

Современный цифровой банк

FinTech Times

- Оплата будущего: платежи с использованием биометрии на примере кейса от ОАО «АСБ Беларусбанк»
- Партнерство и независимость. Какую бизнес-стратегию выбрать бренду для взаимовыгодного сотрудничества с ритейлерами?
- Колтрекинг – современный помощник для бизнеса
- Трансформация в ритейле: переход от ручной модели к автоматизированной системе управления персоналом
- Как мотивировать сотрудников дистанционно? Рекомендации к применению

ФИНАНСЫ

КЕЙСЫ ПАРТНЕРОВ

4 Оплата будущего: платежи с использованием биометрии на примере кейса от ОАО «АСБ Беларусбанк»

Спикер:

Марина ИВАНОВА, начальник управления цифровой трансформации ОАО «АСБ Беларусбанк»

Автор Марина Роман

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

9 Партнерство и независимость. Какую бизнес-стратегию выбрать бренду для взаимовыгодного сотрудничества с ритейлерами?

Спикер:

Олег ЗАХАРОВ, директор программы лояльности «Мощная картка»

Автор Лилия Чимиленко

15 Микроблогеры и AdTech. Коллаборация новых методов продвижения

Спикер:

Юлия ПРОХОДСКАЯ, независимый эксперт по маркетингу и дизайнер в ООО «Белфуд Продакшн» (бренды «Маленькое счастье» и лицензии МС «Маша и медведь», Фиксики, «Алёнка любит...», Andy, PROsport)

Автор Валентина Вицева

ТЕХНОЛОГИИ

ЦИФРОВОЙ БАНК

18 Современный цифровой банк

Спикер:

Олег КЕРНОГО, директор по технологиям и обеспечению качества компании SoftClub

Автор Татьяна Горская

КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС

29 Коллтрекинг — современный помощник для бизнеса

Спикер:

Лидия БОГДАН, директор рекламного агентства «Мятный знак»

Автор Татьяна Сабадина

САЙТОСТРОЕНИЕ

34 SEO-аудит мобильной версии сайта интернет-магазина

Спикер:

Иван ГАВРИЛОВ, директор агентства IGStudio

Автор Валентина Вицева

УПРАВЛЕНИЕ

38 Трансформация в ритейле: переход от ручной модели к автоматизированной системе управления персоналом

Спикер:

Татьяна ОСТРОВСКАЯ, независимый эксперт и специалист в области HR

Автор Татьяна Сабадина

УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

42 Как мотивировать сотрудников дистанционно? Рекомендации к применению

Спикер:

Анна РЕДЬКИНА, эксперт в области психологии

Автор Алеся Хлебович

Дорогие наши читатели и друзья!

FinTech Times вместе со спикерами и авторами рад вам представить новый выпуск издания. В текущем номере мы постарались широко раскрыть тему современного цифрового банка и побеседовали с заместителем директора по технологиям и обеспечению качества компании SoftClub Олегом КЕРНОГО. Современный цифровой банк, я считаю, – важная тема для тех, кто собирается начинать такой бизнес. Вот уже очередной год мы говорим о пандемии и перестраиваем бизнесы на новые рельсы. В моем четком понимании выигрывают тот бизнес, который социально ориентирован на цифровую трансформацию, и те, кто проявляет гибкость и подстраивается под новые финансовые реалии.

У нас в стране мы однозначно можем гордиться тем, что однажды было создано НКФО ЕРИП. Это прорыв в цифровой трансформации экосистемы страны.

Да и Банковский процессинговый центр тоже часть системы. Если говорить о своем субъективном взгляде на бизнес, то могу сказать, что в ближайшее время бизнес-модель партнерства и сотрудничества со своими недавними конкурентами будет играть все более заметную и важную роль. Именно такая модель будет создавать возможности как для нас (БПЦ), так и для наших партнеров в привлечении клиентов и предоставлении им сервиса и продуктов, которые сегодня являются самыми лучшими и востребованными на рынке. Поясню, каким образом уже сейчас мы используем данный подход в бизнесе.



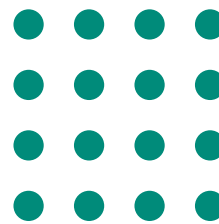
Буквально год назад, в феврале, мы вышли на рынок с партнером и начали продавать терминал 3в1 с кассовым функционалом. Но по истечении какого-то периода времени мы осознали, что наши клиенты (ОТС) хотят иметь больше выбора таких устройств в нашей продуктовой линейке, вместе с тем наш партнер не всегда оперативно реагировал на доработку функционала ПО, каких-то фишек, которые были необходимы нашим клиентам. Кроме того, цена на данные устройства также была очень высока в сравнении с рынком, то есть мы понимали, что не сможем получить долю рынка, на которую рассчитывали при выводе данного продукта. В результате мы пришли к выводу, что нам необходимо объединить усилия с одним из наших конкурентов, который на сегодня имеет самое большое количество скачиваний и установки его кассовых приложений, для того чтобы быстро предложить и рынку, и клиентам лучший продукт как с точки зрения качества и простоты использования, так и с точки зрения цены.

Данное решение постоянно совершенствуется и подстраивается под требования клиентов, будь то служба доставки, небольшая кофейня или крупная ритейловая сеть. Постоянно выходят новые версии программной кассы с поддержкой дополнительного функционала, удовлетворяющего требования самого изысканного клиента.

Сейчас к нам начали приходить и другие операторы программных касс со своими решениями и предложением партнерства для более тесного сотрудничества в формате win-win решений. И я думаю, данный тренд будет развиваться более высокими темпами по мере того, как конкурирующие организации по поставке оборудования осознают, что в партнерстве добиться результатов можно и быстрее, и с меньшими финансовыми вложениями.

В заключение хотелось бы отметить, что в сравнении с прошлым десятилетием существенно изменилась психология поведения пользователей и клиентов, они не хотят ждать долго, им нужно здесь и сейчас, предпочтительно online-коммуникации, по соотношению «цена/качество» этот продукт/услуга должен быть самым лучшим на рынке. Конкуренция заставляет двигать бизнес в цифровую среду, искать новые бизнес-модели или пересматривать существующие, менять подходы работы и перестраивать бизнес-процессы. Пользователю важно иметь не только удобный интерфейс, но и легкость, простоту и доступность цифровых каналов, представляемых бизнесом. Крайне актуальным продолжит оставаться и клиентоориентированность, поскольку именно это является связующим звеном в выстраивании длительных взаимоотношений с потребителем и его лояльности к компании.

Директор
департамента развития сети
Игорь Евгеньевич ЕВДАКОВ



ОПЛАТА БУДУЩЕГО: ПЛАТЕЖИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БИОМЕТРИИ НА ПРИМЕРЕ КЕЙСА ОТ ОАО «АСБ БЕЛАРУСБАНК»

Современная банковская система находится на этапе активного внедрения биометрических технологий. Данный процесс имеет многогранную пользу: более качественную защиту клиентов и упрощение финансовых операций. Помимо этого, подобные технологии служат защитой на случай чрезвычайных ситуаций и связанных с ними изнурительных мероприятий по идентификации личности. С помощью статьи вы ознакомитесь с методами и преимуществами биометрии, а также факторами, препятствующими интеграции этого инновационного платежного инструмента.

Вы узнаете примеры подобных инноваций от **Марины ИВАНОВОЙ**, начальника управления цифровой трансформации ОАО «АСБ Беларусбанк». Презентация продукта состоялась в ходе ежегодного форума «БАНКИТ».

«БАНКИТ» – это офлайн- и онлайн-площадка для диалога регулятора с банками и другими ключевыми игроками финансово-кредитного и смежных секторов. Проведение мероприятия осуществляется в формате форума, где обсуждаются насущные проблемы цифровой трансформации в сфере банковских услуг, а также проблемы роста эффективности и конкурентоспособности.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПЛАТЕЖНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Банковская платежная карта постепенно сдает свои лидерские позиции в пользу бесконтактного способа взаимодействия с терминалом. Пандемия стала своеобразным катализатором для данного процесса. Число бесконтактных платежей увеличивается с каждым годом. Рынок уходит от форм-фактора «платежная карточка» – платежными инструментами становятся вещи, которые всегда с нами, – смартфоны, «умные» часы, фитнес-трекеры. Следующей ступенью в развитии становятся биометрические технологии.

Сравнительный анализ структуры безналичных платежей в разрезе способов оплаты за аналогичный период времени в 2020 и 2021 годах выявил следующие закономерности: число оплат с использованием бесконтактного чипа увеличилось на 6%, число оплат картами с магнитной полосой сократилось на 7%, количество оплат токеном посредством мобильных приложений выросло на 2%.

При этом сократилось число верификаций банковских платежей на 11%, а использование PIN при оплате – на 14%.

БИОМЕТРИЯ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Биометрия представляет собой способ идентификации человека по уникальным биологическим и поведенческим характеристикам. Ее используют как надежный метод цифровой идентификации граждан.

«Следующим инструментом к счету станет биометрия – мы сами в себе несем реквизиты платежного инструмента. Оплата с использованием биометрии усиливает текущие преимущества современных способов платежей:

- *Безопасность.*
- *Скорость – не нужно искать смартфон, разблокировать, активировать приложения.*
- *Бесконтактность.*
- *Точно нельзя забыть дома – современного человека, конечно, нельзя представить вышедшим из дома без смартфона, но еще не решена проблема разрядки гаджетов», – отметила Марина Иванова.*

Согласно исследованиям, проведенным Juniper Research, Google Intelligence и Marketsandmarkets, в ближайшие годы рынок биометрии ждет бурный рост. Так, прогнозируется рост мирового рынка биометрических систем с 37,8 млрд долл. США в 2020 году до 65,3 млрд долл. в 2025 году, объем платежей вырастет до 3 трлн долл. США к 2025 году (по состоянию на 2020 г. – 404 млрд долл. США). Количество пользователей в 2023 году составит 2,6 млрд человек.

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ БИОМЕТРИИ

На сегодня биометрические технологии включают в себя способы распознавания по: отпечаткам пальцев, изображению лица, звуку голоса, радужной оболочке глаза, венозному рисунку ладони.



Марина ИВАНОВА,
начальник управления цифровой
трансформации ОАО «АСБ Беларусбанк»

«Существуют различные типы биометрических данных, которые могут использоваться для подтверждения оплаты. По нашему мнению, их применение целесообразно в зависимости от сценария оплаты. Отпечаток пальца – самый популярный способ оплаты в мобильном телефоне. Под «почерком» мы понимаем поведенческую биометрию, которая наверняка в скором будущем будет использоваться для антифрода», – пояснила Марина.

В 2017 году в Африке и России были запущены пилотные проекты по оплате с использованием отпечатка пальца. Карта вставлялась в специальный платежный терминал, далее следовало приложить палец к встроенному в него сенсору для сравнения отпечатка пальца с сохраненным ранее образцом.

Сеть магазинов Amazon в США GO оснащены оборудованием для идентификации покупателей по рисунку вен ладони.

В Китае биометрическая база Face++ содержит данные о 1,3 млрд жителей страны.

ПРИМЕРЫ ИНТЕГРАЦИИ БИОМЕТРИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ И БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ

«Учитывая начало гонки по внедрению биометрии, банк запустил собственный сервис по оплате проезда в метро на основе системы распознавания лиц. Минский метрополитен перевез почти 300 млн человек в прошлом году. Для пользования сервисом клиенту необходимо установить мобильное приложение банка, далее в приложении сфотографировать свое лицо и привязать банковскую платежную карточку, с которой в последующем будет производиться оплата. Для оплаты проезда клиент в метро подходит к специальному биометрическому терминалу, установленному на турникете. Происходит считывание лица, и, если процент схожести достаточно высок, лицо считается распознанным. Осуществляется оплата с привязанной карты, и открывается доступ к проходу. В настоящее время сервис доступен держателям Mastercard», – уточнила Марина Иванова.

Подобный метод имеет ряд весомых преимуществ:

- Высокая скорость распознавания – 2 секунды.

- Точность распознавания: благодаря проверке 75-125 точек на лице строится цифровой отпечаток. Система благополучно осуществляет идентификацию даже при плохом освещении, повороте головы, частичном перекрытии лица, к примеру, очками или медицинской маской.
- Удобство пользования – отпадает необходимость в приобретении жетонов, ожидания в очереди.

«Также банком в рамках пилотного проекта в настоящее время осуществляется тесное сотрудничество с ОАО НКФО «ЕРИП» по оплате товаров и услуг посредством системы АИС «Расчет» с использованием системы распознавания лиц. Владельцем продукта является НКФО «ЕРИП», осуществляющий сбор и обработку биометрических данных. Банком уже доработана и успешно протестирована часть проведения оплаты с текущего счета. Реализация клиентской части по сохранению слепка в мобильном приложении банка и привязки платежного инструмента в проработке», – рассказала Марина.

ФАКТОРЫ-ПРЕГРАДЫ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БИОМЕТРИИ

На фоне преимуществ биометрических технологий существуют несколько причин, являющихся сдерживающими факторами на пути развития инноваций:

- ограниченная доступность с коммерческой точки зрения – реализация подобных проектов требует весомых финансовых затрат, включая стоимость инновационных решений, оборудования, инвестиций, инфраструктуру;
- отсутствие явных и четко сформулированных правил обработки транзакций, подтвержденных с использованием биометрии, в т.ч. у платежных систем;
- недоверие клиентов к сбору их биометрических данных;
- желание клиентов сохранять конфиденциальность.

БИОМЕТРИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КАРТОЧНЫХ ТРАНЗАКЦИЙ И ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ

Виртуализация всех банковских карт – новейший тренд в эпоху цифровизации банковской отрасли. Принцип: «Получил пластиковую карту, потом виртуализировал ее» – уходит на второй план. Концепция подхода изменилась, и теперь клиент сразу владеет виртуальной картой, которую мобильный банк автоматически подгружает в кошелек мобильных устройств.

Следует отметить, что наряду с распространением инноваций происходят процессы негативного характера – цифровое мошенничество.

Транснациональные корпорации руководят деятельностью международных платежных си-



стем, к которым, в частности, относятся банки-эмитенты и банки-эквайеры. Для возврата платежей через банки или платежные системы используется процедура чарджбэк, причины и этапы реализации которой регламентируются правилами платежных систем. Владельцы виртуальных карт вправе воспользоваться данной процедурой на основании того, что банк-эквайер не снимает с себя ответственности по опротестованным операциям.

CNP (card not present) – операции по карте без ее физического присутствия. Данный вид применяется для оплаты через интернет, почту, телефон. Если совершилась неправомерная CNP, банк-эквайер должен возместить средства. Для предотвращения подобных ситуаций и реализации программы многослойной аутентификации держателя карты необходимо внедрение методов биометрических технологий.

ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БИОМЕТРИИ В ОБСЛУЖИВАНИИ КЛИЕНТОВ БАНКА

В рамках утвержденной государственной программы «Цифровое развитие Беларуси» на 2021-2025 годы происходит начало нового этапа развития проекта «Умные города Беларуси». Наряду с цифровыми решениями, касающимися городской инфраструктуры, жилищно-коммунального хозяйства, образовательной, транспортной и туристической сфер, банковская система планирует реализацию идей современных платежных технологий.

«Банк оценивает дальнейшее развитие и масштабирование проекта. Мы рассматриваем возможность использования системы распознавания лиц в подразделениях банка, банкоматах, оплаты в организациях торговли и сервиса, использования для пропускной системы в банке. Глобальная цель – построение, создание и участие в экосистеме «Умный город», – резюмировала Марина Иванова.

Марина РОМАН





**ПАРТНЕРСТВО
И НЕЗАВИСИМОСТЬ.
КАКУЮ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЮ
ВЫБРАТЬ БРЕНДУ
ДЛЯ ВЗАИМОВЫГОДНОГО
СОТРУДНИЧЕСТВА
С РИТЕЙЛЕРАМИ?**



Конфликтные ситуации между ритейлерами и брендами не редкость, так как они взаимозависимы. Во избежание инцидентов многие предприятия предпочитают работать непосредственно с потребителем, минуя посредников. Используют бизнес-модель продаж D2C (Direct-to-Consumer). Как бренду, не отказываясь от партнерских отношений, оставаться независимым и при этом выгодно взаимодействовать с ритейлерами? На этот вопрос нам ответил **Олег ЗАХАРОВ**, директор программы лояльности «Мощная картка».

Олег Захаров имеет 14-летний опыт работы в сфере банковских услуг. Кроме широкого профессионального опыта у спикера два высших образования: факультет международных отношений БГУ (специальность «международное право», 2001) и магистратура БГУ (диплом магистра экономики, 2004). В период своей насыщенной банковской деятельности занимал руководящие должности в белорусских банках: АСБ «Беларусбанк», ОАО «Белорусский народный банк», ОАО «БПС-Сбербанк» и, наконец, ОАО «Евроторгинвестбанк». Сегодня Олег Захаров – директор коалиционной программы лояльности «Мощная картка».

D2C-МОДЕЛЬ – КАК ШАГ К НЕЗАВИСИМОСТИ

Сложность в отношениях между брендами и ритейлерами вызвана постоянной трансформацией инструментов продаж и рынков сбыта.



Классический пример конфликта между брендом и ритейлерами начала 2000 года – магазины легендарных Apple. Продавцы розничной торговли были больше заинтересованы в продвижении дешевой продукции сторонних бюджетных брендов. Тогда как компьютеры Macintosh простаивали на полках магазинов. Это было не по нраву Стиву Джобсу и его команде. Основатель Apple нашел возможность продавать свою продукцию напрямую покупателю. Сначала это были торговые корнеры на торговых площадях, которые в дальнейшем трансформировались в современный Apple Store формат.



Концепция Direct-to-Consumer позволила «яблочному» бренду обрести независимость от посредников. Компания не только предоставляла для лояльных последователей своих продук-



тов общее пользовательское пространство, но и обеспечила их бесшовным доступом к дополнительным услугам – просмотр Apple TV, прослушивание музыки iTunes, доступ к банковским картам Apple Card и системе мобильных платежей Apple Pay. Эту идею ведения бизнеса подхватили остальные ведущие бренды, такие как IKEA, Nike, Asos и проч.

Как только появилась возможность проводить все бизнес-процессы, финансовые и торговые транзакции при помощи компьютерных сетей, появились современные цифровые бренды. DVNB (Digitally Native Vertical Brands) – это бизнес-модель, где все процессы от начала производства и до получения продукции конечным потребителем строятся с минимальным привлечением третьих лиц. Яркие примеры этого тренда в Соединенных Штатах – производители матрасов Casper, обуви Allbirds и бренд оптики Warby Parker.

В принципе этот механизм сегодня используют и белорусские бренды: открывают свои персональные шоу-румы и даже фирменные торговые точки и таким образом реализуют товар напрямую потребителю. У нас в стране белорусские производители используют смешанную форму реализации: через торговые сети и собственные магазины. Из примеров могу привести следующие большие бренды: «Коммунарка», Mark Formelle, «Свитанок» и многие мелкие произ-

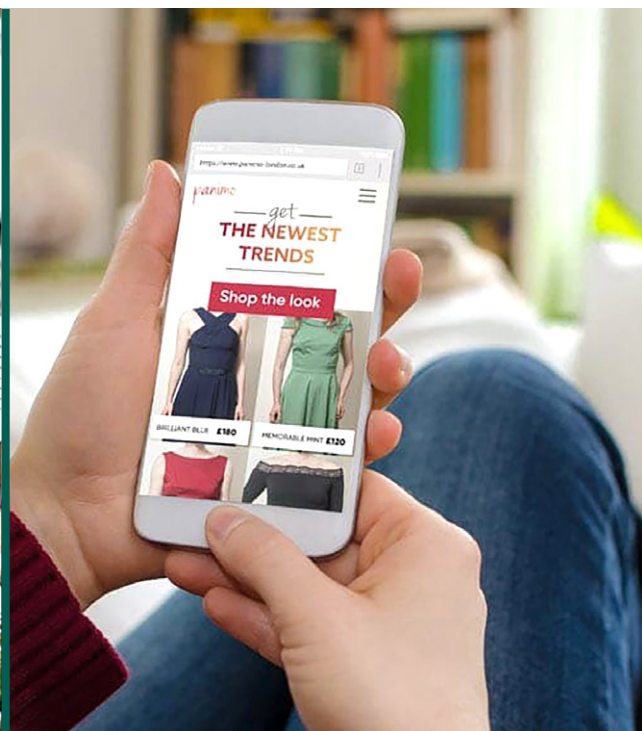
водители. Сегодня самый интересный способ реализации продукции в гибридном исполнении перенастраивается в онлайн-среду. Каждый производитель старается воспользоваться данным каналом.

”

На российском рынке тоже есть примеры экосистемного бизнеса. В основном это бренды, производящие косметику. Они не только занимаются производством продукции с нуля, но и сами разрабатывают маркетинговую стратегию, проводят аналитику, обеспечивают и контролируют каналы сбыта. В этой бизнес-модели не отказываются полностью от услуг посредников. Здесь все также есть потребность в подрядчиках, которые обеспечат логистику, отгрузку и доставку товара потребителю. С развитием электронной торговли число продаж через Инстаграм с каждым годом увеличивается на 20%. D2C-концепция стала ведущей бизнес-моделью в продвижении продукта. Теперь можно обойтись без офлайн-точек, без лендинга, нет необходимости выставляться на маркетплейсе.

“

Первыми, кто опробовал на себе D2C-формат, были небольшие компании, выпускаю-





щие товар, рассчитанный на определенный сегмент покупателей. Бренд Kylie Cosmetics в свое время был таким стартапом. Он первый, кто применил D2C-стратегию. Но уже сегодня крупные корпорации, такие как Nestle, не могут оставаться в стороне, чтобы не попробовать такую бизнес-модель в деле.

ДОСТОИНСТВА И ПРЕИМУЩЕСТВА D2C-КОНЦЕПЦИИ

D2C-модель позволяет:

- проще запустить продажи нового продукта;
- легче освоить новые рынки сбыта;
- мгновенно получать обратную связь от покупателей;
- управлять позиционированием и репутацией бренда, т.е. иметь полный контроль, начиная от размещения товара на прилавках до голоса бренда в представлении товара в описании.

Ранее такие привилегии были только у крупных брендов. Сейчас этими преимуществами могут воспользоваться даже начинающие компании.

Ну и самое главное – возможность не ждать выполнения плана продаж и полной реализации товара, чтобы получить денежные средства от продвижения. Выручка от продажи каждой единицы товара мгновенно поступает на банковский счет компании. К тому же в сложных ситуациях, как, например, в условиях пандемии, бренду легче адаптироваться к новым реалиям без оглядки на ритейлеров: приостановить деятельность в офлайне и направить фокус внимания на онлайн-торговлю.

D2C-формат подходит почти любому бизнесу. Внутри самой концепции каждая компания



найдет подходящие для себя функциональные и технологические идеи (каналы реализации, айдентика и пр.)

РИТЕЙЛЕРЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ



Основная задача бренда – успешно балансировать между партнерством и независимостью. Около 60% продаж приходится на D2C-модель. Реализация товара обеспечивается через интернет-магазины, точки офлайн-торговли и дистрибьюторскую сеть в разные части мира. Но переходить полностью на эту модель бизнеса рано. В ближайшее время вряд ли D2C удастся полностью захватить рынок электронной торговли. Поэтому компания не отказывается сотрудничать с ритейлерами. Покупатель становится все более прихотливым и избирательным. Он хочет делать и оформлять покупки в одном месте, а не бегать по десяткам сайтов. И сейчас бренды, выстроившись в крупные экосистемы, могут предоставить такое удобство потребителю. Сразу и в одном месте закрыть все потребности покупателя.



Однако имеет значение и сам продукт. Если товар не первой необходимости, например, косметика, решение о покупке не будет мгновенным. В этом случае выбор потребителя более тщательный. Покупатель готов купить продукт у компании с D2C-моделью, только если доверяет бренду и уверен в качестве товара. Но эта схема не работает при покупке товаров, которые нужны каждый день (кофе, молоко, хлеб и пр.)

Подход к выбору бренда у ритейлеров тоже меняется. В настоящее время это связано с обо-



стрением конкуренции. Прежние не всегда выгодные условия сотрудничества для бренда становятся все более приемлемыми, а жесткие ограничения – более гибкими.

Например, если в 2005 году сетевики предпочитали работать исключительно с крупными и известными производителями косметики, то сейчас охотно заключают сделки с небольшими брендами в Инстаграме, у которых сформирована лояльная аудитория.

К тому же большая часть покупателей перешла в разряд экспертных потребителей, которые способны сами отслеживать весь процесс производства от начала и до конца. Они уже лучше ориентируются в ценообразовании. Отслеживают выгодные предложения. Изучают отзывы на интересующий товар.

Производители редких и уникальных товаров также имеют преимущества. К таким относится продукция из экологически чистых и натуральных продуктов. Ритейлеры очень заинтересованы в этих брендах. К примеру, спрос на линейку косметических



продуктов фирмы L’Oreal, в составе которых натуральные ингредиенты, растет.

НЮАНСЫ ПАРТНЕРСТВА И ИХ РЕШЕНИЕ

Хоть конкуренция чуть и остудила пыл ритейлеров, они все также пытаются диктовать свои условия мелким производителям. Быстрая оплата от реализации товара поступает тем поставщикам, чья выручка больше. Остальные же игроки рынка получают свои деньги с задержкой, потому что в большинстве случаев перевод денежных средств возможен только после полной реализации товара. Замороженная часть средств лежит мертвым грузом на счету, и это тормозит развитие бренда.

Следует учитывать и такой важный момент – лимит по ассортименту. Торговцы сами определяют набор товаров, который будет продаваться в первую очередь, – к примеру, маска для лица для сухой кожи и жидкое мыло для рук. В то время как самый ходовой продукт бренда может быть совсем другой. У каждого бренда есть свой приоритетный маржинальный товар, и именно благодаря ему компания известна массам. Условно, если бы ритейлер ограничил продажу палеток

тений американской фирмы ColourPop до двух видов, то бренду было бы невыгодно выставляться на полках магазина этих торговых сетей.

”
Еще один важный момент бизнес-партнерства – денежные отношения. Оплата за реализацию товара должна поступать на расчетный счет производителя без задержек при соблюдении всех условий договора и высоких продажах. Ни смена руководства, ни другие трудности ритейлеров не должны отражаться на выполнении условий договора по оплате. Подобная проблема решается быстро путем переговоров с руководителем-ритейлером. И представитель бренда не должен замалчивать и выжидать, что проблема сама собой решится. Только так компания-производитель может отстоять свои права и улучшить условия по размещению и продвижению своей продукции. Если возникает проблема – ее нужно решать сообща и вовремя. Иначе возникнет непонимание и напряжение между участниками сделки.

“
При заключении договора между партнерами также особое внимание необходимо уделять следующим пунктам:

- условия сотрудничества;
- кому принадлежит реализуемый товар;
- процедура возврата;
- как возвраты влияют на оборачиваемость.

В современных условиях бренд может эффективно развиваться одновременно в двух направлениях.

