ІСТОРІЯ

**Петр Крумханзл,
«ПриватБанк»:** 7
«ПриватБанк — це IT-компанія з банківською ліцензією»

**Артем Приходько,
InterContinental Kyiv:** 15
«Кожен відгук нашого гостя я отримую у свій телефон»

**Марек Томалак,
«PepsiCo Україна»:** 20
«Better Self: як PepsiCo перевершує очікування споживачів»

ПОГЛЯД

Досвід споживачів як нова валюта бізнесу 26

СТИСЛО

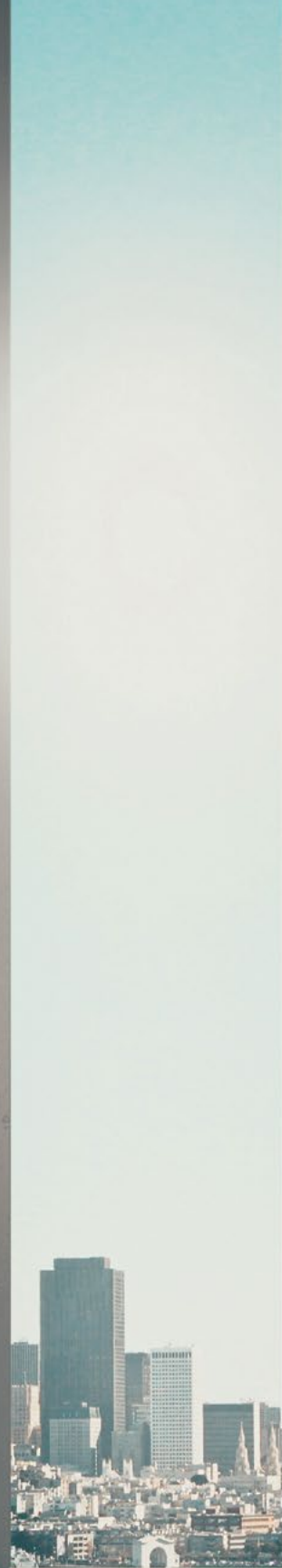
Шість стовпів клієнтського досвіду 28

ДОКЛАДНО

Довіра клієнта в часи цифрової трансформації 30

ІНСАЙТИ УСПІШНИХ

**Ян Пітер де Йонг,
«Microsoft Україна»:** 36
«Створюйте те, чого по-справжньому хоче клієнт»



Клієнт понад усе. Що це означає сьогодні



Вибір шляху розвитку для бізнесу сьогодні перебуває на межі питання збереження статус-кво та проблемою виживання. В Україні великі бренди з певним запасом міцності й значно кращими, порівняно з невеликими стартапами та єдинорогами, фінансовими можливостями для маневрування найчастіше все ще розмірковують, яким чином змінювати свої бізнес-моделі, аби максимально ефективно організувати взаємодію з клієнтом.

В усьому світі спостерігається покращення клієнтського досвіду. Це спричиняє зростання очікувань клієнтів, адаптацію бізнесу і, як наслідок, появу нових моделей організацій. Компанії все більше фокусуються на організації клієнтського досвіду: вони не лише надають послуги чи виробляють продукцію, а також вирішують життєві проблеми своїх клієнтів.

Проте ми бачимо, що в Україні чимало організацій все ще використовують бізнес-моделі, засновані на створенні цінності за рахунок продукту. Цей підхід побудований на виробничій моделі. Наразі така позиція ненадійна, не кажучи вже про перспективу.

На чому саме ґрунтується клієнтський досвід? Ми виокремлюємо шість основних стовпів: репутація, ефективне вирішення конфліктів, управління очікуваннями, емпатія, час та зусилля (через розуміння обставин клієнта та встановлення глибокого взаємозв'язку з ним), персоналізація, мінімізація зусиль клієнтів та створення злагоджених процесів. Ці компоненти і є сьогодні рушійною силою розвитку бізнесу.

З іншого боку, ми живемо в світі, де технологічний прорив — норма бізнесу. Він спонукає організації експериментувати з передовими цифровими продуктами і послугами, які все більше акумулюють і, в кінцевому рахунку, створюють цінність з величезного обсягу даних. Здатність досягати гнучкості та оперативності у сучасному безперервному процесі трансформацій та інновацій означає для організацій швидке досягнення успіху.

Зміни відбуваються в усіх галузях. Вплив глобальних тенденцій, таких як розвиток технологій, геополітика, зміна клімату і зміна демографії тощо, змушують перезавантажувати бачення того, як керувати бізнесом. Конкурентну перевагу можна здобути упродовж кількох місяців, а не років, як раніше. Перевага першопрохідника — часто єдиний спосіб забезпечити успіх. Швидкість на ринку є критичним фактором. Але в основі має бути глибинне розуміння клієнта, його очікувань, потреб та навіть мрій. Збереження довіри клієнта стає диференціатором для здатних діяти і демонструвати розуміння потреб своїх споживачів.

Саме тому світові компанії, лідери в своїх галузях, сьогодні зосереджені на побудові довгострокових відносин із клієнтами. Вони формують орієнтований на клієнта тип мислення, який пронизує як стратегічне планування, так і операційну реальність. Такий підхід виходить за рамки позиціонування бренда та відображає цінності, культуру і дух організації, які стають основним джерелом унікальності.

Такі компанії активно впроваджують в життя перехід від традиційних бізнес-моделей, орієнтованих на продукт, до моделей, сфокусованих на споживчих цінностях. Це означає конвергенцію хмарних, мобільних, соціальних, когнітивних технологій, big data й аналітики, які повинні стати платформою для цілої низки важливих перетворень.

Тож цей номер журналу KPMG Review Magazine ми вирішили присвятити саме побудові клієнтоорієнтованого бізнесу. Як створювати захоплюючий досвід для клієнта? Як мотивувати співробітників створювати цінність для споживачів? Як побудувати корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта? Як впроваджувати нові технології, що посилять відносини з клієнтами, але при цьому запобігти можливим кіберризикам та втримати довіру?

Відповіді на ці та інші важливі запитання ми намагалися знайти в інтерв'ю із керівниками українських та міжнародних компаній. Тож не гаймо часу: вперед, до сторінок нашого журналу!

Андрій Цимбал

Керуючий партнер KPMG в Україні

Здобув ступінь MBA в Waynesburg College, США, у 1996 році

У 1999 році отримав найвищий бал у світі за курс ACCA «Фінансовий облік» та був запрошений на урочистий захід в офіс ACCA в Лондоні

Став першим місцевим партнером KPMG в Україні у 2006 році, за дев'ять років пройшов шлях від асистента аудитора до партнера

З моменту призначення на посаду керуючого партнера KPMG в Україні у 2014 році дохід компанії зріс більш ніж утричі



Andriy Tsybal



```

public static class DeferredSpec implements RenderSpec {
    private static final RenderSpec INSTANCE = new DeferredSpec();
    private DeferredSpec() {}

    public void initDeferredEnv(GL gl, int flags) {
        if (EnvFlags.ENABLE_BLENDING.isSet(flags)) {
            gl.glBlendFunc(GL.SRC_ALPHA, GL.ONE_MINUS_SRC_ALPHA);
        }
        if (EnvFlags.ENABLE_TEXTUREING.isSet(flags)) {
            gl.glTexEnvfv(GL.TEXTURE_ENV, GL.TEXTURE_ENV_COLOR,
                new float[] {0.0f, 0.0f, 1.0f, 0.0f});
            gl.glTexEnvfv(GL.TEXTURE_ENV, GL.TEXTURE_ENV_ALPHA, GL.NORMAL);
            gl.glTexParameterf(GL.TEXTURE_2D, GL.TEXTURE_MIN_FILTER, GL.LINEAR);
            gl.glEnableClientState(GL.TEXTURE_COORD_ARRAY);
        }
        gl.glEnableClientState(GL.VERTEX_ARRAY);
        gl.glEnableClientState(GL.NORMAL_ARRAY);

        public void cleanDeferredEnv(GL gl, int flags) {
            if (EnvFlags.ENABLE_BLENDING.isSet(flags)) {
                gl.glDisableClientState(GL.TEXTURE_COORD_ARRAY);
            }
            gl.glDisableClientState(GL.VERTEX_ARRAY);
            gl.glDisableClientState(GL.NORMAL_ARRAY);
            if (EnvFlags.ENABLE_TEXTUREING.isSet(flags)) {
                gl.glDisable(GL_BLEND);
            }
        }

        public ModelObject newObject(Matrix transform) {
            if (transform == null) {
                transform = Matrix.IDENTITY;
            }
            ModelObject mo = new ModelObject(mesh,
                (ModelMesh[]) mesh.getDescriptors().getDuplicates());
            mo.factoryID = this.factoryID;
            mo.setTransform(transform, false);
            mo.modelID = objectID++;
            objects.put(mo.modelID, mo);
            return mo;
        }

        public void setDeferredSpec(RenderSpec spec) {
            if (spec == null) {
                spec = DeferredSpec.INSTANCE;
            }
            this.renderSpec = spec;
        }
    }

```

```

gl.glColor3f(0.0f, 1.0f, 0.0f);
gl.glVertex3f(0.0f, -axisLen, 0.0f);
gl.glVertex3f(0.0f, 0.0f, -axisLen);
gl.glVertex3f(0.0f, 0.0f, 0.0f);
gl.glVertex3f(0.0f, 0.0f, axisLen);
gl.glVertex3f(0.0f, -axisLen, 0.0f);
gl.glEnd();

```

```

L.m14 = R.m11;
L.m15 = R.m12;
L.m24 = R.m21;
L.m25 = R.m22;
L.m34 = R.m31;
L.m35 = R.m32;
L.m44 = R.m41;
L.m45 = R.m42;

```

```

private static Matrix rotateByAngles(float xAngle, float yAngle, float zAngle) {
    float cx = (float) Math.cos(xAngle);
    float sx = (float) Math.sin(xAngle);
    float cy = (float) Math.cos(yAngle);
    float sy = (float) Math.sin(yAngle);
    float cz = (float) Math.cos(zAngle);
    float sz = (float) Math.sin(zAngle);
    return new Matrix(
        (cy*cz), (sx*sy*cz) + (cx*sz), (0.0f - cy*sz), (0.0f - sx*sy*cz) + (cx*cz), (0.0f - sx*sz),
        (0.0f, (0.0f - sx*sy*cz) + (cx*sz), (0.0f - cy*sz), (0.0f - sx*sy*cz) + (cx*cz), (0.0f - sx*sz),
        (0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f, 0.0f)
    );
}

```

Петр Крумханзл: «ПриватБанк — це IT- компанія з банківською ліцензією»

Новий та несподіваний погляд на побудову сучасного клієнтоорієнтованого бізнесу від лідера у сфері банківських інновацій – ПриватБанку.

В інтерв'ю Петр Крумханзл розповів про те, як сформувати та зберегти лояльність клієнтів, та що дозволяє ПриватБанку лишатися найкращим банком країни, про білих хакерів та інноваційні команди.

Розмову вів Пітер Латос, партнер, керівник відділу консультаційних послуг KPMG в Україні.

ПриватБанк — найбільший банк в Україні. З якими найвагомішими проблемами вам довелося зіткнутися на посаді голови правління банку? Як ваш попередній досвід роботи в Азії, Європі, а також в Україні, допомагає вам вирішувати ці проблеми?

ПриватБанк — це насправді дві установи в одній. Тобто, з одного боку, це банк із великим портфелем проблемних кредитів, пов'язаних із колишніми акціонерами. З іншого, це дуже сучасний банк, один із інноваційних лідерів не тільки в Україні, але й в Європі. І в цьому полягає певний виклик. Зазвичай дуже непросто розподілити не тільки час, але й зусилля команди між цими двома світами.

У минулому я працював в австрійському bad-банку, тому знаю, як розвивати банк за таких обставин та як отримати максимальний зиск від проблемних активів.

Якщо говорити про розвиток інноваційної складової ПриватБанку, то я активно використовую досвід, набутий під час роботи в Китаї. Ця країна більш спрямована на розвиток будь-яких інновацій, ніж переважна частина банківських інституцій в Європі.





Банківська галузь в Україні здається більш розвинутою, ніж банківська система, наприклад, у Великій Британії. Чи краще клієнти в Україні сприймають інновації?

Згодний із тим, що чимало українських банків — йдеться не лише про ПриватБанк — технологічно розвинутіші за більшість європейських. Чому? Це історичний стрибок. У минулому українці не мали доступу до традиційних банківських послуг, тож вони просто почали з кращої альтернативи. Ті банки, які змогли зробити цей стрибок за допомогою технологій, інноваційних послуг та продуктів, змогли завоювати чималу кількість клієнтів. Що стосується ПриватБанку, то інноваційність — частина нашої культури. Це частина нашої ДНК, це те, що ми робимо, як ми себе позиціонуємо. ПриватБанк — це IT-компанія з банківською ліцензією.

Які ключові виклики чи загрози для банківської галузі України?

Ключову загрозу для галузі становлять самі банки. Більшість банків у світі прагнуть зберегти статус-кво: утримувати формат традиційних та консервативних. На мою думку, для багатьох із них в майбутньому це стане великою проблемою, адже клієнти, особливо молоде покоління, не шукають традиційних банківських послуг. Вони хочуть нового підходу, хочуть мати щось більше.

Кілька тижнів тому було оголошено, що ПриватБанк у п'ять разів збільшив прибуток і досягнув позначки у понад 1 мільярд доларів. Що було ключовим рушієм цього успіху?

Перше за все, це наполеглива робота команди. У ПриватБанку працюють двадцять дві тисячі працівників. Успіх — це результат роботи всіх, а не одного керівника чи певної групи працівників вищої ланки. Це чудовий результат.

Як здійснюється управління організацією?

У нас багаторівнева та комплексна структура KPI, яка працює для будь-якого працівника, незалежно від його посади. Кожен в банку має розуміння, наскільки важливий його внесок у виконання конкретних KPI для банку в цілому.

Як планується розширення мережі відділень у майбутньому?

За кількістю відділень, мережа ПриватБанку посідає друге місце в Україні, і як не дивно звучить, ми не плануємо зменшувати кількість відділень. Наша мета полягає в тому, щоб їхнє розташування було зручним для клієнтів. Це унікальні точки продажу. У Європі деякі банки зазнали невдач через те, що були впевнені в можливості працювати лише в інтернеті. Але це не

спрацювало. Клієнти хочуть спілкуватися, отримувати консультації, бути впевненими, що їхній банк справді існує.

Є така стратегія «o-to-o» – онлайн-офлайн або офлайн-онлайн – залежно від того, задля чого ми її використовуємо. Щойно компанії, які були присутні лише в інтернеті, зрозуміли, що такий підхід не працює, вони почали створювати офіси, куди клієнти можуть приходити. У минулому існували бізнеси, присутні лише в фізичному світі, наприклад, як магазини. Потім вони зрозуміли, що це не працює, адже споживач іноді хоче переглядати інтернет-сайти і шукати послуги, товари, можливо, щось купувати в інтернеті. Саме тому концепція «o-to-o» — це те, що ми прагнемо розвивати. Ми постійно розвиваємо та оптимізуємо мережу відділень і водночас збільшуємо свою присутність в диджиталі.

Чи аналізуєте ви фактори успіху роботи банків на інших ринках чи регіонах?

Так, є інноваційна команда, яка аналізує різні країни та шукає історії успіху в галузі фінансових послуг. Вони намагаються знайти те, що ми змогли б використати

та розвивати на українському ринку. Ми не хочемо бути просто банком. Нагадаю, що ми — ІТ-компанія з банківською ліцензією. Ми пропонуємо нашим клієнтам розваги, такі як Apple Music або фільми від Netflix. Те, що ми намагаємось зробити, – це створити платформу, яка б покращила якість життя клієнтів та надавала їм те, на що вони очікують.

Як клієнт ви не думаєте: «Я хочу піти в банк». Ви керуєтеся тим, що вам потрібно щось зробити за допомогою банку. Ми прагнемо, аби в цьому випадку відповідь була така: «Гаразд, є Приват 24, і це все, що мені потрібно».

Як структурована ваша інноваційна команда?

Ця команда підпорядкована безпосередньо мені. Ми зустрічаємося щотижня. Підхід щось планувати і впроваджувати через роки не працює, тому ми обговорюємо кілька ідей, вирішуємо, які з них ми можемо швидко реалізувати, яка з них буде найпривабливішою для клієнтів тощо.



Що, на вашу думку, є найсуттєвішим, спричиненим інноваціями, зрушенням у банківському секторі упродовж останніх років?

В Україні ми бачимо суттєве зростання рівня використання мобільного інтернету. Це створює умови для переведення бізнесу та комунікацій у смартфони, через які ви маєте чудову можливість надавати усі необхідні послуги клієнтам. Україна швидко завершує період переходу від готівки до пластику та від пластику до смартфону. Але ми вважаємо, що в найближчому майбутньому ситуація буде зовсім іншою.

Далі нас очікує біометричне майбутнє. І ми вже працюємо у цьому напрямку. У нас є кілька команд, які вже впроваджують біометрію. Питання в тому, в яких процесах ми можемо її застосовувати. Ми аналізуємо всі можливі програмні додатки, які використовують біометрію в усіх можливих сферах нашого бізнесу, та визначаємо, де зможемо вирватися вперед.

Регуляторна політика відіграє ключову роль у тому, що відбувається в банківському секторі. Які інновації ви можете відзначити в цьому напрямку в Україні?

Інновації зазвичай зосереджені на продуктах або на технологіях. Ми шукаємо шлях, як використовувати наш досвід, ноу-хау, технології для забезпечення дотримання вимог законодавства. Зараз ми працюємо разом із урядом у цьому напрямку, наприклад, допомагаємо розвивати деякі послуги, які влада надає громадянськості. Також ми — один із партнерів ініціативи «Уряд у смартфоні». Ще один приклад, «е-демократія», де використовується цифрова інфраструктура для голосування, і саме таку сучасну технологію можна було б запропонувати місцевій владі.

Як ви вважаєте, з огляду на управління персональними даними, люди готові довіряти банкам?

Погляньте на це з іншого боку: ви віддаєте цій організації свої гроші, свої заощадження, тож ви довіряєте цій установі. Тобто ви маєте такий рівень довіри, що готові ділитися з нею також і персональною інформацією. Банки безпечні, адже вони повинні захищати ваші гроші, вони мають інфраструктуру, знають, як ідентифікувати клієнтів. Я думаю, що в багатьох країнах банкам насправді довіряють більше, ніж урядам.

Але відомі приклади того, як у різних компаній викрадали дані. Думаю, що це вразило людей, вплинуло на їхню довіру. Отже, банки повинні інвестувати величезні кошти у сферу безпеки, щоб підтримувати довіру?

І так, і ні. Що стосується проблеми витоку інформації, то сьогодні така вірогідність прямує до нуля. Банки —

високо розвинені, коли йдеться про захист клієнтів, захист цифрової ідентифікації особи та даних, тому я не вбачаю в цьому проблеми.

Що ще, на вашу думку, буде ключовою чи найбільш суттєвою зміною у банківській галузі в майбутньому, чи з погляду структурних змін, чи з погляду інших технологій, які впливатимуть на банківську справу?

Я думаю, що дуже мало банків лишатимуться просто фінустановами. Сьогодні відбуваються великі зміни в очікуваннях та повсякденних звичках людей. Особливо це стосується молодого покоління. Вони не хочуть відкривати депозитні рахунки чи отримувати позики, вони прагнуть отримувати те, що сьогодні називається «досвідом клієнта». Вони хочуть отримувати задоволення від комунікації з брендом.

Саме в цьому напрямку і слід рухатися. Будуть потрібні банки, які надаватимуть набагато ширший спектр послуг: не лише банківські послуги чи страхові продукти, а ще й те, що виходить за рамки банківської справи. Йдеться про подорожі, інформацію. Деякі послуги, які можуть бути пов'язані з громадським транспортом, яким ви користуєтесь. Це і є майбутнє.

