CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8043

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОГРАММА УЛУЧШЕНИЙ, ИЗМЕНЕНИЙ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Почта Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва, Воронеж, Нижний Новгород, Омск, Оренбург
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1100
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.pochtabank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Глобальная трансформация: с любовью к клиентам
ИМИДЖ НОМИНАНТА	ПОЧТА БАНК
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Почта Банк создан в 2016 г. группой ВТБ и Почтой России при поддержке Правительства РФ как исключительный и важный социальный проект для оказания финансовых услуг даже в самых отдаленных уголках страны. На сегодняшний день число клиентов банка составляет более 17,4 млн человек, и их количество постоянно растет.

Учитывая динамичный рост банка и стратегию его развития, перед Клиентской службой (далее – КлС) стояла **амбициозная задача** — обеспечить существенную оптимизацию затрат при одновременной максимизации клиентского опыта.

Для получения колоссальных результатов важна связь всех направлений, поэтому мы разработали Программу глобальной трансформации «С любовью к клиентам», предусматривающую комплексное изменение всех процессов КлС.

Основные разделы программы:

- Полная **трансформация работы виртуальных помощников**. Понимая, что основная статья затрат — это ФОТ, мы сделали ставку на рост автоматизации, при этом нам важно было предоставить клиенту робота с «человеческим лицом», который может «видеть» клиента и предвосхищать его желания.

- **Упрощение клиентского пути** (облегчение выхода на оператора), **симбиоз программы сбора обратной связи от клиентов с реализацией доработок** виртуальных помощников.
- **Повышение удовлетворенности и вовлеченности сотрудников** за счет внедрения:
    - новой системы мотивации и карьерной модели;
    - нового подхода к обучению с полным соответствием маршрутизации клиентских обращений скилл группам сотрудников.

В результате мы получаем высококлассных специалистов, полностью соответствующих профилю, замотивированных на предоставление качественного сервиса, так как путь к сердцу клиента проходит через лояльность сотрудника.

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

Наша программа ориентирована на достижение следующих целей в 2021г:

- обеспечить рост удовлетворенности виртуальными помощниками не менее, чем на 3%, хотя уже в 2020г показатель был на уровне рынка
- обеспечить экономию ФОТ КлС не менее 24 млн руб. за счет роста автоматизации с учетом окупаемости затрат на доработку
- обеспечить сокращение оттока персонала в 1,5 раза за счет роста удовлетворенности сотрудников

Все цели и задачи Программы опираются на три закона банка.

1 закон «**Наша главная ценность — клиенты**»

- Реализовать доработки виртуальных помощников на основе сбора обратной связи от клиентов, чтобы усовершенствованные роботы не просто отвечали на текущие вопросы, а предвосхищали запросы клиентов и собирали новый клиентский опыт
- Не «запирать» клиента на роботах, предоставив ему свободный выбор: получать сервис у робота или у оператора. Задача доработок в том, чтобы клиент, имея легкий выход на оператора, сам выбирал робота
- Улучшить впечатление клиентов за счет привлечения сотрудников с высокой экспертизой к разметке IVR или чат-бота

2 закон «**Наша цель — коммерческий успех**»

- Обеспечить рост автоматизации без потери качества сервиса и уровня клиентских впечатлений:
    - IVR до 34%
    - Чат-бот до 40%
- Обеспечить сохранение штатной численности КлС на уровне 2020 г. при росте активной клиентской базы за счет качественно настроенных процессов автоматизации и сокращения среднего времени обслуживания

3 закон «**Наша главная сила — команда**»

- Обеспечить плавную адаптацию сотрудников за счет запуска модульного обучения с одновременной сегментацией клиентских запросов на уровне робота, которая бы соответствовала программе обучения – при отсутствии роста переключений между линиями
- Внедрить ступенчатую карьерную модель с прозрачными и достижимыми критериями роста

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

КлС, являясь владельцем программы, определила для каждой задачи ответственных и сроки, осуществляла ежедневный мониторинг реализации и информировала всех заинтересованных лиц, используя внутренний канал коммуникации – корпоративный портал.

Ключевые стейкхолдеры:

Клиенты — внедрение инноваций главным образом нацелено на улучшение клиентского опыта.

Сотрудники — реализованная программа ориентирована на упрощение адаптации и повышение удовлетворенности наших операторов.

Руководство Клиентской службы и Правление банка — выступало основной заинтересованной стороной, определив требования и обеспечив необходимые для этого ресурсы.

Подразделения-участники:

Клиентская служба — определяла модель обслуживания виртуальных помощников, на основе анализа разметчиков IVR и чат-бота определяла бизнес-требования к технологическим доработкам и решениям, отвечала за ведение и реализацию задач и оценку их эффективности, изменение программы обучения и построение комплексной системы отчетности по процессам обслуживания.

Служба информационных технологий — определяла используемые технологические решения, внедряла технологические доработки, обеспечивала полный цикл процесса технической поддержки работоспособности виртуальных помощников.