Построение собственных каналов продаж. Синхронизировав работу всех процессов производства и каналов взаимодействия, создать образ стабильного, преуспевающего и уверенного в себе бренда. В условиях пандемии D2C-модель продемонстрировала положительный результат, особенно когда все операции и транзакции осуществляются посредством электронной коммерции.

Выстраивание взаимовыгодных и долгосрочных отношений с партнерами розничных сетей. Знание точного портрета своего потенциального клиента позволит безошибочно определять категорию ритейлеров, с которыми сотрудничество будет благоприятным.

Лилия ЧИМИЛЕНКО



**МИКРОБЛОГЕРЫ
И ADTECH.
КОЛЛАБОРАЦИЯ
НОВЫХ МЕТОДОВ
ПРОДВИЖЕНИЯ**



Обычная реклама стала неэффективна, хотя запрос на маркетинговые коммуникации, наоборот, неуклонно растет. С чем это связано? Маркетологи считают, что методы продвижения устарели и рынку срочно нужны новые, высокотехнологичные. Подход, при котором огромные рекламные бюджеты не вкладываются в один рекламный канал, а делятся на десятки разных, сегодня считается более эффективным. О новых маркетинговых инструментах нам рассказала Юлия ПРОХОДСКАЯ, независимый эксперт по маркетингу и дизайнер в ООО «Белфуд Продакшн» (бренды «Маленькое счастье» и лицензии МС «Маша и медведь», «Фиксики»; «Алёнка любит...»; Andy; PROsport).

Несмотря на довольно широкий спектр маркетинговых инструментов для продвижения товара, рынку всегда интересны новые возможности. Потребитель рано или поздно привыкает к любой рекламе и со временем не реагирует на рекламные сообщения. В конечном итоге транслируемая реклама начинает восприниматься как информационный шум и блокируется сознанием. Теперь привычная для нас реклама по ТВ, радио или на билбордах больше не вызывает такого доверия, как ранее. Еще несколько лет назад для успешной рекламной кампании достаточно было часто ранжировать рекламу, и это приносило хорошие результаты. В течение последних несколько лет маркетологи любят обращаться к новому направлению продвижения товара – блогерам. На рынке блогинга существуют: микроблогеры и блогеры-миллионники.

«Стоит отметить, что микроблогером считается тот, у кого подписчиков от 10 до 100 тыс. И это не только блогеры в привычном нам понимании, но и те, кто ведет видеоканалы, Instagram-блогеры, сообщества в Telegram-каналах, использующие возможность делать рассылку в сообщениях. Часто развитием блога занимается целая команда, можно сказать, что это сообщество – мини-СМИ. Однако микроблогеры, создававшие свое имя самостоятельно с нуля, все же предпочитают работать одни, общаясь со своими подписчиками тет-а-тет.

Доверие, общие интересы и схожесть взглядов на жизнь – основа взаимоотношений между подписчиками и блогером», – отмечает Юлия Проходская.

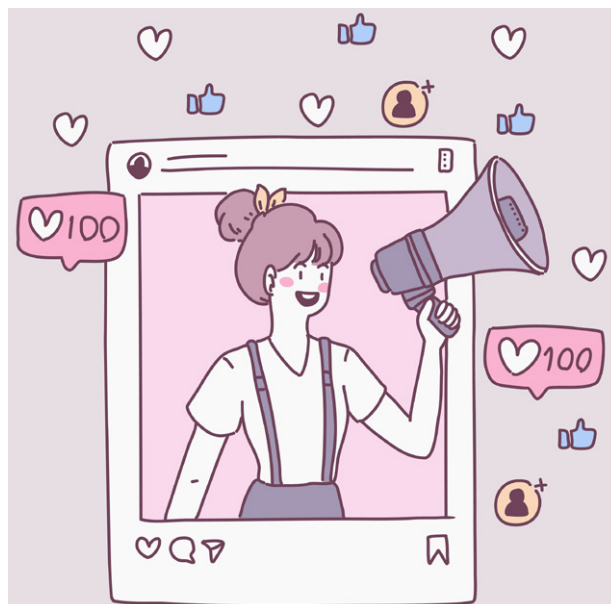
МИКРОБЛОГЕРЫ И БЛОГЕРЫ-МИЛЛИОННИКИ

Блог с десятитысячной аудиторией – уже неплохая площадка для продвижения товара. Посудите сами: небольшие блоги имеют четкое позиционирование, живую аудиторию, блогеры хорошо знают своих подписчиков. Для подписчиков блогер, на которого подписались более 10 тыс. человек, является личным примером, «лидером мнений», ему стараются подражать, брать с него при-

мер. Таким образом формируется целевая аудитория в той или иной сфере. И в этом случае самое главное для маркетологов – не упустить момент, когда аудитория слишком сильно расширяется, теряя при этом уровень вовлеченности и интереса.

«Еще одно преимущество микроблогеров – стоимость размещения рекламы. В этом случае стоимость гораздо ниже, чем у крупных блогеров. При этом уровень доверия и вовлеченности аудитории у микроблогеров намного выше. Также с микроблогером проще договориться, например, о бартере или других условиях, что практически невозможно с миллионниками. Чтобы «запартнериться» с некрупным блогером, требуется не так много усилий. Да и на индивидуальные условия микроблогеры соглашаются проще, чем крупные миллионники», – подчеркнула эксперт.

Как и любой другой рекламный канал, работа с микроблогингом требует четкого планирования и продуманных стратегий. Хороший вариант – обратиться к специалистам, работающим с микроблогерами, которые смогут подобрать из огромной базы микроблогеров тех, кто наилучшим образом подходит заказчику по его целевой аудитории.





Как правило, выбирать приходится примерно из полусотни блогеров. Далее запускается тестовая рекламная кампания, отслеживается результативность каждого автора и при необходимости корректируется база подходящих площадок. После всех проделанных действий можно реализовывать полноценный рекламный проект.

«На сегодня через микроблогеров лучше продвигаются товары, которые можно заказать на маркетплейсах и в онлайн-магазинах. Однако для продвижения товаров и услуг офлайн также часто прибегают к данному рекламному каналу, неплохой результат дает охват аудитории целым пулом микроблогеров. Самые распространенные сферы, использующие микроблогинг для рекламы, – индустрия красоты, продукты питания и повседневного спроса, электроника и др. Не так давно появился новый тренд, который со временем будет только усиливаться, – использование микроблогинга в сфере b2b», – комментирует Юлия.

ПЛАТФОРМА, КОТОРАЯ НЕОБХОДИМА ПРИ РАБОТЕ С МИКРОБЛОГЕРАМИ

Как выстроить работу с блогером? Будем разбираться.

Управлять «руками» армией микроблогеров трудоемко и сложно. Поэтому необходимо прибегать к автоматизированным системам, способным облегчить труд. Например, AdTech. Термин (Advertising technology, т.е. рекламные техноло-

гии) объединил различные типы аналитических цифровых инструментов, используемых специалистами рекламного рынка для управления рекламными кампаниями и их анализа. Поле деятельности AdTech – анализ целевой аудитории (ЦА), управление кампанией и доставка рекламного объявления ЦА. Конечная цель – повысить эффективность рекламных каналов. В центре всех процессов – информация о просмотрах рекламы, переходах, покупках, уникальных пользователей.

Среди параметров, которые анализирует рекламная система AdTech:

- откуда пришел пользователь на ваш сайт (поисковая выдача, внешняя ссылка, социальные сети);
- поведение пользователя на сайте – предпочтительные просмотры страниц, взаимодействие с контентом, переход на другие страницы;
- пользовательский опыт – скроллинг, клики – можно даже отследить перемещение курсора по экрану, что поможет, например, оптимизировать дизайн посадочной страницы;
- демографические данные, если их в принципе возможно собрать (не заблокированы и не скрыты);
- оборудование на стороне пользователя – смартфон или ПК, используемый браузер и его надстройки (например, блокиратор рекламы).

Валентина ВИЦЕВА



СОВРЕМЕННЫЙ ЦИФРОВОЙ БАНК

Что такое цифровой банк, что отличает цифровые банки, как цифровые финансовые компании теснят монополию классических банков и что в этом поучительного и для банков, и для банковского IT? С этими вопросами нам помог разобраться заместитель директора по технологиям и обеспечению качества компании SoftClub Олег КЕРНОГО.

Современный цифровой банк – важная тема и для тех, кто собирается начинать такой бизнес, и для тех, кто хочет узнать, что же это такое, как это работает и как повлияет на традиционные банки и на банковскую систему в целом. Для начала будет полезно разобраться с термином «цифровой банк», определить, в чем его важность. Не все его трактуют одинаково. Воспользуемся материалами из специализированной бизнес-прессе по теме цифровых банков на примерах Запада, где все это бурно развивается и где аналитиками, медиа и на конференциях производится огромное количество полезной информации и выделены все важнейшие «прорывные» тенденции.

Например, пожалуй, самое актуальное – практически все товары сегодня есть возможность купить в рассрочку, причем как в физических магазинах, так и, разумеется, онлайн. Сам термин BNPL¹, различные поощрения лояльности, cashback² привлекают и интересуют все боль-

шее количество магазинов. В больших сетевых онлайн-магазинах оплата в рассрочку уже привычно делается просто кнопкой «купить в рассрочку». Рассрочка оказалась финансово очень интересной и востребованной и стала проникать не только в онлайн-магазины, в обычные магазины, но и в финансовые посреднические компании, начиная с PayPal. Никто из них не торопится это открыто называть кредитом. Бурно выросли специализированные компании по услуге BNPL, не называя себя банками. Да, потом рассрочкой занялись и крупнейшие банки. Это явление, действительно, стало если и не новинкой, то драйвером, возможно, даже и спасением для торговли и бизнеса во время локдаунов. Для банков же в этой новинке нет ничего приятного: у банков забрали кредитную монополию и просто потеснили с рынка самого массового вида кредитных услуг!

ЛИДЕРЫ ЦИФРОВЫХ БАНКОВ СЕГОДНЯ

” Анализировать международную прессу, черпать четкие сведения из материалов специалистов очень сложно. Во-первых, потому, что нет методики, которая позволяла бы сказать, что данный цифровой банк очень хорош и с точки зрения того, что он банк, и с точки зрения того, что он цифровой. Однако признаком успеха является повышенный интерес инвесторов, выделились несколько цифровых банков, новости о которых постоянно ретранслируются критиками и прессой. Несмотря на то что по ним нет сравнимой аналитической информации в виде каких-то таблиц, очевидно, что это лидеры. Значит, наша задача состоит в том, чтобы заметить их фундаментальные отличия и особенности. ”



Олег КЕРНОГО,
директор по технологиям
и обеспечению качества компании SoftClub

¹ «Buy Now Pay Later» («Купи сейчас, плати позже»).

² Возврат части денег за покупку.

Starling Bank	Monzo	Revolut	Klarna	AfterPay(ClearPay)	N26	NuBank
Великобритания	Великобритания	Великобритания	Швеция	Австралия	Германия	Бразилия
Настоящий банк, только цифровой. Не для «user-ов», а для денег (вклады в 4-5 раз выше)	Покорение Z	Банк «в 10 раз лучше и в 10 раз дешевле»	Рассрочка Шведское качество технологий, сразу системный подход	Рассрочка Австралийцы, и дисциплинированная нация, и приходится считать деньги – да, выбирают рассрочку	БАНК, просто БАНК	Огромная доля населения никогда не могла оказаться внутри банка
Только самое важное, только наилучшее исполнение. Best British Bank 2018, 2019, 2020, 2021 (4 номинации)	Новое, постоянно что-то новое, ... иногда что-то отменяется, т.к. оно не взлетело	Рост числа клиентов любой ценой (быстрее, сразу несколько территорий, ...). Штат: 5000.	Терпение в бизнесе: «старички», упорно и терпеливо работали, накопили отрыв, уже недостижимы	Оказаться в нужное время в нужном месте с нужным продуктом	Все в порядке, все как надо. Они не видят в себе недостатков, не видят для себя угроз ниоткуда.	Журнал TIME: в 100 компаний, оставивших след в истории. «Купили» язык программирования Clojure.
2M клиентов \$2B	5M клиентов \$1.7B (было \$2.7B)	15M клиентов \$33B	90M клиентов \$46B	14M клиентов \$29B (анонс)	7M клиентов \$10B	40M клиентов (+6M за 6 месяцев) \$30B (прогноз: \$55B)
Прибыльность, работоспособность, финансовый порядок	\$100M++ убытков в год, стабильно	Капитализация, капитализация, капитализация. Безубыточен! ... с ноября 2020	Финансовый феномен. Кратный рост капитализации от года к году	Оседать волну! 1M клиентов за первый год	уверенный рост, идем от страны к стране	Феноменальный рост клиентуры, операций, стоимости

Бразильский банк NuBank на сегодня имеет капитализацию 30 млрд долл., но банковская и финансовая пресса сообщает, что за ним – финансовый рычаг и авторитет Уоррена Баффетта³, и его, по словам аналитиков, сегодня уже можно оценивать и в 55 млрд долл. NuBank в момент своего создания и развития находился в местных условиях, когда население Бразилии фактически было разделено на богатых и состоятельных и тех, к которым банки не проявляли никакого интереса, которые никогда бы не получили никакого кредита, никакой кредитной карточки и, возможно,

никогда бы и не осмелились зайти в банк. Да и их просто бы туда, может быть, даже и не пустили. И вот для таких людей NuBank решил выдавать... кредитные карточки. При этом не просто лишь бы раздавать кредитные карточки, но так, чтобы и самому при этом не прогореть, а сделать бизнес прибыльным. Это оказалось возможным. Получились совершенно «нормальные» кредиты для огромных миллионов народных масс, которые в итоге оказались достаточно ответственными заемщиками. Успешно начав с простых кредитных карт, этот банк постепенно стал универсальным



³ Американский предприниматель, один из крупнейших и наиболее известных в мире инвесторов, состояние которого на сентябрь 2018 года оценивалось в 108,4 млрд долл. а на 12 февраля 2019 года – в 84,9 млрд долл., что делало его четвертым самым богатым человеком в мире.

ТОВАР В РАССРОЧКУ!



банком, получил полную банковскую лицензию и успешно движется со своей идеей банка для народных масс по другим странам, где существует точно такое же социальное расслоение. А в качестве признания за то, что NuBank был социально полезным, он оказался не только в финансовых новостях. Журнал Times, который, как известно, фиксирует знаменательные общественные явления и события, внес этот банк в ТОП-100 компаний, оказавших существенное воздействие на общество и жизнь людей. Так или иначе, но именно ориентация на человека помогла им привлечь капитал, привлечь инвесторов, включая и Уоррена Баффетта.

Следующая заметная компания – банк Klarna. Компания, которая изначально, с первого дня занималась не чем иным, как BNPL, чистой рассрочкой и только рассрочкой, но достигла просто фантастической капитализации в 46 млрд долл. и считает, что ее услугами пользуются 90 млн клиентов. Бесспорный лидер. Да, она международная, общемировая, распространена по всему миру, но, в отличие от Бразилии, где изначально многомиллионное население, Klarna произошла и до сих пор базируется в Швеции. Неплохо для маленькой компании из небольшой страны.

Starling Bank, Monzo, Revolut – это три британских банка, три «классических» цифровых банка, три имени, явные лидеры, которые сильно конкурируют за внимание прессы и публики. Они действительно занимают существенную роль в жизни английского населения. Нам сравнивать их хорошо потому, что в Британии есть много детального аналитического материала, новости, очень много профессиональных медиа, которые, в частности, проводят важные и заметные акции. Как, например, «Лучший британский банк» – конкурс, где, кстати, Starling Bank выиграл четыре

номинации подряд. Если профессионально изучить и попытаться понять, почему же именно он стал уверенно лучшим, то все «просто»: потому что это цифровой банк, который не забыл, не дал себе забыть, что он прежде всего банк. Starling Bank не забыл и считает для себя важным такой фактор, такой классический KPI «из учебников», как оседаемость средств на счетах клиентов. Насколько, с точки зрения и отношения массового клиента, этот мой счет действительно считается основным в моей жизни – главным банковским счетом? Получаю ли я сюда всю свою зарплату, держу ли я здесь все свои деньги, плачу ли отсюда по своим коммунальным счетам? Вот именно по этому критерию Starling Bank заметно отличается. Да, в Великобритании довольно небедные вкладчики. Да, но в этом банке, банке совсем без офисов средний остаток по счету примерно 2 тыс. фунтов. Немало. По этому показателю он легко и далеко опережает своих цифровых конкурентов в Великобритании.

Надо отдельно рассказать, что есть еще один известный банк Revolut, который подавал себя как самый «прорывной банк», входил в лидеры, но на самом деле не являлся банком. Это – «ворвавшаяся», очень известная финансовая компания, во-первых, с первых дней жизни заявляет себя сразу глобальной, во-вторых, что нам должно тоже быть интересно, создана она молодым мигрантом из России Николаем Сторонским (основатель и CEO) и украинцем Владиславом Яценко (СТО). Задумайтесь: цифровой банк, создан с нуля, в Великобритании, очень молодыми выходцами из постсоветского региона, и очень быстро стал мегауспешным, судя по капитализации. Без рекламы. Revolut ведет себя совершенно противоположным образом, чем Starling Bank: рост-рост-рост числа клиентов, количество клиентов должно измеряться миллионами



и миллионами. И именно количество клиентов напрямую переводится в капитализацию. Инвесторам, которые смотрят на число клиентов, получается, совершенно не важно, держат ли люди какие-то заметные денежные остатки на их счетах, существует ли вообще и каков коэффициент прибыльности, сколько денег зарабатывает этот банк именно как банк. Но нам же это все-таки интересно. Он же цифровой, заявлен как роботизированный, должен быть очень экономичным, экономически эффективным. Зарабатывает ли он достаточно на самого себя? По состоянию на самый конец 2020 года, Revolut, и имея 15 млн клиентов по всему миру, и имея миллиард недавних вложений от инвесторов, да, наконец, объявил себя безубыточным. Почетительная история.

Нельзя не отметить и компанию AfterPay (второе название ClearPay). Австралия, небольшая по населению страна – та страна, в которой произошел самый большой скачок BNPL, расщотки. Это объясняется простыми объективными моментами. Во-первых, этот рост произошел в год, когда там был жесткий локдаун. Во-вторых, австралийцы – люди очень дисциплинированные. Для них и испортить свою кредитную историю, и показать себя недисциплинированным членом общества – поставить себе пятно на всю жизнь. Это небогатая нация, и когда их отправили по домам во время локдауна, жители вынуждены были покупать очень мно-

го через интернет, доходы снизились, и австралийцы показали себя как нация, которая очень хорошо и очень правильно считает деньги. Сочетание этих факторов превратило маленькую компанию из Австралии в крупнейшее финансовое имя. AfterPay оказалась в нужное время, в нужном месте и с нужными возможностями. Получив огромный успех в Австралии, AfterPay начала перетекать со своей идеей в другие страны, пусть в других странах пока это происходит не так бурно, но она успешно растет.

N26 («Номер 26») – немецкая компания, полноценный банк, позиционирует себя как европейская. Где и лидирует. Начала свою деятельность в Германии и в Австрии. Если сильно резюмировать все, что сам о себе говорит банк: «У нас все в порядке, мы все делаем правильно». И когда их в интервью спрашивают: «Чего вы боитесь?» – отвечают: «Мы ничего не боимся», «Существуют ли какие-то угрозы для вашего бизнеса? – Для нас нет никаких угроз». Медленно и уверенно двигаются от страны к стране по Европе, а вот бизнес в Великобритании и США для них оказался неприбыльным, и они тут же вернули фокус в Европу. Стабильный рост, 9 или 10 млрд капитализации, честно заслуженная клиентская база. Это еще один пример настоящего банка, который постепенно стал полным банком по всем жестким разрешениям. Он даже и позиционирует себя не как цифровой, а именно банк, N26 сознательно и открыто теснит именно

обычные банки – очень похоже на Starling Bank в Великобритании.

Социальная ориентация цифровых финансовых компаний принесла им пользу, они на самом деле оказались теми, кто начал активно оказывать новые или специфические финансовые услуги во время локдаунов, они подстроились под новые финансовые реалии. Говоря о пандемии, она оказалась не минусом, а плюсом для сферы FinTech⁴, благодаря гибкости, вниманию к возникшей ситуации не пострадали, а возросли финансовые показатели, особенно по части капитализации, рыночной оценки стоимости. Цифровой банкинг оказался драйвером и лидером роста капитала, возникновения новых Unicorn-ов⁵.

МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ: ЧТО ЖЕ ОТЛИЧАЕТ ЦИФРОВОЙ БАНК?

“С первого взгляда кажется, что все очень просто: цифровой – тот, который находится только в смартфоне. И, естественно, не имеет никакого офиса, и, соответственно, у него там нет сотрудников. Значит, у него какие-то сверхнизкие внутренние издержки, все тарифы должны быть лучше, любые обменные курсы и проценты – все должны быть лучше. К сожалению, многие такие очевидные признаки совершенно не сбаваются и никак не подтверждаются.”

Начнем с самого главного мифа, признака, что это – совершенно безофисный банк. Нет, это слабый признак. Есть уже много банков, которые, не будучи цифровыми, практически уже избавились или ото всех, или от большинства офисов, а оставшиеся офисы практически безлюдны, и ни о каком заметном количестве посетителей речь не идет. Второе, мы уже давно много чего делаем с помощью мобильного от обычного приложения, совершенно не посещая банк годами, но и при этом такие банки мы же тоже не называем цифровыми и безофисными. Почему-то.

К следующему мифу можно отнести то, что мобильное приложение цифрового банка уж бу-

дет намного лучше, чем мобильное приложение нецифрового банка. Что в нем будет больше услуг, возможностей. Или надежда на то, что цифровой банк выполнит операцию по переводу или конвертации валют быстрее. Но нет. Ни цены, ни уникальность услуг, ни новизна приложения – ничего из этого не служит отличительной чертой цифровых банков.

ЧТО ЖЕ ОКАЗАЛОСЬ НЕ МИФОМ, А ОТЛИЧИЕМ?

В цифровом банке, да, никуда нельзя прийти и получить какой-либо документ в виде справки с печатью, там очень не любят бумагу. Для них уже вполне юридически значимый факт установления отношения или даже обязывающего общения с клиентом не просто, да, цифровой, но применяются такие средства цифрового взаимодействия, как видеообщение, видеоидентификация, видеоавторизация. Чтоб стать официально клиентом, как отражено в инструкции современных цифровых банков, необходимо на видео сняться со своим паспортом и что-то, что предписывается, сказать на видеокамеру в мобильном приложении. И это видео, видеоканал уже фактически становится более важным. Это – явное отличие.

Не мифом, а хорошим отличием является принципиальная осознанная конструктивная ориентация на клиента, так называемая эмпатия. Интересно, что слово «эмпатия» встретилось в новостях, связанных с такой финансовой платежной компанией, как Western Union⁶. Эта компания была вынуждена развернуться лицом к клиенту. Она выяснила, что современное поколение студентов, которые очень много раньше платили и большие суммы, перестало пользоваться услугами Western Union. По той причине, что студенты не воспринимают, как это выполнять платеж, но не с помощью своего мобильного телефона или через веб-приложение. Как-то иначе?! Western Union, по их словам, неожиданно для себя открыла необходимость большой разработки, создания Western Union Educational. Чем действительно проявила эмпатию, хоть и вынужденно. Поучительно.

⁴ Отрасль, состоящая из компаний, использующих технологии и инновации, чтобы конкурировать с традиционными финансовыми организациями в лице банков и посредников на рынке финансовых услуг.

⁵ Неофициальное название компании, капитализация которой достаточно быстро достигла 1 млрд долл. США.

⁶ Американская компания, специализирующаяся на предоставлении услуг денежного посредничества.

РАДИКАЛЬНОЕ ОБНОВЛЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Основной же характерной отличительной особенностью цифровых банков является то, что они все решили, что абсолютно все-все ПО нужно написать с нуля, заново. Данное решение все известные ново-банки, которые вошли в наш список, воспринимали не иначе как единственно возможный вариант. Ввиду того что они же считали совершенно устаревшими классические банки, совершенно устаревшими их все взаимоотношения с клиентами и, значит, их системы – тоже совершенно устаревшими. Написать с нуля все-все ПО! – это (ну, естественно!) новичками воспринималось не такой уж трудной задачей. Однако это все-таки оказалось и сложным, и затратным, ушли просто годы. Цифровые ново-банки, как ни странно это звучит, на такую дороговизну и не рассчитывали. Пришлось оперативно искать (и успешно находить) инвесторов с похожим отношением к такой радикальной идее и приложить, соответственно, невероятные усилия исполнения данной задачи. Почему невероятными, если посмотреть на суммы инвестиций, оказались эти задачи? Потому что в процессе написания программного обеспечения все время выяснялось, что, оказывается, существует тысяча незаметных, но профессиональных рутинных процедур – и их все нужно повторить. NuBank как-то продемонстрировал сравнительные картинки: «Мы вначале имели столько-то модулей, но, оказывается, модулей надо сделать еще как минимум в три раза больше». Revolut, другой пример, прославился своей чисто советской производственной культурой при навалившейся на тебя работе по созданию большой системы: надписями, ...которые не совсем удобно цитировать, в смысле «Умри, но сделай», и когда генеральный директор писал в чатах сотрудникам в стиле «Сделай любой ценой. Сделай сам и заставь других. ...Всех уволю». В какой степени эти методы помогли тогда ускорить построение системы – неизвестно. Поучительно здесь то,



что цифровыми банками было доказано, что уверенное создание больших систем и дается с большим трудом, и не всем стоит это делать. Хотя это и ценят инвесторы.

” Таким образом, цифровые банки бросали вызов классическим банкам. Сами же они – как, впрочем, и все банки – получили вызов от такой новой технологии, как цифровые деньги. “

ЦИФРОВЫЕ ДЕНЬГИ. ЦИФРОВЫЕ ФИНАНСЫ

Что такое цифровые деньги? Деньги, которые мы привыкли видеть в своем кошельке и связанные с ними цифровые операции, например, взять в долг, передать кому-то, заработать проценты – все это совсем не похоже на то, что делают цифровыми деньгами. Если раньше банки обладали внутри себя базами данных, по сути – вели книги со счетами и делали записи на счетах, все деньги всех клиентов находились в таких БД, то в цифровых деньгах нет понятия базы данных. Значит, нет такой БД, которая принадлежит банку. Еще раз: в банке не будет записей, хранящих цифровые деньги. Электронная валюта не лежит ни в каком одном конкретном месте, она всегда находится в распределенной глобальной сети. Нет «денег» и в процессинговом центре, нет никаких ни денег, ни даже профилей карт, остатков на карточке или чего-то еще – нет нигде никаких записей, которые характерны для привычной нам всем базы данных. Как такое возможно?! Как такое можно сделать?! Оказалось, можно, и довольно быстро. Например, общеизвестный Bitcoin, который сейчас является олицетворением цифровых денег, в 2008 году еще находился в виде оригинального умозаключения, какой-то концепции, существовавшей в виде документов и переписки между специалистами. Но уже тогда биткоин воспринимался как альтернатива по демо-

кратизации, по открытию такого канала, как расчеты между людьми за услуги или товар, как средство прямого платежа, которое исключает всех посредников. Банк – удобный посредник, но в случае такого платежа он становится объективно не нужен.

Одним из первых ново-банков, кто повернулся лицом в сторону цифровых денег, был Revolut. Более того, он не только поместил цифровые деньги в мобильное приложение таким удобным образом, что все вкладчики этого банка сразу смогут пользоваться криптовалютой для своих сбережений, инвестиций, поиграть на курсе или просто хранить свои деньги в цифровых деньгах, но он также отразил остатки на счетах клиентов в своем балансе. Это стало для Revolut положительным финансовым фактором и, например, помогло улучшить отчетность за 2020 год, что в очередной раз, пересчитав свои финансовые показатели, он оказался еще более успешным просто только потому, что работал с цифровыми деньгами.

“Нужно сказать, что даже если сами банки не захотят заниматься цифровыми деньгами, то государство их вынудит. Есть страны, которые уже ввели в обиход цифровые деньги. Первой страной, где повседневно массово начали пользоваться цифровыми деньгами, стали Багамы. Из последних новостей: Сальвадор не стал выпускать цифровую национальную валюту, а просто объявил Bitcoin еще одной своей государственной валютой.”

Что такое цифровизация? Это в том числе, когда вместо людей всю или большую часть работы выполняют компьютер, программы-роботы. И самые «правильные» цифровые банки изначально выстраивали свою работу по очень жесткому, максимальному принципу: если тут нужно что-то делать, то это делает только робот, компьютер, без какого-либо вмешательства человека. И в качестве обоснования и доказательства важности такой концепции, сколько бы она ни стоила, пресса приводит примеры, когда огромные ошибки и финансовые неприятности случались именно из-за того, что эту небольшую операцию выполнял человек, а не машина.

При этом нужно вспомнить, что робот, компьютер взаимодействует только с другими компьютерами. А ведь это только человек мог помочь, подстраховать коллегу.

То есть все, что ни делается в «правильном» цифровом банке, – это есть самостоятельные взаимодействия между очень многими системами. И отсюда можно логически вывести такую метрику: чем больше и сильнее основная система связана с какими-то другими системами и чем более длинные цепочки взаимодействий между ними, тем такая совокупная система больше и сильнее. Такой цифровой банк, соответственно, сильнее. Некоторые цифровые банки это заметили и уже исчисляют свою системность – перечисляют, сколько, где и с чем их основная банковская система тесно связана. Например, очень четко о своих взаимодействиях, их количестве писал именно Starling Bank.

”Пока такого количественного параметра, как системность, к сожалению, аналитики не заметили, по нему не сравнивают, но это, надеюсь, временное упущение, – говорит Олег Керного, заместитель директора по технологиям и обеспечению качества SoftClub. – Что это для нас практически означает? Нужно обратить внимание (не важно, цифровой банк или нет), что сила системы будет легко измеряться количеством и функциональностью информационно взаимодействующих структур в банковских цепочках. Таким образом, сам термин «системность» постепенно приведет к единому пониманию наличия шагов любой банковской транзакции (сам платеж и детально с чем он связан). Это понимание длинных связанных цепочек и их звеньев постепенно изменит и наполнение, и требования к таким самым базовым понятиям, как счет, клиент, транзакция. Что, в свою очередь, расширит и изменит и все остальные информационные объекты, подключенные к системе. Соответственно, самые основные core-системы, которые, пока они не были плотно связаны, можно было не трогать многие годы, будут подвержены определенным изменениям, их придется модифицировать, расширять. И – делать взаимодействующими элементами более обширных систем.”

СИНЕРГИЯ, СИСТЕМНОСТЬ

Мы, в Беларуси, можем и со стороны наблюдать, какие экосистемы создаются в соседних странах. Но на самом деле Беларуси тоже есть чем гордиться. Одной из таких разработок является ЕРИП, уникальная своей очевидностью для нас и даже некой простотой, но так до сих пор не реализованная и нашими ближайшими соседями, и в других странах – система, не имеющая аналогов. Эта структура со своим масштабом, со 100%-ным охватом абсолютно всех жителей и подавляющего большинства организаций, размахом проекта, уникальной гибкостью, открытостью, дружелюбностью и системностью проникает абсолютно во все отрасли, где мы работаем и живем. Это такой уровень интеграции, который ретранслирует не только движение денег от системы к системе, но через нее от системы к системе совершенно единообразно путешествует даже такое понятие, как интерактивность.

Интерактив – это когда по сценарию, очень просто написанному и всего лишь в одном месте в ЕРИП, на всех экранах в любом банкомате и в любом мобильном приложении происходит запрос к человеку (да, чаще всего по полному формированию суммы платежа). На всех и на любых экранах. Очень разные запросы. Все работает. Очень просто.

ЕРИП – ровно в одном месте, абсолютно единообразно – выполняет массу внутренних транзакционных вычислений, которыми занимался бы процессинговый центр или центр расчетов. Это огромное количество связанных взаиморасчетов, неттинга, клиринга, фиксирования и закрытия каких-то расчетных периодов, аккумуляции платежей прежде, чем их куда-то перечислить, активизация набора платежных транзакций и много чего еще. Все это как раз и очень хороший пример того, что же такое системность. Здесь создается и живет цепочка, в которую входит очень много участников. Но вместе с тем она настолько естественна и незаметна для них, что осуществление

транзакции просто как-то происходит – быстро и комфортно для всех.

Аналогов данной системы мы пока не встречали – нет аналогов ни по системности, ни по установленной для других систем дружелюбности, ни по длине цепочек, ни по тому, как эта технология проверена годами, какой она накопила уникальный опыт и как проверила и доказала свою возможность существования.

“ Нужно сказать, что в жизни всегда есть место системности. Даже если мы, SoftClub, смотрим на свою продукцию, то всегда понимаем, что никогда история не закончена на ровно одной системе. И сколько бы прекрасных элементов ты ни создал, иначе как из работающих цепочек вообще жизнь не состоит. Например, взять за основу мобильный банкинг, где пользователь дошел до понятия инвестиций или сбережений, и клиент осознает, что нужно выходить на электронные каналы ликвидности, площадки конверсии валют, причем электронные торговые площадки, возникает следующий продукт – SC Emporium. Или SC KomPlat, который сейчас работает в крупных банках – это не что иное, как гибрид функций ЕРИП и системы управления платежами, «естественный» элемент интегрированной платформы розничного банкинга, осознал ли банк это или нет. Те, кто пытался самостоятельно сделать что-то такое аналогичное, по сути, повторяли путь постепенной разработки этих, казалось бы, второстепенных, сугубо внутренних и никому не видных элементов. Всегда и всему нужна смежная система, это естественно и органично. Любой продукт SoftClub обязательно хотя бы с каким-то из своих же смежных продуктов всегда взаимодействует. Лучше сразу осознавать, с какой еще системой ты должен работать, каким способом ты должен это объединить в одну систему и сколько таких систем у тебя объективно возникает в каждой самой очевидной операционной цепочке. ”



расчет



ЕРИП

Все, очень многое, если подумать, естественно образом информационно взаимосвязано. Некоторые из понятий уже давно существуют в цифровом виде и так или иначе связаны и как-то незримо взаимодействуют с платежами, с деньгами, с собственно банкингом. Цифровые деньги, финтех, ликвидность, финансы, лояльность, траты, лизинг, факторинг, кредиты, сбережения, товар, платежи, банки, товар, карт-процессинг, касса в магазине, магазин и т.д. А вот станут ли эти понятия элементами или цифровыми цепочками большой системы, на-

сеть – это объединенная розничная платформа банковского бизнеса из розничного банкинга с его естественным информационным расширением. SoftClub, где уместно, напоминает, показывает незаметные важные информационные элементы, но естественно присущие любому банковскому продукту. Например, такой невидимый информационный компонент, как CashFlow⁷, которого нет ни в одной анкете требований, про это никогда не спрашивают. Это понятие означает совокупность всех обязанностей с точностью до дня и до копейки между кли-



полнением IT-банка, который, собрав все это, сможет предложить это в качестве большого информационного сервиса, – вопрос, как говорится, открытый. Мы лишь смотрим на естественные очевидные потенциальные звенья экосистемы и изредка думаем, как бы их соединить в интересах клиента.

Все эти годы компания SoftClub делала, по сути, интегрированную банковскую систему, создавая звенья одной цепи. А созданная цепь,

ентом и банком на основе срока, возвратности, платности, всего того, что банк должен передать в сторону клиента и что когда-то должен будет клиент передать в сторону банка, клиент и связанный с этим контрагент. Почему это здесь поучительно? А как можно сделать современный автоматический цифровой финансовый совет, полезное финансовое напоминание клиенту, если такого информационного элемента в нашей системе нет?

⁷ Совокупность распределенных во времени поступлений (притока) и выплат (оттока) денежных средств, генерируемых хозяйственной деятельностью предприятия, независимо от источников их образования.

” Почему-то недооценено наличие такого элемента, как полный CashFlow, который незаметен, но возникает за каждой транзакцией, например, покупка в рассрочку, с использованием карты рассрочки. Ведь каждая такая покупка есть не что иное, как договор со сроками, кредит и график погашения. И, далее, нарушение графика погашения приведет к массе процессов по пересозданию даже банковских резервов, по пересозданию нового графика погашения, по составлению графика погашения штрафных санкций и т.д. Таким образом, есть естественные информационные расширения, которые мы не видим ни в одной анкете. Но мы без них не понимаем, как можно спокойно смело смотреть в будущее. Нам, естественно, есть о чем думать, мы стараемся спрогнозировать, что будет дальше, с какой стороны ждать очередной вызов, какую часть интеграции, какую сторону цепочки или базовых информационных объектов придется очень быстро расширять. Соответственно, предлагаем всем смотреть на жизнь максимально комплексно, «системно», с цифровым отношением к жизни. И – не стесняться искать полезные идеи из историй успехов и провалов старых и новых банков и финтеков. “

Подводя итоги, нужно сказать, что изменение психологии поведения пользователей, их цифровизация, возрастающая конкуренция за внимание человека заставят банки быть умнее, информативнее, менять и методы, и наполнение своего

общения с клиентами, постоянно создавать и добавлять новое ПО с обновленными функциями и при этом еще и оперативно решать различные вызовы и задачи современного банкинга.

Для пользователей удобство, информированность, самостоятельность в выполнении транзакций, переход на взаимодействие с банком через цифровые каналы напрямую зависят от эмпатии, дружелюбности со стороны этого банка на стадии создания информационных систем.

Цифровой банкинг вошел в нашу жизнь, а банковские организации все больше взаимодействуют с продавцами, поставщиками услуг, в качестве посредника между ними и клиентами, предлагая, где уместно, свои финансовые и небанковские продукты и услуги. Все это приводит к новым требованиям предоставления качественного информационного сервиса.

Постоянное улучшение и насыщение клиентского опыта – одна из важнейших задач цифрового банкинга, и информационные возможности IT-платформы в этой области имеют решающее значение.

Цифровая платформа банковского обслуживания, чтобы быть сбалансированной, вынуждена предоставлять разные роли для разного типа пользователей. Это могут быть и агенты продаж банковских продуктов на партнерских точках, и сотрудник бэк-офиса, бизнес-аналитик или владелец продукта. Успешная цифровая платформа, чтобы вызывать доверие, должна позволять выстраивать эти пользовательские истории, быть дружелюбной по отношению к пользователям, к сотрудникам банка и другим системам.

Татьяна ГОРСКАЯ

РАССРОЧКА ДО 6 МЕСЯЦЕВ

30 ДНЕЙ БЕЗ ПРОЦЕНТОВ

ОФОРМЛЕНИЕ 20 МИНУТ

3,5% В МЕСЯЦ ОТ СУММЫ ПОКУПКИ

КУПИ СЕЙЧАС, ПЛАТИ – ПОЗЖЕ

С СЕРВИСОМ paylate



КОЛЛТРЕКИНГ – СОВРЕМЕННЫЙ ПОМОЩНИК ДЛЯ БИЗНЕСА

Коллтрекинг – маркетинговый способ учета офлайн-конверсии. Он позволяет использовать аналитику на первоначальном этапе благодаря отслеживанию входящих звонков. Показатели, которые связывает между собой данная технология: эффективность рекламного канала и число входящих звонков. Помимо этого, коллтрекинг предоставляет вспомогательную информацию о звонках, что дает возможность распознать, какими каналами воспользовался клиент, чтобы получить необходимые сведения о компании. В данной статье мы расскажем о задачах и нюансах коллтрекингового сервиса. В нюансах нам поможет разобраться директор рекламного агентства «Мятный знак» **Лидия БОГДАН**.

Эксперты отмечают: примерно до половины рекламного бюджета расходуется безрезультативно. Маркетологи непрерывно изучают инструменты и каналы продвижения, приносящие прибыль. Среди задач, которые требуют понимания эффективности рекламы, маркетологи выделяют: анализ целевых страниц, приносящих конверсию, и аналитика позиций сайта с целью выявления доли органического трафика среди общего числа потенциальных потребителей. Чтобы выяснить эффективность каждого маркетингового канала, производится оценка степени конверсии каждого из них. Для этого требуются изучение всех действий потенциальных клиентов, а также анализ входящих звонков.

Согласно статистике eMarketer 90% компаний не владеют информацией, какими каналами пользовался потенциальный клиент, и только 10% изучают и отслеживают конверсию.

Коллтрекинг обеспечивает полное владение информацией о шагах клиента к сделке, анализируя его на каждом этапе взаимодействия.

ПРЕИМУЩЕСТВА КОЛЛТРЕКИНГА

- 1) *Ясное представление об эффективности рекламы.* Компания отслеживает, какая именно реклама обеспечивает заявки и звонки. Впоследствии это дает возможность оптимизировать финансовые вложения в рекламу.
- 2) *Контроль отдела продаж и улучшение качества обслуживания клиентов.* Если существует возможность использовать коллтрекинг в тандеме с виртуальными автоматическими станциями, то вероятность

последствий, связанных с человеческим фактором, весьма уменьшается. Анализ пропущенных звонков, аудиозаписей переговоров с клиентами, контроль менеджеров – все это можно реализовать с помощью коллтрекинга.

- 3) *Информация о звонках в других системах.* Коллтрекинг обеспечивает передачу данных в сторонние сервисы. К примеру, это дает возможность проводить анализ звонков в Google Analytics на одном уровне с онлайн-конверсиями. Либо соединить коллтрекинг и CRM, что даст возможность для автоматического создания задач или сделок.

Телефонные звонки – весомые инструменты конверсии. По мнению экспертов, вероятность преобразования звонков в сделки увеличивается в 10 раз чаще, чем при интернет-конверсии. При этом большинство компаний имеет только классические аналитические системы и лишает себя при этом высоких показателей конверсии.

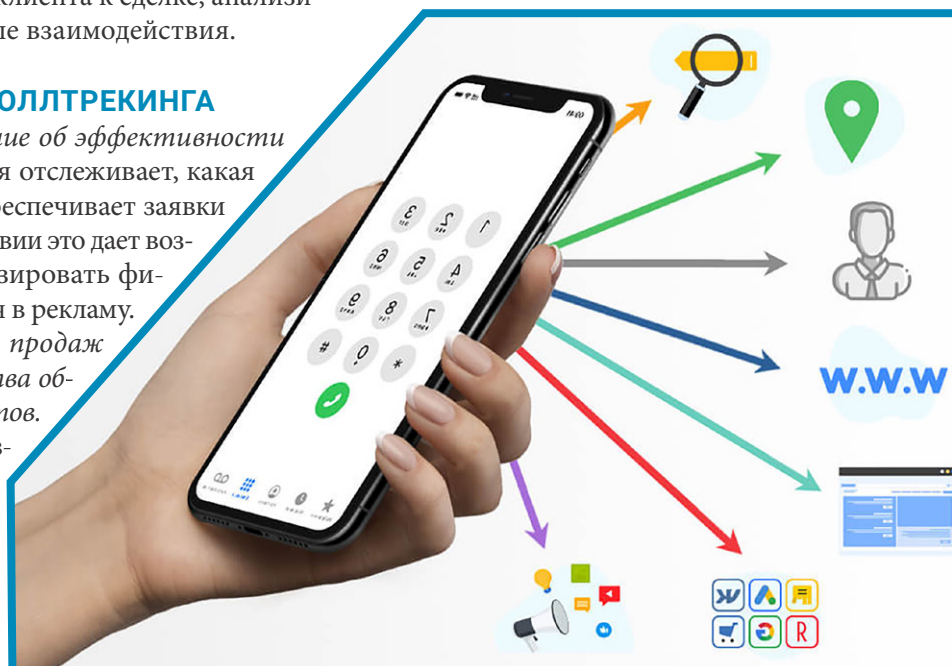




СХЕМА РАБОТЫ КОЛЛТРЕКИНГОВОГО СЕРВИСА

«Коллтрекинг осуществляет подсчет звонков с каждого из рекламных каналов. Суть технологии: потенциальный клиент видит рекламу, переходит на сайт, в контактах находит номер телефона. Далее связывается с компанией. При этом для каждого клиента отображается личный номер, присвоенный конкретному каналу рекламы. После телефонного звонка сервис идентифицирует источник по присвоенному номеру и далее «помечает» канал как эффективный. При этом система способна выполнить аудиозапись звонков, определить их источник, а также включить в базу данных устройство потенциального клиента», – комментирует Лидия Богдан.

ВИДЫ КОЛЛТРЕКИНГА

Статический коллтрекинг. Суть: источнику звонков присваивается один уникальный номер. К примеру, в контекстной рекламе отображен номер телефона, на сайте отмечен второй номер, а в электронной рассылке прописан третий номер. Благодаря отличающимся номерам будет понятно, какой источник приносит больше лидов.

Динамический коллтрекинг. Суть: одному источнику присваиваются несколько телефонных номеров. Они размещаются между посетителями сайта. При этом люди видят различные номера. Чем больше посетителей присутствует

на сайте, тем большее количество номеров будет необходимо.

Комбинированный коллтрекинг. Союз двух видов коллтрекинга представляет собой новейшую технологию, которая позволяет сервисам дополнять друг друга, используя сильные стороны и преимущества.

ПРЕИМУЩЕСТВА РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАТОВ КОЛЛТРЕКИНГА

Статический формат подходит для офлайн-рекламы: публикаций в печатных изданиях, растяжек, билбордов. При этом статистика дает следующие данные: стоимость звонка с конкретного рекламного канала, эффективность e-mail-рассылки и контекстной рекламы.

Динамический формат лучше подходит для контекстной рекламы. Он позволяет получить следующие данные:

- основные поисковые фразы;
- идентификация клиента – новый посетитель или клиент, который ранее совершал звонки;
- технические данные: детализация устройства, браузера и UTM-метки.

КОЛЛТРЕКИНГ: ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ МНОГОКАНАЛЬНОЙ АТТРИБУЦИИ

– Помимо выбора рекламного канала, перед маркетологами стоят задачи по комплексному анализу и распределению бюджетных ресурсов между каналами. При этом один из основных

вопросов: оценка вклада того или иного источника в формирование конверсии. В решении этого вопроса может помочь использование модели атрибуции. Ее суть: точное распределение «веса» конверсии между рекламными каналами. На сегодня выделяют пять форматов данной модели. Их основное отличие заключается в способе расчета «веса» канала в последовательности. Чтобы правильно выбрать модель, необходимо провести глубокую аналитическую работу. К примеру, анализ поведения потенциальных клиентов на сайте даст возможность выбора модели привязки источника трафика и конверсии. Помимо прочего, правильный выбор модели атрибуции позволит оптимизировать контекстную рекламу.

Компании, как правило, используют для продвижения своих товаров и услуг различные каналы. Это могут быть печатная продукция, e-mail-рассылка, цифровая реклама, видеоконтент, подкасты и т.д. Многоканальная атрибуция позволяет выявить все точки касания потенциального клиента и рекламных каналов. Традиционная аналитика выявляет только финальный поиск

клиента или взаимодействие с рекламой перед покупкой. Соответственно, для компании останется скрытой информация обо всех ступенях воронки продаж.

К примеру, потенциальный клиент видит рекламу в Instagram. Заходит на сайт, знакомится с продукцией, при этом не совершает покупку. Через некоторое время через поиск в «Яндексе» опять находит нужный сайт, выбирает товар, оставляет его в корзине. Заказ не оформляет. Через несколько дней заходит в социальную сеть «ВКонтакте» и здесь встречается с «ретаргетированной рекламой». Переходит на сайт, оформляет покупку. В данном случае многоканальная атрибуция позволяет определить: посетителя на сайт привел первый канал Instagram. К конверсии привела целая цепочка взаимодействий. Что нам дает аналитика этой цепочки? Во-первых, период, требующийся клиенту для конверсии, во-вторых, число касаний клиента с рекламными каналами, в-третьих, выявление оптимального типа рекламы, в-четвертых, вклад, эффективность и рентабельность каждого из каналов.



ВЫБОР СЕРВИСА КОЛЛТРЕКИНГА

Бесплатные. К таким системам, например, относится Google ADS. В числе ее плюсов: простота использования и возможность интеграции с рекламным аккаунтом. Минусы: невозможность записи звонков, а также мониторинг других каналов, помимо Google ADS.

Платные. Маркетологи выделяют ряд современных сервисов коллтрекинга. Среди них – МультиТрекинг Callibri, CoMagic, Roistat, Cooltracing.ru, Аллоса и др. Их основные преимущества: поддержка нескольких рекламных каналов, большие географические охваты, запись и прослушивание разговоров, расчет стоимости звонка, интеграция с CRM-системами и многие другие.

ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ СЕРВИСОВ КОЛЛТРЕКИНГА

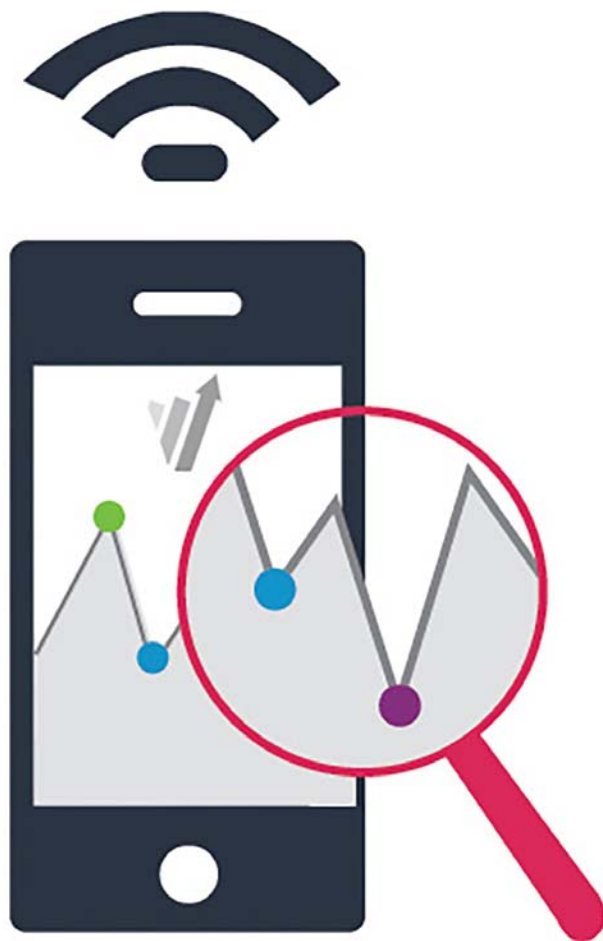
При выборе коллтрекингового сервиса уделяют внимание нескольким факторам:

- стоимость подписки;
- наличие динамической составляющей;
- длительность тестового периода;
- география охвата;
- функциональность и простота настроек;
- возможность аудиозаписи и прослушивания звонков;
- присвоение тегов;
- возможность замены номера.

«Резюмируя, стоит отметить, что коллтрекинг – важный инструмент для отслеживания телефонных звонков и учета рентабельности каналов рекламы. Может быть полезен владельцам интернет-магазинов и сайтов, если они используют для продвижения несколько рекламных каналов. Коллтрекинговые системы помогают оптимизировать бюджет благодаря выявлению неэффективных рекламных каналов», – подводит итог эксперт.

Татьяна САБАДИНА

CALL Tracking



SEO-АУДИТ МОБИЛЬНОЙ ВЕРСИИ САЙТА ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА



Сегодня нам трудно представить свою жизнь без мобильных устройств и планшетов, и с каждым годом количество пользователей увеличивается. Набирают популярность и онлайн-покупки. При этом из года в год растет количество пользователей, использующих для покупок мобильную версию сайта. Именно поэтому владельцам интернет-магазинов необходимо адаптировать свои сайты под смартфоны покупателей. Как это сделать – нам рассказал эксперт рынка и директор IGStudio Иван ГАВРИЛОВ.

По данным сервиса «Яндекс.Радар», люди стали чаще переходить на сайты компаний из поисковых систем своих смартфонов. Важно, чтобы сайты компаний попадали в топ при поисковой выдаче и были при этом удобными и понятными для посетителей. Сайты, в свою очередь, должны правильно открываться на всех типах устройств, особенно на смартфонах.

Адаптивный сайт – это отдельно разработанная версия основного сайта, имеющая свой уникальный код, который позволяет корректно открываться на мобильных устройствах.

АДАПТИВНАЯ ВЕРСТКА И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОБИЛЬНЫХ ВЕРСИЙ САЙТОВ

При адаптивной верстке страницы сайта прописываются специальным образом, позволяющим при открытии этой страницы на любом смартфоне подстроиться под его экран. В этом



случае создавать специальные варианты сайтов для смартфонов не требуется. В этом и состоит главное отличие мобильной версии от адаптивной верстки.

Для продвижения адаптивной версии сайта не нужно создавать специальные продвигаемые страницы, что также является преимуществом. А для того чтобы внести изменения верстки в любой из блоков сайта, достаточно внести корректировки на компьютерной версии. Важный момент, который нужно помнить: версия сайта, разработанная специально для мобильных устройств, часто загружается на смартфоне быстрее, чем сайт адаптивный, что, как правило, играет важную роль для поисковых систем (например, таких как Google).

МОБИЛЬНАЯ ВЕРСИЯ САЙТА (ИЛИ MOBILE FIRST)

Современные реалии вынудили разработчиков создавать не просто сайты, а их мобильные версии, так называемые Mobile First. Это вызвано тем, что пользователи все больше переходят на сайты именно со смартфонов, чем с компьютеров.

Несколько лет назад поисковая система Google изменила алгоритмы поисковой выдачи, теперь сайты, у которых страницы адаптированы под мобильные телефоны, ранжируются выше, чем те, у кого адаптивной версии нет.

МОБИЛЬНАЯ ВЕРСИЯ САЙТА – SEO-АНАЛИЗ

Основное, на что необходимо обратить внимание при SEO-аудите, – это то, насколько сайт адаптируется под экран смартфона, удобно ли читать информацию и как быстро происходит загрузка страниц. Далее рассмотрим более де-

тально, как провести анализ мобильной версии сайта.

