




## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №7341

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПО РАБОТЕ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ, ЖАЛОБАМИ И ПРЕТЕНЗИЯМИ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Банк ФК Открытие
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Казань
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	435
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://open.ru">http://open.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Команда клиентских менеджеров Якимовой Алисы
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### 1. Краткое описание команды

Меня зовут Якимова Алиса, и я хочу вам рассказать не о стандартной претензионной работе, а о уникальном проекте с индивидуальным подходом к каждому клиенту.

Во время пандемии увеличилось количество обращений, помощь по которым нужна была в моменте. Тогда мы задумались о создании экстренной помощи клиентам. Изначально мы планировали расширить функционал сотрудников контактного центра, но поняли, что сложные кейсы в ограниченные сроки сможет решить только сотрудник управления претензионной работы. Мы находимся в гуще событий и, как никто другой, знаем, что нужно клиенту – качественный сервис и помощь 24/7.

В управлении претензионной работы банка «Открытие» работает 112 человек. Мы расположились в 3 городах: Москве, Саратове и Казани. Занимаемся рассмотрением обращений физических и юридических лиц, гос. органов и социальных сетей.

В апреле 2020 года мы приняли решение запустить проект «Клиентский менеджер» на площадке г. Казани. Ежедневно клиенты обращаются в контактный центр и офисы банка со своими вопросами и для решения проблем. Ситуации, в которых не могут помочь сотрудники контактного центра и офисов, передаются в управление претензионной работы. За 5 лет работы было рассмотрено 1,5 млн. обращений, прослушано более 5 тысяч звонков и прочитано около 3 тысяч чатов. У менеджерского состава уже были на примете 4 лучших сотрудника отдела: они всегда отличались своей инициативностью и лояльностью к клиентам, показали свой профессионализм и преданность работе. Более 3 лет сотрудницы работали в разных направлениях, успели поработать в 3 банках, присоединённых к «Открытию», и всегда подключались к решению нестандартных кейсов. Девушки с удовольствием и особым энтузиазмом взялись за новый проект.

Как вы уже поняли, я представляю вашему вниманию проект «Клиентский менеджер».

## 2. Положительное влияние на деятельность организации

Мы успешны, потому что у нас есть право выбора: следовать инструкции или отступить от нее и спасти чью-то жизнь.

С мая 2020 года по ноябрь 2020 года было рассмотрено 1164 кейса. В рамках проекта «Клиентский менеджер» кейсы, поступившие в работу, решаются за короткий промежуток времени благодаря слаженной работе команды и сотрудников смежных подразделений. Максимальный срок предоставления ответа клиенту – 24 часа, решение озвучиваем в течение 1 часа. То есть, после поступления кейса в работу у Клиентского менеджера есть 1 час на принятие решения, оставшееся время тратим на его реализацию.

Мы идем вперед, опираясь на наши ценности:

**ДОСТИЖЕНИЕ.** Проект «Клиентский менеджер» и его запуск – это достижение. Мы начали работу в разгар пандемии, понимая, что именно сейчас клиенту нужно наше надежное плечо

**ОПЕРЕЖЕНИЕ.** Выявляя недоработки в текущих процессах клиентского сервиса, мы стремимся их оптимизировать, чтобы другие клиенты никогда не столкнулись с подобными ситуациями

**ЗАБОТА.** Главная ценность проекта. В текущее нелегкое время мы заботимся о здоровье клиентов и стараемся поддержать их финансовое благополучие

**ДОВЕРИЕ.** Мы заслужили доверие клиентов. Попадая к нам, клиент знает, что он в надежных руках. Мы поддерживаем контакт с клиентом до момента решения кейса

Благодаря проекту мы находим новые решения в сложных ситуациях, после чего проецируем это на работу всего отдела. Наша работа позволяет не только помогать клиентам в чрезвычайных ситуациях, но и служит площадкой для внедрения инноваций, оптимизируя бизнес-процессы. Сотрудники тактично и доброжелательно общаются с клиентами, проявляют интерес и сочувствие к проблеме клиента. В рамках разговора мы предлагаем решение с учетом интересов банка и клиента. Каждый сотрудник знает, что есть команда, которая всегда придет на помощь.

## 3. Операционная эффективность

Мы работаем для удовлетворенности клиента, чтобы, несмотря на все проблемы, с которыми ему пришлось столкнуться, он остался нашим клиентом и был доволен. Поэтому основная оценка нашей работы – это CSI. В течение 2020 года проект помог нам повысить оценку клиента с 4,7 до

5,8, при целевом значении – 5,7 баллов. Основными факторами повышения оценки стали:

Во время, свободное от решения кейсов в рамках проекта «Клиентский менеджер», сотрудники рассматривают обращения клиентов. Мы запустили пилотный проект внутри проекта, когда сотрудники предоставляют ответы клиентам устно по телефону. В рамках живого общения, без скриптов и сложного текста, клиенты лучше понимают результат рассмотренного обращения и в ходе разговора могут задать все вопросы, которые у них остались. Понятный ответ не приведет к повторному обращению в банк. На примере клиентских менеджеров нами тестируются различные подходы к решению проблемы клиента. В дальнейшем мы можем применять успешные решения в работе сотрудников всего управления.

Также в ходе работы проекта были оптимизированы процессы Управления претензионной работы, у сотрудников снизилось количество затраченного времени на рассмотрение обращений. Чем раньше сотрудник закончит работу по обращению, тем скорее он перейдет к работе со следующим клиентом. Соответственно, время ожидания ответа для клиента сократилось. Ответ по обращению клиент получит раньше заявленного срока.

Также проведен анализ оценок по кейсам, направленным на клиентских менеджеров. На старте проекта оценка составила 6,5 баллов, на конец октября 8,6 баллов. Повышение оценки связано с тем, что сотрудники полностью погрузились в процесс непрерывной помощи клиентам. На старте проекта мы связывались с клиентом только после исправления ситуации. После первого месяца работы мы стали связываться с клиентом в течение часа с момента поступления кейса, озвучивали решение и количество времени, которое потратим на решение проблемы. Рост показателя связан с повышением уровня экспертизы участников команды, увеличивающегося в геометрической прогрессии.

В день к нам поступает от 3 до 10 кейсов. 100% клиентов получают решение в течение часа, 95% мы реализуем в течение 24 часов. Один из важных показателей – количество решенных кейсов. Для нас не важна цифра. Мы решаем столько кейсов, сколько поступило к нам в работу.

#### **4. Инновации и креативность**

Мы создали команду внутри команды. У нас есть цель, высокий уровень экспертизы и нет рамок. Мы обозначили сотрудникам контактного центра триггеры, по которым клиента передают на «Клиентского менеджера». Например, клиент находится за границей, у клиента подозрение на COVID-19, в городе клиента отсутствует офис или клиент физически не может обратиться в банк.

Чтобы не упустить ни одного клиента описание процесса включили в программу обучения для новых сотрудников. В данной программе мы разбираем кейсы, описывая путь клиента (как клиент попал к нам и как нам удалось решить проблему). Для действующих сотрудников контактного центра мы транслируем путь клиента по решенным кейсам, направляя ежемесячные дайджесты. Тем самым мы освещаем данный проект на всех сотрудников контактного центра. В 2021 мы планируем транслировать решенные кейсы на сотрудников розничного бизнеса, т.к. подобные истории мотивируют сотрудников показывать качественный сервис.

В поддержку всем сотрудникам блока клиентского сервиса был разработан внутренний портал «Космос». Подробнее о нем вы можете узнать в эссе Ильина Н.А. в номинации «Самое эффективное применение технологий». Кейсы клиентскому менеджеру поступают через форму на портале «Космос». При создании формы мы заложили только необходимые поля для того, чтобы сотрудник контактного центра не тратил много времени на заполнение и кейс как можно скорее поступил к нам. Историчность кейсов сохраняется, любой сотрудник контактного центра может просмотреть

суть кейса и его решение.

