

24.04.26
Москва

[HUMANAI.RU](https://humanai.ru)

РiД Российский
Поведенческий
Департамент

доклад

ДОВЕРИЕ VS УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

или как CX-эксперту перестать заниматься мелочами
и начать влиять на стратегическое развитие,
чтобы не сократили в 2026г 😞



А. Даллакян
основатель РПД

БУДЕМ ЗНАКОМЫ



основатель

Рi i Д Российский
Поведенческий
Департамент

со-учредитель
АНО «Развитие
нац. проектов

«ТРАНСАКРТИКА»

партнер
ЦЕНТР ЭКСПЕРТИЗЫ
чч. ии-трансформации

Humanai ГУМАНИЗАЦИЯ
УПРАВЛЕНИЯ

АРСЕН ДАЛЛАКЯН

бизнес-бихевиорист,
архитектор соц.эконом.
изменений «снизу-вверх»

*сейчас фокус на
«культуре самореализации»
для ии-нейтив перехода*

ЗАДАЧИ ДЛЯ БИЗНЕСА:

1. CX/EX, [hr] -бренды, CVP\EVP
2. Управление изменениями
орг. развитие,
опер. эффективность
3. Лидерство

ЗАСЛУГИ:

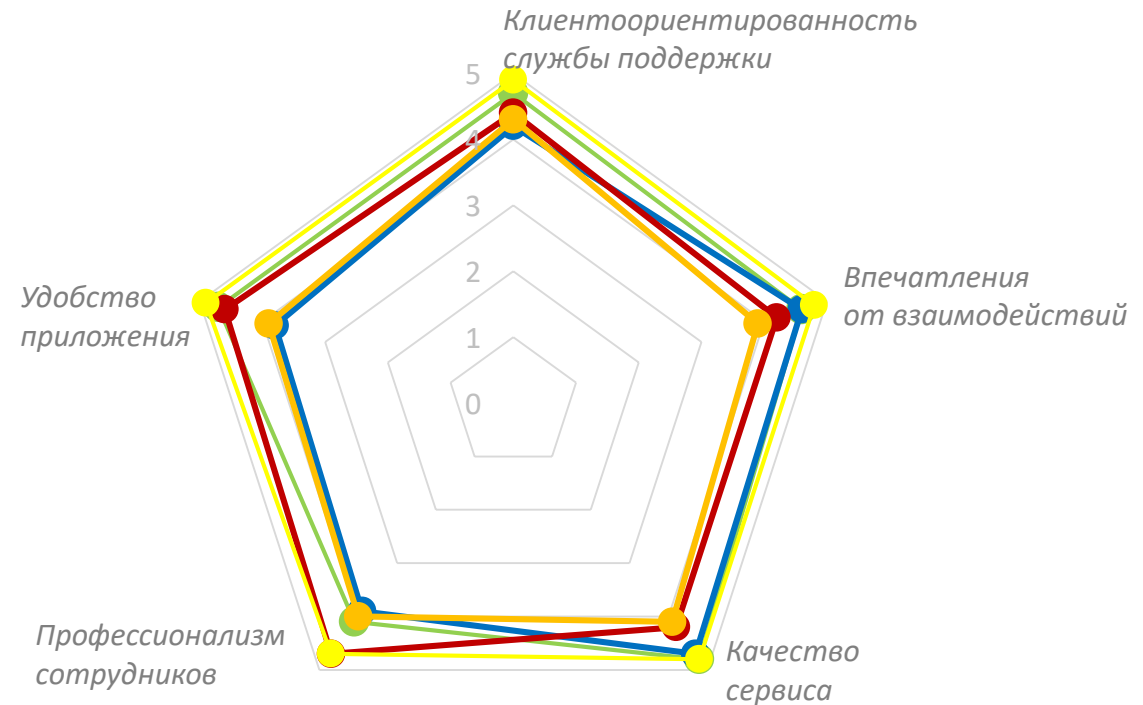
- >107 проектов, для топ-200
компаний РФ, 16,5 млрд
финрез
- Автор Декларации
Человекоцентричности (ФНС,
СБЕР, ПРАВ-ВО)
- Член рабочей группы
«Государство для людей»

1. У ЛИДЕРОВ – КРУТОЙ СХ

У ТОП 10 СХ – ХОРОШ! ОДИНАКОВО

Восприятие качества ¹

- Т-Банкф
- Сбер
- Альфа
- ВТБ
- МКБ



КОММЕНТАРИИ

Клиенты высоко оценивают уровень сервиса, предоставляемый банками-лидерами отрасли. Средняя оценка по исследуемым параметрам достаточно высокая: 4,3-4,5 балла, при этом нет ярко выраженных лидеров – все банки были оценены стабильно высоко

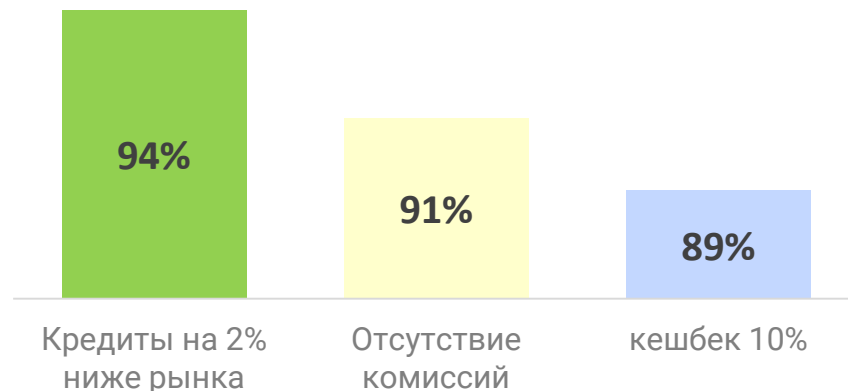
ВЫВОД

Качество СХ и сервиса в банках России достигает пиковых клиентских отметок. Кажется, что расти дальше некуда.

