


## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9147

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА АНАЛИТИКИ, ИЗУЧЕНИЯ И ПОНИМАНИЯ КЛИЕНТОВ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Банк ФК Открытие
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Москва
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	6
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://open.ru">http://open.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Инженеры клиентского счастья
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<b>ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ</b>

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### 1. Краткое описание (не более 1800 знаков с пробелами)

Возможно ли выстроить систему измерения клиентского опыта в условиях ограниченных ресурсов, непрерывной трансформации бизнеса и внешних реалий? И так, чтобы она объединила всех: от сотрудников фронт-линии до Президента Банка? Наш опыт показал, что возможно все.

Мы - Управление Заботы о клиентах - «адвокаты клиентов» в Банке, наша цель - собирать обратную связь от клиентов на всех этапах пользования нашими продуктами и оценивать взаимодействие во всех каналах обслуживания, обрабатывать ее, дополнять данными о внутренних процессах и доносить до всех заинтересованных лиц, будь то Члены Правления или лидеры, ответственные за улучшение клиентского опыта.

Мы прошли путь от предоставления общей статистики руководству до статуса надежного партнера в принятии решений о клиентах и их опыте и уверены, что для управления лояльностью клиента ее надо измерять. Поэтому была разработана система оценки клиентского опыта во всех ключевых бизнес-линиях по 16 точкам контакта и 18 продуктам и сервисам банка. Данная система построена на трех компонентах:

- **непрерывный исследовательский процесс;**
- **всесторонний анализ** имеющихся данных;
- **отчетность**, позволяющая оперативно принимать бизнес-решения.

В результате их применения на практике нам удалось выстроить **«фабрику измерений»**, которая работает по принципу конвейера: исследования запускаются в короткие сроки, обратная связь от клиентов поступает в режиме онлайн, ночью выходят на сцену процессы обработки, чтобы утром заказчики могли получить актуальные отчеты по 80-ти исследованиям, а у команды из шести человек осталось время на глубокую аналитику.

Необходимо ли такое подразделение? Да, для компании, целью развития которой является понимание своего клиента, оно необходимо. Иначе бизнес будет недостаточно результативен.

## 2. Цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

Наш банк живет и развивается в соответствии с принципами динамической бизнес-модели, которая предполагает организацию бизнеса в виде взаимосвязанных команд или трайбов, сформированных вокруг определенной цели и отвечающих за результат. В основе развития лежит клиентоцентричный подход к разработке продуктов и клиентских путей, а стратегическим приоритетом является рост NPS.

**Рост NPS** стал той целью, которая объединяет нас с бизнесом: мы стремимся предоставлять регулярную глубокую аналитику и инсайты по повышению уровня NPS, а бизнес проявляет заинтересованность в результатах и реализует мероприятия, которые мы предлагаем по итогам проведенной аналитики. Высокая заинтересованность бизнеса поддерживается благодаря включению целей по улучшению клиентского опыта в мотивацию сотрудников банка всех уровней: **мы охватываем 65% сотрудников**, для которых устанавливаем цели КПЭ.

Наша регулярная отчетность отвечает двум направлениям задач:

- **Стратегические** - планирование долгосрочных целей банка по улучшению клиентского опыта и роста NPS;
- **Тактические** - измерение удовлетворенности клиентов обслуживанием в точках взаимодействия в режиме реального времени.

Для решения поставленных задач мы:

- собираем прямую речь от клиентов;
- изучаем внутрибанковскую информацию по западающим процессам;
- готовим план мероприятий.

Мы стремимся не только замерить и показать цифру, но и объяснить ее с точки зрения внутренних процессов и разработать понятный план как изменить внутренний процесс, чтобы он был удобнее для клиента.

Для поддержания эффективности важно не забыть о людях, ведь большая ответственность и интенсивность работы может привести к выгоранию сотрудников. В этом нам помогает четкое

распределение ролей в команде, уход от рутины через автоматизацию и унификацию процессов.

### **3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры) (не более 1800 знаков с пробелами)**

**Наталья Смирнова** - Член Правления, руководитель Блока Продаж и обслуживания клиентов. Основала подразделение клиентского опыта в банке и защитила саму роль клиентского опыта как отдельного подразделения.

**Артем Алешкин** – Старший Вице-Президент, Руководитель розничного блока. Считает, что без лояльности клиентов невозможен рост прибыли банка.

**Члены Правления**, заинтересованные в выполнении стратегической цели банка по росту NPS, с интересом изучающие отчетность по клиентскому опыту, в том числе на заседаниях Правления.