АНАЛИЗ ПЕРЕХОДОВ

Для начала необходимо проанализировать и оценить количество кликов со смартфонов на ваш сайт и количество кликов со смартфонов на аналогичные сайты других компаний. Это поможет определить наличие явных проблем с мобильной версией сайта, если они есть. Следующий шаг – отслеживаем количество посетителей, перешедших с мобильных устройств на сайты аналогичной тематики с количеством людей, посетившим, например, ваш сайт.

“

Если в результате данной аналитики получится, что процент пользователей, посетивших сайт смежных тематик, выше, чем тех, кто перешел на ваш сайт, значит, скорее всего, эта страница ранжируется ниже при запросах со смартфонов и тогда необходимо сравнить мобильную версию сайта с компьютерной и понять, какие конкретно страницы хуже выдаются в поисковых запросах с телефонов.

”

ИНСТРУМЕНТЫ «ЯНДЕКС.МЕТРИКИ»

Одним из бесплатных инструментов в «Яндекс.Метрике» является сервис «Яндекс.Вебвизор», с помощью которого легко отследить порядок действий посетителей сайта. С помощью этого сервиса можно понять, что посетителям адаптивной или мобильной версии сайта может не нравиться, например, всплывающая реклама или консультации.

С КАКОЙ СКОРОСТЬЮ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ЗАГРУЗКА СТРАНИЦ

Насколько быстро грузятся страницы сайта, напрямую зависит, как этот сайт будет ранжироваться в поисковой выдаче. Проверить, с какой скоростью осуществляется загрузка сайта, можно с помощью специального сервиса. Он называется: PageSpeedInsight.

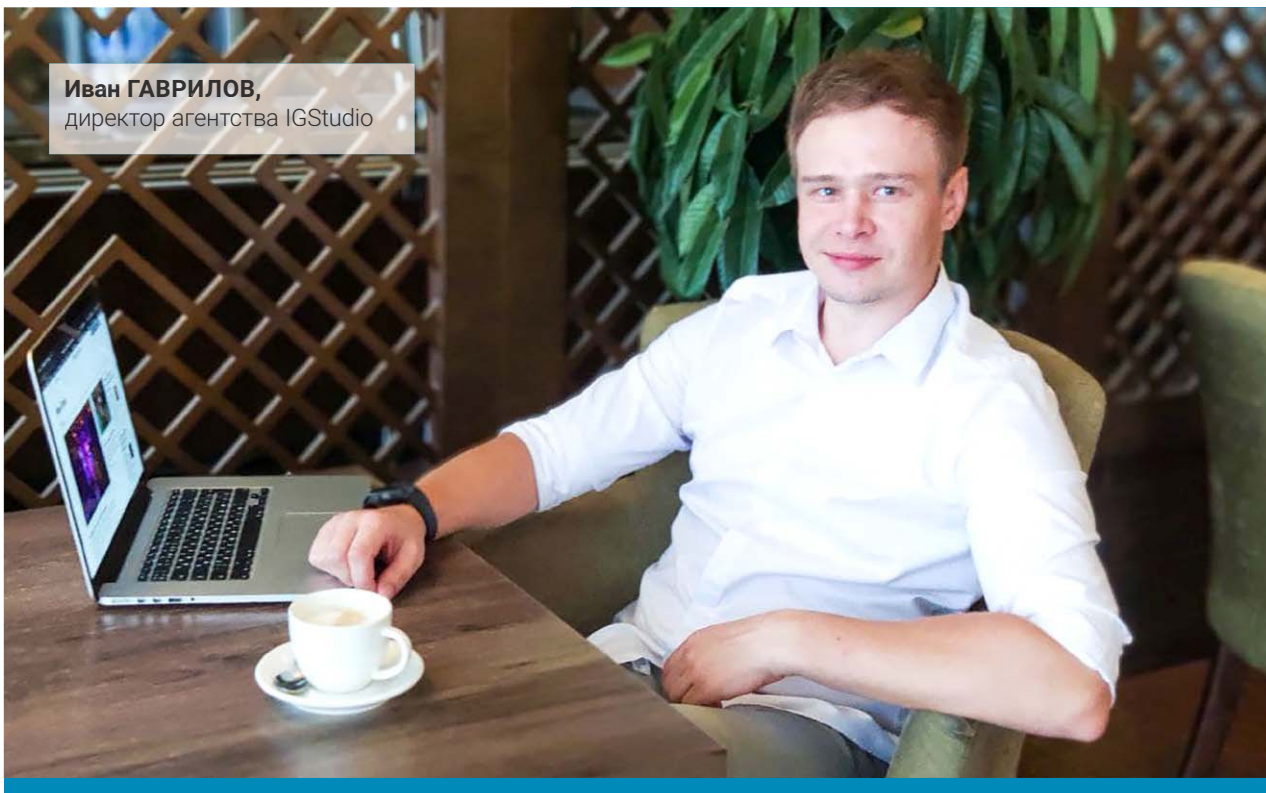
”

Также данный сервис помогает выявлять ошибки, замедляющие скорость загрузки страниц, которые по возможности необходимо устранять, чтобы сделать скорость максимально высокой, и не стоит забывать, что обязательно нужно проверять сайт на адаптивность к устройствам.

“



Иван ГАВРИЛОВ,
директор агентства IGStudio



ПРОВЕРКА САЙТА НА ПРЕДМЕТ ДИЗАЙНА И ЕГО ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ

Как мы уже писали выше, важно проверять сайт на адаптивность к мобильным устройствам не только через сервисы, но и самостоятельно. Сделать это можно следующим образом: выбираем один из блоков страниц сайта (это может быть блок «главная», «контакты», «товары» или любой другой) и анализируем его верстку. Такой анализ может быть очень полезным, ведь он позволяет выявить, к примеру, некликабельные кнопки. Также любую версию сайта в обязательном порядке нужно проверить на ошибки в тегах. Эту работу лучше доверить специалисту. Например, специалист проверит, не дублируются ли в разных версиях сайта одни и те же теги и, главное, находятся ли они в нужном месте кода на странице верстки.

На всех страницах веб-сайта должна быть кнопка, расположенная, как правило, внизу сайта или в главном меню, которая переводит пользователей на полную (или основную) версию сайта.

“

Резюмируя вышесказанное, нужно отметить главное. Если у сайта есть адаптивная верстка или версия, предназначенная под мобильные устройства, значит, этот сайт всегда будет выше в поисковой выдаче, чем обычные сайты, особенно это касается поисковой системы Google. В продвижении веб-сайта важно уделять внимание мобильной версии, так как алгоритмы поиска регулярно меняются в пользу именно таких версий сайта, а число пользователей мобильных устройств постоянно растет.

Адаптивный под все устройства сайт следует проверять на предмет того, как отображаются элементы и блоки веб-страницы на планшетах и смартфонах, не мешают ли всплывающие окна посетителям сайта изучать основную информацию. Мобильные версии сайта требуют более глубокой и тщательной проверки, чтобы была возможность проиндексироваться и выше ранжироваться в поисковых системах.

”

Валентина ВИЦЕВА

ТРАНСФОРМАЦИЯ В РИТЕЙЛЕ: ПЕРЕХОД ОТ РУЧНОЙ МОДЕЛИ



К АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Пандемия COVID-19 стала своеобразным катализатором в процессах перехода офлайн-ритейлеров на автоматизированные системы руководства персоналом. Новый подход к управлению графиками способен стратегически воздействовать на бизнес-процессы, влияя на такие важные показатели, как рост продаж, лояльность клиентов, расходы на фонд оплаты труда. В данном материале вы узнаете об этапах перехода в Digital-системы, а также о наиболее популярных инструментах, используемых на этапе внедрения инноваций, вместе с **Татьяной ОСТРОВСКОЙ** – независимым экспертом и специалистом в области HR.

АВТОМАТИЗАЦИЯ – СОВРЕМЕННЫЙ ТРЕНД В СФЕРЕ РИТЕЙЛА

WFM (Workforce Management) — автоматизированные системы для управления персоналом, применяются в международной практике ведения бизнеса в сфере ритейла. WFM используют для повышения эффективности работы компании, управления производительностью, планирования, аналитики, прогнозирования потребностей, составления рабочих графиков.

Статистическое исследование Market Research Future подтверждает тенденцию — до 2027 года мировой рынок управления персоналом сохранит рост на уровне 18,5% ежегодно.

«Интеграция автоматизированных систем управления является глобальным мероприятием для компаний. Поэтому требует соответствующей подготовки и поэтапного осуществления данных процессов», – говорит эксперт.

ЭТАПЫ ПЕРЕХОДА НА НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1 *Определение параметров гибкого планирования* включает в себя:

- расчет процента персонала, который в перспективе будет переведен на гибкие графики и короткие смены;
- процент поливалентного персонала, способного обеспечивать выполнение различных задач в условиях одного магазина.

2 *Определение гибкости графиков* включает в себя изучение следующих параметров:

- допустимой продолжительности ежедневного труда;
- переработки и недоработки;
- максимального и минимального количества рабочих и выходных дней подряд.

«Пятерочка» и ABC Solutions разработали совместный проект, нацеленный на увеличение эффективности процесса управления. В его основе лежит механизм расчета потребности в персонале. Система настраивает графики смен автоматически. При этом в сети ритейла функционирует так называемая биржа смен — процесс, при котором анализируется потребность в персонале во всей сети. Работники, заинтересованные дополнительным заработком, имеют возможность выйти как на полноценную рабочую смену, так и на короткий трудовой день.

3 *Этап внедрения*

Центральное место в процессах внедрения цифровых новшеств занимает формирование рабочей группы, в процессе которого особое значение приобретает наличие всей управленческой вертикали. Параллельно с этим в качестве дополнительных инструментов можно применять мотивационные средства для руководителей разных звеньев. Это усиливает эффект от деятельности всей команды в целом и дает положительные предпосылки для минимизации процессов отторжения нововведений.



4 Этап проработки

Данный период характеризуется стратегическим выбором инструментов для грамотного осуществления целей процесса управления. В числе прочих отметим:

- парт-тайм – совместительство, подработка, работа на неполный день. Парт-таймерами называют сотрудников, которые выходят на сокращенные смены в пиковые часы увеличения трафика покупателей. Применение подобного инструмента способствует улучшению клиентского сервиса, в частности – отсутствию очередей, своевременной выкладке товаров, чистоте в торговом зале;
- «летучие отряды» – использование труда сотрудников с видоизмененной мотивационной схемой. Данный инструмент позволяет сотрудникам или бригадам из нескольких человек, не имеющих фиксированного места работы, перемещаться по мере необходимости между магазинами компании;
- наем персонала для работы по гибким графикам – формат, при котором сотрудник начинает работу в определенное работодателем время. При этом продолжительность рабочей смены в разные дни может отличаться. Такой формат предусматривает учет следующих категорий: возможность и условия для выработки определенного количества часов, отдых каждые семь дней, минимальная и максимальная продолжительность рабочей смены, время отдыха между рабочими сменами;

Сеть супермаркетов «Перекресток» осуществила переход с ручной системы управления персоналом на автоматизированное планирование. Для успешного перевода на систему Workforce Management использовалась аналитика следующих показателей за несколько лет: данных о проданных товарах, чеках, промоакциях, сезонности, сумме выходных и праздничных дней. Затем была организована система расчетов бизнес-драйверов. Параллельно велся учет времени, необходимого для таких задач, как замена ценников, проверка сроков годности, выкладка товара. Результатом пилотного проекта компании стало увеличение производительности труда кассиров и продавцов на 7%.

- поливалентность персонала – способность сотрудников выполнять различные задачи. Положительный эффект применения данного инструмента достигается посредством дополнительных тренингов сотрудников;
- «продажа» идеи компании – на фоне слабого вовлечения сотрудников в ценности и цели компании происходит спад заинтересованности в успехах бизнес-процессов. Компании должны осознавать преобладающие мотивационные драйверы работников, проявлять необходимую поддержку. При этом необходимо помнить, что мотивация может меняться на разных этапах профессиональной деятельности сотрудников.

ОШИБКИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Препятствиями для оптимального перехода компаний на автоматизированные системы управления персоналом могут быть следующие моменты:

- недостаток предшествующей изменениям экспертизы и опыта экспертов;
- отсутствие решительности на проведение трансформации процессов управления, затягивание времени, откладывание на неопределенный срок, ожидание «благоприятных» условий;
- внедрение новых изменений в состоянии отдаленности и отрыва управленческого аппарата от розничных магазинов.

НЕДОСТАТКИ WFM-СИСТЕМЫ ДЛЯ СФЕРЫ РИТЕЙЛА

«Наряду с очевидными преимуществами данной технологии существуют минусы, которые необходимо учитывать при проектировании трансформации системы управления персоналом. Суть в том, что методы конструирования рабочих графиков сотрудников обеспечиваются планированием логистики, материалов и выполнением соглашения об уровне услуг (к примеру, деятельность cool-центра или сервисной службы). В розничном ритейле иной бизнес-драйвер – это выручка, объем которой напрямую зависит от лояльности покупателей, конверсии и выбытия артикулов», — отмечает Татьяна Островская.

Основа WFM-концепции – планирование трудовых графиков. При этом в системе не существует прогнозной модели и аналитики по бизнес-показателям, что не дает возможности обеспечить длительную стратегию по управлению



персоналом. Поэтому для ритейла применение WFM-системы будет являться решением лишь части задач.

ПОДМЕННЫЙ ФОНД

Наряду с инструментами системы управления персоналом многие ритейлеры используют дополнительный ресурс – подменный фонд. Он используется для решения вопросов укомплектованности штата сотрудников и оперативного вывода замены. Данный инструмент позволяет избежать неэффективного найма сотрудников и использовать с высокой производительностью весь штат компании.