¹ Для респондентов без опыта взаимодействия с данными банками. Насколько из 5 баллов Вы представляете каждый параметр у банка

ПРИ ВЫСОКОМ CSI, ЕГО РОСТ ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ

Основные параметры привлекательности банков для клиентов ¹



КОММЕНТАРИИ

Основной упор при выборе банка клиенты делают на конкретные финансовые показатели продуктов: стоимость кредитов, наличие комиссий и кешбека. Ожидания по уровню сервиса попали только на 5-6 места в перечне приоритетов

Выберите 3 параметра банка, которые делают его максимально привлекательным:

- супер сервис,
- хороший сервис
- комиссии ниже рынка на 10%

Наиболее популярные «наборы»

- кредиты - 2% к рынку
- банкоматы в шаговой доступности
- кешбек 10%

17%

- супер сервис
- отсутствие комиссий
- Кредиты - 2% к рынку

13%

- кредиты - 2% к рынку
- кешбек 10%
- отсутствие комиссий

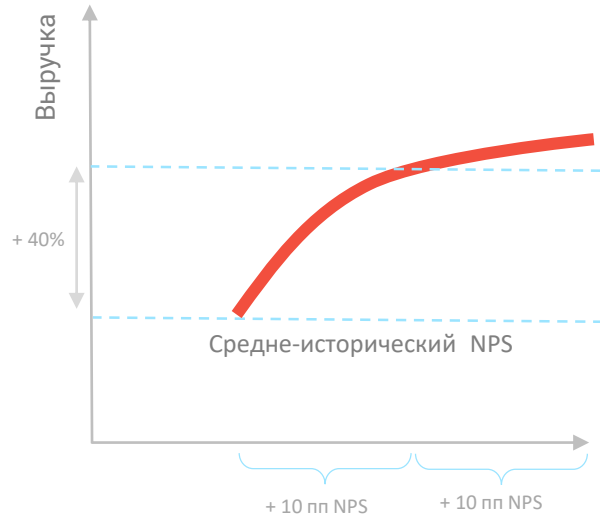
12%

ВЫВОД

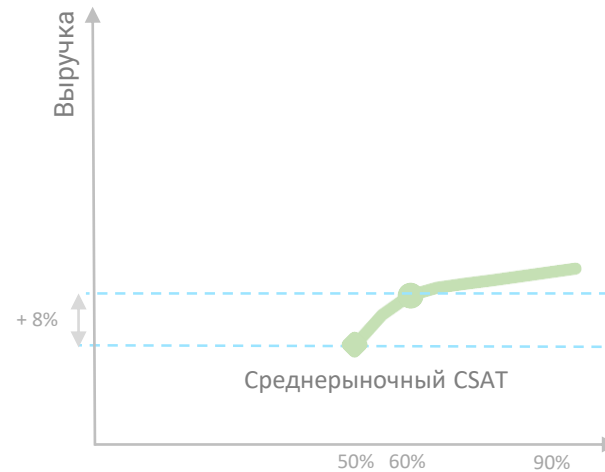
Молодые люди не ищут «самый лучший сервис на свете». А тот, что совпадёт с их уровнем «нормальности», основанным на среднерыночном опыте и среднерыночных ожиданиях. Поэтому данным клиентам важнее сбалансированные показатели.

- отсутствие комиссий
- банкоматы в шаговой доступности
- отделения в шаговой доступности
- кешбек 10%
- кешбек 5%
- кредиты на 2% ниже рынка,
- депозиты на 2% выше рынка

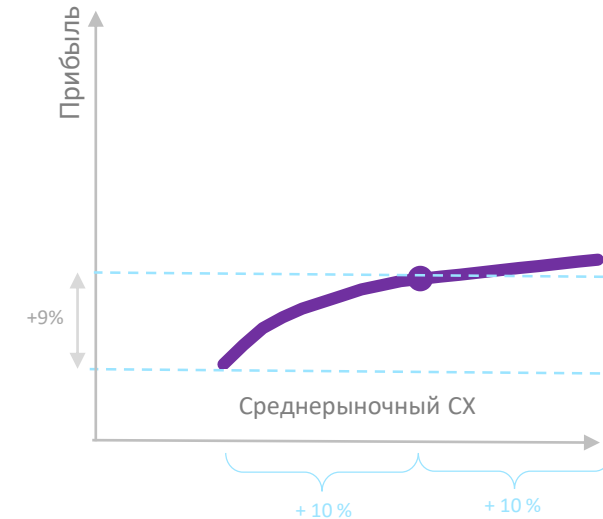
ТЕОРИЯ НАСЫЩЕНИЯ КАЧЕСТВОМ: ROI В CX ПАДАЕТ



NPS
Рост на первые 10 пп NPS дают + 30-40% выручки
Последующие 10-20 пп NPS + 5-10% выручки



Рост SCAT
Рост CSAT с 50% до 60% дает прирост выручки + 8%
Рост CSAT с 80% до 90% дает прирост выручки + 3%



Рост инвестиции в CX
Низкий уровень CX: +10% инвестиций в CX -> + 6-9% прибыли
Высокий уровень CX: +10% инвестиций в CX -> + 3% прибыли