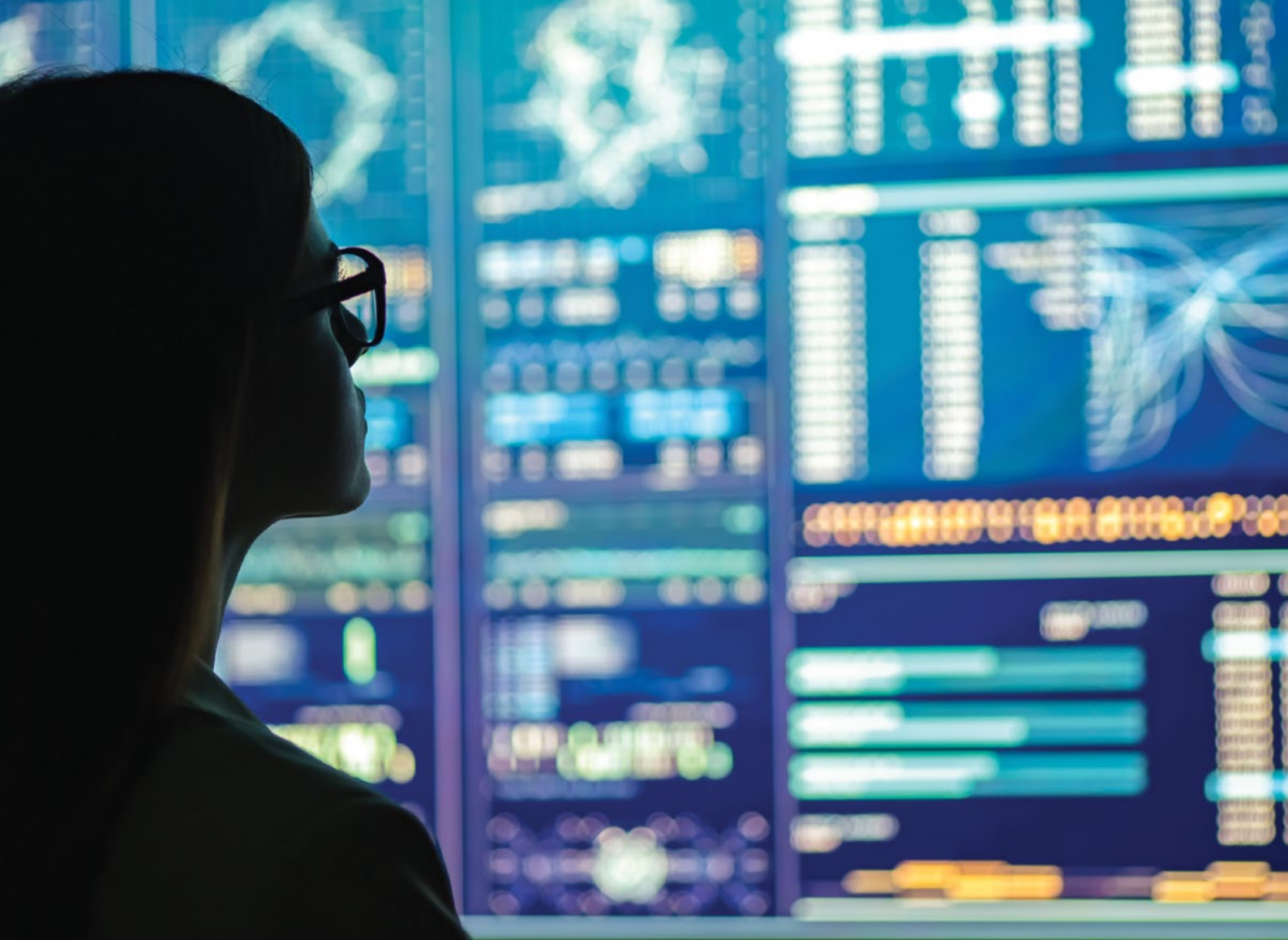
Споживачі стають набагато вимогливішими і менш лояльними до бренда. Як ви зберігаєте прихильність своїх клієнтів?

Зробімо крок назад. Для зміни провайдера послуг ви повинні бути чимось незадоволені або вам необхідно отримати те, чого ви не маєте зараз. Ми дотримуємося стратегії, що клієнти повинні бути завжди задоволені. Ми хочемо пропонувати послуги, необхідні у їхньому житті, щоб вони не мали підстав переходити до наших конкурентів. Ось чому ми орієнтуємося на досвід клієнтів і докладаємо багато зусиль, щоб зрозуміти, чого хочуть клієнти. Тому ми залучаємо клієнтів до бета-тестування, проводимо дослідження, запитуємо, що їм подобається тощо.

Ми намагаємося визначити, що потрібно кожному клієнту. Тож у нас є кілька команд, які займаються аналітикою даних і виконують аналіз поведінки наших клієнтів. Вони допомагають нам створювати унікальні пропозиції для кожного клієнта. Коли банківський працівник розмовляє з клієнтом у відділенні, він вже має інформацію про те, чого може потребувати цей клієнт.

Як вам вдається розуміти очікування різних груп клієнтів?

Подорожуючи країною, я відвідую відділення банку і розмовляю з клієнтами, оскільки для мене це важливо. Люди розповідають про те, що їм подобається, а що ні. Я ціную це і використовую у своїй роботі. Я придивляюсь до деталей, і для мене як топменеджера



це дуже важливо у питаннях розробки стратегії. Якщо я просто говорю зі своєю командою, цього недостатньо. Тому що моя команда дивиться на все власними очима. А мені необхідно бачити бізнес очима клієнтів.

Я спостерігаю тенденцію у тому, що компанії сьогодні наймають так званих білих хакерів, щоб вони проводили тестування захисту. Чи вдається ПриватБанк до таких послуг? Якщо так, чи думаєте ви, що це приносить відчутні переваги, якщо говорити про безпеку?

Ми це робимо вже давно, оскільки намагаємося підвищити безпеку різними шляхами. Тож, звичайно, у нас є багато партнерів по всьому світу, які діляться інформацією про потенційні загрози та технології захисту, що і де використовувалося. Ми вживаємо відповідних заходів для зменшення ризиків.

У сучасному світі ми постійно підключені до різноманітних гаджетів. Як та коли ви знаходите

час на життя у режимі офлайн? Чи маєте ви певні правила щодо цього?

Коли я розмовляю з людьми, то не користуюся телефоном. Я не та людина, що говорить з кимось і одночасно перевіряє свою електронну пошту та інші повідомлення. Я вважаю це неприйнятним. Коли ви розмовляєте з людиною, то маєте ставитися до неї з повагою і зосереджуватися на розмові. Крім цього, я намагаюся приділяти трохи часу іншим заняттям, крім роботи. Ви, можливо, чули про те, що я захоплююся айкідо. Айкідо — чудова японська традиція. Мені подобається це бойове мистецтво. У цей час я теж відключаюсь від цифрового світу.

Чим різноманітніші справи ти робиш, тим більше розвиваєшся. Сьогодні це одна з проблем молодого покоління. Вони багато часу проводять зі своїми мобільними телефонами. Забувають про чимало інших речей та втрачають багато позитивного й приємного у своєму житті.



Петр Крумханцл

Голова правління ПриватБанку

Має докторський ступінь
з математики

Обіймав посаду Chief Operating
Officer та Chief Information Officer
в Home Credit China

Працював як головний
операційний менеджер та був
членом правління австрійського
Heta Asset Resolution в Словенії

Життєве гасло: «Work hard to get
what you like, otherwise you'll be
forced to just like what you get»*



Petr Krumphanzl

* «Працюйте багато, щоб отримати
те, що любите, інакше доведеться
полюбити те, що отримали»

Як би ви описали свій стиль управління? Хто і що вплинуло на нього?

Передовсім я даю людям повноваження працювати незалежно. Намагаюся створювати команди, до яких входять найкращі фахівці у своїй сфері. Моя роль полягає не в тому, щоб говорити їм, що слід робити. Вони повинні бути кращими за мене. Мій стиль управління – це координація їхньої роботи, допомога у тому, щоб вони могли працювати разом, формування стратегії та контроль. Та впевнений, що топменеджер повинен добре уявляти, що відбувається навіть на найнижчому рівні організації.

Які якості ви вважаєте необхідними для керівників?

По-перше, це здоровий глузд. Важливо бути готовим вирішувати задачі у нестандартних ситуаціях. По-друге, це мотивація. Якщо людина мотивована, вона може багато чого навчитися. Буде віддана роботі, націлена на результат, працюватиме разом з командою. По-третє, це інформаційна взаємодія, спілкування, командна робота. У сучасному світі мало хто може працювати ізольовано. Ви зазвичай є частиною команди, і вам доводиться працювати разом з іншими людьми. Тому вміння спілкуватися з іншими — надзвичайно важливе.





Стратегічне консультування

Побудова клієнтоцентричної організації

Розробка та вдосконалення операційних
і бізнес-моделей для покращення
клієнтського досвіду



Зв'яжіться з нами,
щоб призначити зустріч



kpmg.ua



Артем Приходько: «Кожен відгук нашого гостя я отримую у свій телефон»

В інтерв'ю з Артемом Приходьком ми поговорили про те, як InterContinental Kyiv керує клієнтським досвідом і заздалегідь відгадує бажання своїх гостей, а також про те, як, використовуючи позитивні емоції клієнтів, конкурувати на ринку.

Бесіду вів Сергій Попов, партнер, керівник відділу податкового та юридичного консультування KPMG в Україні.

Конкуренція у готельному бізнесі надзвичайно висока. Що потрібно сьогодні для того, щоб забезпечити унікальний клієнтський досвід? Що дозволяє вам стільки років бути серед лідерів?

Наші переваги ґрунтуються на персоналізації і диджиталізації. Ми не лише знаємо про бажання клієнта, а й намагаємося вгадати, чого б йому хотілося ще, і в такий спосіб здивувати наших гостей. Головне – емоційний досвід. Якщо ви часто зупиняєтесь в готелях, то після восьмого разу вам буде неважливо, чи це InterContinental Kyiv, чи будь-який інший бренд. Але ви запам'ятаєте свої емоції. Ми вважаємо, що мандрівка клієнта починається тієї миті, коли він заходить на наш сайт і дзвонить у відділ бронювання.

З цієї хвилини ми маємо забезпечити йому ідеальний емоційний стан.

Які саме нові технології допомагають вам зрозуміти очікування клієнтів і забезпечити якісний клієнтський досвід?

У першу чергу, варто згадати про впровадження програми IHG App, яка дозволяє клієнту користуватися усіма можливими сервісами, наприклад, трансфером. Наступний крок – створення системи бронювання у форматі конструктора. Клієнт матиме можливість обирати набір опцій: поверх, краєвид із вікна, пропозиції барів і ресторанів, меню для сніданків тощо.



Хто ваші клієнти сьогодні, як ви їх сегментуєте?

Ми дуже ретельно ставимося до вивчення наших гостей. Перший сегмент – корпоративний. Як правило, це співробітники, які приїжджають у відрядження. Другий – представники дипломатичних кіл та міжнародних організацій. Туристичний сегмент перевищує 7%. Аналогічну статистику мають усі інші готелі в Україні. На жаль, це дуже низький показник, непорівнюваний з іншими країнами. Думаю, основна проблема в тому, що Україну складно назвати розвиненим туристичним напрямком, і поки що цим питанням на державному рівні серйозно не займаються.

Зазвичай, коли ми їздимо на туристичні виставки, наша розмова з колегами з інших країн часто починається з пояснення, де Україна розташована. А якщо і чули про нашу країну, то, на жаль, частіше йшлося про згадки в контексті негативних новин. Думаю, ця проблема має перебувати в зоні уваги уряду, це стало б неабиякою підтримкою для українського готельного бізнесу.

Чому ви не згадали внутрішніх мандрівників? Це ж український сегмент.

Насправді з початком військового конфлікту потік українських туристів швидко вичерпався. Внутрішній сегмент в Україні розрахований, переважно, на три – чотири зірки. Це – функціональні готелі з обмеженим набором послуг, і, відповідно, більш бюджетні.

Готельна індустрія і формування клієнтського досвіду – це завжди про людей, про персонал. Саме від них, за великим рахунком, повсякчас залежить рівень задоволеності клієнта. Як ви розбудовуєте цей процес?

Саме так: відчуття задоволеності клієнта починається із спілкування зі співробітником готелю. Якщо цінності співробітника і готелю, бренд якого він представляє, збігаються, клієнт це відчуває. Тому ми багато часу приділяємо навчанню персоналу. У нас, звичайно, є стандартні інструкції, в яких прописано все, починаючи від того, як поводитися, коли заходить клієнт, закінчуючи тим, у якій позі стояти. Але людина не має бути роботом. Для нас важливо, щоб персонал розумів, відчував клієнта. Це повинно бути не награно, а по-справжньому. Тому і моя задача як лідера, і завдання керівників департаментів в цьому процесі – надихати, ділитися місією і баченням InterContinental Hotels Group.

Яким чином ви вимірюєте ступінь задоволеності або незадоволеності клієнта? Як розумієте, що він отримав потрібний емоційний досвід?

Це – багаторівневий підхід. Ми проводимо клієнтські опитування. Це сорок чотири позиції, за якими клієнт може оцінити нашу роботу. Я в телефоні маю додаток, куди отримую кожен відгук. Бачу кожну оцінку. І ми з'ясовуємо, пункт за пунктом, що сподобалося, а що ні. Над будь-яким негативним відгуком постійно працюємо. У разі позитивного зворотного зв'язку знаємо імена співробітників і департаментів. Це мотивує членів нашої команди.

У цілому, ми можемо розмежувати емоційну складову і помилку продукту. Але буває і таке, що з продуктом все добре – і сніданок хороший, і Wi-Fi, і сервіс, – але клієнт ставить погану оцінку. У цьому випадку, якщо клієнт дозволяє, ми з ним зв'язуємося і розпитуємо про набутий досвід. Часто з'ясовуються просто дивовижні речі. Десь недогледіли, десь кави не долили. Якось були поставили погану оцінку каві. Почали розбиратися, виявляється, людина звикла до кави, що готується за допомогою кавоварок із кавовими фільтрами. Звісно, що наша кава видалася клієнтові занадто міцною. І ось ці деталі, їхнє відпрацювання, дають нам можливість розвиватися. Окрім того, у нас є історія кожного гостя. Занотовуємо, що сподобалося, і наступного разу намагаємось це поліпшити, запропонувати щось додатково, щоб зробити клієнтський досвід ще кращим.

І все ж, як ви визначаєте лояльність клієнта. Наприклад, коли людина зупиняється у вас вдруге, як зрозуміти, чи зробила вона це просто тому, що так склалися обставини, чи це справді вияв лояльності?

Перша базова категоризація – кількість проведених у готелі ночей. Чим частіше клієнт повертається, тим вища його лояльність. Так, це необов'язково гість, який зупиниться у нас на двісті п'ятдесят ночей упродовж року. У мене є гості, які десять років з нашим готелем, але зупиняються на три ночі щороку. Ось це і є лояльний клієнт. Чим частіше гість повертається, тим краще для бізнесу. Є програми лояльності, в яких ми вимірюємо не лише кількість ночей в нашому готелі, але у всій мережі, кількість балів, кількість витрачених грошей.

На ваш погляд, які канали комунікації з клієнтом на сьогоднішній день найбільш ефективні?

Найголовніше – особисте спілкування. Саме тому я часто спілкуюся з нашими клієнтами особисто, і мене можна зустріти на готельних заходах. Але загалом ми все активніше переходимо в месенджери. Це не лише сайт, це і фейсбук, а також інші месенджери, відповідно до країни проживання й віку наших клієнтів.

Повернімося до наріжних каменів сучасного бізнесу. Це технології, людський потенціал. Як у вас організовано процес ініціювання технологічних змін? Хто їхня рушійна сила?

Мережа InterContinental Hotels Group – це понад 5700 готелів у всьому світі. У нас діють два R&D центри – у Лондоні й Атланті. Вони розвивають усі технологічні інструменти і передають нам вже готовий до використання продукт. Також ми використовуємо готові технологічні продукти на ринку, наприклад систему опитування гостей Heartbeat. Це програма, в якій ми в онлайн-режимі бачимо відгуки клієнтів і, в разі потреби, на них реагуємо. Ще один приклад – наш внутрішній інтернет-портал, на якому розміщено величезну кількість тренінгів для персоналу.

Щодо обслуговування клієнта, то стає у пригоді програма лояльності, де враховуються преференції гостя – їжа, номери, газети, телеканали, будь-що. Якщо, наприклад, гість любить дивитися певний новинний канал, то коли він в'їжджає в номер, у нього вже увімкнений цей канал.

На локальному рівні як InterContinental Kyiv ми самі покращуємо усі операційні процеси, до яких залучений персонал.

На вашу думку, нові підходи і технології становлять для готельного бізнесу загрозу чи створюють переваги? Зокрема, якщо говорити про заміщення персоналу.

На цьому етапі розвитку технологій я не бачу ризиків для п'ятизіркового сегмента. Головне – має бути налагоджений особистий контакт. Я прогножую, що в найближчому майбутньому відбудеться автоматизація процесів, але поки що ми цього не відчуваємо. Технології ще не настільки розвинені, щоб спромогтися забезпечити особистий контакт і незабутню подорож клієнта. Можливо, незабаром це з'явиться в готелях з обмеженим набором послуг: рецепція, ліжко, сніданок з собою. Там це можна повністю оптимізувати й автоматизувати.

Як ви визначаєте базові характеристики персоналу готелю? Що найважливіше, а що було б бажано мати, щоб управляти емоційною складовою бізнесу?

Основна складова – щирість, відкритість, правильна реакція на запит клієнта. Якщо гість попросив щось конкретне, то ми не просто виконуємо це прохання, а на основі аналізу запиту пропонуємо додаткові опції. Наприклад, якщо клієнт замовив квитки в оперу, то ми не просто виконуємо його прохання, а цікавимося, чи замовити йому таксі. Наступний крок – передбачити побажання гостя.



Артем Приходько

Генеральний менеджер InterContinental Kyiv

Перший українець, що став генеральним менеджером 5-зіркової міжнародної готельної мережі в Україні

Вважає, що біг – найкращий спосіб опанувати стрес і відновити енергію у випадку щільного графіка

Сімнадцять років навчався та працював в Австрії

На сьогодні багато часу приділяє підготовці магістерської роботи за програмою «Executive MBA»



Artem Prykhodko

Можете розповісти докладніше про програми розвитку персоналу? Особливо для ключових співробітників, адже це, зокрема, дозволяє їх утримувати.

Наша програма розвитку починається з базових тренінгів «Культура сервісу». Наступний рівень – це програми розвитку лідерських якостей. Надбудовою до них є річний тренінг, який підтримується головним офісом, має методичні рекомендації, ментора. Але це не захищає від того, що людина піде. У цьому специфіка ринку. Якщо людина готова йти, я радітиму за неї, бо якщо вона лишиться, шкоди буде більше. Думками вона перебуватиме «десь там», а не в вашому бізнесі.

Готельний бізнес – надзвичайно енергоємний з позиції емоцій. Темп життя 24/7 досить складно витримати. Чи лишається у вас час для чогось, окрім роботи?

Баланс між роботою і домом як такий відсутній, скажу відверто. Коли я переступаю поріг дому, то намагаюся позбутися абсолютно всіх робочих емоцій. Дуже допомагає біг. Раніше я цього не розумів. Потім це стало трендом. І я подумав, чому б і ні. Почав з того, що купив суперультрасучасні кросівки і поставив їх вдома на видноті. Так, що вони весь час впадали мені в око. Зрештою, я їх взяв і побіг. Біг справді допомагає розкласти все на свої місця, опанувати стрес, емоції і абсолютно оновитися.

Можете дати кілька порад, як побудувати одержиму клієнтами організацію?

Українське складне завдання, багаторівневе. По-перше, повинна бути створена операційна база. Це стандартні оперативні процедури, тобто інструкції, як ми чинимо в тій чи іншій ситуації. Інакше буде хаос. По-друге, потрібна структура, вибудована навколо клієнта з моменту його прибуття в готель. Наступна складова – це, природно, емоційна сторона. Те, як почуватиметься клієнт, і є завданням персоналу. Це потрібно прищепити співробітникам, тренувати їх. Потрібно розвивати культуру обслуговування, культуру спілкування, культуру вирішення проблем. Один з найважливіших компонентів – показувати приклад. Керівник має бути біля клієнта, вирішувати проблеми, цікавитися його справами, а іноді просто поділитися якоюсь історією. Важливо, щоб менеджмент відчував атмосферу, і тоді клієнт зрозуміє, що навколо нього витворено світ сервісу і відчуватиме себе в центрі вашого бізнесу. І тоді ваша компанія має право на успіх і витримає будь-яку конкуренцію.

Який у вас особисто стиль спілкування з підлеглими, стиль управління?

Ідеальний лідер, в першу чергу, повинен усвідомлювати, на якому рівні розуміння й професіоналізму перебуває його команда. Якщо я ідеальний візіонер, стратег, але у мене немає операційної бази, то підлеглі не будуть розуміти, як їм рухатися у заданому напрямку. З іншого боку, якщо вже всі все розуміють і знають, як їм рухатися, а лідер директивний і займається мікроменеджментом, то це теж не спрацює.

Потрібно вміти підлаштовуватися під тип особистості. Причому, як колективу загалом, так і кожного співробітника зокрема. Десь потрібно бути директивним, але загалом прагнути до стратегічного мислення, надихати співробітників і ділитися баченням.



Better Self: як PepsiCo перевершує очікування споживачів

Як створити культуру, орієнтовану на клієнта, що таке тренд Better Self та як викликати усмішку і позитивні емоції у своїх споживачів? Відповіді на ці запитання у нашому інтерв'ю з Мареком Томалаком, генеральним директором компанії «PepsiCo Україна».

Розмову вів Андрій Цимбал, керуючий партнер KPMG в Україні.

PepsiCo відома як одна з провідних світових компаній з виробництва готових до вживання продуктів харчування та напоїв. Які основні рушійні сили розвитку та зростання компанії?

Три основні пункти, які ми тримаємо в полі зору: бути швидшими, сильнішими та кращими. Вони дають нам міцний фундамент, хоч звучать досить просто. Швидше полягає в тому, що ми прагнемо бути клієнтоорієнтованими і швидко реагувати на очікування споживача. Це також означає, що ми маємо бренди, які виграють на ринку завдяки своїм перевагам, представленості у відповідних споживчих нішах.

Бути сильнішими означає, що ми реінвестуємо свої ресурси у можливості та диверсифікуємо таланти. А бути кращим — це позитивно впливати на планету та суспільство там, де наші масштаби діяльності мають значення. Йдеться про якісне харчування, відходи, воду тощо.





Які основні виклики постають перед вами? І як ви даєте їм лад?

Основний виклик я вбачаю у розвитку талантів. PepsiCo в Україні швидко зростає. Але цей темп має бути суголосним зростанню талантів. Для нас важливо бути впевненими у тому, що ми рекрутуємо та навчаємо саме стільки талантів, скільки потрібно. Ми вкладаємо значні кошти як у фінансове заохочення, так і в навчання наших працівників. Намагаємося більше залучати передовий регіональний та галузевий досвід.

До якої стратегії вдається PepsiCo, аби виграти битву за споживача?

Усе обертається навколо набутого споживачами досвіду. І вже потім обґрунтування ціни, яку вони сплачують за відмінну якість та неймовірні історії, які бренд створює для них. Для наших клієнтів також важливо бачити, у чому, порівняно з іншими брендами, полягає наша цінність. Крім того, ми розмежуємо покупця та продавця, аналізуємо мотивацію та потреби останнього, а також намагаємося задовольнити його потреби.

Яку роль у цій битві відіграють технології?

Шлях до розбудови брендів лежить через історії: розповіді про продукти, їхню якість і переваги, про

стиль життя і події, під час яких бренд приходить у життя споживача. Технології допомагають нам зробити цю комунікацію більш особистісною. Ми можемо запропонувати те, що має особливу цінність для клієнта.

Чи змінюються цінності клієнтів і як саме? Чим викликані ці зміни?

Одна з найбільших тенденцій – це Better Self (кращий ти). Споживач хоче жити здоровіше та гармонійніше. Це впливає на вибір продуктів, зміну способу життя, переоцінку життєвих цінностей. Клієнти хочуть отримувати більш здорову продукцію, але не готові змінювати її смак. І ми намагаємося відповідати цим очікуванням. PepsiCo запропонувала низку безцукрових інновацій.

Другий тренд – увага до впливу бренду на довкілля. Ми дбаємо про природу, зокрема обмежуючи вплив використаної упаковки. У рамках пілотного проекту у Вишгороді ми з партнерами допомагаємо жителям цього міста збирати, сортувати та утилізувати використану упаковку.

Як би ви охарактеризували нове покоління як клієнтський сегмент та їхні уподобання?

Молоді люди мають доступ до цифрових технологій і простішого обміну інформацією. Проте в Україні

загалом ми бачимо відкритість до інновацій усіх вікових груп, а не лише молоді. Особливо, коли йдеться про такі ініціативи, як сталий розвиток.

У чому секрет якісного обслуговування клієнтів? Розкажіть, будь ласка, про підхід PepsiCo.

Ми маємо багато інструментів моніторингу. Один із них — програма «компас», в основі якої відстеження настроїв у соціальних медіа. Ми аналізуємо, які нові тренди з'являються і на якому етапі розвитку вони перебувають. Відштовхуючись від цього, можемо визначити наявні можливості. З іншого боку, ми аналізуємо макроекономічну ситуацію, зміни в структурі роздрібної торгівлі та конкурентне середовище.

Які технології допомагають зрозуміти споживача?

З одного боку, завдяки технологіям, присутнім у житті споживачів, ми можемо бути частиною їхньої історії і звертатися до них через усі доступні медіа. З іншого — довіра, яку до нас виявляє споживач, повинна полегшувати його вибір під час купівлі нашої продукції.

Як зміниться ваша компанія упродовж п'яти років?

Звісно, ми будемо збільшувати інвестиції у цифрові технології. Ми маємо переконатися, що

адаптували наші пропозиції до потреб клієнтів, які постійно ускладнюються і дуже конкретизуються. Але провідна ідея лишатиметься незмінною. Ми й надалі розвиватимемо тренд Better Self, що вимагає здоровіших, збалансованіших і більш сталих рішень. Наше бачення звучить так: більше усмішок із кожним відкушеним шматочком та зробленим ковтком. І ці усмішки означають не лише задоволення, отримане від споживання продукту, але й задоволення від кращої пропозиції — здоровішої, менш калорійної і менш шкідливої для планети.

Як створити організацію, яка одержима клієнтами?

Це — частина культури. Коли ми впроваджували таку культуру, то організовували так звані «візити додому». Наші керівники з продажу або HR-підрозділів відвідували наших споживачів вдома та розпитували про їхній щоденний побут. Вони розповідали про вибір, який роблять щодня, як і що обирають у магазині, про здійснені покупки, про отримане від товару задоволення. Коли ви розумієте, між чим і чим балансує конкретний споживач, обираючи продукти, то отримуєте новий рівень розуміння потреб клієнтів. Додаєте таку цінність, що робить вас найкращими. Такий дуже особистісний досвід змінює мислення.





Мареk Томалак
Генеральний директор
«PepsiCo Україна»

Навчався в Канаді, Польщі та Німеччині

Має 15 років досвіду роботи у міжнародних FMCG компаніях

Член Ради Директорів ACC 2020

Займається бігом, найдовший марафон – 250 км



Marek Tomalak

Які компетенції співробітників життєво важливі для розбудови клієнтоорієнтованої організації?

Замало мати хорошу ідею. Ви маєте втілити її в життя. У PepsiCo ми маємо переконатися, що продукція, яку ми пропонуємо, відповідає усім вимогам. Це вимагає чимало сил, тож для втілення задуманого потрібне неабияке терпіння.

Наскільки мені відомо, ви бігаєте марафон. Що вас мотивує?

Це питання піклування про себе – кращого та здоровішого. З іншого боку, коли ви маєте велику мету, це справді надихає. Коли ви вирішуєте пробігти 250 кілометрів в Ісландії і маєте чіткий план, то, зробивши це, отримуєте неабияке задоволення. Якщо займатися менш амбітними справами або переживати не настільки амбітні емоції, то енергії матимите менше. Ось чому, як на мене, мати амбітну мету, це основне. І тоді біг стає для вас розвагою.





Консультування у сфері інформаційних технологій та дигіталізації

**Безпека та цифрова трансформація, якої вимагає
сучасний світ**

Допомога в інтеграції інновацій в стратегію організації,
забезпечення кіберзахисту

Олексій Янковський

Партнер, керівник практики з надання
консультаційних послуг у сфері інформаційних
технологій і кібербезпеки KPMG в Україні

ayankovski@kpmg.ua



kpmg.ua

Досвід споживачів як нова валюта бізнесу



Уміння дивувати — новітня вимога клієнтів, заради якої компанії готові перелаштовувати свої бізнес-моделі. Бренди компаній усе частіше змагаються не стільки за якість послуги, скільки за досвід споживачів і вміння передбачати очікування клієнтів.

Конкурентоспроможність бізнесу визначається тим, де саме на шкалі зрілості, з погляду досвіду клієнта, перебуває ваша компанія. Ви можете бути переконані в тому, що посідаєте верхні позиції шкали лише у разі, якщо вся організація цілком — від співробітників зони ресепшн до генерального директора — створює позитивний клієнтський досвід. А бізнес-процеси побудовані так, щоб не лише відстежувати цифровий слід вашого клієнта, а й розуміти його потреби настільки, щоб їх передбачати.

Проблема полягає в тому, що сучасним компаніям уже замало даних про транзакції, стандартні дослідження ринків та демографію. Щоб навчитися розуміти потреби клієнтів, необхідно виходити за рамки традиційних сегментарних підходів.

Необхідний мінімум для ефективного управління клієнтським досвідом — машинне навчання, штучний інтелект, безперервні інновації. Вони дозволяють розуміти, чого хоче не окремий сегмент клієнтів, а кожен клієнт окремо. Результатом має стати персоналізований клієнтський досвід.

