




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8341

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОГРАММА УЛУЧШЕНИЙ, ИЗМЕНЕНИЙ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк Открытие
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	130
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.open.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Дайте нам стереотип и мы изменим мир
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Возможно ли выстроить систему непрерывных улучшений так, чтобы она помогала делать клиента довольным и учитывала интересы бизнеса? Наш ответ – да! И мы расскажем, как у нас это получилось.

Стратегические цели банка отражают стремление «Открытия» быть лучше день ото дня, чтобы стать банком с первоклассным клиентским опытом, который делает клиентов счастливыми.

Для реализации целей у нас есть большой контакт-центр (1000+ человек) и подразделение поддержки и развития (130+ человек). Задача подразделения развития - непрерывно искать возможности для улучшений, а именно:

- выстраивать процессы обслуживания;
- развивать технологии;
- искать баланс между автоматизацией и качеством;
- развивать дистанционные продажи;
- проводить аналитику.

Длительное время мы работали в классической модели: есть экспертные функции, которые заложены в каждом отделе. Когда появлялась инициатива, она обсуждалась на уровне менеджмента, а на исполнителей спускалась уже в формате конкретных поручений. В итоге не всегда получалось сохранить понимание «зачем мы это делаем» и какой ожидается результат. Ситуация усугублялась тем, что результат был отложен во времени, и на момент реализации не всегда учитывалось, как поменялся мир за это время.

Система, конечно, работала, но ее скорость и прозрачность нас не устраивали. Поэтому мы искали возможности стать лучше и эффективнее.

В 2019 году мы начали экспериментировать с Agile-подходами. Добившись результатов на 2 командах, в 2020 г. мы поняли, что подход целесообразно масштабировать на всё подразделение.

О внедрении нового формата работы, создании «команды команд», борьбе со стереотипами и привычками – это эссе.

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

Цель: вывести систему непрерывных изменений в блоке клиентского сервиса на новый уровень эффективности.

Какой же мы хотим видеть эту систему:

- Непрерывно и проактивно ищем клиентские пути, где возможны улучшения для клиента и бизнеса;
- Оцифровываем возможный эффект от изменения клиентского пути и трудозатраты на внедрение;
- В первую очередь делаем то, что дает наибольший результат наименьшими усилиями;
- Воплощаем в жизнь изменения и измеряем эффект;
- Делаем выводы и идем искать новые возможности для клиента и бизнеса.

Критерии оценки результата проекта трансформации:

- Трансформация проведена без увеличения расходов;
- Цифровые цели команд достигнуты;
- Достижение целей имеет прямую связь с задачами, реализованными командами.

Наш первоначальный план выглядел так:

- Сформулировать цели для команд;
- Организовать кросс-функциональные команды;
- Провести обучение по новому процессу работы;
- Внедрить SCRUM процесс и помочь командам его придерживаться;
- Выстроить систему обратной связи от руководства и прозрачность достижения целей;
- Выстроить систему взаимодействий между командами.

Для реализации цели, как нам вначале казалось, достаточно рассказать сотрудникам про Agile подход и настроить четкие правила рабочего процесса (SCRUM).

На первых командах получилось, но... Как же мы ошибались, думая, что это будет работать со всеми. При масштабировании на 10 команд (70+ человек) мы столкнулись с необходимостью:

- преодолевать стереотипы;
- менять привычки;
- учиться правильно работать с приобретаемым опытом;
- и строить «команду команд».

Это история об опыте, барьерах и тернистом пути к результатам.

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

- **Клиенты банка** – физические и юридические лица, которые хотят получить простой в использовании продукт/сервис банка, а при возникновении вопроса – качественную и простую помощь в поддержке.
- **Смирнова Наталья** – наш главнокомандующий, руководитель Блока клиентского сервиса, формирующий видение и стратегию нашей работы.
- **Медведев Михаил** – генератор идей и вечный двигатель. Инициировал трансформацию и поддерживает команды на всех этапах.
- **Команды** – каждая команда — это часть «команды команд». Они непрерывно учатся друг у друга и ищут возможности сотрудничества для развития клиентского сервиса в банке.
Владельцы продукта и все-все участники команд, которые начали работать не как наемные сотрудники, а прониклись духом предпринимательства: взяли на себя ответственность за результат и проактивно пошли развивать свое направление.
- **Agile евангелисты:**
 - **Подымалов Дмитрий** – про методологию работы команд и практическое внедрение гибких подходов работы.
 - **Лизина Мария** – мастер процессов, который помогал выстраивать логику работы и взаимодействия команд.
 - **Силантьева Марина** – про людей, про то, как им помочь гордиться своими результатами, уметь доносить результаты до стейкхолдеров и не бояться открыто обсуждать проблемы.
- **Сотрудники контактного центра** – проводники голоса клиента и фактические воплощатели изменений в процессах обслуживания.
- **Бизнес банка** – все подразделения в банке, которые заинтересованы в повышении продаж, снижении расходов на обслуживание и повышении удобства продуктов за счет выправления клиентских путей.
- **Индустрия** – благодаря конкурсу «Хрустальная гарнитура» хотим поделиться своим опытом. Верим, что он будет полезен и тем, кто задумывался о внедрении Agile, и тем, кто уже попробовал, но «не взлетело».