КОММЕНТАРИИ

Причиной снижения ROI в CX с ростом его качества являются:
- дороговизна решений для дальнейшего роста NPS/CSI
- размытие различий улучшений в глазах клиентов

ВЫВОД

Стратегия линейного роста CSI и NPS приводит к снижению экономической эффективности бизнеса, и только к незначительному повышению рыночной привлекательности

ЗАМОРОЗКА

HOLD

СЕКВЕСТР

МОРАТОРИЙ

СХ-СПЕЦИАЛИСТЫ
СТАЛИ
ЛОКАЛЬНЫМИ
УЛУЧШАИЗЕРАМИ
ПО МЕЛОЧИ

MAKE
CX GREAT
AGAIN

СХ - ЭТО ПРО
СТРАТЕГИЮ
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ
И ЦЕННОСТЬ

ТОЧКА РОСТА:
НЕ ПОСТАВЩИК,
НЕ ЭКОСИСТЕМА
НЕ ПЛАТФОРМА
А ПАРТНЕР

**ЧИТКОД КРИЗИСА:
ВОЗГЛАВЬ
СТРАТЕГИЮ ПЕРЕХОДА
НА РОЛЬ «ПАРТНЕР»!
ЭТО x10 БЮДЖЕТ
И КОРП.ВЛИЯНИЕ!**

РАЗЛИЧИЕ РОЛЕВЫХ МОДЕЛЕЙ «ПОСТАВЩИК» / «ПАРТНЕР»

РОЛИ	ЧТО ДЕЛАЕМ	ЦЕЛЬ	ЗА СЧЕТ ЧЕГО ДОСТИГАЕМ	ЧТО МЕНЯТЬ	КАК МЕНЯТЬ	ПОКАЗАТЕЛЬ/ МЕТРИКА	КАК МЕРИТЬ
Поставщик	Решаем задачу в точке касания	УДЕРЖАНИЕ: рост CLTV	Сокращение оттока, рост рекомендации повторных покупок	Сервис, работа с обращениями	Быстрее, легче, удобнее, больше удов. Меньше трудозатрат	Лояльность/NPS Удовлетворённость/CSI	Вы порекомендуете?
Партнер	Достигаем долгосрочную цель	ПРИВЛЕЧЕНИЕ: Рост продаж новых продуктов и приток клиентов	Позиционирование Отстройка от конкурентов Социальное влияние	Орг. поведение: сх, ех, коммуникации, ценности, культура	Помогать достигать долг цели. Развиваться	Доверие/NTS	Вы верите, что будут действовать в ваших интересах

КЛЮЧЕВЫЕ ОЖИДАНИЯ КЛИЕНТОВ «К ПАРТНЕРУ»

- Достижение долгосрочной цели человека, а не только запроса в моменте, 43%
- Отсутствие скрытых параметров и условий, 32%
- Справедливость ставок, комиссии, стоимости, 27%

ПРОДУКТ

ПОСТПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС

- Персонализированные рекомендации по решению задач, 45%
- Эмпатия в коммуникациях по решению задачи, 32%



- Не вводит в заблуждение реклама, в тч через умолчание, завышение ожиданий или использование манипуляций, 67%

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

МЕХАНИКА ПРОДАЖ

- Сервис по покупке, а не навязчивые алгоритмы продажи, 78%

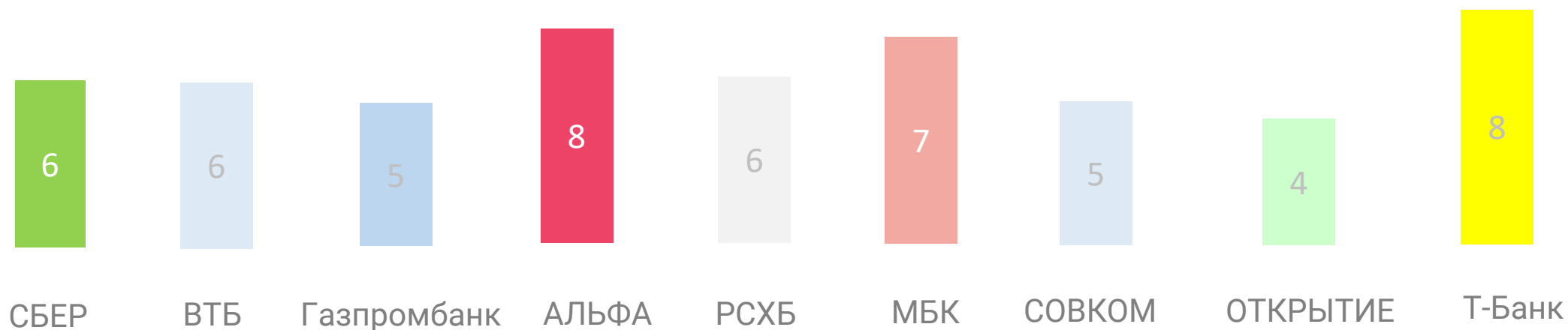
КОММЕНТАРИИ

Ненавязчивые продажи понимание общей цели и объективная реклама – ключевые факторы доверия к орг поведению банков

ВЫВОД

У молодежи есть достаточно четкий запрос на то, каким должен быть банк на деле, чтобы ему можно было доверять как Партнеру. Это запрос может меняться.