Чи працюватиме за таких умов класичний метод збору інформації за допомогою опитувань? Так, але лише у випадку, якщо ви зможете його інтегрувати з іншими процесами та інструментами збору інформації про клієнтів.

Припустімо, ваша компанія після кожного проєкту або послуги надсилає своєму клієнту анкету

зворотного зв'язку. Найціннішою стане інформація, яка демонструє, в чому саме ви випереджаєте конкурентів, в чому їм поступаєтеся. Якщо анкета вказує на те, що клієнт незадоволений, компанія має реагувати миттєво — особистий дзвінок або повідомлення від керівника відповідного департаменту чи іншої посадової особи. Результатом віднайденної помилки має стати аналіз, що можна було б зробити в цьому проєкті інакше, і внесення оперативних змін в бізнес-процеси. Якщо автоматизована обробка даних анкети або онлайн-анкетування клієнтів на всіх етапах проєкту допоможе вам «тримати руку на пульсі», то завдяки аналізу клієнтського досвіду нові технології дозволяють вам передбачати потреби користувачів.

Маркером того, що клієнтський досвід перебуває серед пріоритетів компанії, може бути створення нової позиції — спеціаліста з користувацького або клієнтського досвіду. У багатьох західних компаніях працюють цілі департаменти або навіть є окремі посади віцепрезидента з клієнтського досвіду. Утім ми бачимо, що для українських компаній така практика стає швидше винятком, ніж правилом.

У KPMG ми виділяємо шість основних стовпів ефективного управління клієнтським досвідом, універсальних як для компаній, що працюють в B2B секторі, так і для B2C.

Емпатія, що демонструє глибоке розуміння обставин клієнтів. У випадку взаємодії з клієнтами виявом емпатії стає поведінка компанії. Потрібно

демонструвати клієнтам, що ви розумієте конкретні обставини їхнього життя та у відповідний спосіб адаптуєте індивідуальний клієнтський досвід. І тоді вони почуваються більш значущими, важливішими і впевненішими в обраному бренді.

Репутація, яка твориться послідовною поведінкою компанії, підтверджує довіру до неї. Управління репутацією необхідне як у публічній площині, де компанія реагує на складну ситуацію, так і в сфері індивідуального спілкування персоналу бренду з клієнтами.

Управління очікуваннями. Клієнти завжди мають певні очікування щодо задоволення їхніх потреб. Очікування починаються з обіцянок брендів і реалізуються на щоденній основі.

Вирішення конфліктів. Повернення або повторне залучення клієнтів — надзвичайно важливе. Саме з цієї причини навіть негативний клієнтський досвід в результаті має стати позитивним. Бізнесу слід враховувати, що навіть у випадку озброєння найкращим інструментарієм і процедурами, він може постати перед ситуацією, коли все піде не так. Саме тому важливо заздалегідь розробити процедури, які в разі кризової ситуації якнайшвидше будуть відновлювати лояльність клієнта.

Персоналізація. Це означає, що ви розумієте інтереси клієнта, його досвід взаємодії з брендом, його мотивацію та логіку ухвалення рішень щодо покупки, у відповідний спосіб використовуєте цю інформацію для створення позитивного клієнтського досвіду.

Мінімізація часу і зусиль клієнтів. Клієнтам все частіше бракує часу на все, і вони очікують на миттєвий результат і задоволення від взаємодії з брендом. Завдання бізнесу — допомогти споживачам швидко і легко досягти їхніх цілей, що, зрештою, спричинить підвищення лояльності.

Крім того, важливо навчитися тримати у фокусі і свого внутрішнього клієнта — співробітників. Успіх можливий лише у випадку, якщо персонал мотивований на досягнення не лише індивідуальних, а й стратегічних цілей компанії — сповідувати культуру під назвою «Клієнтоманія». У компанії має працювати прозора система заохочення й винагороди співробітників за клієнтоорієнтований підхід. Така корпоративна культура підвищує рівень креативності, відкритості та доброзичливості до зовнішніх клієнтів.

Варто відзначити, що якщо ви запровадите всі ці принципи, але й надалі працюватимете функціонально, а не крос-функціонально, як працює переважна більшість сучасних компаній, то не отримаєте очікуваний результат. Щоб досягти успіху та утримувати лідерство, потрібно створювати в компанії екосистеми, а не окремі функції, як це було раніше.

Костянтин Карпушин

Партнер, керівник напрямку інноваційного розвитку та впровадження нових технологій KPMG у СНД

Перша робота: у 20 років працював на касі в McDonald's

Пройшов шлях від стажера до партнера за 3550 днів

Понад 1650 реалізованих проєктів у СНД і Європі

Очолює найбільшу в Україні практику з трансфертного ціноутворення, яку створив самостійно

 **Konstantin Karpushin**



ШІСТЬ СТОВПІВ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ

Десятиліття досліджень показало, що будь-який тісний взаємозв'язок із клієнтом має універсальний набір якостей — це шість стовпів досконалості досвіду.

Модель «Шість стовпів» розробили, щоб надати точне та практичне визначення типу емоційного результату, необхідного для забезпечення успішного клієнтського досвіду. Детальний аналіз понад трьох мільйонів споживачів на 20 ринках свідчить про те, як використання цієї моделі позитивно впливає на утримання клієнтів та їхні рекомендації.

«Шість стовпів» нерозривно переплетені між собою і, у поєднанні один з одним, забезпечують потужний механізм, який допомагає організаціям зрозуміти, наскільки канали збуту, галузі та компанії формують досвід їхніх клієнтів. Провідні організації демонструють майстерність у використанні цих стовпів і досягли вагомих результатів за усіма пунктами.

Репутація

Викликати та породжувати довіру.

Репутація впливає з послідовної організаційної поведінки, яка демонструє довіру. У кризові моменти організаціям доводиться публічно реагувати, аби відновити довіру, а індивідуальні дії кожного представника компанії складаються в одне ціле для створення довіри до організації загалом.

Для клієнтів репутація — це те, наскільки організація виконує свої обіцянки, про які постійно згадує.

Довіра та репутація народжуються з розуміння організацією власної мети та того, як вона досягає цієї мети з позиції етики, моралі та соціальної відповідальності.

Вирішення конфліктів

Перетворення поганого досвіду на чудовий.

Повторне залучення до себе клієнтів надзвичайно важливе. Навіть за наявності найкращих процесів і процедур все може піти не так. Успішні компанії мають процедуру, яка відновлює повагу з боку клієнта якомога швидше.

Але парадокс «повернення клієнта» вчить нас, що лише вирішити проблему вже недостатньо; що компанія повинна зробити все можливе, щоб клієнт відчув свою цінність та був би радий залишитися клієнтом. Деякі компанії називають це «героїчним» поверненням.

Щире вибачення і термінова дія — ось два найважливіші елементи успішного вирішення конфлікту.

Очікування

Управління, зустріч та перевищення очікувань клієнтів.

Клієнти мають певні очікування щодо того, як їхні потреби будуть задоволені, і такі очікування найчастіше встановлюються найкращими брендами, з якими вони стикалися. Успішні організації розуміють, що очікування закладаються обіцянками, які озвучує бренд. Це стратегічний і безперервний процес, під час якого брендам потрібно щодня відповідати очікуванням клієнтів і, якщо можливо, перевищувати обіцяне.

Дехто одразу чітко заявляє про наміри, задаючи тим самим планку очікувань, тоді як декотрі одразу кажуть про те, на що саме варто чекати, а тоді тішать клієнта, перевершуючи заявлені очікування.

Емпатія

Розуміння клієнта для встановлення глибокого взаємозв'язку.

Емпатія — це емоційна здатність показати, що ви розумієте емоційний стан іншої людини.

Поведінка, що базується на емпатії, — основа у встановленні міцних стосунків, і передбачає донесення до клієнтів того, що ви знаєте, як вони почуваються, а потім робите ще один крок, бо розумієте, як вони почуваються.

Персоналізація

Використання індивідуалізованої уваги для встановлення емоційного зв'язку.

Персоналізація — найцінніша складова більшості типів досвіду. Вона передбачає демонстрацію того, що ви розумієте конкретні обставини замовника і відповідним чином адаптуєте цей досвід. Використання імені, індивідуалізована увага, знання уподобань та минулих взаємодій — це перетворюється разом на досвід, який сприймається як особистий.

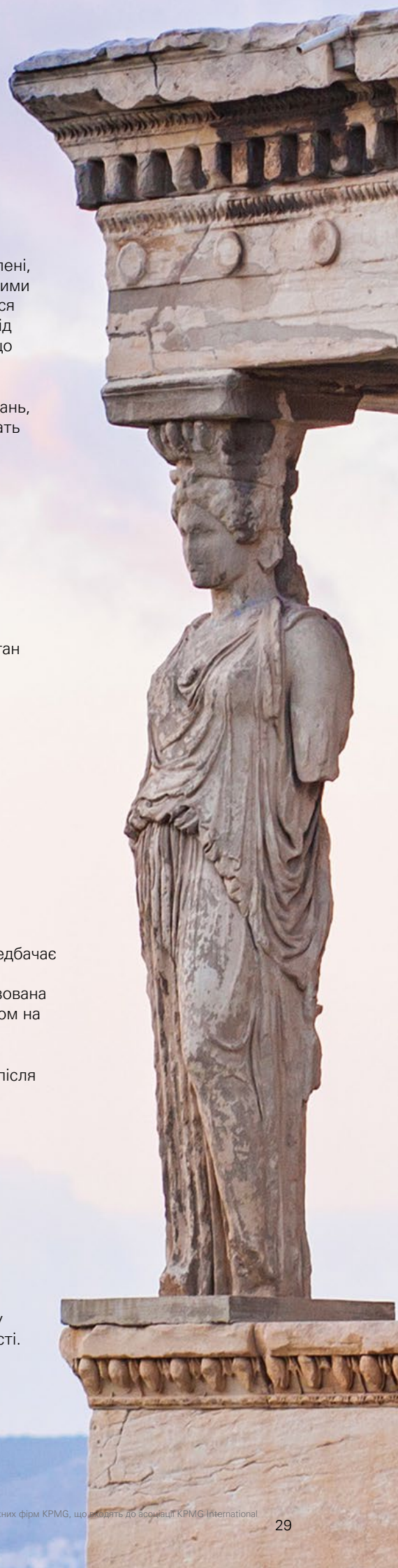
Але першокласну персоналізацію вирізняє те, які почуття мають клієнти після отримання такого досвіду. Чи почуваються цінними, важливими та більш впевненими?