**Команды продуктов, трайбы** – основные получатели аналитики в разрезе своих продуктов, которую они в дальнейшем используют для их улучшения. Существует 6 основных трайбов, которые охватывают всех розничных клиентов и отвечают за развитие таких продуктов как дебетовые, зарплатные, кредитные карты, сберегательные продукты, кредиты наличными, ипотека и автокредиты. На них сфокусировано наше основное внимание, так как им требуются не только актуальные цифры, но и deep dive аналитика по причинам негатива клиентов.

**Владельцы каналов** - основные заинтересованные лица в анализе удовлетворенности клиентов в разрезе каналов (отделения, мобильное приложение, интернет-банк, банкоматы, колл-центр и др.).

**Наша команда** глубоко вовлеченные в дело изучения клиентского опыта коллеги, обладающие огромным релевантным бэкграундом и живым исследовательским интересом.

**Контролирующие службы** следят за работой подразделений банка, за выполнением ими показателей по клиентскому опыту, периодически глубоко погружаются в детали методологии замеров.

**Сотрудники фронт линии**, чье мнение мы слышим и учитываем в процессе улучшения продукта, так как они взаимодействуют с клиентами ежедневно.

**Финансовый и HR-департаменты** - регулярно получают результаты измерений и используют их в расчете мотивации.

### **4. Подходы и решения (не более 3600 знаков с пробелами)**

Так как же выстроить эффективный исследовательский процесс, который будет охватывать весь банк и поддерживаться всего шестью специалистами? Делимся рабочими лайфхаками на каждом этапе.

#### **НЕПРЕРЫВНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПРОЦЕСС**

##### **Этап 1. Унификация анкеты:**

- модульный подход к анкете: ядро с основными показателями и второстепенные вопросы, уточняющие и раскрывающие смысл ключевого показателя;
- создание анкеты в формате word-документа с подробно прописанными логическими переходами, условиями показа вопросов, инструкциями для заполнения;

- единообразные формулировки по основным показателям (NPS, CSI, CES), шкалы одной размерности, одинаковая индексация вопросов;
- закрытые списки с причинами оценки в дополнение к открытым комментариям.

## Этап 2. Быстрое создание онлайн-опроса:

Использование единой для всех замеров платформы Oprossio, которая дает возможность реализовать различные сценарии проведения опросов, создавать онлайн анкету в корпоративном стиле и не требует специальных навыков программирования.

## Этап 3. Качественный запуск:

**Для sms-опросов** - обязательная тестовая рассылка на номера команды для проверки корректности коммуникации (текста, ссылки, фиксации ответов и т.п.) перед запуском кампании.

### Для телефонных опросов:

- вводный инструктаж;
- тестирование, в ходе которого оператор совершает несколько звонков на телефоны нашей команды, симулируя разговор с реальным клиентом;
- предоставление обратной связи по каждому оператору, решение о допуске или отправке на повторное обучение.

## Этап 4. Постоянный контроль поступающих данных:

Чтобы следить за своевременностью и объемами рассылки, устранять сбои и получать достаточную выборку, мы ежедневно:

- фиксируем объем направленных sms-коммуникаций;
- отслеживаем количество поступивших ответов в созданном нами telegram-боте;
- следим за соблюдением дневных квот по телефонным опросам.

## КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ

Настройка процесса обработки и обогащения результатов опросов в промышленных масштабах включает:

- загрузку исходных данных через API Oprossio в «лабораторию данных» на Oracle;
- валидацию собранных анкет внутри Oracle (очистка от дублей, логические проверки);
- обогащение внутренними данными о клиенте: пол, возраст, регион проживания, срок обслуживания, транзакции, продукты и т.п.;
- объединение опросных и внутренних данных о клиенте в витрины, на которых строится вся отчетность.

Все эти компоненты работают автоматически, без прямого участия человека и незаметны для конечных получателей отчетов. Кроме того, данный подход легко масштабируется, минимизирует человеческий фактор, сокращает сроки выпуска отчетности и обладает широкими возможностями кастомизации.

## ОТЧЕТНОСТЬ

Мы регулярно готовим отчетность в разном формате под разные задачи:

- **Стратегическая отчетность** – ежемесячно / ежеквартально формируется для топ-менеджмента, содержит глубокий анализ и ложится в основу плана мероприятий по улучшению клиентского опыта;
- **Тактическая отчетность** – еженедельно направляется менеджерам, содержит необходимые

аналитические разрезы, включая KPI в динамике и причины низких оценок;

- **Отчетность для системы мотивации** – передача витрин данных в финансовый департамент для расчета премии в отчетный период.

В первую очередь мы автоматизировали тактическую отчетность, поскольку она включает 60+ отчетов, направляющихся еженедельно / ежедневно. Чтобы облегчить рутину, мы настроили:

- автоматическое обновление данных в отчетах;
- рассылки по расписанию;
- уведомления в telegram об отправке отчетов;
- расчет уровня выполнения показателя относительно плана;
- контроль наличия и качества данных перед отправкой.

## 5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

### ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС

В результате, благодаря выстроенной системе измерений мы отошли от роли аудитора и **пришли к роли trusted advisor** - надежного доверенного консультанта. Мы поддерживаем вовлеченность представителей трайбов в процесс непрерывного улучшения клиентского опыта и это уже принесло свои плоды - за последний год **NPS Банка увеличился** по данным внутренних и внешних замеров.

Поддержанию высокой вовлеченности бизнеса способствуют:

- **качественная отчетность**, содержащая разнообразную информацию о впечатлениях клиентов в привязке к информации о внутренних процессах и дающая большее понимание, что нужно делать трайбам, чтобы улучшить клиентский опыт. Не последнюю роль тут сыграло изменение анкеты - дополнив ее закрытыми вопросами мы можем выделять топ проблематик из **100% ответов**, в то время как из открытых вопросов мы получали только **30% обоснованных оценок**.
- наличие этих показателей в мотивации: мы **устанавливаем KPI для 65% сотрудников** банка и за последний год показатели **выполняются из квартала в квартал**.

На основании анализа обратной связи от клиентов за год нами было предложено к реализации **42 мероприятия**, из которых уже **реализовано 38%**.

Мы также способствовали улучшениям в сегменте Premium клиентов и по итогам работы получили премию CX World Awards 2021/2022 – **ЛУЧШИЙ ПОДХОД «КЛИЕНТ В ЦЕНТРЕ ВСЕГО»**.

Одним из важных достижений считаем **благодарность** лично от Президента Банка Михаила Михайловича Задорнова за «понятный анализ для дальнейших шагов».

### ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- за счет автоматизации процесса обработки и отчетности **время подготовки отчетов сократилось с 1,5 недель до 3 дней**;
- за счет унификации анкеты и выстроенного исследовательского процесса время запуска опроса **сократилось с недели до 3 дней** с учетом согласования заказчиками;
- **высвобожденное время** аналитиков составило **25 часов в месяц** за счет автоматизации процессов загрузки, обновления данных и рассылки отчетов;
- **количество активных опросов на одного члена команды** за три года **возросло с 2 до 13**, при этом сроки предоставления отчетности не увеличились;

- внедрение BI отчетности позволило **расширить количество визуализированных отчетов** без дополнительных затрат на отрисовку материала в Power Point.

## ВЛИЯНИЕ НА КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ

Наша отчетность является инструментом, с помощью которого можно влиять на показатели.

За последний год:

- NPS Розничного Бизнеса **увеличился на 10 п.п.** (NPS Массовой Розницы **+7 п.п.**, NPS Премиум сегмента **+23 п.п.**);
- NPS Малого и среднего бизнеса **увеличился на 6 п.п.**;
- показатели удовлетворенности каналами CSI за год поднялись на **0,2 п.**, средний **CSI по всем каналам равен 9,0** по 10-ти бб. шкале;
- уровень претензионности клиентов (CR) **снизился на 26%** по сравнению с прошлым годом благодаря разбору существующих процессов, разработанным и проведенным мероприятиям.

## ВЛИЯНИЕ НА ПЕРСОНАЛ

Мы постоянно профессионально развиваемся и совершенствуем навыки работы в большом количестве ежедневно используемых программ, среди которых Oracle, Hadoop, Python, Excel, Power Point, Power Bi, Tableau. За последний год параллельно с рабочим процессом нами было пройдено обучение по **10 прикладным курсам.**

Благодаря автоматизации команда может сосредоточиться на качественной аналитике и не выгореть от обилия рутинных задач, сейчас не существует аналитических задач, которые были бы нам не под силу.

Это подтверждается результатами опроса **Happy Job**, согласно которому **eNPS** по Управлению Заботы о клиентах за последний год увеличился на **17 п.п. - с 25 до 42 п.п.** Достигнутое значение показателя **выше среднего по банковской отрасли.**

## 6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы надеемся, что наш опыт вдохновит других участников исследовательской индустрии на оптимизацию собственных процессов.

Что смогли сделать мы:

- выстроить эффективную и легко масштабируемую систему измерений;
- развить и поддерживать заинтересованность бизнеса в совместном улучшении клиентского опыта в банке;
- в условиях увеличения количества опросов уйти от рутины по большинству процессов, высвободив ресурс на глубокую аналитику;
- поддерживать интерес в команде и желание развиваться.

Мы не планируем останавливаться на достигнутом и в следующем году будем продолжать оптимизировать процессы и улучшать качество нашей аналитики.

---

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Рыбакова
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Виктория Викторовна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Начальник отдела