НАСКОЛЬКО СЕГОДНЯ БАНКИ БЛИЗКИ К ОБРАЗУ «ПАРТНЕРА»



КОММЕНТАРИИ

Респонденты считают Партнером в большей степени такие банки как АльфаБанк и Т-Банк

ВЫВОД

Молодые люди не видят в банках своих Партнеров. Но многие банки себя таковыми заявляют. Причина несовпадения может скрываться в расхождении «слов» и «дел»

Оцените по 10 б насколько банк близок к понятию «Партнер»

ПОЧЕМУ ДОВЕРИЕ, А НЕ ТОЛЬКО УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

- Доверие – драйвер для реализации стратегии «Партнерство»

ПОТОМУ ЧТО НЕДОВЕРИЕ СНИЖАЕТ ЖЕЛАНИЕ РАСШИРЯТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО

даже при высокой удовлетворенности

ДА



ДА, ЭТОТ БАНК БОЛЬШОЙ И ИЗВЕСТНЫЙ.
Надежный, не разорится. Удобное приложение.
В целом рыночные условия по продуктам.
Хороший сервис в отделениях и чате.

Удовлетворенность

Согласен 68%

частично согласен 23%

не согласен, 9%

НО



НО Я НЕ УВЕРЕН, БУДЕТ ЛИ ОН
НА МОЕЙ СТОРОНЕ, СЛУЧИТЬСЯ ЧТО.
Если что-то произойдет – он сделает по своему,
и я стану заложником ситуации.

Доверие

Согласен, 32%

частично согласен, 43%

не согласен, 25%

КОММЕНТАРИИ

Лояльность, основанное на личном опыте – это необходимое условие доверия, но не единственное

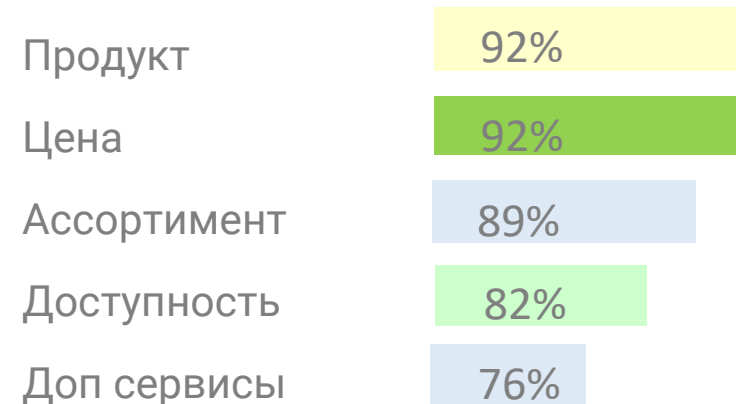
ВЫВОД

Уверенность в качестве продукта и сервиса не обеспечивает веру в заинтересованность в общих целях.

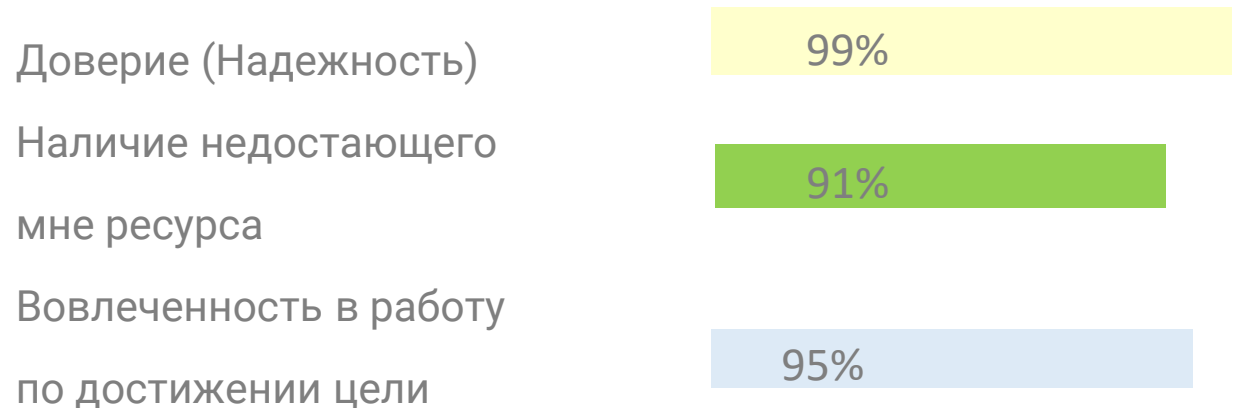
ПОТОМУ ЧТО ДОВЕРИЕ – ГЛАВНЫЙ ПАРАМЕТР ДЛЯ ИНИЦИАЦИИ ПАРТНЕРСТВ

Параметры Привлекательности:

Поставщика



Партнера



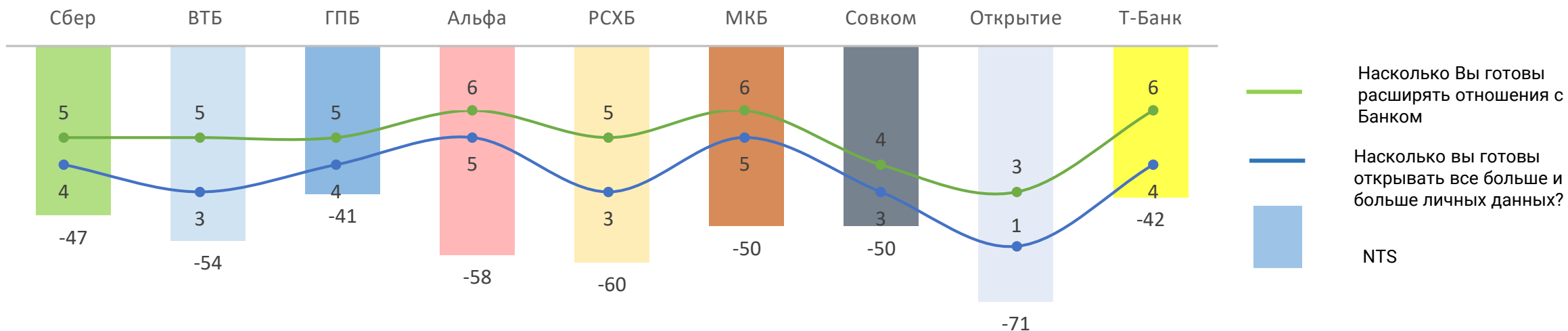
КОММЕНТАРИИ

Главными атрибутами для Поставщика респонденты назвали «продукт, цену и ассортимент». Для Партнера – надежность, ресурс и вовлеченность

ВЫВОД

Параметры привлекательности Поставщика и Партнера отличаются. Для позиционирования «Партнер» требуются новые проекты для создания иных атрибутов.

ДОВЕРИЕ ВЛИЯЕТ НА ГОТОВНОСТЬ ПРИНИМАТЬ НОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ



КОММЕНТАРИИ

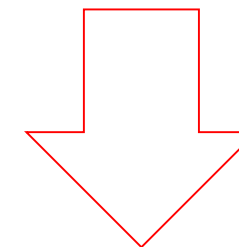
Наблюдается линейная зависимость между уровнем NTS и готовностью расширять отношения с банком.

ВЫВОД

Даже тем банкам, у которых на рынке лучший CSI респонденты не охотно доверяют раскрытие личных данных, и стремятся завязываться на достижение долгосрочных целей.

ДОВЕРИЕ НЕ КО
ВСЕМ АТТРИБУТАМ
ОДИНАКОВО
ПОЛЕЗНО ДЛЯ
ПАРТНЕРСТВА

КАКОЕ ДОВЕРИЕ НУЖНО ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА И РАСКРЫТИЯ ДАННЫХ



Я оцениваю
ваши активы

10%

К устойчивости

Что это:

Я знаю, что вы известные,
большие и сильные

Я оцениваю ваши
компетенции

12%

К профессионализму

Что это:

Я вижу, что вы знаете
свою работу

Я оцениваю ваш
продукт и сервис

22%

К выгоде продукта, уровню сервису

Что это:

Продукт и сервис
оправдал ожидания

Я оцениваю ваши
мотивы, ценности

56%

К орг. поведению

Что это:

Я верю, в Вашу Человечность,
что Вы хотите мне добра

КОММЕНТАРИИ

Профессионализм, известность и выгода продуктов в партнерствах вместе весят меньше ,чем уверенность, что вторая сторона будет действовать в твоих интересах

ВЫВОД

Для построения Партнёрств требуется доверие к орг. поведению. А именно, что банк будет действовать в ваших долгосрочных интересах, опираясь гуманистические ценности как на общую базу

КАК ЗАМАЕРЯТЬ ДОВЕРИЕ. КАК NPS. ПРОСТО

● ИНДЕКС NTS - NET TRUST SCORE

ПРЕДСТАВЛЯЕМ NET TRUST SCORE (NTS)

аналог net promoter score (nps), но про доверие

”

Насколько Вы доверяете,
что Банк будет действовать
в ваших долгосрочных
интересах?

Оцените по 10 баллам

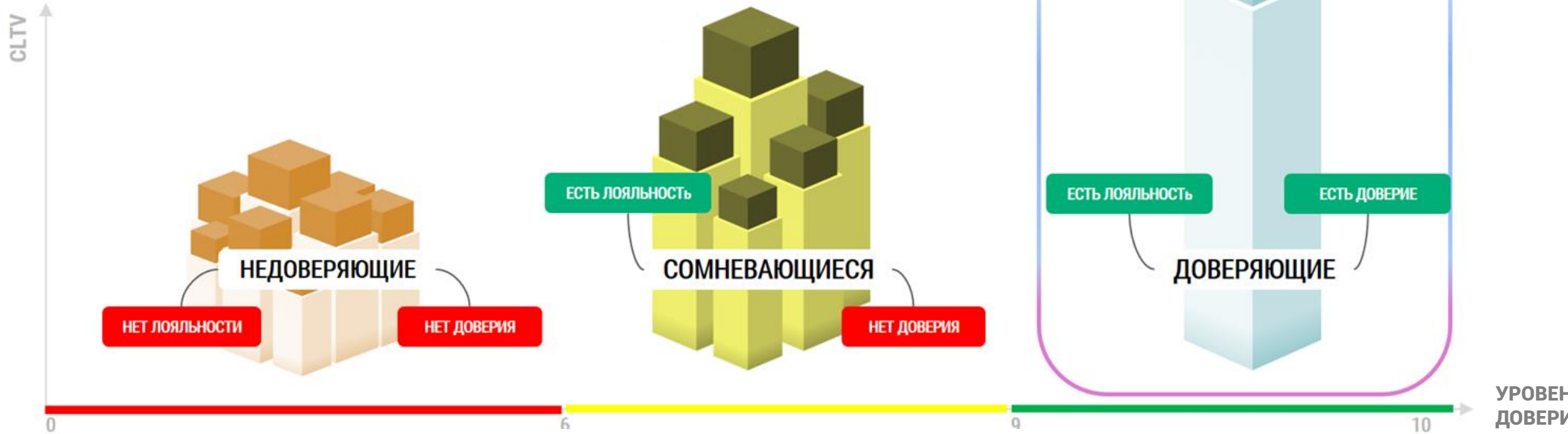
Респонденты делятся на 3 группы:

- Недоверяющие (1-6)
- Сомневающиеся (7-8)
- Доверяющие (9-10)

Расчет NTS:

% Доверяющие - % Недоверяющие

ПРОФИЛИ КЛИЕНТОВ ПО ДОВЕРИЮ



Восприятие

Клиент считает, что главная задача компании - максимизировать свою прибыль и ради этого она пренебрегает его интересами



Поведение

Клиенты в данном случае свойственно искать альтернативы, не прощать ошибки.

