



КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Ноябрь, 2022

Самые эффективные практики клиентоцентричности позволяют персонализировать услуги и связаны с анализом BigData



+9%

Сбер увеличил прибыль, предугадывая потребности клиентов, за счет построения карты пользовательского пути с использованием BigData



96%

Северсталь составляет карту пользовательского пути и формирует «превосходный клиентский опыт», что позволяет компании поддерживать высокий уровень лояльности клиентов



+7 п.п.

X5 Group составляет карту пользовательского пути и привязывает показатели удовлетворенности потребителей к вознаграждению сотрудников, что приводит к росту лояльности клиентов всех магазинов группы



+50%

Построение карты пользовательского пути, анализ BigData и работа Центра клиентского опыта позволили ВТБ увеличить лояльность клиентов из МСП



+48%

Tele2 добилась увеличения выручки, благодаря постоянному обучению сотрудников на внутренней платформе и постоянному совершенствованию процесса взаимодействия с клиентом



+9 п.п.

В обработку данных опросов МегаФона внедрена текстовая аналитика ответов с помощью BigData, что существенно увеличило лояльность клиентов



Сбер внедряет платформу персонализированных рекомендаций SberNBA и фокусируется на Эмпатичном сервисе

Анализ клиентского опыта

Международные практики

- Изучение аналитических отчетов
- Посещение профильных конференций
- Анализ стартапов и венчурных инвестиций

Сбор внутренних данных

- Опросы, фокус-группы, интервью
- Анализ транзакционных данных
- Анализ данных всей экосистемы Сбера

Трудности

- Сложность систематизации большого объема данных из экосистемы для последующего анализа
- Сложность в обучении персонала эмоциональному интеллекту; Необходимость в разработке специальных курсов

Системы управления

Sber Next Best Action (SberNBA)

Платформа предоставляет персонализированные рекомендации физ. лицам за счет анализа транзакционных данных и информации всей экосистемы. Учитывает особенности поведения клиента и предлагает продукты и сервисы согласно предпочтениям

Эмпатичный Сервис

Уход от скриптов, переход к работе с эмоциями клиента. В сценариях по прежнему защита продажа продукта либо решение проблемы, но отличается способ ведения разговора.

Гиперлокализация (15 минутная физическая доступность сервисов)

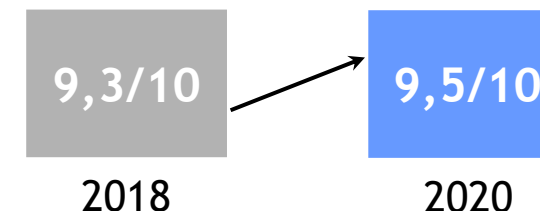
Появление SberPoint (Комплекс самообслуживания: постамат, кофемашина, банкомат, окно в экосистему в одном устройстве).

Результат

Формирование 8-9% прибыли за счет предвидения потребностей клиента

Предоставление персональных рекомендаций через 35 каналов и цифровых поверхностей

Индекс удовлетворенности частных клиентов вырос с 2018 г. к 2020 г. (CSI)¹



Сбер начал переход к клиентоцентричности в 2020 г.

1) CSI - Customer Satisfaction Index; CSI = Важность параметра (по 10 балльной шкале)* Оценка (по 10 балльной шкале)* 100%.

Источник: Sber annual report 2020, SberKnowledge, аналитика SBS Consulting



Северсталь фокусируется на создании превосходного клиентского опыта и расширяет сотрудничество с клиентами

Стратегия

- Создание превосходного клиентского опыта. Глубокое понимание потребностей клиентов
- Всестороннее расширение сотрудничества, привлечение клиентов к совместному решению задач и регулярный мониторинг уровня удовлетворенности
- Трансформация системы информирования контрагентов, автоматизация и оптимизация внутренних процессов в работе с обратной связью.

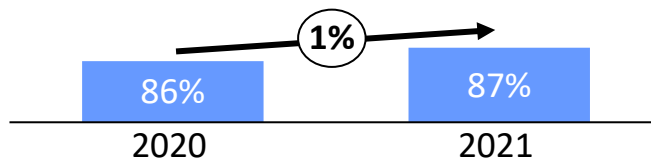
Анализ потребностей

- CJM¹ и новая механика опросов. На карту «нанесено» восемь точек контакта – от момента выбора продукции до переработки металлопроката на производстве клиента. Опросы проводятся сразу после взаимодействия
- Трансформация претензионного процесса новая система быстрой оценки претензии и централизации процессов рассмотрения обращений при помощи приложения **CheckSteel**

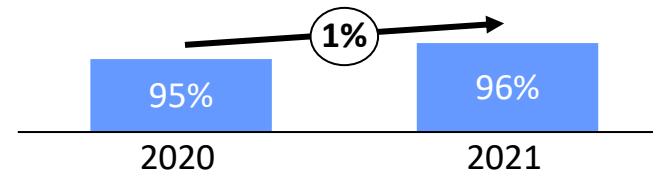
Трансформация организации

- Внутри компании создана «Академия клиентского опыта» для обучения сотрудников
- С новой стратегией Северсталь трансформирует корпоративную культуру в культуру доверия, эмпатии и взаимовыручки
- KPI команд взаимодействующих с клиентом включает в себя CSI
- Сотрудники опираются на ролевую модель руководителей

Прирост CSI, % пункт



Удовлетворенность качеством, % пункт



Северсталь переходит к клиентоцентричности с 2018 г.