Час та зусилля

Мінімізація зусиль клієнтів та створення злагоджених процесів.

Клієнтам бракує часу, і вони все частіше шукають миттєве задоволення. Усунення зайвих перешкод, обмежень та бюрократії, що дозволяє клієнту швидко та легко досягти своїх цілей, призводить до підвищення лояльності.

Джерело: [Customer first. Customer obsessed. KPMG Global Customer Experience Excellence report, 2019](#)





Довіра клієнта в часи цифрової трансформації

Зростання занепокоєності серед споживачів цифрових технологій

Технологічний прорив спонукає організації експериментувати з передовими цифровими продуктами та величезним обсягом даних. Адже це — можливість отримати конкурентну перевагу, яка має стати каталізатором прориву. Цифрові технології дозволяють досягати гнучкості та оперативності, які є умовами для розуміння потреб клієнтів та швидкого досягнення успіху.

Саме клієнти — ключовий рушій здійснення цифрових трансформацій: їхні очікування щодо цифровізації продуктів та послуг зростають. Тож обираючи той чи інший продукт, вони спираються не лише на довіру до бренда, але й на технологічність.

Це означає, що успішні організації, з одного боку, повинні передбачати очікування клієнтів та використовувати нові комерційні можливості. З іншого, вчасно і ґрунтовно використовувати заходи

щодо збереження довіри споживачів, зокрема щодо кіберзагроз.

В опитуванні KPMG Consumer Loss Barometer. Economics of trust. 2019 оцінювався рівень зміни очікувань споживачів щодо довіри до цифрових технологій та те, чи ставлять організації безпеку даних на перше місце. Тобто проаналізовано розрив у сприйнятті кібербезпеки між споживачами та організаціями, які їх обслуговують. За його результатами, можемо говорити про те, що саме усунення цього розриву породжує довіру споживачів і сприяє зростанню бізнесу.

Потреби клієнтів

Чим більшого розвитку сягають інноваційні технології, тим вищі очікування споживачів щодо того, як організації мають постачати свої цифрові продукти та послуги. Клієнти очікують, що безпека має бути невід'ємною частиною досвіду використання цифрових технологій.

Як показує дослідження, багато споживачів активно використовують нові персоналізовані та зручні для користувача технології. Однак занепокоєність щодо безпеки даних також зростає, і в багатьох випадках споживачі не задоволені тим, як бізнес реагує на таке занепокоєння.

Ризик втрати довіри споживачів у кризові часи

Опитування, проведене KPMG, виявило значну невідповідність між пріоритетами, які демонструють у разі порушення безпеки компанії та споживачі. Понад третина споживачів вважає важливим, аби компанія підтвердила вирішення проблеми. Однак така позиція є

пріоритетом лише для 8% керівників служб безпеки.

У той же час лише 24% споживачів надають перевагу вибаченням з боку компанії, тоді як близько половини опитаних керівників служб безпеки вважають саме такі дії організації важливими.

Відповідно до того, як очікування споживачів щодо безпеки зростають, їй забезпечення відіграватиме все значнішу роль і охоплюватиме не лише захист основних високотехнологічних процесів організації, але й підвищуватиме цінність пропозицій цифрових продуктів та послуг. Важливо, щоб всі функції компанії розуміли потреби кінцевого споживача.

Чи справді фахівці з безпеки знають, чого хочуть споживачі?

Пріоритети споживачів

Якщо у зв'язку з порушенням безпеки мали місце втрата коштів з вашого фінансового рахунку або крадіжка, або неналежне використання ваших особистих даних, що повинен зробити ваш постачальник фінансових послуг, щоб утримати вас як клієнта?

Відшкодувати всі мої збитки

42%

Довести мені, що будь-які вразливі місця були усунені

35%

Повідомити мені про будь-які порушення чи зловживання до того, як про це стане відомо пресі

31%

Надати мені номер прямої лінії зв'язку з групою безпеки, щоб отримати відповіді на запитання

28%

Перепросити

24%

Надавати регулярні повідомлення про розвиток ситуації та про вирішення проблеми

20%

Надати мені допомогу у вирішенні будь-яких питань, що виникли в результаті викрадення коштів чи персональних даних

17%

Пріоритети керівників служб безпеки

Які кроки зазвичай здійснює ваша організація, щоб відповідати на запити клієнтів та інших зацікавлених сторін у разі порушення безпеки, яке було виявлене та усунене?

42%

Гарантувати компенсацію постраждалим сторонам

8%

Надати докази того, що вразливі місця були усунені

46%

Визнати факт порушення безпеки перед клієнтами перш, ніж повідомляє про це третіх сторін

35%

Надати номер прямої лінії зв'язку зі своєю групою інформаційної безпеки

47%

Перепросити постраждалі сторони

47%

Надати регулярні повідомлення про розвиток ситуації

33%

Надати допомогу постраждалим клієнтам у вирішенні будь-яких питань, що виникли в результаті викрадення коштів чи персональних даних

Джерело: [KPMG Consumer Loss Barometer. Economics of trust. 2019](#)



Реагування на загрози

Компанії повинні наперед планувати кроки реагування на можливі інциденти з огляду на те, як будуть враховані інтереси клієнтів. Основне запитання, яке повинні ставити перед собою фахівці з безпеки, — який внесок вони роблять своїми діями у посилення екосистеми довіри?

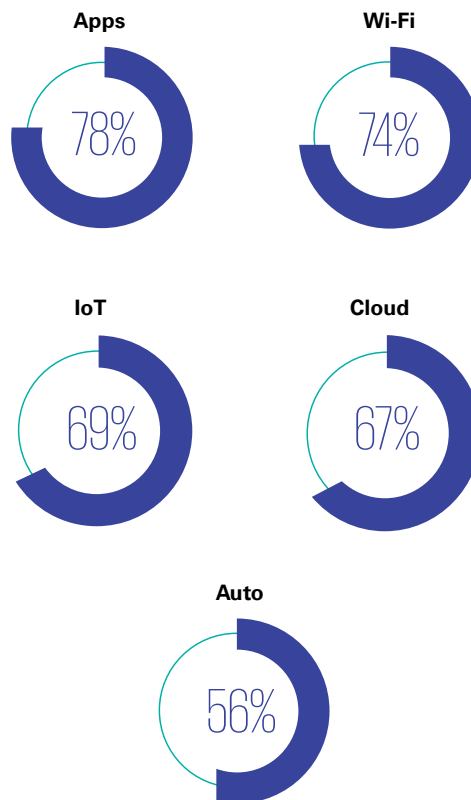
У той же час реагування на основні кіберкризи вимагає відповідних дій з боку всієї організації: від фахівців з технічних питань до правління та виконавчого керівництва. Лише за допомогою добре координованої та організованої роботи можна досягти значущих результатів та дій. Лише добре підготовлені компанії матимуть шанси утримати своїх клієнтів під час можливої кризи.

Споживачі все більше усвідомлюють існування кіберризиків і висловлюють своє занепокоєння

Клієнти, так само як і керівники компаній, визнають зростаючу цінність технологій для щоденної взаємодії — як з компаніями, так і для комунікації з іншими людьми. І подібно до керівників, вони також усвідомлюють, що розвиток технологій може мати потенційний мінус. Більшість опитаних споживачів суттєво занепокоєні використанням технологій; існує чіткий взаємозв'язок між зрілістю чи обізнаністю з технологіями і рівнем занепокоєності споживачів щодо цих технологій. Можна припустити, що дій організації замало для демонстрації безпеки цифрових продуктів та послуг. Ми також вважаємо, що ті, хто зможе подолати розрив між сподіваннями та занепокоєністю

споживачів, отримають конкурентну перевагу в боротьбі за споживача, зробивши економіку довіри ключовим стратегічним диференціатором.

Відсоток респондентів, занепокоєних з приводу можливих технологічних ризиків:



Джерело: [KPMG Consumer Loss Barometer. Economics of trust. 2019](#)

Оскільки найбільш масово клієнти використовують додатки (Apps) й Wi-Fi, саме вони викликають найбільше занепокоєння щодо можливого порушення безпеки.

Зокрема, значна увага організацій зосереджується на додатках, коли вони пропонують цифрові моделі залучення клієнтів. Хоча, на думку споживачів, підключені до мережі автомобілі відрізняються нижчим рівнем загрози, повномасштабне впровадження цієї технології може бути суттєвою проблемою у майбутньому.

Економіка довіри — хмара та мережеві пристрої

Що таке безпека мережевого пристрою? Витрати, інвестиція чи диференціатор? Під час нашого опитування три чверті споживачів вказали, що сподіваються, що їхні мережеві пристрої матимуть додаткові засоби безпеки та конфіденційності. Однак це не обов'язково означає, що споживачі діятимуть відповідно. Лише 32% опитаних обмежили використання таких пристроїв, і лише 32% були готові заплатити більшу ціну за безпечніші пристрої. Це створює проблему для виробників пристроїв, оскільки споживачі очікують високого рівня безпеки даних, але не завжди готові платити за це.

Тож компанії повинні усвідомити і використовувати переваги надійної безпеки. Економіка довіри сприяє зростанню бізнесу. Інвестування в безпеку пристроїв як питання повсякденної гігієни зменшує занепокоєння споживачів і окупається за рахунок збільшення продажів. Це також формує лояльність до бренда, що є важливим під час інцидентів з аналогічними пристроями, представленими на ринку.

З іншого боку, зростає занепокоєння з приводу наслідків використання мобільних технологій відповідно до того, як споживачі стають від них усе більш залежними. Організована злочинність також визнала зростаюче значення мобільних технологій для нашої глобальної економіки і спрямувала свої зусилля на ці технології. Такі дії змушують постачальників реагувати максимальним підвищенням рівня безпеки.

Тож постають важливі запитання для бізнесу. Чи необхідні додаткові рівні конфіденційності та безпеки у випадку дизайну нових типів мережевих пристроїв? Чи необхідно обмежувати використання нових типів мережевих пристроїв у разі проблем із безпекою або конфіденційністю? Чи варто платити за додатковий рівень безпеки деяких нових типів мережевих пристроїв, якими ви користуєтесь?

Чи необхідно передбачати додаткові рівні конфіденційності та безпеки для нових типів мережевих пристроїв?



Чи обмежили ви використання нових типів мережевих пристроїв через проблеми, пов'язані з безпекою або конфіденційністю?



Чи заплатили б ви за додатковий рівень безпеки у нових мережевих пристроях, якими ви користуєтесь?



Джерело: [KPMG Consumer Loss Barometer, Economics of trust, 2019](#)

Основа економіки довіри

Як основна рушійна сила цифрової економіки діяльність виробників мобільних пристроїв та операторів мереж є наріжним каменем економіки довіри — їм необхідно не лише формувати довіру до безпеки їхніх власних продуктів і послуг, але й створювати надійні канали і платформи, які дозволяють споживачам користуватися перевагами цифрових продуктів і послуг у майже всіх інших галузях.

Проте у рамках опитування було виявлено, що рівень занепокоєння серед споживачів дуже високий — у середньому три чверті споживачів занепокоєні з приводу їхніх пристроїв, операторів, мережевого підключення чи програмного забезпечення, встановленого на їхніх телефонах. І це занепокоєння

буде зростати, адже кількість пристроїв IoT у всьому світі у 2018 році вже становила 7 мільярдів (за винятком смартфонів, планшетів та ноутбуків), й до 2022 року ця кількість збільшиться втричі. Поширення мережевих та IoT пристроїв матиме вплив на сфери безпеки та конфіденційності даних у всіх секторах економіки.

Споживачі висловлюють значне занепокоєння з приводу наслідків порушення безпеки мобільних технологій. Вони усвідомлюють ці ризики, що впливає на тенденції купівель та використання. Конкурентну перевагу можуть отримати провайдери мобільних пристроїв, які успішно реагують на занепокоєність споживачів щодо безпеки не лише тоді, коли йдеться про їхні власні продукти та послуги, але й коли йдеться про цифрову економіку загалом.

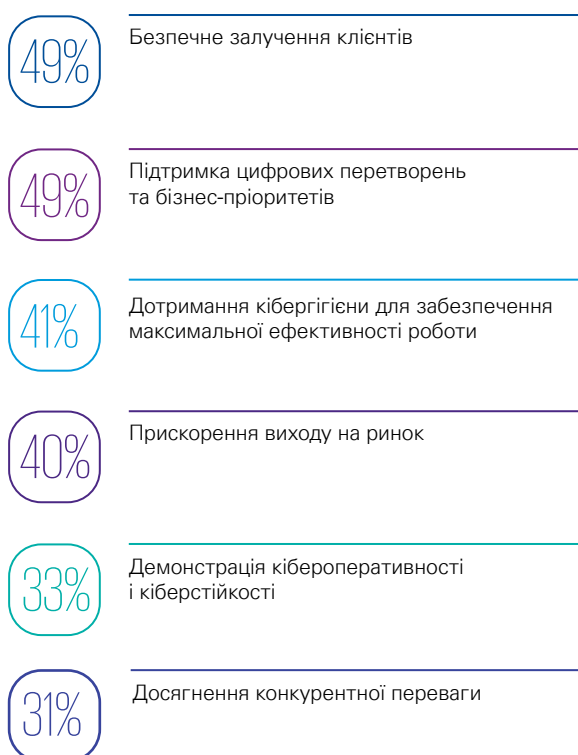
На думку споживачів, основні сфери ризику:



Які переваги отримує бізнес, який інвестує у кібербезпеку?

Згідно з дослідженням, такі кроки збільшують темпи зростання бізнесу, адже дозволяють безпечно залучати клієнтів (49% респондентів), забезпечують підтримку цифрових перетворень та бізнес-пріоритетів (49%). Також це дозволяє дотримуватися кібергігієни для забезпечення максимальної ефективності роботи (41%), прискорити вихід на ринок (40%). Серед інших переваг — демонстрація кібероперативності і кіберстійкості (33%) та досягнення конкурентної переваги (31%).

Як кібербезпека може забезпечити зростання бізнесу:





Послуги для приватних осіб та сімей

Планування майбутнього та зменшення ризиків

Окрема команда спеціалістів KPMG у сфері оподаткування та права допоможе сформувати стратегію захисту та збереження ваших активів у різних юрисдикціях



kpmg.ua

Ян Пітер де Йонг:
«Створюйте те, чого
по-справжньому
хоче клієнт»



Який зміст ви вкладаєте у концепцію «клієнт понад усе» у цифрову епоху?

«Клієнт понад усе» означає, що клієнт досягає більшого завдяки нашому глибшому осягненню того, що він робить, які має цілі, звички й уподобання. У нас у «Майкрософт» є схожий термін – «одержимість клієнтом», англійською «customer obsession». Бути «одержимим клієнтом» означає допомагати як людям, так і бізнесам досягти більших успіхів завдяки винесенню потреб клієнтів у центр бізнесу.

Які основні компоненти цієї концепції?

Я би наголосив на трьох основних компонентах. Перший – глибоке розуміння звичок і вподобань ваших клієнтів, отримане як внаслідок взаємодії з ними, так і під час досліджень. Другий компонент – можливість сегментації клієнтів, завдяки якій ви можете створити масову масштабовану кастомізацію, яка дозволяє «виокремити кожного» і створює нові можливості для цільових пропозицій та cross-selling. І третій компонент – правильно організоване спілкування з клієнтом, яке надає чітку інформацію про послуги й процеси і відбувається через зручні для клієнта канали взаємодії (додатки, інтернет, кол-центри, торгові точки тощо).

Як сьогодні виглядає успішна клієнтоорієнтована компанія?

Я переконаний, що справжня клієнтоорієнтована компанія завжди перебуває в активних пошуках способів, як співпрацювати з клієнтами, захищати їхні інтереси і розширювати їхні можливості для ще більших досягнень. Вона завжди дбає про безпеку усіх даних клієнтів і конфіденційність усіх бізнес-процесів, щоб в жодному разі не поставити бізнес клієнтів під загрозу. А також клієнтоорієнтована компанія вільно взаємодіє з клієнтами. Вільна у виборі безлічі каналів взаємодії. Усі її канали комунікації надають необхідну інформацію, упорядковану відповідно до потреб клієнтів.

Що сьогодні впливає на вибір клієнта? Які три-п'ять основних чинників?

Одна з основних причин вибору постачальника – довіра до компанії та її послуг. Серед інших причин – унікальний і належний досвід, якого клієнт потребує від висококонкурентних ринків. Навіть більше: він хоче здобути його через інтегровані канали. Це означає, що бізнесу слід бути всюди, де перебуває клієнт. Ви налагоджуєте зв'язки між продуктом і споживачем завдяки високому рівню довіри. Бо в основі будь-яких відносин лежить саме довіра.

Що сьогодні допомагає підтримувати довіру клієнтів?

Довіра починає міцнішати, коли ви виходите за межі потреб компанії, і зростає, коли ви шукаєте способи перевершити очікування своїх клієнтів. Ми в «Майкрософт» маємо чотири

Ян Пітер де Йонг

Генеральний директор «Microsoft Україна»

Має ступінь магістра з астрономії,
Лейденський університет,
Нідерланди

Любить читати й перебувати
просто неба – у горах чи на морі

Мріє допомогти Україні стати ще
кращим місцем для життя

Виховує двох дітей – сина
та доньку



Jan Peter De Jong



засадничі принципи довіри: конфіденційність, безпека, прозорість і дотримання стандартів та законів. Зазначені принципи мають лежати в основі будь-якого процесу, послуги чи продукту, що їх компанія надає клієнту.

Чим сьогодні мають перейматися компанії, щоб виграти битву за клієнта у найближчі три-п'ять років?

Клієнтоорієнтованість мала б бути закладена в бізнес-стратегію вашої компанії ще кілька років тому. Часи Генрі Форда і лише чорних машин давно минули. Сьогодні провідною ідеєю вважається стратегія «одержимості клієнтом», і вже чимало компаній вдаються до неї, щоб досягнути успіху у довготерміновій перспективі. Компаніям слід створювати безперервне обслуговування і діяти у відповідності до того, що вони знають про клієнтів. Щоб робити це правильно, усі в компанії – від генерального директора до менеджера з продажів – мусять бути одержимі клієнтом, зосереджені на його потребах. Шукайте упорядковану на основі баз даних аналітику і створюйте те, чого по-справжньому хоче клієнт.





KPMG Insight Academy

Платформа передачі унікальних знань та професійних навичок бізнесу в Україні

Особливості навчання



Попередній аналіз ваших потреб



Проведення тренінгів в офісі KPMG або у вашому офісі



Тренери-практики, які знають специфіку вашого бізнесу



Практика на реальних прикладах



Можливість додаткової підтримки після тренінгу



Відвідайте тренінги провідних експертів KPMG і відкрийте нові горизонти для вас та вашого бізнесу



**Розслідування шахрайства.
Хочу все знати**
24 січня 2020 року



**Дізнатися правду. Техніки
проведення інтерв'ю**
14 лютого 2020 року

academy@kpmg.ua

KPMG в Україні



27

років в Україні



2

офіси



>600

спеціалістів

Послуги

Аудит

Податкові
та юридичні
послуги

Консультаційні
послуги

Зв'яжіться з нами, щоб обговорити питання аудиту, податкового, юридичного, управлінського та фінансового консультування



Київ

Бізнес-центр Senator,
17-й поверх
вул. Московська, 32/2
Київ 01010
T: +380 44 490 5507
E: info@kpmg.ua



Львів

Бізнес-ситі «Технопарк»
вул. Героїв УПА, 72,
корп. 40, офіс 453
Львів 79018
T: +380 32 229 5905
E: lviv@kpmg.ua



markets@kpmg.ua

kpmg.ua



© 2019 ТОВ "КПМГ-Україна", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входять до асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії. Усі права застережені. Назва KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками асоціації KPMG International.