Провайдеры и поставщики решений:

Платформа «Genesys» (Вендор: компания «**Genesys**»);

Платформа «Verint» (Вендор: компания «**Verint**»);

Платформа «Voice Navigator» (Вендор: компания «**Центр речевых технологий**»);

Платформа «Chat Navigator» (Вендор: компания «**Центр речевых технологий**»);

Платформа «Webinar.ru» (Вендор: компания «**Webinar**»);

IT банка и внешний интегратор: компания «**Altuera**».

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

Только комплексный подход может обеспечить эффективность любой инновации, поэтому наша программа улучшений затронула все направления.

Мы научили роботов:

- «**Видеть**» и понимать клиента: в момент соединения с клиентом они уже видят все продукты и услуги, которые он использовал и его активность в приложении «Почта Банк Онлайн»
- Предвосхищать желания клиента, **предоставляя предугаданные ответы**: событийные (поступление заработной платы/пенсии и др) и основанные на истории его обращений (баланс/размер платежа и др)
- **Безошибочно подключать услуги**, клиент не тратит время на ожидание оператора

Мы оптимизировали клиентский путь, учитывая мнения клиентов при доработке роботов:

- Клиенту сложно выйти на оператора – упростили выход
- Клиенту неудобна структура кнопочного меню – внедрили голосовой IVR
- Клиенту не нравится вводить данные руками – «услышим» вопрос клиента, определим его продукт и отработаем голосовое сообщение в чате
- Клиенту не интересно получать ответы общими фразами — наш бот даст персонализированный ответ

Мы знаем, что путь к сердцу клиента проходит через лояльность сотрудника, поэтому:

- Мы **внедрили многоступенчатую карьерную модель**, предусматривающую прохождение 3-х ступеней с повышением оклада на каждой ступени уже к моменту окончания испытательного срока
- Мы **внедрили новый подход к обучению**, разделив обучение на модули (в разрезе макропродуктов), сместив акцент от теории к практике, и встроив обучение в новую карьерную модель. Уже на первом модуле стажеры обрабатывают 25% «простых» вопросов клиентов, а по завершению обучения - 99% вопросов (1% - VIP и редкие сложные вопросы)
- Мы **изменили логику маршрутизации обращений**: клиент формулирует вопрос в свободной форме, а IVR, видя профиль и понимая сегмент клиента, сопоставляет его вопрос с уровнем знаний и квалификацией оператора и безошибочно направляет звонок на сотрудника, который может обслужить клиента без переключений
- Мы **разработали новую систему мотивации сотрудников**. Операторы с высоким уровнем экспертизы привлекаются к дополнительному функционалу разметки IVR и чат-бота: взаимодействуя с другими подразделениями банка, улучшают работу роботов, получая дополнительную премию
- Уникальное решение на рынке – **чат-бот для получения сотрудниками HR-услуг в мессенджере Телеграм**: за один клик можно получить ответ на любые кадровые вопросы.
- Мы расширили нашу географию, реализовав **Распределенный контактный центр** (РКЦ) и стали принимать на работу сотрудников по всей России, так как в период пандемии для многих соискателей возможность удаленной работы является решающим фактором. Модульное обучение стало стратегически правильным решением при запуске РКЦ, решив задачу плавной адаптации
- Мы реализовали проект «**Мама на работе**», предоставив возможность сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком, работать и получать дополнительный доход

Отлаженная система маршрутизации подтвердила свою эффективность при запуске крупного социально значимого для всей России проекта «**Пушкинская карта**», реализованного совместно с Министерством культуры РФ, Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ и Mail.ru Group, где Почта Банк стал единственным банком-эмитентом, выпускающим и обслуживающим карту. Менее чем за 1,5 месяца мы разработали и внедрили:

- отдельные сценарии обслуживания виртуальных помощников для физических и юридических лиц
- выделенные линии по обслуживанию обращений на горячей линии и в чатах
- интеграцию телефонии с 1-й линией поддержки программы (Ростелеком): бесшовное переключение сложных или финансовых вопросов граждан РФ по продукту в банк

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Запуская Программу глобальной трансформации «**С любовью к клиентам**», мы рассчитывали не только обеспечить большую отдачу от бизнеса, но и улучшить опыт взаимодействия с банком, и мы

достигли результатов, превысивших наши ожидания.

Влияние на бизнес

Банк экономит миллионы рублей, полностью **окупив инвестиции** в объеме порядка 19,9 млн руб.**,** заложенные на реализацию доработок:

- более **432,1 млн руб.** в год — экономия от реализации виртуальных помощников: IVR и чат-бот
- более **22 млн руб**. в год — экономия от сокращения оттока сотрудников.

Общая экономия в 2021 г. год от реализации Программы составила более **454,1 млн руб.**

В первый же месяц запуска «Пушкинской карты» виртуальными помощниками обработано более 37 тыс. обращений — экономия от автоматизации составила более **1,9 млн руб.** в месяц.

Операционная эффективность

Результаты реализации программы:

- **автоматизация IVR** в III кв. 2021 г. – 35,3% при цели – 34%, **рост в 1,3 раза** к I кв. 2020 г. (27,2%);
- **автоматизация чат-бот** в III кв. 2021 г. – 41,7% при цели – 40%, **рост в 1,7 раз** к I кв. 2020 г. (24,4%);
- **уровень загруженности операторов** (OCC) в III кв. 2021 г. – 84,2% при цели min 80% - max 85%, **сокращение на 2,4 п.п.** к I кв. 2020 г. (86,6%);
- **доля полезного времени от оплачиваемого** (UTZ) в III кв. 2021 г. – 86,6% при цели 86% (±1п.п.), **сокращение на 1,6 п.п.** к I кв. 2020 г. (88,0%).

Влияние на клиентский опыт

Программа позволила не только сохранить целевой **SL**, но и **повысить в 1,5 раза** доступность горячей линии по отношению к 2020 г. В 2021 г. SL при цели 70/20 составил: горячая линия – 81/20, чаты – 75/20, при этом по «Пушкинской карте» уровень доступности: горячая линия – 84/20, чаты - 81/20.

Мы не просто обеспечили рост автоматизации и уровня доступности, но и **повысили удовлетворенность клиентов**:

- **уровень удовлетворенности** виртуальными помощниками **вырос**:
  - **CSI IVR на +4,4%** и составил 90% (ежегодно выше рынка, среднерыночный – 85%);
  - **CSI чат-бот на +10,5%** и составил 86% (выше рынка, среднерыночный – 80%);
- **уровень неудовлетворенности** виртуальными помощниками **сократился**:
  - **CDI IVR на -22,7%** и составил 4,7% (ежегодно лучше рынка, среднерыночный – 5%);
  - **CDI чат-бот на -45,6%** и составил 5,2% (ежегодно лучше рынка, среднерыночный – 10%);
- **в 4,5 раза увеличилось количество положительных отзывов и благодарностей** по отношению к I кв. 2020 г. (I кв. 2020 г. – 216 шт. vs III кв. 2021 г. – 986 шт.)
- **в 2 раза сократилось количество жалоб** от клиентов по отношению к I кв. 2020 г., а по Пушкинской карте мы не получили ни одного негативного отзыва, как на роботов, так и на операторов
- **количество благодарностей превысило количество жалоб** от наших клиентов **в 8 раз** в 2021 г.

Влияние на персонал

Программа мероприятий, направленная на рост удовлетворенности и вовлеченности персонала,

показала свою успешность:

- **снижение годового оттока** по операторам **в 1,6 раз** при цели в 1,5 (2021 г. – 37% годовых vs 2020 г. – 60%);
- **на 10% повысилась укомплектованность** штата;
- **на 32% выросла доля эффективных сотрудников**, выполняющих KPI;
- **на 9% увеличилась доля опытных сотрудников** (со стажем работы 1 год и более);
- **на 6% вырос уровень удовлетворенности персонала по исследованию JOB QUALITY** (2021г – 91% vs 2020г – 85%), что позволило нам стать лидером среди банков и финансовых организаций. Казалось бы, расти уже некуда – **мы ТОП–1**, вместе с тем мы еще дополнительно выросли на 3 п.п. по результатам опроса, проведенного собственными ресурсами в августе 2021 г., где уровень удовлетворенности сотрудников составил 94%.

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Подводя итоги, можно с уверенностью сказать, что нам удалось построить модель обслуживания, которая позволяет сохранить клиентоориентированный подход и существенно улучшить клиентский опыт при одновременной максимизации эффекта по экономии. Хотя, как известно, многим пришлось пожертвовать клиентскими впечатлениями при наличии задач по жесткой экономии в период пандемии.

Клиенты получают качественные ответы быстро в удобном для себя формате. Благодаря умным и ориентированным на клиента роботам мы обрабатываем больше обращений при неизменном количестве человеческих ресурсов и без потери качества сервиса.

Банк занимает лидирующие позиции в рейтингах независимых агентств.

- Группой компаний NAUMEN в 2021 г. **нам присвоен высший класс** (A+) в рейтинге банковских сервисов телефонного обслуживания по показателям доступность и качество, а **виртуальные помощники признаны одними из лучших** по обслуживанию клиентов.
- В исследовании агентства Markswebb «Mobile Banking Rank 2021» наш **чат-бот занял 2 место в рейтинге ботов** российских банков и вошел в 5 лучших в кроссканальном рейтинге.
- **Мы победили в конкурсе «1С:Проект года»** в номинации «Лучший территориально-распределённый проект».
- По итогам «VI Международного исследования удовлетворенности операторов контактных центров условиями труда» компании «Апекс Берг Контакт-Центр Консалтинг» **мы ТОП-1 среди банков и финансовых организаций**.

Сотрудники предоставляют высококачественный сервис, повышают свою эффективность вместе с ростом удовлетворенности. Развитие технологий снизило нагрузку на операторов, сделав их работу более значимой: роботы забирают на себя существенную часть вопросов, подключая сотрудников именно тогда, когда требуется человеческое участие.

Наша Программа подтвердила свою успешность и дала направление для дальнейшего развития.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Фалалеева

ИМЯ ОТЧЕСТВО	Наталья Анатольевна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела цифрового обслуживания