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

Agile подходы и рабочий процесс по SCRUM описан вдоль и поперек (ролик про Scrum за 15 минут: <https://youtu.be/mIVRFYjIZ5A>). Останавливаться на их описании не будем, так как опыт важнее.

Если посмотрели ролик, то сразу возникает первый стереотип – «**Это только для IT, у нас так не работает**». Мы с этим столкнулись: «там же продукт и разработчики, а у нас сервис и дистанционные продажи». У нас получилось посмотреть иначе: сервис – это продукт, который должен приносить пользу клиенту и бизнесу.

Мы формировали команды из специалистов по процессам, качеству, автоматизации, операторов

КЦ, мониторинга. Они такие же создатели продукта, как и программисты.

Дальше интереснее. Есть цели, продукт, люди и нужно задать ритм работы.

SCRUM позволяет построить рабочий процесс таким образом, чтобы за короткий отрезок времени можно было получить результат и продемонстрировать его стейкхолдерам. У нас такой спринт = 2 неделям. В течение спринта есть ряд обязательных встреч, которые задают ритм и помогают быстро определять и решать проблемы. Такой подход порождает еще один стереотип: **«Трата кучи времени на регулярные встречи»**.

Ребята из команды аналитики даже рассчитали какой процент рабочего времени будет затрачен на эти встречи, и вывели начальный тезис – «лучше это время потратить на работу».

Постепенно опытным путем и здравым смыслом удалось получить понимание выгод:

- четко запланируешься – будешь две недели работать над понятными задачами;
- потратишь 15 минут каждый день на стендап – сможешь быстро заметить проблемы и начать их решать
- проведешь грумминг – сможешь актуализировать и сделать понятным беклог. И вопросы по задачам получится решить до планирования.
- проведешь ДЕМонстрацию результата спринта – получишь обратную связь от стейкхолдеров и сможешь скорректировать свой план
- инвестируешь время в ретроспективу после ДЕМонстрации – разберешься как исключить «те же грабли» и дальше развивать команду в следующих спринтах

Это был еще один шаг к осознанному процессу. Но этого недостаточно.

Чтобы система заработала, нужно было побороть вредные привычки: **«Выполняем поручения», «Подсвечиваем проблемы и снимаем с себя ответственность»**. Поэтому мы развернули вектор «ответственность сотрудников за задачи» на вектор «ответственность команд за достигнутые результаты». А кроме ответственности, вооружили команды инструментами:

- система приоритизации задач – в первую очередь делать то, что дает наибольший результат наименьшими усилиями. Этот принцип положили на формулу «важности» задачи (за основу взяли методику RICE).
Ее приняли все участники команд и руководство. Это позволило вести уверенный диалог с теми, кто пытался протащить свои задачи как важные;
- полномочия - выбирать способы достижения цели
- возможность привлекать в команду новых участников с нужной экспертизой
- право на ошибку

Команды развивались, и пришло время синхронизироваться. Мы организовали PI-планирование, где все команды и руководство формировали понимание:

- «куда мы вообще идем»;
- как мы можем помочь в этом друг другу.

Результат стал для нас очередным открытием! Мы поняли сколько у нас зависимостей между командами, увидели картину целиком. Все это позволило командам разрешить нестыковки сразу, а не откладывать решение на потом.

Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!

(с) Льюис Кэрролл, Алиса в Стране Чудес.

Но нужно четко понимать куда ты бежишь и зачем, иначе будешь бежать зря и оказываться там, где тебе быть не нужно.

Так появилась наша «команда команд» во благо клиента и бизнеса.

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Теория — это конечно хорошо, но что на практике? Работает ли Agile-подход вне IT?

Приведем несколько результатов наших команд за последние 9 месяцев.

Команда «CR физических лиц»

CR (Contact Rate) по карточным продуктам от ФЛ в голосовом канале сокращен за 6 месяцев работы команды на **25,6%**.

CR (Contact Rate) по обращениям клиентов ФЛ в чат сокращен за 6 месяцев работы команды на **15,36%**.

Это позволило сократить расходы на обслуживание и не наращивать затраты в условиях увеличения клиентской базы.

Команда «Претензии»

CR (Claim Rate) претензий и жалоб от клиентов ФЛ сократился на **16%**. Тысячи клиентов не столкнулись с проблемами, которые приведут к претензии.

Подробнее о своих результатах коллеги рассказывают в номинации: «ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПО РАБОТЕ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ, ЖАЛОБАМИ И ПРЕТЕНЗИЯМИ»

Команда «Ипотека» - Первая Agile-команда, которая показала пример для начала общей трансформации.

- Внедрили Celonis (Process Mining) для оцифровки и анализа клиентских путей;
- Повысили продуктивность сотрудников на **15%**;
- Сократили срок принятия решения по заявке **в 3,5 раза**;
- Переместились **с 8-го на 4-место** по выдачам среди банков.

- сократили время отработки залога на **30%**;

- сократили время пересмотров по заявкам на **7%**;

Команда «Сервис ЮЛ»

CR (Contact Rate) ЮЛ:

- в голосовом канале сократился на **13%**
- в почтовом сократился на **10%**
- в канале «чат» сократился на **6%**

Это позволило сократить расходы на обслуживание и не наращивать затраты в условиях увеличения клиентской базы ЮЛ.

Команда «Автоматизация»

Проект команды позволил нарастить уровень самообслуживания:

- ФЛ – на **13 п.п.** в голосовом канале и **23 п.п.** в канале «чат»
- ЮЛ – на **6 п.п.** в голосовом канале и **11 п.п.** в канале «чат»

Подробнее о своих результатах коллеги рассказывают в номинации: «ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА КОЛЛАБОРАЦИИ С КОНТАКТ-ЦЕНТРОМ».

Команды «Развитие технологий IVR и Чат-бот»

Выполнены все задачи по технологическому развитию системы IVR и чат-бот, что позволило команде автоматизации и другим командам своевременно обладать нужным функционалом для достижения целей.

Команда «Аналитика»

За счет автоматизации **32** регулярных отчетов удалось перенаправить высвободившийся ресурс аналитиков в Agile-команды, что стало дополнительным драйвером для достижения целей. Внедрена BI-отчетность. Постепенно мы уходим от экселек и получаем современные инструменты BI-аналитики.

Цифровые результаты говорят сами за себя. Людям нравится видеть осязаемый результат работы и четко понимать свой вклад в общее дело.

По результатам трансформации мы видим, что нам удалось настроить четкий процесс работы и получить фактические результаты. Но не менее важен отклик сотрудников, которые осознали свои возможности, и с горящими глазами меняют клиентские пути.

Команда «Продажи ФЛ»

Увеличили конверсию в продажу:

- на входящем звонке на **15%**
- через робота **в 2 раза**

Перевыполнили план по продажам вкладов на **30 п.п.**

Оптимизировали кол-во исходящих коммуникаций на 36%

Команда «Продажи ЮЛ»

Бизнес-план перевыполнен:

- Кросс-продукты: **158%**
- РКО: **120%**

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы надеемся, что наш опыт вдохновит других участников индустрии искать свой собственный подход к оптимизации процесса улучшений.

Что смогли мы:

- сделать волевое признание, что наши текущие подходы к непрерывной работе с изменениями нас не устраивают: сформулировать, чего мы хотим, и провести масштабную

трансформацию в блоке клиентского сервиса.

- добиться конкретных цифровых результатов и финансового эффекта для бизнеса банка, упростить жизнь клиентов.
Результаты слаженной работы команд превзошли наши ожидания.
- добиться системного подхода к улучшениям и построить непрерывный конвейер для достижения целей, при котором люди не ждут поручений, а проактивно добиваются результатов.
- добиться осознанности, чтобы на любом уровне от топ-менеджмента до участника команды одинаково понимать, что и зачем мы делаем.

Мы не останавливаемся на достигнутом и осознанно понимаем куда двигаться дальше.

На 2022 г. мы планируем еще ряд изменений, которые позволят вывести наши цели на новый амбициозный уровень!

Наш девиз – **«Непрерывно меняться ради счастья клиента и с пользой для бизнеса».**

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Подымалов
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Дмитрий Дмитриевич
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела развития бизнес-процессов и информационной поддержки