Если при прохождении идентификации клиентом у нас возникают подозрения, что обратившийся не является клиентом банка, «Клиентский менеджер» может позвонить клиенту по видеосвязи. Чаще всего данный инструмент мы используем по кейсам, связанным с блокировкой карт. С целью исключения мошенничества мы сравниваем фотографию в программном обеспечении банка с изображением на видео, можем попросить клиента предоставить документы, подтверждающие личность. Да, мы могли бы ограничиться стандартной процедурой идентификации в контактном центре, но, в связи с повышенными рисками, мы внедрили возможность звонка по видеосвязи. Также создан бизнес-аккаунт в WhatsApp, который дает возможность связаться с нами удобным для клиента способом, даже когда клиент находится в другой стране.

В рамках рассмотрения обращений и кейсов было выявлено, что клиенты, которые находятся за рубежом не имеют возможности подтвердить операции по входящему звонку на основной номер телефона. Мы собрали статистику и направили коллегам предложение для возможности доработки функционала в части подтверждения операций по иным каналам. В сентябре 2020 года было реализовано подтверждение операций по зарегистрированной в программном обеспечении электронной почте.

Мы выявили, что процедура снятия средств при наличии ареста на счете в офисе банка занимает несколько часов и для успешности операции необходимо участие нескольких подразделений банка. Проанализировав поступающие обращения и кейсы, направили коллегам предложение об изменении функционала. В сентябре 2020 года снятие денежных средств при наличии ареста на счете стало обычной процедурой, которая теперь занимает всего несколько минут.

Клиентские менеджеры владеют несколькими языками (русский, английский, татарский, турецкий). К примеру, нам поступил кейс от клиента, которому было тяжело разговаривать на русском языке. Клиентский менеджер определил, что клиент проживает в селе Республики Татарстан и предложил клиенту перейти на татарский язык. Клиент был очень удивлен, дальнейшая коммуникация стала в разы проще всем участникам диалога.

## 5. Клиентоориентированность

Как правило, к клиентскому менеджеру обращаются клиенты, которые находятся за рубежом, в городах, где отсутствует офис, не имеют возможности обратиться в офис, а также люди пожилого возраста, которым нужна помощь сотрудников банка в момент обращения. Ранее мы писали, что с мая по ноябрь мы разобрали 1164 кейса, помогая клиентам в сложившихся нетривиальных ситуациях. Сейчас мы приведем несколько примеров. Это просто факты, выводы вы сделаете сами.

Одним из первых кейсов, который поступил к нам в работу, был тот, в котором пожилой женщине без возможности выхода из дома нужна была наша помощь. Она потеряла дома карту и, в силу своих возможностей, не могла ее найти. На следующий день ей необходимо было приобрести жизненно важные лекарства (обычно она совершала операции через социального работника). Мы оперативно взяли кейс в работу, обозначили важность кейса всем задействованным подразделениям. Клиенту была выпущена и оперативно (в день поступления кейса!) доставлена новая карта (т.к. перевыпуск был невозможен). Слова благодарности клиента дали нам понять, насколько важен наш проект.

Поступил кейс от клиента, который находился за границей. При оплате проживания в отеле операция была отклонена ТСП, денежные средства были захолдированы и не списаны. Вылет самолета был уже через 2 часа, денежных средств на проведение повторной операции не было. Мы

не могли оставить клиента в такой ситуации и, приняв все риски, направили запрос на снятие блокировки операции без подтверждения ТСП. Клиент оплатил номер в отеле и успел на самолет!

К нам обратился клиент, который забронировал отель на сайте партнера (оплата происходила Ореп-бонусами). У клиента на руках был ваучер с адресом отеля. Однако, прибыв по адресу, указанному в документах, он не обнаружил здание отеля. Клиент обращался к нашему партнеру, но помощи в моменте не получил. Клиентский менеджер начал поиски нужного клиенту отеля. Оказалось, что отель закрыт и не размещает гостей. Клиентский менеджер оперативно связался с поддержкой нашего партнера, обозначил важность клиента, после чего клиенту вернули бонусы. Клиент в этот же день забронировал новый отель!