1) CJM - Customer Journey Map, карта пользовательского пути.

Источник: годовой отчет Северсталь 2021, Портал «Северсталь Вместе», аналитика SBS Consulting

ВТБ проводит регулярные опросы базы клиентов и фокусируется на предоставлении лучшего клиентского предложения

Стратегия

- Обеспечение лучшего клиентского предложения и уровня клиентской удовлетворенности №1 на рынке
- Переход к персонализированным коммуникациям на основе аналитики данных
- Эффективное управление качеством клиентского опыта

700 тыс.

Клиентов
опрашиваются
ежеквартально

50% рост

лояльности МСП

на 80%

Разгружен
контактный центр
банка за счет
омниканального
сервиса

Анализ потребностей

- CJM используется для построения омниканального сервиса для клиентов. В 2021 г. проведено 150 интервью с пользователями интернет-банка
- ВТБ платформа больших данных и лаборатория продвинутой аналитики включают в себя сервис текстовой аналитики для работы чат-ботов с клиентами, а также систему на основе ИИ¹ для персонализированных рекомендаций
- Центр качества клиентского опыта ВТБ проводит регулярную оценку лояльности клиентов. 700 тыс. клиентов делятся своим мнением ежеквартально

Трансформация организации

- Применение командами agile-методологий управления ИТ-проектами
- Работа динамических кросс-функциональных команд с широкой экспертизой
- Привлечение рядовых сотрудников к работе над инновационными проектами клиентского обслуживания

ВТБ начал переход к клиентоцентричности в 2019 г.



X5 Group увеличивает лояльность клиентов и сотрудников за счет внедрения принципов клиентоцентричности

Стратегия

- Совершенствование **ценностного предложения** для создания положительных эмоций от покупок
- **Сегментация** и улучшение клиентского опыта отдельных групп гостей
- Создание пронизывающей всю компанию **системы мотивации**
- Расширение практики **принятия стратегических решений** на основе отзывов покупателей

Анализ потребностей

- **CJM** обновляется ежеквартально и позволяет понять, какие задачи решают клиенты и какие «провалы» опыта возникают у них в процессе взаимодействия
- «**Дерево Драйверов NPS**» ежемесячно отслеживает факторы, влияющие на NPS¹, и позволяет связать удовлетворенность клиентов с мотивацией сотрудников и принятием стратегических решений

Трансформация организации

- В рамках Сервисных марафонов, воркшопов и конференций (при участии топ-менеджеров) сотрудники **учились понимать клиентов, формировать гипотезы, придумывать решения и запускать быстрые эксперименты**
- Департамент Клиентского опыта «Пятёрочки» разработал **программы обучения** сотрудников всех уровней для понимания и улучшения метрик клиентского опыта

Прирост NPS, % пункт



Подразделения X5 Group начали переход к клиентоцентричности в 2021 г.

1) Net Promoter Score - индекс потребительской лояльности (измеряется в процентных пунктах). Рассчитывается на основе опроса: «Насколько вы готовы рекомендовать нашу компанию?». eNPS - показатель лояльности персонала.

Источник: открытые источники, X5 Group, аналитика SBS Consulting



Tele2 развивает абонентскую базу и снижает отток пользователей, улучшая клиентский опыт

Стратегия

- Смещение фокуса внимания с продукта на клиента
- Принятие решений о стратегии развития клиентского опыта основывается на человекоцентричности
- Рост **lifetime value** клиентов (сервиса)

Анализ потребностей

- Исследования данных из личного кабинета «Мой Tele2» позволили создать **голосового ассистента** для решения практически любых вопросов, что привело к росту пользователей на 40%
- Проект «Walk The Talk» позволяет любому сотруднику пройти «путь клиента» при взаимодействии с компанией и выявить все недостатки обслуживания

Трансформация организации

- Внутри компании создано сообщество, в рамках которого существует более 150 обучающих роликов
- В рамках сервисных подразделений проведено более 1700 вебинаров и тренингов, что помогло 89 сотрудникам перейти на управленческие позиции

Изменения клиентского опыта

+55%

Выживаемость клиентской базы

+48%

Рост выручки upsell от текущей базы

11 п.п.

Отрыв по NPS от ближайшего конкурента

Tele2 переходит к клиентоцентричности с 2020 г.



МегаФон использует инструменты BigData для повышения лояльности клиентов

Стратегия

- Отказ от внешних исследований рынка и построение внутренней платформы для сбора и обработки обратной связи
- Автоматизация получения массивов данных для их использования при принятии стратегических решений
- Взаимодействие с клиентом через одну, изначально им выбранную, точку контакта - принцип «единого окна»

Анализ потребностей

- За 2 года было внедрено более 60 опросов, при среднем значении отрасли в 10 новых опросов в год. Для обработки такого большого объема данных была внедрена текстовая аналитика ответов, которая использует инструменты BigData и отображает результаты в таблицах и графиках.

Трансформация организации

- Проект Face to Face создан для вовлечение топ-менеджеров в прямое взаимодействие с клиентами
- Проект Close Feedback Loop направлен на взаимодействие с недовольными клиентами: решение их вопроса, предоставление обратной связи сотруднику и предотвращение повторения аналогичных ошибок

Изменения клиентского опыта

+9 п.п.

Рост NPS за последний год

10 тыс.

Ответов от абонентов в день

2,5 тыс.

Сотрудников используют построенную платформу

МегаФон переходит к клиентоцентричности с 2020 г.