CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9147

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА АНАЛИТИКИ, ИЗУЧЕНИЯ И ПОНИМАНИЯ КЛИЕНТОВ

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

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 Oprosso, 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 Oprosso 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:

ФАМИЛИЯ	Рыбакова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Виктория Викторовна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела