

# «Целимся в то, чтобы клиент приходил покупать продукты, а мы ему еще и доплачивали»

**Data Therapy**  
**Сезон 3, выпуск 8**

**Дмитрий:** Всем привет! Это наш новый выпуск подкаста Data Therapy, где мы обсуждаем практические кейсы применения больших данных, продвинутые аналитики в различных сферах бизнеса. Сегодня в гостях у нас Данила Наумов, CDO сервиса лояльности Апельсин, который объединил лидеров рынка X5 Group с торговыми сетями “Пятерочка”, “Перекресток”, сервис Пакет, а также Альфа-банк, АльфаСтрахование, билайн. С Данилой мы поговорим о создании Апельсина, его технологических особенностях, клиентском опыте и будущем данного продукта. Данила, рад тебя приветствовать в нашей студии вместе с Тиграном. Расскажи, пожалуйста, немного о себе в целом, чтобы наши слушатели имели представление о твоей экспертизе и о своей роли в проекте Апельсин.

**Данила:** Дорогие друзья, всем привет! Я к Апельсину присоединился совсем недавно, чуть больше месяца назад. До этого я три года был CDO в М.Видео и Эльдорадо. Там я отвечал за четыре основных направления. Первое – это платформа данных, которая включала все наши хранилища данных, ETL-инструменты, BI-системы и самописные Data Quality инструменты и самописный Data catalog.

Второе направление – это инженерные команды, которые отвечали за наполнение этой платформы данных. То есть мы уже отошли от централизованного подхода и в сторону такого федерализованного подхода, реализуя организационный паттерн Data Mesh. И там у нас было восемь конвейеров данных. Каждый конвейер данных был закреплен за каким-то бизнес-направлением: коммерция, логистика, маркетинг, HR-финансы. И в них входили роли архитектора данных, аналитиков данных и инженеров поставки данных.

Третье направление – это Data Science команды, в которых тоже было четыре уже подгруппы. Первая – это деск классического направления, которые работают с табличными данными, то есть команды, которые поддерживала маркетинг, занимались сегментацией клиентов, различными uplift-моделями по прогнозированию оттока, склонности к определенным каналам, коммуникации к определенным офферам. Вторая – это задачи коммерции и логистики, то есть это традиционные для ритейла задачи прогнозирования спроса для оптимизации товарных запасов ценообразования, ассортимент, промопланирование. И третья – это такая, можно сказать, централизованная команда, которая решала задачи других бизнес-подразделений, у которых нет выделенной DS-команды, и поддерживала ядровые сервисы типа рекомендации товара.

Четвертое направление. Они работали с неструктурированными данными. Занимались преимущественно текстовой аналитикой, анализировали нашу обратную связь от клиентов, покупателей, то есть сегментировали опросы NPS, CSI, сегментировали комментарии под товарами на нашем сайте, комментарии и клиентские отзывы на геосервисах: на Яндекс.Картах, 2ГИС и Google Maps. И мы достаточно качественно ее сегментировали, что уже стали даже в мотивацию розницы зашивать вот эти показатели результата опросов.

Также сегментировали диалоги контакт-центров на предмет отклонения от скриптов, на предмет потенциально конверсионных диалогов, которые не завершились успехом, то есть где можно было потенциально допродать товар, но не удалось по каким-то причинам. На базе этого качество нашего клиентского сервиса как раз выстраивалось.

Четвертое направление – это Data Governance, чтобы и коллеги, и сотрудники Data Office не расползались. Там достаточно большая команда была, около сотни человек. Плюс любые другие аналитические подразделения компании, чтобы они тоже делали свои Data-активы доступными и переиспользуемыми.

До М.Видео у меня был Утконос, то есть я уже, можно сказать, CDO со стажем. Там я был порядка трех лет CDO. Там тоже на выходе у нас было два DS-направления. Это коммерция, логистика и маркетинг, персонализация и платформа данных. А до этого у меня был консалтинговый опыт, то есть я работал в SaaS. Это вендор программного обеспечения для бизнес-аналитики. Последние три года фокусировался на ритейле, а до этого решал задачи общей аналитики, фокусировался на прогнозировании временных рядов и математической оптимизации.

**Тигран:** Даня, привет. Рад тебя приветствовать уже теперь, можно сказать, в X5 или даже в Альфа-Групп. Мы с тобой давно знакомы. Теперь мы еще не просто друзья, но еще и коллеги. Как тебе на входе вообще? Мы с тобой давно общаемся. Ты знаешь X5, в принципе, нашу работу сбоку. Сейчас как-то поближе, наверное, смог погрузиться, увидеть.

**Данила:** Во-первых, мне очень нравится атмосфера, которая есть в X5.

**Тигран:** Можно давать не совсем социально ожидаемый ответ.

**Данила:** Нет, серьезно, вот прям откровенно мне очень нравится атмосфера и амбиции группы компаний. Это чувствуется даже на входе и в офисе благодаря экранам, которые в каждом коридоре развешаны, каким-то мотивирующим роликам. Создается желание ходить в этот офис, коммуницировать с коллегами и двигать и бизнес дальше, и создавать новые ценности для клиентов. Очень сильная команда. Наверное, одни из сильнейших экспертов на рынке. И, наверное, сильнейшие в ритейле с точки зрения технологической составляющей. Очень нравятся амбиции к бизнесу. Это, наверное, как раз в том числе стало одним из решающих факторов принятия решения перехода в Апельсин. Это как раз возможность создать бизнес-модель, основанную на данных.

**Дмитрий:** Данил, слушай, прежде чем мы нырнем в твою стезю, в технологическую составляющую, может быть, поделишься со слушателями, что послужило мотивом с точки зрения бизнес-модели создания такой программы лояльности между совершенно разноплановыми компаниями, хоть это и группы компаний?

**Данила:** Давно уже витали в воздухе идеи о том, как бы создать некую общую какую-то программу лояльности, создать, чтобы создавать можно было общую ценность и чтобы каждый из активов, благодаря переиспользованию клиентских знаний других сервисов мог бы создавать себе дополнительную ценность. В конечном счете так, чтобы каждый из активов на своем локальном рынке увеличивал свою долю. И здесь как раз была создана программа лояльности Апельсин, которая вылилась в то, что появилось общее приложение, появился сайт, на котором можно размещать свои задания для клиентов, выполнив которые клиент получал повышенный процент кешбэка на покупку продуктов в торговых сетях: в “Пятерочке” и “Перекрестке”.

Например, за выпуск оранжевой Альфа-карты получаешь сразу +7% кешбэка. За перенос номера Билайн и подключение других сервисов Билайна до 10%. И цепочка выполненных ачивок называется лесенкой и приводит к сумме кешбэка. В теории, уже включая различные партнерские предложения, клиент сейчас уже может получить до 86% кешбэка. Но мы целимся даже в то, чтобы клиент мог получать больше 100%, чтобы ты приходил покупать себе продукты питания, а мы, по сути дела, тебе бы еще и доплачивали.

Списать кешбэк можно в активы групп. Например, при покупке в “Пятерочке” и “Перекрестке” компенсировать покупку страхового полиса, сделать заказы из “Много лосося” или списать на пополнение связи, сервисов и других услуг Билайна. И для того, чтобы торговым сетям было выгодно участвовать в коалиционной программе лояльности, у нас существует договоренность, что каждый месяц тот, благодаря кому были начислены баллы лояльности, компенсирует их тому, у кого они были списаны. И для торговой сети, получается, увеличение товарооборота без давления на маржу. Для клиента позиционирование, что это самый большой кешбэк на рынке на продукт питания. Даже базово подключив сервис пакет (плюс 5% к кешбэку) и выпустив Альфа-карту, ты получаешь уже 12%. Каждый процент дополнительного кешбэка сильное давление на бизнес-модель оказывает. И для банков там очень низкая ставка интерчейнджа, поэтому в любых других конкурентных программах лояльности обычно кешбэк за продукт питания самый низкий.

**Дмитрий:** А как вы адаптируете предложения с учетом того, что это совершенно разные бизнесы, разные целевые аудитории, разные циклы с точки зрения потребления? Если мы берем розницу, то это каждодневные покупки. Если мы берем телеком, то это месяц или две недели. Страхование может быть иногда ситуативным, плановым. Банковские продукты – это тоже совершенно разные истории. Вот здесь, может быть, есть какая-то магия, объяснение?

**Данила:** Вот здесь как раз и заключается основная роль и Data-офиса, и команд аналитики, которые у нас присутствуют. Там есть несколько базовых аспектов, которые необходимо нам закрывать. Первое – это создание метрик эффективности компании. То есть нам нужно рассчитывать, какой эффект именно программа лояльности приносит каждому активу. Это тоже достаточно нетривиальная задача, и часть из этих метрик основывается именно на тех данных, которые в нашем периметре появляются, а часть на данных, которые появляются в периметрах других активов.

Второе – это расчет биллинга, сколько, кто и кому должен компенсировать баллов лояльности.

Третье направление с монетизацией, получается, даже, скорее, с созданием ценностей из данных. То есть это встраивание ML и продвинутой аналитики в наши бизнес-процессы. Это будет основная задача Data-офиса. При проработке какого-то предложения, которое принес актив, нам необходимо оценить, какой процент дополнительного кешбэка мы будем давать за это предложение, какие возможны ограничения по максимальному списанию, чтобы фрода не было, чтобы нас не смогли в жесткий минус загнать, на какой период будет этот повышенный кешбэк. Базовые версии идут для конкретной акции одинаковые для всех клиентов, но в дальнейшем для каждого макросегмента или микросегмента они могут быть уникальными. В теории они могут быть уникальными для каждого клиента, они могут быть персональными.

Так как у активов действительно достаточно большое количество пересекающихся и не пересекающихся сегментов клиентов, по каждому из них необходимо определить его персональную миссию и те ценности, которые мы, как коалиционная программа лояльности, можем ему предложить и куда хотим его привести с точки зрения клиентского опыта. Плюс еще все различные коммуникации с клиентом, их необходимо тоже строить по расширенному набору клиентских атрибутов и так, чтобы они были понятны клиенту, чтобы они не конфликтовали с коммуникациями от конкретных других активов. Здесь у нас существуют политики, определенные договоренности о том, какого типа коммуникации мы можем делать, какого типа мы коммуникации не можем делать, а какого типа коммуникации имеют право делать только определенные активы.

**Дмитрий:** Раз ты затронул уже свои речи ML, расскажи, пожалуйста, если это возможно, как сейчас используются инструменты машинного обучения с точки зрения взаимодействия с клиентом на привлечение его к какому-то офферу? И самое интересное... Не знаю, сейчас с учетом того, что это достаточно молодая программа лояльности, работаете ли вы с удержанием?

**Данила:** Сейчас действительно у нас программа лояльности очень молодая. Буквально три месяца назад она была просто запущена в кратчайшие сроки. Тоже вся разработка заняла чуть больше месяца с учетом всех тестирований и проверок по безопасности. Это колоссальные сроки. И команда у нас только набирается. Сейчас во всем Апельсине чуть больше ста человек, два-три месяца назад было всего 50. У нас команда сейчас растет. С точки зрения Data-офиса у нас только планируется выход нескольких коллег, в том числе ответственных за развитие ML. То есть на текущий момент это, в первую очередь, эвристики, определенные бизнес-правила, по которым сегментируются клиенты. Уже таких умных развитых моделей на текущий момент пока в нашей программе лояльности нет, но есть действительно большие амбиции.