Клиент считает, что главная задача компании «привязать его к себе». Он ценит ее сервис и качество продуктов, но считает, что чем больше от зависишь, от компании тем сильнее она будет этим пользоваться. Волк в овечьей шкуре

Клиенты инертны к увеличению доли в кошельке, диверсифицируются, закрывает данные

Клиент считает, что компания заинтересована в его развитии. Что их долгосрочные цели совпадают. Что у них общие гуманистические ценности и менеджмент следит за их реализацией

Клиенты открыты к расширению сотрудничества. Допускает в свою жизнь. Открывают данные. Приходят с новыми запросами, за советами.

ПРОФИЛИ КОМПАНИЙ ПО ДОВЕРИЮ

НЕДОСТАТОК ДОВЕРИЯ продавец

..... - 0

Компания не вызывает доверие в своих мотивах.
Клиенты не желают раскрывать данные о себе
Компания не знает долгосрочных целей клиентов и не помогает их достигнуть

Высокий отток, низкие кросс-продажи, средний чек, терпимость к повышению цен, CSI и NPS. Короткий жизненный цикл, мало повторных покупок.

НЕЙТРАЛЬНЫЙ провайдер

0-30

Компания вызывает сомнения в своих мотивах. Клиенты готовы раскрывать данные за мотивацию. Компания делает первые шаги для изучения долгосрочных целей клиента и пытается построить работу по помощи в их достижении

Высокий CSI и NPS, невысокая доля в кошельке клиента. Средний жизненный цикл.

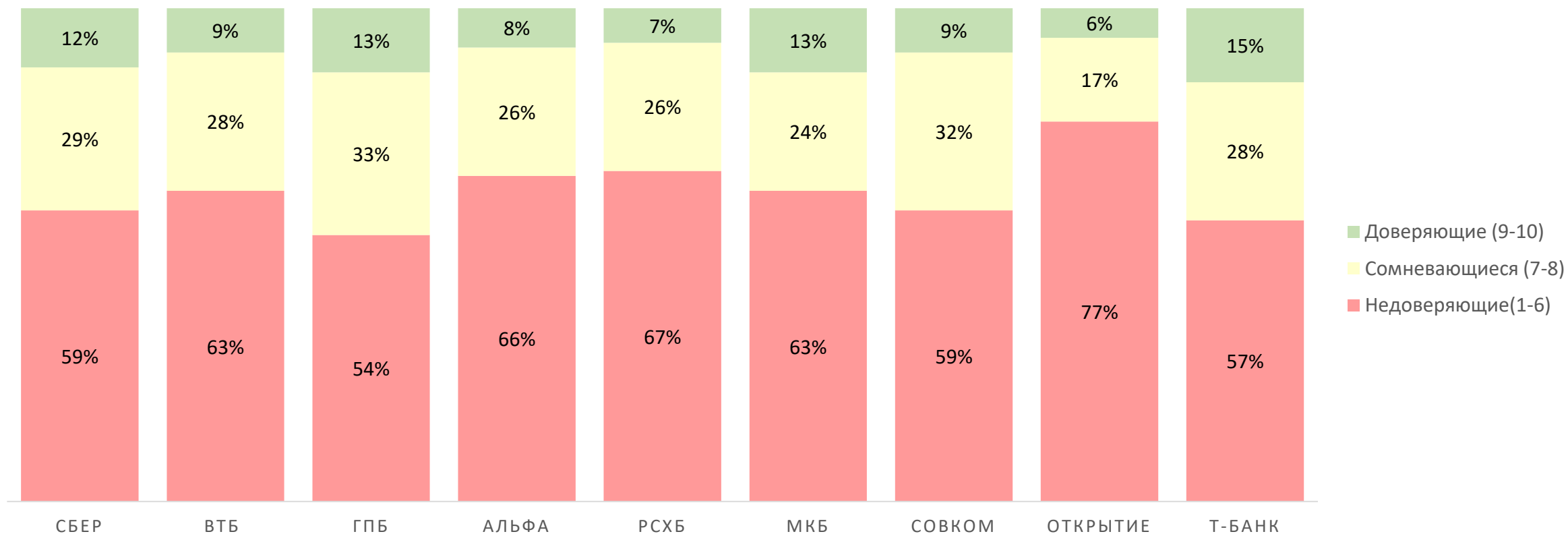
ВЫЗЫВАЕТ ДОВЕРИЕ партнер

30-...

Компания вызывает доверие в своих мотивах.
Клиенты уверены, что компания знает их долгосрочные мотивы и чувствуют, помощь в их достижении.