К нам обратился клиент, который произвел заказ денежных средств на определенную дату в городе с единственным офисом. Придя в офис, клиент обнаружил, что выдача денежных средств невозможна, т.к. в офисе находятся только материально ответственное лицо и кассир, а сотрудника, подтверждающего операции, нет. К спасению ипотечной сделки клиента был подключен заместитель управляющего по сервису. Наилучшим способом для разрешения ситуации стало подключение сотрудника из соседнего города, который смог подтвердить операцию, и водителя, который мог привезти сотрудника в нужный офис. Уже через 2 часа после звонка в контактный центр банка клиент получил денежные средства и поехал на важную сделку.

В разгар пандемии к нам обратился клиент, который находился в больнице с подтвержденным диагнозом Covid-19. Возможности оплатить ежемесячный платеж по кредиту или поехать в офис с подтверждающими документами у клиента не было. Было принято решение оформить услугу «Отложенный платеж» удаленно. Клиент предоставил все подтверждающие документы на электронную почту клиентского менеджера. Услуга была успешно оформлена клиенту.

Помогая клиентам в сложившихся ситуациях, мы завоевываем их доверие. Для них мы становимся банком, на который можно положиться. Таким образом, мы становимся другом для клиента, которого рекомендуют друзьям и близким.

## **6. Вовлеченность сотрудников**

Формируя команду для участия в проекте, я обращала внимание на личные качества сотрудников, показатели эффективной работы, вовлеченность в рабочий процесс и рейтинг сотрудников в конкурсе «Bug hunter». На еженедельной основе мы встречаемся для сбора идей и предложений по оптимизации процессов. Плотное взаимодействие участников команды с лидерами процессов других подразделений помогает быстро и эффективно решить кейсы клиентов.

Мы - небольшая команда, и в этом наше преимущество. Все участники проекта, как семья с одной целью, общими интересами и переживаниями. Каждый участник проекта «Клиентский менеджер» вовлечен в процесс и заинтересован результатом, т.к. у нас одна цель – помочь клиенту. Все решения принимаются совместно, мы часто устраиваем дискуссии для подбора верного решения. В период пандемии все участники проекта работают удаленно, и, если кому-то из сотрудников нужна помощь или совет, он может задать вопрос в рабочий чат в Skype for business. Участниками группы является менеджерский состав отдела и клиентские менеджеры. Клиентскому менеджеру даны полномочия для самостоятельного принятия решения в любой ситуации. Я, начальник отдела и куратор проекта, нахожусь «в тылу» и помогаю сотрудникам в принятии непростых решений в сложных переговорах и реализации их идей по оптимизации действующих процессов.

В блоке клиентского сервиса распространена гибкая методология. В августе 2020 года запущена Agile команда «Претензионная работа», т.к. участники проекта «Клиентский менеджер» полны

идей и обладают наивысшей экспертизой, было принято решение включить их в состав участников новой команды. В рамках Agile команды мы активно работаем над задачей по решению типовых кейсов сотрудниками контактного центра. Реализация задачи – 2021 год. При обращении клиента в контактный центр по вопросам несогласия со списанными комиссиями до 1000 рублей выплата будет происходить в момент разговора, без участия сотрудников претензионной работы. Данная оптимизация поможет нам снизить количество поступающих обращений на 10%.

Для сотрудников управления претензионной работы на постоянной основе действует конкурс «Bug hunter». Суть конкурса – выявление массового сбоя и предотвращение проблем в дальнейшем. Первый сотрудник, заметивший проблему клиентов, оперативно обозначивший ее руководителю и подразделению, ответственному за процесс/продукт получает 1 балл. По итогам месяца, исходя из количества баллов, формируется рейтинг, и наиболее активные сотрудники награждаются благодарственным письмом от начальника управления претензионной работы Маслова Андрея Андреевича. Участники проекта проявляют наивысшую активность.