**Дмитрий:** Для наших слушателей поправка во времени, потому что это подкасты, и мы не знаем, когда вы будете слышать. Сейчас октябрь 2024 года, чтобы было понимание во временной шкале, сколько времени занял процесс создания коалиционной программы и на каком этапе сейчас находится Данил со своей командой.

**Данила:** Да, важный комментарий. Дим, спасибо. Могу коротко рассказать, куда идем с точки зрения вообще того, что собираемся сделать, с точки зрения встраивания ML и как хотим управлять ценностью клиентов.

**Дмитрий:** В целом, мне кажется, это интересно, то есть с точки зрения амбиций и такого достаточно сложного, необычного, неординарного проекта, конечно, я думаю, нашим слушателям было бы интересно именно про ML и взаимодействие клиентских путей.

**Данила:** Во-первых, мы не любим изобретать велосипеды и за то, чтобы переиспользовать уже какие-то инструменты, которые были созданы в других активах. В X5 есть классная модель, которая показывает достаточно неплохую точность. В Альфе, в Вымпелкоме. Если коротко, то каждая из этих моделей показывает ту ценность, которую клиент может принести компании в будущем. Нетрадиционный подход, какую ценность он принес на историческом периоде, а именно в будущем. И мы хотим, чтобы эта метрика становилась для нас основной метрикой при подборе механик для каждого сегмента клиентов.

Для понимания того, каких клиентов нам в первую очередь необходимо, кому нужно спозиционировать какую-то ачивку или достижение от нашего актива, мы хотим заранее

понять: а вот сейчас клиент приносит этому активу такую-то ценность (в будущем прогнозируется), а какую ценность он будет приносить, если клиент выполнит активность и перейдет на какой-то новый уровень в программе лояльности. И как раз для того, чтобы клиенту спозиционировать максимальную ценность для него, и в том числе, для нас как программы лояльности.

**Тигран:** Даня, ты хороший вопрос затронул на тему того, что в каждой компании так или иначе уже существует CRM, и мы работаем все в B2C. При этом каждый из нас (ты тоже это тоже подчеркнул) лидер рынка в своем сегменте, а вы, получается, на стыке стоите и как-то должны эту штуку балансировать и впитывать, с одной стороны, лучшие практики, с другой стороны, дружить. Это, наверное, много коммуникаций. Есть какие-то, наверное, особенности, в том числе культурные, может быть, какая-то специфика коммуникации, потому что разные индустрии при всем при этом? Мне кажется, это крайне сложная задача, которая, наверное, уже в области коммуникационной, организационной, чем технической. Наблюдая со стороны, если честно, мне кажется, это очень большой вызов, как для тебя нас CDO, так и в принципе, для вашей бизнес-единицы. Как ты это видишь?

**Данила:** Я со своей стороны понял, что единственный способ здесь эффективное какое-то взаимодействие выстроить – это быть максимально открытым. Я со своей стороны начал вести наш корпоративный Вики с точки зрения того, какая бизнес-модель Апельсина, какая роль Data-офис в этой бизнес-модели, какие наши планы по созданию каких-то моделей, созданию дополнительных аналитик для того, чтобы кто угодно мог зайти и сразу засинхронизироваться. Действительно каждый из активов лидер или один из лидеров на своем локальном рынке. Здесь в каждом из них уже есть достаточно зрелые Data-офисы и зрелые команды маркетинга со своей стратегией CRM, со своим видением того, как качать клиентов и вовлекать их. И здесь мы, Апельсин, в первую очередь, не противопоставляем нашу программу лояльности локальным CRM в активах. Мы ее дополняем.

Основная наша цель – это каждому из активов принести дополнительную ценность так, чтобы она усиливала свое присутствие в каждом из локальных рынков. Для этого в том числе действительно между активами фиксируются договоренности о том, какие механики можно делать, какие нельзя. На примере “Пятерочки” и “Перекрестка” у нас существует договоренность, что мы не делаем коммуникации типа: купи молоко Домик в деревне на X рублей, получишь Y кэшбэка на такой-то период. То есть мы даже доступ не имеем к товарным данным и понимаем, что эти данные составляют основную ценность для X5, потому что в том числе на базе этого выстраиваются коммерческие сервисы для поставщиков, для партнеров. Мы же имеем право делать коммуникации, то есть те задания, которые размещают у нас на площадках, промотировать на конкретный сегмент клиента для того, чтобы в первую очередь усиливать кросс-использование сервисов.

**Дмитрий:** Мне кажется, важно подчеркнуть тезис Тиграна относительно того, что это разные активы, разные уровни экспертизы и культурного кода компании. Ключевая задача тебя как CDO, связующее звено, – это все-таки коммуникация. Я каждый раз призываю, что в отношениях между людьми в любой, будь то в одной компании либо в компании партнеров, в первую очередь, нужно быть и открытым, и коммуникабельным, и пытаться все время договариваться. Я думаю, что твой опыт и бэкграунд, о котором ты рассказал, в том числе консалтерский, позволяет тебе находить точки соприкосновения между разными людьми. Если ты их всех не зарядишь, не скажешь, чего же мы вместе не достигнем, вряд ли вы куда-то побежите дальше. Скажи, пожалуйста, в контексте людей, только со стороны клиента, сейчас уже вы какую-то обратную связь от клиентов получаете, как-то работаете с ней?

**Данила:** Да, мы работаем сейчас с обратной связью. Пока это все делается, в том числе на базе контакт-центров, активов. У нас пока на текущий момент нет автоматизированного чат-бота или автоматизированной аналитики клиентского сервиса, но это все действительно в планах. У меня есть опыт реализации таких задач в М.Видео. Я как раз хочу лучшие практики принести в нашу программу реальности.

**Дмитрий:** Смотри, раз уж мы заговорили про лучшие практики, я предлагаю все-таки нырнуть в технологические особенности. Об этом важно поговорить, потому что со стороны клиента кажется, что новая программа лояльности, четыре бренда больших. Но для профессионалов индустрии или для тех, кто работает, прекрасно понимает, что это непростая задача. Расскажи побольше, наверное, может быть, о технологической особенности. Как объединяются данные? На каких технологических платформах? Какая история с безопасностью? Вот это все.

**Данила:** С точки зрения технологий, на базе которых создается наша платформа данных, здесь у нас было несколько вводных, которые необходимо было учесть. Первое – это требование равноудаленности самой КПЛ от всех активов. И это послужило причиной создания именно отдельной технологической платформы.

**Дмитрий:** КПЛ?

**Данила:** Да, коалиционная программа лояльности. Требование равно удаленности, и оно послужило тому, что у нас отдельная и технологическая, и Data-платформа должна быть, а не внутри какого-либо из активов.

Дальше. Команда наших аналитиков, которые пришли к нам в Апельсин, достаточно высококвалифицированная, и она обладает высокими компетенциями в использовании SQL и библиотек Python. У них нет требований к lowcode инструменту, к созданию какого-то метаслоя для того, чтобы в Point end click интерфейсе можно было строить аналитики. У них есть готовность работать с ANSISQL. У нас третье ограничение – это то, что у нас нет возможности работать с какими-то зарубежными SAAS платформами. То есть, например, решения типа Snowflake нам бы не подошли. У нас платформа строится в нашем защищенном ЦОДе, и у нас нет возможности использовать отечественные платформы.

В целом, мы видим, что жизненный цикл технологий сократился, и часто выходят новые решения, которые дают какой-то сильный буст на определенном слое платформы данных. То есть, где-то на хранении или на компьютере на обработке. Поэтому мы решили модульную архитектуру выстраивать. У нас, в том числе, достаточно сжатые сроки реализации этих платформ. Плюс потребность в обработке действительно больших объемов данных с высокочастотных активов. Это крупнейший ритейлер, один из крупнейших банков телекома, плюс страховая компания.

И мы пока даже засайдиться не можем, потому что очень сложно составить требования и понять, какие данные у нас будут здесь переиспользоваться. Нам необходимо иметь возможность гибкого масштабирования отдельных компонент под потребности роста. Ну, и в том числе, естественно, есть бюджетные ограничения. Здесь для такого гибкого масштабирования мы понимаем, что нам нужно разделять computer storedg, гибко управлять ТСО.

И в качестве решения здесь в том числе коллегами из X5 (Тигран, огромное спасибо твоей команде) была проработана концепция Lake House с позиционированием для нас. Первое – там в качестве хранения мы планируем использовать СЗ. В первую очередь, как самое дешевое хранение, это основное, но в целом оно, на самом деле, достаточно гибкое. При необходимости можно воткнуть туда дорогие диски, если необходимо. В качестве копытца планируем компьютер размещать, во-первых, в Kubernetes для возможности гибкого масштабирования и использовать в качестве считалки либо Trino либо Импало. Здесь как раз есть возможность вариаций. Ну, или даже СПАРК, если какие-то ML сложные фишки надо будет реализовывать. В качестве ETL-инструмента пока у нас требований у команды нет. На первом этапе будем использовать RFlou чисто как sheduler SQL скриптов, коннект к базе и sheduler скриптов.

К Change Data Capture тоже у нас на текущий момент требований нет. Временно оставляем за скобками. Скорее всего, вернемся к этому диалогу в середине следующего года, если будем создавать уже нагрузку на транзакционные наши системы-источники. А около реалтаймовые задачи будем делать пока микробачами для того, чтобы своевременную аналитику предоставлять. По BI-инструментам у наших аналитиков на текущий момент требований нет. У аналитика, в первую очередь, потребности в витринах своевременных и в качественных данных, то есть в создании метрик проверки и качества данных и мониторингов. Прототипы дашбордов на текущий момент, первое время мы планируем собирать на опенсорсном Apache Superset. Возможно, требования к BI появятся у нас позже.

В целом мы также очень плотно общаемся с R&D-командой Тиграна, и мне тоже очень нравятся инструменты, которые с помощью голосовых или текстовых помощников смогут выдавать основную информацию или инсайты. Дашбординг уже подходит только к таким бизнес-процессам, которые уже вылизаны, где четкое есть понимание того, какая метрика используется, в каком производственном процессе. Здесь у нас достаточно гибко, сейчас все эти сами процессы меняются, и сложно биометриками их догонять.

**Тигран:** Вот этот вопрос я до конца плохо представляю. Кто у вас является основным пользователем аналитики? Я точно понимаю, что достаточно мощная инженерная команда, ты про это так или иначе сказал, которая умеет работать на уровне таком, скажем так, низком с кодом, с SQL, с Python, там еще с чем-то. Есть ли у вас пользователи не инженерные, может быть, и кто они там? Как ты их представляешь? Или вообще ваш пользователь основной – это наш общий клиент?

**Данила:** Пока для клиентов встраивать какой-то BI в личный кабинет, наверное, – это не перспектива даже следующего 2025 года. То есть, скорее, к этому мы придем в 2026. Пока основные пользователи нашей платформы данных – это внутренние сотрудники КПЛ Апельсина. Это команды, в первую очередь, аналитиков, которые оценивают бизнес-кейсы. Это команды маркетинга, которые сегментируют клиентов для коммуникации с ними и команды продукта, которые оценивают метрики трафика, конверсии на разных этапах воронки, проводят A/B-тесты и формируют гипотезы по дальнейшему развитию самого нашего цифрового продукта.