Высокий CSI и NPS, высокая доля в кошельке клиента. Долгий жизненный цикл. Высокий CLTV

NTS КРУПНЕЙШИХ РОЗНИЧНЫХ БАНКОВ – КРИЗИС ДОВЕРИЯ



**В РФ – КРИЗИС
ДОВЕРИЯ
К БИЗНЕСУ.**

**НИЗКАЯ БАЗА –
ВАШ ШАНС!**

**СХ-ЭКСПЕРТ,
ПОВЫСИТЬ
СВОЕ КОРП. ВЛИЯНИЕ
ЗА СЧЕТ СТРАТЕГИИ
ДОВЕРИЯ**

ЧТО СНИЖАЕТ ВАШЕ ДОВЕРИЕ

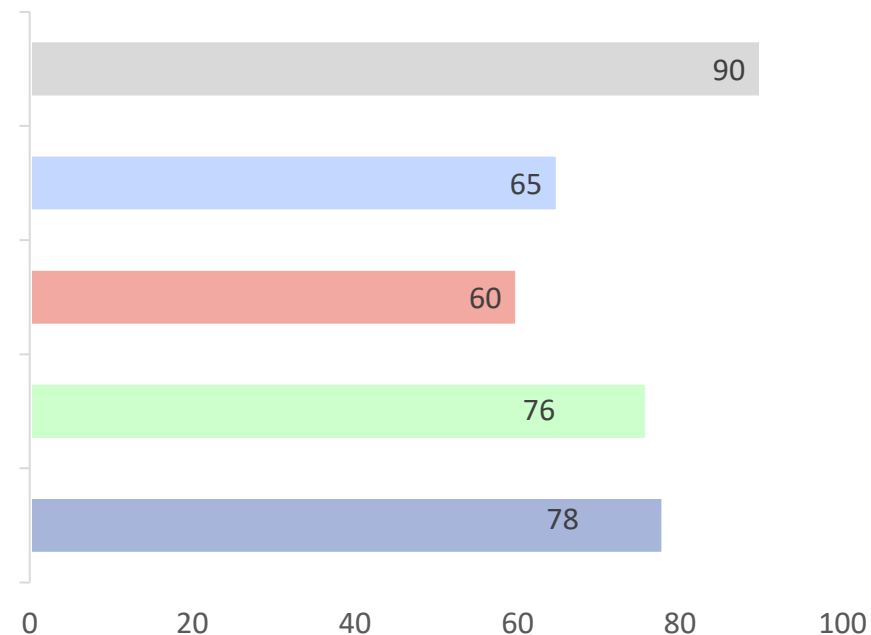
Непонимание моих целей

Отличие ценностей

Когда вижу, что они
преследует только выгоду

Когда чувствую, формализм: сделали задачу и забыли.
Ждут следующего обращения

Когда обращаются только,
когда хотят что-то продать



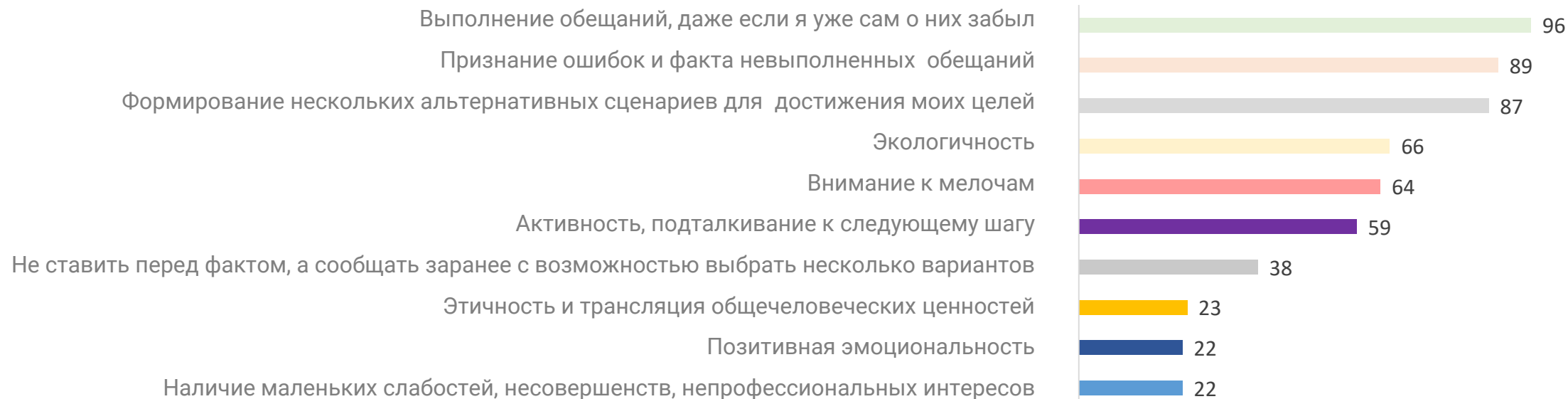
КОММЕНТАРИИ

Непонимание целей клиента - ключевой фактор недоверия. Здесь важно разделять понятия «сути запроса» и цели его, то есть причину. Непонимание запросов респонденты не упоминали

ВЫВОД

Для каждой компании следует проводить свое исследование по факторам, снижающим доверие, так как они сильно отличаются в зависимости от бизнеса

ЧТО ПОВЫШАЕТ ВАШЕ ДОВЕРИЕ



КОММЕНТАРИИ

Выполнение обещаний, признание ошибок, поиск решений – респонденты выбирали гораздо чаще остальных вариантов. Второй блок: экологичность, внимание к мелочам и активность

ВЫВОД

Для каждой компании следует проводить свое исследование по факторам, повышающим доверие, так как они сильно отличаются в зависимости от бизнеса

