



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №2277

**НОМИНАЦИЯ:** Более 1000 сотрудников

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	СБЕР. Департамент глобальных рынков
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Москва
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://www.sberbank.ru">http://www.sberbank.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	СХ трансформация Fx&PM бизнеса для розничных клиентов
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>Сопроводительный файл 1</b>	<a href="#">Посмотреть загруженный файл »</a>
<b>Сопроводительный файл 2</b>	<a href="#">Посмотреть загруженный файл »</a>
<b>Сопроводительный файл 3</b>	<a href="#">Посмотреть загруженный файл »</a>
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### Описание организации (100 слов).

**ПАО Сбербанк** — один из крупнейших банков в России и один из ведущих глобальных финансовых институтов. На долю Сбербанка приходится около трети активов всего российского банковского сектора. Сбербанк является ключевым кредитором для национальной экономики и занимает одну из крупнейших долей на рынке вкладов. Основным акционером ПАО Сбербанк является Российская Федерация в лице Министерства финансов Российской Федерации, владеющая 50% уставного капитала ПАО Сбербанк плюс 1 голосующая акция. Оставшимися 50% минус 1 голосующая акция от уставного капитала банка владеют российские и международные инвесторы. Банк располагает обширной филиальной сетью в России: около 14 тысяч точек обслуживания. Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 1481 от 11.08.2015.

### Цель проекта (не более 1800 знаков с пробелами)

В крупных корпорациях есть несколько особенностей развития:

- развитие продуктов и услуг ограничено обще-банковскими процессами: большая часть доработок реализуется под изменение законодательства и мнение клиента учитывается по остаточному принципу;

- любые обращения или жалобы клиента, особенно массовые, сейчас могут быть доведены до регулятора (ЦБ РФ);

- воронка продаж широкая, поэтому некоторые продукты могут расти просто «перебирая» текущую базу корпорации.

В условиях ограниченности дополнительного ресурса на развитие, когда продукт долго существует в линейке организации - права на ошибку нет. И в этой связи важно, чтобы каждое слово клиента было услышано и учтено.

Что это дает:

> увеличение воронки продаж после старта;

> существенное влияние на жалобы;

> снижение времени вывода разработки на окупаемость.

Исходя из этого мы приняли решение провести CX-трансформацию бизнеса в направлении Fx&PM (сервис конверсии и драгоценных металлов) для розничных клиентов.

## **Суть проекта (не более 3600 знаков с пробелами)**

**CX-трансформацию нашего бизнеса мы разделяем на 2 этапа:**

### **I этап: Предпосылки и первые шаги к трансформации (январь-декабрь 2021 г.)**

**Шаг 1:** Принятие на уровне стратегии банка решения о переходе на клиенто-центричный подход к разработке продуктов.

**Шаг 2:** Подготовка продуктовых команд:

- участие команды РО (владельцев продуктов) в конференции Product Science;
- проведение первых количественных исследований с целью изучения категорий клиентов, которые пользуются нашими продуктами. Продуктовые команды видят, что ценности, потребности и опыт влияют на поведение клиентов, их выбор и принятие решения;
- проведение стратегической сессии для формирования у команды единого видения клиентского пути;
- разработка product vision;
- фокусирование команд на работе с бизнес-метриками (доход и MAU).

### **II этап: Трансформация команды и внедрение CX (декабрь 2021-декабрь 2022)**

**Шаг 1:** Выделение CX в отдельное направление и формирование CX-команды:

- найм 2 человек (руководитель направления CX и CJE);
- присоединение к CX-направлению 3 продуктовых команд, разрабатывающих фронт. решения для клиентов.

## Шаг 2: Развитие с нуля пяти направлений CX:

- организация работы исследовательских команд и проведение качественных и количественных исследований;
- работа с CJM;
- запуск A/B-тестов и пилотов, тираж фиш через A/B тесты и пилоты;
- работа с VOC: CSI, NPS, обращения и жалобы; общение команды, развивающей продукт, с клиентами в формате Face2Face;
- аналитика: построение дерева метрик по продукту, разметка каждого шага клиентского пути и воронки продаж, внедрение клиентских метрик, формирование дашбордов по клиентским путям;
- формирование бэклога задач на разработку исходя из потребностей клиентов и через расчет эффектов по cost/value.

## Вовлеченность сотрудников (не более 1800 знаков с пробелами)

### Участие в CX-трансформации нашего бизнеса принимали и продолжают принимать:

- стейкхолдеры;
- CJE;
- продуктовые команды разработки (PO, бизнес-аналитики, фронт-разработчики, тестировщики, дизайнеры);
- команда исследователей.

### Вовлеченность и мотивация сотрудников поддерживается на высоком уровне благодаря:

- регулярному участию команды в CX-конференциях, проводящихся на российских площадках;
- непосредственному участию команды в клиентских исследованиях: от брифа исследователей до подготовки гайдов и присутствия на интервью с клиентами;
- живому общению команды с клиентами по поводу оценок, полученных в CSI опросах;
- внедрение бизнес- и клиентских метрик в KPI каждого члена команды;
- проведению гемб по обмену опытом команд;
- совместному участию в создании стратегии развития продукта;
- регулярной синхронизации (в начале года и ежемесячной) на уровне бэклогов и roadmap команд;
- выставлению кросс-командных сквозных KPI;
- кросс-командному перераспределению ресурсов между командами для закрытия общих целей и задач, кросс-командному планированию, аналитике, разработке;
- проведению демо с обязательным участием команд смежных подразделений.

### Эффективного взаимодействия со смежными командами и подразделениями нам удалось достичь благодаря:

- проведению гемб по обмену опытом команд;
- совместному участию в создании стратегии развития продукта;
- регулярной синхронизации (в начале года и ежемесячной) на уровне бэклогов и roadmap команд;
- выставлению кросс-командных сквозных KPI;
- кросс-командному перераспределению ресурсов между командами для закрытия общих целей и задач, кросс-командному планированию, аналитике, разработке;
- проведению демо с обязательным участием команд смежных подразделений.

## **Клиентоориентированность, способность слушать и слышать клиента (не более 1800 знаков с пробелами)**

СХ присутствует на всех основных стадиях жизненного цикла продуктов и услуг.

### **1. На стадии появления гипотезы о новом продукте/услуге всегда перед принятием решения о разработке:**

- проводятся исследования;
- на основании исследований формируется CJM;
- на базе CJM формируется прототип продукта/услуги, который проходит ЮТ, запуск пилота или А/Б тест.

### **2. На стадии первого выхода на клиентов нового продукта или услуги:**

- для клиентов запускается обучение, чтобы первый «вход» в новый продукт прошел легко;
- каждый шаг оформления нового продукта/услуги размечается;
- продукт попадает в CSI опросы;
- по продукту настраивается замер клиентских и бизнес-метрик.

### **3. На стадии зрелости продукта или услуги:**

- ежемесячно производится контроль выполнения клиентских и бизнес-метрик;
- ежемесячно проводится анализ обратной связи клиентов;
- ежеквартально проводятся клиентские исследования текущего CJM;
- ежемесячно команда СХ вместе со стейкхолдерами в онлайн режиме общается с клиентами, оставившими низкие оценки в CSI;
- ежемесячно прорабатываются инициативы по нивелированию негативной обратной связи.

В 2022 году мы впервые проанализировали категории клиентов (Promoter, Detractor и Neutral) в CSI опросах и выявили основные критерии, влияющие на удовлетворенность клиентов, и, как следствие, на частоту, объем операций и средний чек. В дальнейшем анализ планируем проводить ежеквартально и улучшать продукт, чтобы растить долю Promoter. Для получения от клиентов обратной связи по CSI в онлайн-режиме сразу после использования продукта или услуги в декабре 2022 мы разработали и предоставили в digital-каналах (МП СБОЛ, Виртуальный ассистент) сервис, позволяющий клиенту поставить оценку и дать комментарии.

## **ИТОГИ: какие были результаты? (не более 3600 знаков с пробелами)**

**Ответственность за реализацию и достижение результатов управления клиентским опытом лежит на команде СХ.**

В условиях высокого давления геополитической ситуации за 2022 год команде удалось достичь высоких результатов:

- нарастить конверсию в воронке клиентского пути на +1% от плана;
- увеличить скорость клиентской сессии на 5% от плана;
- увеличить MAU на 24% от плана;
- увеличить на +12,5% CSI от плана;
- привлечь +53% дополнительного дохода от планируемого на 2022г., что положительно повлияло и на стратегические цели нашей организации.

## Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

За год CX трансформация Fx&PM (сервис конверсии и драгоценные металлы) бизнеса для розничных клиентов позволила нам выполнить планы по клиентским и бизнес-метрикам и создать полный цикл работы с CX, обеспечив отдачу от 1-го вовлеченного в проект трансформации сотрудника в 2 раза выше среднего по рынку. Мы:

- сформировали CX-направление;
- встроили CX в каждую стадию жизненного цикла продуктов и услуг;
- выстроили кросс-командное взаимодействие с 7-ю исследовательскими командами и собрали свою команду исследователей;
- сформировали дашборды по всем клиентским путям и построили воронки по каждой точке входа в наш продукт;
- научились замерять клиентские и бизнес-метрики и управлять ими через улучшение клиентского опыта;
- научились оценивать влияние на бизнес-показатели и клиентские метрики;
- предоставили клиентам возможность сразу после использования продукта или услуги поставить нам оценку и дать обратную связь (CSI опросы в digital-каналах);
- провели 55 исследований;
- проверили 400+ гипотез;
- сформировали 22 CJM;
- проанализировали 10 000+ жалоб и обращений и выработали 55 инициатив по их нивелированию;
- перешли на формирование бэклога разработки продуктов и услуг исходя из потребностей наших клиентов.

### ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Фадеева
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Ирина Константиновна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Исполнительный директор-начальник отдела