**Тигран:** Да, понятно. Круто. Слушай, мы там начали говорить с тобой про BI подход. Мы тоже смотрим в сторону копайлотов, активно в компании развиваем. Это у нас как стратнаправление идет. Может быть, к твоему прошлому опыту вопрос: у тебя был опыт уже создания ассистентов, которые заменили BI-аналитику и убивают необходимое время? И как ты вообще оцениваешь перспективу, сроки, может, появления таких ассистентов, если в эту сторону тоже думаешь?

**Данила:** Здесь в первую очередь нужно смотреть на клиентский опыт тех, кто этим пользуется. Если это, например, финансовый директор, у которого выстроен в целом процесс бюджетного управления или его команда, которая уже существует по отлаженному процессу, им нужно смотреть как раз выверенные метрики, то для них BI подходит, традиционный BI с дашбордами отлично подходит. И им, скорее, наоборот, не нужен вот этот текстовый помощник, потому что им важно сразу видеть большую широкую картину, много показателей, как они друг с другом связаны. А для человека, который в полях работает, например, директор магазина, основная задача, по крайней мере, в М.Видео, была и с клиентами успевать вовремя коммуницировать, и отслеживать то, как у него команда в магазине со своими задачами справляется. И у него нет возможности сидеть перед монитором и смотреть, в том числе, в несколько разных инструментов: в какую-нибудь систему работы непосредственно с розничными транзакциями, с системой отчетности и так далее. Ему нужно иметь доступ к оперативной информации. Причем ее получать достаточно быстро, с простым интерфейсом. Мне рассказывали, что находились даже умельцы, которые сами писали интерфейсы к розничным, транзакционным системам, создавали эксельки или скриншоты, картиночки на базе нее и делали рассылки в WhatsApp-чаты. И делали этот сервис регулярно, считай, помимо IT.

Для меня это было показателем того, что коллеги сами в обход IT-систем могут под свой клиентский опыт подстроить получение той информации, которая им необходима. Здесь задача в первую очередь не заблокировать этот канал, а создать инструмент, который эту потребность будет закрывать и будет таким же комфортным, но, в первую очередь, еще и безопасным. Утечка таких конфиденциальных данных или данных, которые составляют коммерческую тайну, может быть очень болезненной для компании, в том числе, с попаданием на штрафы.

**Тигран:** Да, хороший комментарий. У нас тоже были разные случаи. X5, конечно, очень большая сеть, но иногда есть, скажем так, сети поменьше, которые присоединяются к нам и там чуть-чуть другой опыт работы с аналитикой. В частности, бывали раньше случаи, когда какие-то вещи сделаны не очень безопасно, но работали очень гибко и очень быстро. Нужно было при переходе от маленького бизнеса, где объем риска, может быть, не такой большой, к масштабированию подхода в большой бизнес эти все вещи с точками безопасности учитывать. Наверное, самое важное, про что ты подчеркнул, ни в коем случае не так просто запретить, зарубить нельзя, а именно понять, как это правильно адаптировать так, чтобы конsumerский путь сохранился, был оптимальным, хорошим, но при этом еще и безопасным.

**Данила:** Да, на каждую такую зарубу, если ты обрубаешь или что-то ограничиваешь, это знаешь, как гидра, потом вырастает еще две, но только ты о них не будешь...

**Тигран:** Еще ужаснее, чем было.

**Данила:** Еще ужаснее, да. Продолжая тему с BI, с нашей технологической платформы данных, с точки зрения компонентов мы сейчас понимаем, что для дата-сайентистов на текущий момент не нужно никакой ML-инструментов. Нам пока рано думать о каком-то логировании моделей и артефактов, о многопользовательском режиме работы. Мы пока будем разворачивать дата сайнс базовую инфраструктуру по R-Flow, но скорее всего внутри Kubernetes. GPU никакие нам пока на текущий момент не нужны. Нам достаточно будет базовых моделей и традиционной такой стандартной инфры. К концу года 25-го, наверное, развернем какой-нибудь open-source ML ops инструмент типа MLflow.

Первое время мы будем фокусироваться из таких Data governess-инструментов, в первую очередь, на Data quality- инструменте. Мы хотим заводить правила проверки качества данных, для каждого ETL Joba реализовывать стандартные проверки: на свежесть данных по какой-то бизнес-дате, на полноту, на среднюю дельту, то есть ее отклонения от предыдущих периодов, на отсутствие дублей, то есть такие базовые проверки, которые можно назвать такими техническими.

Плюс, в соответствии с бизнес-требованиями, реализовывать какие-то бизнес-проверки качества данных. Будем настраивать системы мониторинга над этими проверками, чтобы не бизнес-пользователь уже в своем отчете или работая с датасетом обнаружил какие-то косяки, а вот наша команда поддержки отработывала это предиктивно.

**Тигран:** Дая, сразу чувствуется, конечно, у тебя очень глубокие знания. Очень приятно. Прямо потрясающе. Продолжай говорить. Очень приятно.

**Данила:** В том числе, да, по части потоков данных, которые рождаются вне периметра наших транзакционных систем, здесь будем выстраивать с вами.

**Тигран:** Тут вот как раз проблема. Я немножко, наверное, свой опыт какой-то расскажу, почему я, с одной стороны, с большим удовольствием слушаю, с другой стороны, мне немножко тревожно. Мы когда-то достаточно давно начинали диалог с участниками коалиционной программы лояльности Апельсин, именно с директорами по данным, на тему как должен быть организован обмен, как взаимоотношения. Кто-то из телекома, у него один бэкграунд, он точно понимает, как это делать в телекоме. Кто-то из банка, у него свой бэкграунд супер мега профессиональный. Мы из ритейла, у нас там своя культура, свой бэкграунд.