Ежеквартально в блоке клиентского сервиса проводится опрос удовлетворенности сотрудников. С момента запуска проекта мы смогли оптимизировать 12 процессов, актуализировали базу знаний для сотрудников контактного центра и розничного бизнеса. В рамках ежеквартального опроса удовлетворенности сотрудников управления претензионной работы было выявлено, что удовлетворенность рабочим процессом выросла на 3,1%. Во 2Q2020 показатель составлял 87%, по данным 3Q2020 показатель составил 90,1%. Также был проведен опрос сотрудников контактного центра по удобству базы знаний, ее наполненности и понятности. Было выявлено, что удовлетворенность базой знаний выросла на 4,7%. Во втором квартале показатель составлял 91%, по данным третьего квартала показатель составил 95,7%.

## 7. Лучшие практики в индустрии

Мы живем в современном мире, и гибкая методология прочно вошла в нашу жизнь. Все кейсы распределяются по методике канбан. Доска задач была разработана на внутреннем портале «Космос», исполнители задач изменяются в соответствии с графиком. Нам часто необходимо принимать сложные решения. На ежемесячной основе мы принимаем участие в вебинарах, применяя теоретические знания на практике.

Благодаря смене системы учета клиентских обращений, сотрудники претензионной работы тратят меньше времени на их рассмотрение. С января 2020 года учет клиентских обращений ведется в системе для отслеживания задач – Jira. С момента её введения реализовано следующее: отправка смс клиентам внутри обращения, массовое закрытие обращений, перевод основных подразделений в Jira (теперь не нужно переписываться в корпоративной почте). В рамках обращения создается подзадача, где происходит взаимодействие с коллегами; обращения распределяются автоматически в соответствии с навыками сотрудников.

Клиентские менеджеры ежемесячно участвуют в мастер-классах для сотрудников контактного центра. Полученный опыт помогает донести до них важность каждого клиента. Мы показываем путь клиента, разбираем звонки и чаты, рассказываем по каким причинам было принято определенное решение. Сотрудники контактного центра с удовольствием посещают наши мастер-классы, потому что приобретенные знания помогают в консультировании клиентов, в подборе эффективного решения вопросов клиентов. Для клиентских менеджеров проведение подобных мастер-классов также неоценимый опыт, т.к. во время проведения мастер-класса они наращивают свою экспертизу и совершенствуют личные навыки.

Ежедневно наши сотрудники сталкиваются с самыми сложными задачами, вырастая в настоящих

профессионалов и открывая клиентам всё новые и новые возможности.

## 8. Итоги

У проекта большое будущее. У нас много идей и планов, которые мы хотим реализовать в 2021 году. Например:

- расширение функций сотрудников проекта – решений кейсов юридических лиц;
- автоматизация претензионного урегулирования – выплата по обращениям в рамках звонка в контактный центр банка, по претензиям до 1000 рублей;
- сокращение времени на переписки в Outlook- перевод всех смежных подразделений в программное обеспечение Jira;
- сокращение времени на закрытие обращений – настройка автоматического закрытия обращения, когда решение принято в пользу клиента. После проведения исправительных проводок по договору клиента обращение будет закрываться с уведомлением клиента о результатах работ, а не возвращаться сотруднику для подготовки ответа.

Уже сейчас, применяя неформальный подход в предоставлении ответов клиентам, мы всё больше отходим от скриптов и максимально доступно доносим до клиента необходимую информацию. Клиенты высоко оценили новый проект, проделанную нами работу.

Мы понимаем, что мы нужны, слыша слезы радости и слова благодарности в свой адрес, ощущая эмоции клиента через телефонную трубку.

Мы доказали вам важность проекта. Мы точно знаем, как ценно находиться на связи с клиентом в трудную минуту и быть теми, на кого он может положиться. Это много значит для нас, ведь всё начиналось и создавалось только ради наших клиентов.

Наша цель – стать банком на всю жизнь, и мы выбрали верный путь!

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Якимова
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Алиса Сергеевна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Начальник отдела рассмотрения обращений клиентов (г. Казань)