РАЗНИЦА МЕЖДУ РИСУЕМЫМ И ВОСПРИНИМАЕМЫМ ОБРАЗОМ – СНИЖАЕТ ДОВЕРИЕ

Пригласила она
[Компания в рекламе]

VS

А встретила она
[Компания в СХ]

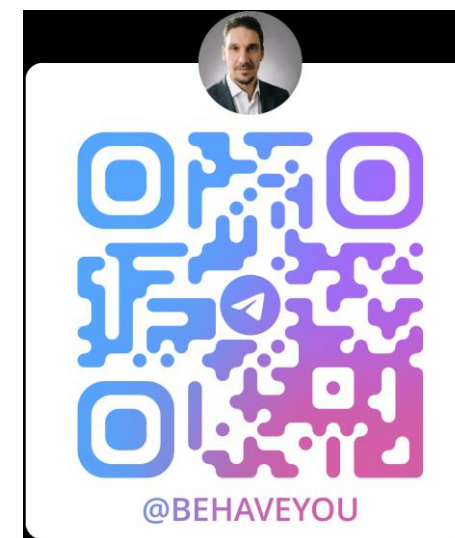
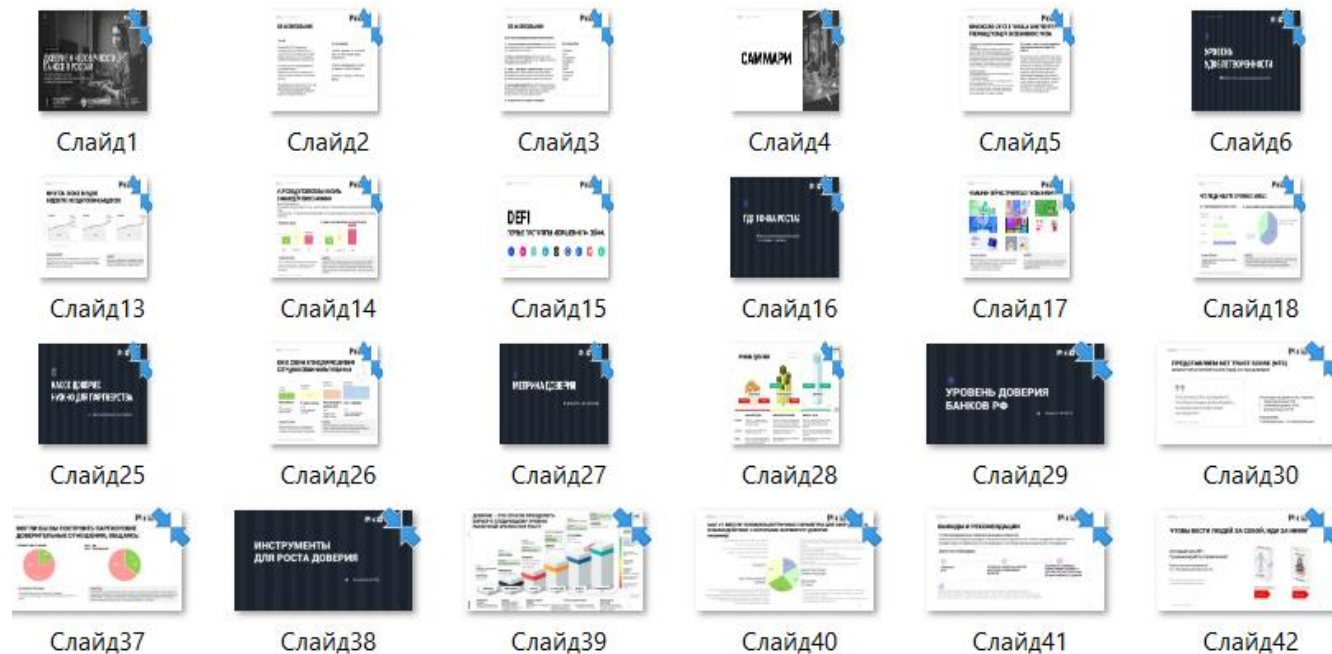
МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ «ГЛАЗ НАРОДА»

ПАРАМЕТР ЧЕЛОВЕЧНОСТИ	БАНК	ИИ	КЛИЕНТЫ
Индекс Человечности (ИЧ)	6,72	4,27	3,63
Выполняет обещания	7	6	5
Заботливость	8	6	4
Искренность	7	5	4
Эмпатичность	6	4	3
Теплота и живость в общении	7	4	2
Живые эмоции	6	3	3
Доступность	8	5	4
Умение признавать ошибки	9	3	3
Доверительность (доверяет тебе)	7	5	4
Вовлечённость (с добрыми намерениями)	3	4	3
Поддерживающий (инициативы людей)	6	4	6
Понимающий (чуткость к контексту)	7	4	4



- Дельта Человечности (ДЧ) 3,09
Целевой показатель ДЧ = < 1,5
- Влияние ДЧ на доверие = 0,3

ЕСЛИ ИНТЕРЕСНО – МОЖНО ПОГРУЗИТЬ НА СЕССИИ



rbu@humanai.ru

И забрать отчет по исследованию за 25. г

НЕ ЗАНИМАЙТЕСЬ
МЕЛОЧЬЮ
СТРОЙТЕ,
СХ-СТРАТЕГИЮ
«ПАРТНЕРА»

А МЫ ПОМОЖЕМ СФОРМИРОВАТЬ ВИДЕНИЕ НА СЕССИИ