И вроде бы все профессионалы, и каждый из нас там точно друг другу хорошо известен по профессиональным навыкам, но при этом особенность контекста и особенность культур компании накладывает достаточно большие, скажем так, особенности в процесс взаимодействия. Мы вроде бы разговариваем на одном языке техническом, но при этом понимаем, что чуть-чуть все привыкли по-разному принимать решения, по-разному взаимодействовать с коллегами. Это особенность корпоративной культуры.

Наше взаимодействие начиналось, как я тебе сказал давно, и через какое-то время мы выравнивались, по каким признакам, какой задержкой, обмениваться данными или не обмениваться и так далее. Через какое-то время мы поняли, что самое главное, что мы получили, – это взаимопонимание друг друга. Кто-то резюмировал из коллег и говорит: «У нас произошел, на самом деле, большой культурный сдвиг. Мы научились друг с другом разговаривать на одном языке, понимать друг друга, ну и примерно одинаково мыслить с пониманием того, у кого какой контекст, кто как привык договариваться». Я не знаю, ты успел ли эту особенность заметить или тебе еще предстоит. Ты просто из ритейла, поэтому, наверное, нам с тобой чуть-чуть попроще бэкграундом. Можно сказать, как новенький вошел. есть ли у тебя такие ощущения или нет? Как тебе вот этот процесс взаимодействия текущий?

**Данила:** Здесь, в первую очередь, при взаимодействии с коллегами я понимаю, что те данные, которые вы, например, у себя готовы с одним SLA для своих процессов обеспечивать. Если на них подвязываться какому-то другому игроку, то соответствующего SLA ожидать не получится. Например, Тигран по тем данным, которые вы у себя говорите, что они будут с обновлением T-1, нам, в нашем случае, для того чтобы

минимизировать какие-то риски, лучше оценивать, что для нас это будут данные Т-3, чтобы на вас не накидывать какие-то дополнительные повышенные требования и ожидания, чтобы вам было комфортно с ними.

Иначе мы будем для вас, получается, еще одной такой язвой, которая генерирует постоянно какие-то новые инциденты, а у вас и ресурсов для того, чтобы свои SLA выдержать, обычно впритирку. И здесь поэтому я понимаю, что в первую очередь нужно действительно понимать определенные условия и ограничения, в которых находится сам актив, и не накидывать ему сходу дополнительных каких-то трудностей, масла в огонь не подливать. А в первую очередь сначала взаимодействовать с тем, что коллеги могут обеспечить.

**Тигран:** Само отношение к данным тебе не кажется немножко разным? У нас, например, клиент написал, что он рыбонька и никакой другой информации, кроме подтвержденного телефона не оставил. Нам это ок, но для коллег это может...

**Данила:** А для банка?

**Тигран:** Для банка это культурный шок, как это у вас клиент рыбонька и все. Вот так как-то. А где паспорт, а где подтверждение, а где все остальное? Это такие вот вещи, которые мы вроде бы говорим и там и там про клиентов, и там и там про клиентские данные, но уровень их качества, отношение к ним, в принципе, в активах как будто бы может быть разным.

**Данила:** Действительно это есть, потому что задачи у каждого актива свои. В банке, в страховании там действительно более требовательно все относится к идентификации клиента, к его паспортным данным, потому что объем фрода, как минимум, который клиент может нанести, гораздо больший по сравнению с тем, что в ритейле происходит. В ритейле, да. Это, наверное, самый массовый сегмент, самый большой объем клиентских данных. Насколько я помню, около 80 миллионов клиентов в базе данных X5.

Данные клиентские, которыми вы оперируете, в первую очередь для того, чтобы новые ценности создавать для клиента и его увлекать, увеличивать его как раз CLTV для сети. Здесь немного разные действительно изначальные цели у создания клиентских профилей и взаимодействия с ними. Но, насколько мне известно, вы очень активно вкладываетесь и развиваете, во-первых, управление мастер-данными клиентскими, создание золотой записи, создание X5ID, который уже позиционируется, насколько я понимаю, не только как сервис внутри X5, но еще и для других игроков рынка есть возможность тоже этим модификатором пользоваться.

**Тигран:** Да, у нас были опыты, когда X5ID (в принципе, такая возможность есть) появляется в других активах, в том числе активах группы. С Билайн, например, был достаточно успешный опыт. В целом, да, даже вот ты говоришь про золотая записи, профиль клиента. Одинаковое название, но для нас принципиально важно понимать именно поведение. Не столько важно, как его зовут, его соцдем в реальности, сколько важен его соцдем по поведению. Но это для других активов, возможно, критично и не очень вкладывается в их опыт и культурный код взаимодействия с клиентом.

**Дмитрий:** Данил, я на правах соведущего нашего подкаста все-таки попытаюсь уточнить у тебя то, о чем говорит Тигран. Это не просто разный культурный код, как и технологический, но и понимание самой сущности клиента, как от кого необходимое для актива. Именно очень хочется, конечно, от тебя услышать каких-то секретов, лайфхаков,

как же выстраивать взаимоотношения с совершенно разными компаниями. Вот вроде бы вы говорите на одном языке, об одном и том же, но каждый все равно мыслит совершенно в другой парадигме своего бизнеса, в котором он работает. И вот ты, как медиатор... С твоего позволения я буду тебя так называть. Ты, как медиатор между совершенно разными бизнесами, пытаешься наладить и культурный слой, и прозрачную коммуникацию. Мы в процессе сейчас диалога с тобой поняли (я подчеркну для наших слушателей), что в первую очередь нужно быть открытым в своей коммуникации, больше коммуницировать. Но мне кажется, что нужно что-то еще. Или это секрет, который ты нам не расскажешь?

**Данила:** Я бы, наверное, отметил, что это эмпатия и умение вовлекаться и ставить себя на место того, с кем ты ведешь диалог и с кем пытаешься договориться. Понять его бизнес-процессы, понять то, как выстроены у него подходы и к управлению данными, и к решению своих конкретных бизнес-задач.

**Дмитрий:** Мне, кстати, понравилось, когда ты сказал относительно требований, что не нужно приходить в актив, сверху говорить о том, какие требования нужны, понимая о том, что у актива и так есть свои задачи, напряженность, то есть из плоскости технологической перешел в плоскость человеческую, что, в первую очередь, нужно быть эмпатичным и понимать проблемы человека и вызовы, перед которыми он стоит перед тобой. Тогда возникнет, наверное, мэтч.

**Данила:** В великом и могучем русском языке есть много очень полезных и ценных поговорок. Одна из них – это то, что со своим уставом в чужой монастырь действительно не надо лезть. И здесь как раз в первую очередь нужно понять актив, какие перед ним стоят задачи, вызовы, потому что выстраивание этого кросс-взаимодействия дополнительного – это действительно задача такая сложная и причем очень щепетильная. Каждый актив очень трепетно относится к своим данным, и уже у каждого из них сформирована стратегия определенная. Есть понимание четкое того, какую ценность и клиенту, и активу ты планируешь создать. И здесь именно коалиционная программа лояльности должна использоваться как увеличение и той, и первой, и второй ценности.

**Дмитрий:** Данил, слушай, чтобы наш выпуск не казался просто каким-то ванильным пирожным с облачками из шоколада, давай-ка все-таки ты попытаешься рассказать про какие-то факты, которые случаются в такой непростой совершенно задаче. Ну, факты случаются у всех. Это неизбежно. Но мне кажется, преодолевая и принимая, делая определенные learning, мы как бы все развиваемся. Это нормально для человека. Если ты можешь поделиться какими-то историями, которые, может быть, были курьезными, может быть, были смешными, но позволили совершенно по-другому взглянуть на ситуацию, было бы здорово.

**Данила:** Во-первых, ключевое – то, что здесь при выстраивании такой программы лояльности идет взаимодействие не только на уровне данных, но и в первую очередь на уровне маркетологов, юристов, коллег из информационной безопасности, архитекторов. И в каждом из этих направлений есть еще и вертикаль определенная. Иногда эти вертикали настолько вложены, что есть цепочки из трех, четырех или пяти вертикальных менеджеров. Если договариваешься с тремя из них, а какой-то промежуточный пропускаешь, то это потом может определенным способом аукнуться. И здесь ключевое – это вовремя выравниваться по коммуникациям.

Если действительно оступился или что-то не то сказал, лучше заранее извиниться и выровняться, и двигаться дальше к общей цели, чтобы не было каких-то

недоговоренностей, чтобы не было каких-то недосказанностей. На мой взгляд, вот это основное действительно. У меня уже за этот месяц такие фактапы случились, но главное вовремя их исправить, понять, что же важно для каждого из участников этого процесса, то, от чего он не готов отступить и дальше найти какой-то компромисс.

Много диалогов... Да и даже внутри самого Апельсина. Представь, это тоже команда, которая с точки зрения количества людей уже начинает расти прямо так по экспоненте. Каждый менеджер, который туда приходит, – это высококвалифицированный специалист со своим опытом и со своим видением развития лояльности. Здесь вот так же необходимо своевременно координироваться, синхронизироваться, в том числе с точки зрения общей стороны общего целеполагания, чтобы не было такого, что цели противоречат друг другу, как в басне Крылова «а воз и ныне там». Это Лебедь, рак и щука прикладывают усилия.

**Дмитрий:** Максимальные усилия, я бы сказал.

**Данила:** Максимальные, да.

**Дмитрий:** Специфика своей парадигмы жизни. Слушай, могу задать тебе личный вопрос? Я слышу рассказ относительно твоего бэкграунда, опыта о том, как ты относишься ко взаимоотношениям, что ты умеешь слушать. Это самое важное. Чтобы уметь договариваться, надо уметь слушать, выяснять, какие потребности есть у них. Ведь наверняка у тебя есть какое-то хобби спортивного типа.

**Данила:** У меня, на самом деле, несколько хобби. Последние пять лет я увлекаюсь триатлоном. Это вид спорта, который совмещает в себе плавание, велосипед и бег.

**Дмитрий:** То есть лебедь, рак и щука.

**Данила:** Да. Это знаешь, как: зачем быть слабым в одном виде спорта, если можно быть слабым сразу в трех. Но, на самом деле, только в этом году у меня начали определенные результаты, такие значимые, появляться. На тумбочки в соревнованиях начал залазить. Даже первый разряд наконец выполнил. У меня ни разу не было в жизни спортивного разряда, а тут я выполнил эти нормативы и получил приказ Министерства спорта.

**Дмитрий:** Поздравляем тебя вместе с нашими слушателями. Не зря мы перешли в эту тему. Мне понравилось, как ты сказал, что было бы весело не достигать результатов в каждой из трех дисциплин, но тем не менее ты потратил огромное количество наверняка времени. Ты больше года занимался, чтобы чего-то достичь. И это также отражается на профессиональных деятельности. Может быть, нашим слушателям дашь какие-то советы относительно вот этих параллелей, если они есть на твой взгляд? Может, я сию и придумываю.