Принцип работы: работник осуществляет выход на смены по стабильному графику. В праздничные или выходные дни он при желании может взять короткие смены по несколько часов. Такое привлечение сотрудников становится возможным благодаря объединению нескольких торговых точек, расположенных в определенном радиусе,

в одну группу. Данный процесс реализуется с помощью веб-версии сайта компании или мобильного приложения. Управляющие составляют расписание на фиксированный промежуток времени, сотрудники отслеживают его, выбирают необходимое число смен, торговую точку и ждут подтверждения от директора конкретного магазина.

Таким образом, работники-совместители оказывают помощь, покрывая короткие потребности отдельно взятой точки по оперативной замене персонала. Ситуации, когда необходима подобная помощь, могут быть связаны не только с увеличением трафика клиентов, но и с увольнением, болезнью, непредвиденными обстоятельствами жизни сотрудников.

«В целом использование подменных фондов позволяет увеличить эффективность работы персонала и экономию фонда оплаты труда на 5%, улучшить уровень клиентского сервиса на 7%. Таким образом, подменный фонд характеризуется как важный дополнительный инструмент в системе управления персоналом», — комментирует Татьяна.

Татьяна САБАДИНА

РЕЗЮМЕ: перед трансформацией управления персоналом необходимо проводить подготовительную аналитику текущих бизнес-процессов. Далее следует выбор стратегии, инструментов и показателей, на основании которых происходит выявление проблемных факторов. Только благодаря системному подходу можно добиться успеха в данном процессе, а также минимизации финансовых потерь в такой конкурентной среде, как ритейл.

Татьяна САБАДИНА





КАК МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ ДИСТАНЦИОННО? РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРИМЕНЕНИЮ

Правильно организованная «удаленка» может быть точкой роста для компании. Как построить бизнес-процессы и поддерживать мотивацию сотрудников в дистанционном режиме, нам рассказала Анна РЕДЬКИНА, эксперт в области психологии.

Анна РЕДЬКИНА – психолог, преподаватель психологических и других социально-гуманитарных и общественно-политических дисциплин. Доцент кафедры социологии Днепровского государственного технического университета (Украина). Руководитель Психологической службы Днепровского государственного технического университета. Автор научных и научно-популярных публикаций.

Тема дистанционной работы стала одной из самых популярных в последние полтора года. Это неудивительно, поскольку в настоящее время сотрудники значительного количества отечественных компаний продолжают выполнять свои задачи, работая из дома. Плюсы этого формата под-

тверждаются результатами опроса, проведенного компанией IWG.

Вашему вниманию предлагаются универсальные рекомендации, помогающие организовать эффективную систему удаленной работы. Почему универсальные? Рекомендации вполне применимы как принципы, без которых невозможны адекватная мотивация и успех в целом.

ПРИНЦИП ПЕРВЫЙ. МИНИМИЗИРУЙТЕ КОНТРОЛЬ

Одной из частых ошибок, которые совершают руководители компаний при переходе на удаленный режим работы, является излишнее усиление контроля. Выражается это в виде ежедневного вмешательства представителей среднего звена руководства в рабочий процесс.

Опрос руководителей компаний об удаленной работе

%

Это позволяет:



Источник: компания IWG

Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

”

Контроль, безусловно, необходим, но должен быть организован разумно: важно тщательно взвесить все «за» и «против», установив дозированную и адекватную систему проверки работы сотрудников. Микроменеджмент опасен рядом отрицательных последствий. Во-первых, трудовые ресурсы используются неполноценно. Руководители разных уровней из-за тотального контроля подчиненных меньше усилий направляют на стратегические вопросы и принятие значимых решений в развитии компании. Во-вторых, излишнее внимание руководства подчиненные склонны воспринимать как недоверие к своим компетенциям. В результате этого снижается вовлеченность в процесс работы.

“

Безусловно, управленцам не всегда легко настроиться на новый лад. Основной вопрос, волнующий руководство, звучит так: как убедиться в том, что сотрудник выполняет свои функции, находясь вне поля зрения начальника?

В качестве решения задачи контроля подчиненных можно рассмотреть несколько вариантов. Один из них – применение различных систем отслеживания ошибок и взаимодействия между пользователями, например, Jira или Codegiant. Эффективным вариантом является использование станций мониторинга задач с функцией аналитики. В качестве простого инструмента можно предложить доску Канбан. Иными словами, существует

множество альтернатив, призванных анализировать эффективность трудового дня сотрудников.

Несколько легче проходит процесс перехода на дистанционный формат работы в IT-компаниях.

”

Это объясняется тем, что еще до пандемии сотрудники данной отрасли, согласно менеджменту, периодически работали удаленно. Теперь задачей таких компаний является всего лишь масштабирование инструментов контроля, сделав их составляющей деталью «удаленки». Именно такой опыт следует перенять и применить.

Внедрив контроль в качестве одного из обязательных компонентов дистанционной работы, и руководство, и сотрудники смогут четко отслеживать этапы закрытия задач разного уровня, степень развития компании, успешность реализации отдельно взятого проекта. Это положительно сказывается на мотивации сотрудников. Также снижается необходимость частого вмешательства извне. Минимизируется участие руководства в выполнении задач рядовыми специалистами. Только в экстренных случаях, когда под угрозой оказывается выполнение задачи в срок, следует применить микроменеджмент. Надо вмешаться и разобраться в причинах, отыскав правильное решение для устранения негативных факторов.

“



ПРИНЦИП ВТОРОЙ. ПОДДЕРЖАНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ВНУТРИ КОЛЛЕКТИВА

По мнению специалистов HR, одним из важных методов стимулирования сотрудников остается создание такой профессиональной среды, в рамках которой все сотрудники ощущают себя полноценной частью команды, а не одиночками в толпе. Несмотря на кажущуюся простоту, это является ключевым фактором успеха компании.

На данный момент существует достаточное количество сервисов для поддержания постоянной связи и различных инструментов для брейнсторминга. Важно создать как сугубо рабочие чаты (например, в Telegram или Viber), так и более неформальные, «заточенные» под отдельные группы работников компании, позволяющие сотрудникам чувствовать себя комфортно, более приближенно к живому общению. Конечно, это не будет равноценной заменой общению в реальности, но в любом случае обмен репликами, шутками, мемами позволяет немного расслабиться, поддержать друг друга. Зачастую это становится большой опорой в трудовых буднях, насыщенных многозадачностью.

ПРИНЦИП ТРЕТИЙ. НЕОБХОДИМОСТЬ НЕФОРМАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Наряду с профессиональным общением очень важно уделять время неформальному взаимодействию. В случае, когда новички, по ряду ограничивающих причин, не смогли познакомиться с командой, необходимо предпринять действия для изменения этой ситуации. Интересной альтернативой реальному знакомству в офисе может стать онлайн-конференция на базе любой корпоративной платформы, в состав которой входят чат, встречи и заметки. Хорош любой сервис, в рамках которого сотрудники могут познакомиться друг с другом в режиме онлайн, рассказать о своих компетенциях и личных интересах. В ходе организации таких мероприятий могут обнаружиться неожиданные увлечения, которые еще больше сплотят команду.

Такое общение сближает команду, стимулирует сотрудников к росту и развитию в рамках коллектива, затрагивает вопросы поддержки и взаимовыручки. Для компаний, у которых до пандемии была сильная корпоративная вовлеченность, свойственно сохранение активных позиций корпоративной культуры даже в формате дистанционной работы. Сотрудники, привыкшие проводить время после работы вместе, заменили физические встречи ежедневными созвонами в конце дня. Такая конвергенция в рамках группы специалистов положительно сказывается и на формировании профессиональной среды.

Для того чтобы общение было более живым, эмоционально-вовлекающим, можно воспользоваться функцией видеоконференций в различных мессенджерах. Это значительно разряжает атмосферу, способствует возникновению различных забавных моментов, что улучшает в целом социально-психологический климат коллектива.

ПРИНЦИП ЧЕТВЕРТЫЙ. НЮАНСЫ ФИДБЕКА

Важнее взаимодействия между сотрудниками может быть, наверное, только необходимость быть услышанными руководством. Поэтому менеджмент предполагает не только максимально четкую постановку задач перед сотрудниками, но и постоянное коммуницирование с ними. Важно своевременно отслеживать возникающие трудности, обсуждать эти моменты с самим работником, а если потребуются, обращаться и за помощью к HR.

По мнению специалистов кадровых служб, большое внимание нужно уделять предупреждению возникновения синдрома эмоционального выгорания. Следует поддерживать сотрудников, оказавшихся в стрессовых ситуациях, когда их ожидания от компании не соответствуют реальному положению дел. Во главе приоритетов любого управленца должно быть умение не только слушать своих подчиненных, но и, что не менее важно, слышать их.



В период пандемии большинство компаний практически не вкладываются в корпоративное вознаграждение работников (выездные конференции, программы отдыха, оплата посещений фитнес-клубов). В результате этого сотрудники намного больше нуждаются в проявлении заботы со стороны нанимателя об их здоровье, как физическом, так и психоэмоциональном, нежели до карантина.

Отличным решением может стать тесное взаимодействие рядовых сотрудников и руководителя. Это могут быть различные формы еженедельных собраний коллектива, на которых происходит обсуждение рабочих проблем и способов их решения. Альтернативой привычному заседанию может быть ретроспектива спринта. В результате проведения данного мероприятия устанавливается четкая линия взаимодействия и намечаются цели для различных подразделений команды, с разбивкой по срокам их выполнения. Обяза-

тельным условием является то, что руководитель в рабочее время должен быть всегда доступен для сотрудников.

Хорошо работающим способом повышения вовлеченности сотрудников может быть простой, но действенный метод проведения опросов реальных нужд работников на дистанционной форме работы. Принимать во внимание инициативы сотрудников, видеть и помогать решать их реальные проблемы, предоставлять своевременный и доступный для понимания фидбек – вот составляющие того самого малого, что в нынешней ситуации нужно делать для повышения лояльности сотрудников и их вовлеченности в трудовой процесс.

ПРИНЦИП ПЯТЫЙ. ОРГАНИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Поскольку в рамках удаленного формата работы у сотрудников появляется больше ответственности, важна адекватная система корпоративного обучения для закрытия основных вопросов организации рабочего режима. Для обеспечения прозрачности и доступности процессов производства заданного продукта важно сформировать органичную базу знаний. Этот банк данных должен быть наполнен в разрезе всех проектов организации и быть доступным для любого сотрудника в режиме «нон-стоп».

4 способа неденежной поддержки мотивации сотрудников на удаленке

01

Забота о здоровье сотрудников

Доступная информация о заболеваемости в компании

Средства индивидуальной защиты для офлайн-работников

Регулярные опросы сотрудников

Контроль переработок и забота о восстановлении

02

Экологичный оффбординг и помощь при увольнении

Достойное выходное пособие

Помощь в получении господдержки или пособий от частных фондов

Помощь в трудоустройстве (отзыв работодателя)

Возможность повторного приёма на работу

03

Культура признания заслуг и достижений

Система нематериального поощрения

Инструменты социального признания достижений сотрудников

Культура позитивной обратной связи

Признание вклада и рисков офлайн-сотрудников

04

Решение проблем и реальных потребностей

Предоставление необходимых ресурсов дома

Помощь в создании приемлемых рабочих условий дома

Новые правила делового этикета

Оптимизация корпоративной коммуникации онлайн

Работники должны иметь доступ к массивам информации, где они могут найти ответы на различные профессиональные вопросы.

”

Отличным способом повышения мотивации также является внедрение программ наставничества. За каждым сотрудником закрепляется куратор, оказывающий консультативное сопровождение новичка, проявляющий помощь при вхождении в профессию. В дополнение к этому было бы хорошо применять элементы обучения онлайн с последующим «круглым столом». Такие мероприятия могут быть не только отличным способом поделиться приобретенными знаниями с коллегами, но и являются дополнительным предложением для неофициального общения.

Во избежание состояния подавленности и тревожности сотруднику нужно предоставлять четкие инструкции для понимания им своей задачи и роли в достижении общих целей. Чем качественнее проговорены общая миссия и отдельные этапы на пути к результату, тем меньше сложностей вызовет процесс выполнения функций сотрудником. Успешная реализация в качестве профессионала дает возможность специалисту быть более эффективным. Когда человек имеет перспективы совершенствования и роста в компании, он становится более вовлеченным в жизнь организации.

“



Итак, подводя итоги, отметим, что дистанционный формат работы несет в себе потенциальные возможности для развития и роста компаний. Для этого важно соблюдать простые правила, основанные на грамотном сочетании доверия и контроля. Для организации продуктивных удаленных процессов на помощь приходят современные технологии: интернет-пространство для хранения информации, площадки для общения в режиме онлайн и другие инновации. При этом все обязательно получится, если взаимодействие с командой будет организовано на ежедневной основе с приемами неформального общения.

Алеся ХЛЕБОВИЧ



FinTech Times № 3 (6) февраль-март 2022

FinTech Times – это практическое пособие для решения бизнес-задач. Любой бизнес всегда находится в поиске точек роста для увеличения собственных прибылей. FinTech Times подскажет, как это сделать.

Читатель FinTech Times найдет для себя практические кейсы любой направленности: технологии, финансы, PR, IR, HR и многое другое. Спикеры и авторы издания – не теоретики, а только практики – делятся полезным опытом. Исследования и аналитические прогнозы – все это можно найти в FinTech Times.

Место локации FinTech Times: сайт ОАО «Банковский процессинговый центр».

Если вы хотите поделиться чем-то полезным и интересным с FinTech Times, обращайтесь к пресс-секретарю ОАО «Банковский процессинговый центр» Марине Валерьяновне РОМАН по e-mail: roman_mv@nrc.by