**Данила:** Действительно, они есть. Я регулярно тоже слышу фразу, что мне не хватает времени на то, чтобы заниматься спортом. На самом деле, когда я стал заниматься триатлоном, который в себе совмещает действительно три вида спорта и тренировок в три раза больше, чем в какой-то одной из дисциплин, потому что надо реально прокачать каждую из них, мне триатлон помог повысить свою эффективность на работе.

Работа всегда отнимает столько времени, сколько ты готов ей посвятить, но при этом эффективность при увеличении времени падает. И каждый дополнительный час, который ты просиживаешь уже ближе к ночи, ценность, на самом деле, генерирует не такую уж и большую. С точки зрения триатлона там появляется обычно график соревнований на год,

когда тебе нужно выступить и вывести свою форму на пик. Соревнования у меня через месяц, я должен сделать такой-то график тренировок, который пишет тренер.

**Дмитрий:** Тайм-менеджмент.

**Данила:** Тайм-менеджмент, действительно. Это значит, что сегодня, например, я должен в семь вечера встать с рабочего места и отправиться на тренировку. Иначе моя цель не будет выполнена. Это значит, что к этому времени я должен выполнить все задачи, которые на меня навалились на сегодня, а те, которые могу выполнить не я, делегировать своей команде. И вот я заметил то, что у меня и команда начала расти, потому что я стал их больше вовлекать и больше задач решать не самостоятельно, а делегируя команду. И для себя я такую формулу успеха вывел, как раз которую я на триатлоне пробировав в 2022 году в сентябре, когда в Италии сделал полный Ironman за 9 часов 49 минут. Для того чтобы достигнуть успеха, нужны три составляющих. Первое – это наличие плана по достижению этой цели, и здесь мне помогал тренер в спорте. Второе – это дисциплина по реализации этого плана. Именно дисциплина, не мотивация, а именно дисциплинированно, четко, регулярно выполнять все необходимые действия. Третье – это ресурс. То есть здесь под ресурсом в первую очередь я подразумеваю именно с точки зрения спорта время, которое ты готов выделять, и время, в том числе на восстановление после тяжелых тренировок. Здесь мне помогала семья, жена. У меня две чудесные дочери. И вот на период подготовки к старту мне и моя любимая жена, и теща помогли с точки зрения того, что с девочками взяли нагрузку на себя. И то же самое на самом деле в работе, только под планом, дисциплиной и ресурсом надо подразумевать некоторые другие сущности.

**Дмитрий:** Данил, спасибо тебе за эту параллель. Мне кажется, для многих это будет полезно. Мы не можем отделять свою жизнь, работа не может быть в вакууме, и те достижения и те хобби, которыми мы занимаемся, явно могут приносить какие-то эффекты на нашу работу. В заключение выпуска расскажи, пожалуйста, немного про будущее Апельсин, если это возможно, какие у вас планы как по клиентскому пути, возможно, присоединении каких-то новых партнеров, так и, возможно, по технологическому, хотя мы эту часть достаточно широко осветили.

**Данила:** Наши коллеги, наши партнеры, нам платят определенный acquisition cost за привлечение клиента на свои сервисы, а мы взамен предоставляем кэшбэк на наших платформах. Здесь мы планируем увеличивать количество партнеров. Недавно подключили KASSIR.RU для того, чтобы можно было покупать билеты в театр, на экскурсии через этот сервис и получать повышенный кэшбэк в нашей программе лояльности.

Мы планируем увеличивать все больше и больше количество таких партнеров для того, чтобы клиент мог даже больше 100% кэшбэка получать за покупку продуктов. У нас даже внутри Апельсина есть соревнования о том, кто сколько кэшбэка набил и кто является лидером этой недели. Действительно хотим... Мое видение, что все больше и больше наших бизнес-процессов должны быть оцифрованы, обвешаны метриками эффективности. В дальнейшем углублять детализацию этих метрик, чтобы проводить диагностическую аналитику и локализовать проблематику. Строить прогнозные модели там, где необходимо делать сценарное моделирование: а что будет, если мы наш бизнес-процесс построим по-другому? А что будет, если мы наш продукт перестроим по-другому? В конечном счете прийти к оптимизации. То есть, имея какой-то целевой функционал, который необходимо максимизировать, понимая ограничения, которые у нас есть и параметры управления, на которые мы можем влиять, найти оптимум.

**Дмитрий:** Данил, спасибо тебе большое за увлекательную беседу. В завершении нашего с тобой диалога хотелось бы подвести короткие итоги и выделить ключевые моменты для того, чтобы сфокусировать наших слушателей на полезной информации. Во-первых, Апельсин объединил крупные компании из разных отраслей, и мы говорим про отличную синергию между компаниями, которая приносит пользу как бизнесу, так и клиентам.

Использование больших данных в перспективе машинного обучения позволяет более хорошо, более глубоко анализировать поведение клиента и сделать персонализированные предложения. Здесь мы говорим про технологическое превосходство. Собственно говоря, поощрение клиентов в том клиентском пути, который вы им предлагаете в программе, позволяет этот путь улучшать, получая максимальный кэшбэк. И стремление к инновациям с дальнейшим развитием и новыми партнерами... Для участников, для клиентов становится еще больше возможностей. Данил, спасибо тебе еще раз, что поделился, так сказать, с историей создания коалиционной программы лояльности Апельсин, с твоим взглядом, технологическим бэкграундом, твоим личным опытом. Мы с Тиграном желаем успехов и дальнейшего развития.

**Тигран:** Да, спасибо большое! Уверен, у нас будет большой бэкграунд совместной работы. и мы сделаем это.

**Данила:** Спасибо, Дима, спасибо, Тигран, за такой теплый выпуск, за ваши интересные вопросы и спасибо нашим дорогим слушателям.

**Дмитрий:** Спасибо большое, что были с нами! Подписывайтесь на наш подкаст Data Therapy. До новых встреч!