


ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8546

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА КОЛЛАБОРАЦИИ С КОНТАКТ-ЦЕНТРОМ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк Открытие
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва, Казань, Саратов, Ульяновск
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1667
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://www.open.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда Автоматизации: меняемся для счастья клиента
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Эта история о людях, которые делают роботов. Все знают, кто такие голосовые помощники и чат-боты. Все знают для чего они нужны. Все внедряют, сопровождают и развивают их. Но внутри «все» есть различия в подходах к взаимодействию, которые проявляются в результатах.

Виртуальный ассистент МАКС появился в банке «Открытие» в январе 2021г. Одним из первых вопросов при его создании был: кому учить его говорить, писать, работать над ошибками, растить и развивать? Ответ нашелся быстро – тем, кому он поможет бороться с рутинной. Тем, чей ресурс он будет высвобождать для решения творческих задач и помощи клиентам в самых не тривиальных ситуациях. Да, речь об операторах контактного центра.

Чтобы такой подход заработал требовалось не много:

- **Люди**, которые хотят растить ботов и люди, которые знают, как их растить.
- **Технологии**, которые позволят бизнес-пользователям управлять сложным IT-процессом.

На этих составляющих и была «замешана» команда «Автоматизация». Мы поддерживаем и

развиваем бота МАКСа: растим его навыки сразу в голосовом и не голосовом каналах. Мы работаем в Блоке клиентского сервиса, но мы не организационная единица, а именно команда, состоящая из сотрудников поддержки, контактного центра, аналитики, контроля качества и развития процессов. А еще есть смежные команды: внедряющие новые IT-решения; развивающие продажи и сервис в B2B и B2C-сегментах. Они помогают нам создавать и совершенствовать продукт, а мы помогаем им достигать бизнес-целей. Коллаборация в коллаборации

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

Ключевая цель контактного центра – создавать добавленную ценность в виде сервиса при непрерывной оптимизации издержек.

Производные от этого постулата легли в основу целеполагания команды «Автоматизация»:

- Сервиса не бывает без доступности. Поэтому первая цель - уровень автоматизации в голосе и чате.
- Сервиса не бывает без сервиса. Поэтому команда твердо решила делать роботов, которых любят клиенты.
- Операционная эффективность. Мы максимизируем прибыль, поэтому должны добиваться результата минимальным ресурсом.
- Дать возможность сотрудникам развиваться за счет развития роботов. Ведь робот друг человека, а человек друг робота, один дополняет работу другого и наоборот, позволяя взаимно совершенствоваться.

Наша команда ориентирована на бизнес-показатели и обратную связь от заинтересованных лиц, первым из которых является клиент. На их основе мы принимаем решения. Поэтому работа команды, смежников и, главное, пожелания наших клиентов дают синергетический эффект – виртуальный помощник быстрее обогащается новыми знаниями, умениями, навыками. А еще МАКС становится более человечным – он учится лучше понимать людей и их потребности. Для этого мы непрерывно оцениваем достигнутые результаты и смотрим в сторону новых побед.

А еще мы стремимся к простоте — искусству минимизации лишней работы. Простота действительно рождает лучшие требования и решения.

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

Мы уже упомянули стейкхолдеров вскользь. Давайте посмотрим на них в деталях:

- **Клиенты: активности команды имеют главную цель - удовлетворить потребность клиента. Быстро, качественно, дружелюбно.** Оценки клиентов - ориентир и вектор развития.
- **Бизнес-заказчики и смежные Agile-команды: вместе достигаем бизнес-целей.** Спонсор и заказчик проектов (Наталья Смирнова и Михаил Медведев) подсказывают верное направление движения, мы отвечаем за результат. Для этого команды держат руку на пульсе, взаимно обогащают бэклоги. Особенно это важно сейчас, когда нет ничего более постоянного, чем изменения.
- **Контакт-центр: снижаем нагрузку, выводим рутинные вопросы и помогаем развиваться.** Это позволяет оптимально инвестировать и растить человеческий капитал

наших талантов.

- **Отдел мониторинга и инцидент-менеджмента: помогаем управлять нагрузкой.**

Автоматизация это не только сервисы самообслуживания, но и работа с пиками нагрузки. Гибкие настройки, реализованные нами, позволяют мониторингу за несколько минут выводить аварийные и специальные сценарии. Таким образом, мы обеспечиваем доступность КЦ без привлечения резервных ресурсов и перекраивания графиков работы.

- **IT: ценим автономность и доверие.** За счет конструктора и навыков команды сами управляем сотнями веток и тысячами узлов сценариев, не привлекая IT. Это высвобождает ресурс IT на реализацию сложных технологических задачи и позволяет коллегам строить фундаменты новых платформ для бизнес-пользователей.

- **Индустрия: обмениваемся опытом.** Благодаря конкурсу «Хрустальная гарнитура» мы рассказываем о своих лайфхаках, смотрим на других и учимся. Где конкуренция, там и прогресс.

4. Коллаборация (не более 3600 знаков с пробелами)

За хитросплетениями сценариев МАКСа стоит сплоченная работа коллаборации команд банка «Открытие». При этом, мы делаем ставку на максимальную самостоятельность «Автоматизации», чтобы получать высокий результат в короткий срок и с минимальными затратами. Внутри команды есть все ресурсы для развития бота: мастера аналитики и расчетов, исследователи процессов, оскароносные сценаристы, структурные разметчики данных, мастера слова, блюстители качества и, конечно, прямая, речь клиента в лице непосредственного представителя контактного центра. Что важно: 10 из 15 участников пришли в команду с линии и уже творят чудеса автоматизации! Каждый из нас вдохновлен и заряжен на общий успех. Мы живем в разных городах, поэтому ежеутренне встречаемся на дистанционном стендапе, чтобы синхронизировать работы, подсветить зависимости и прийти к результату кратчайшим путем. И, конечно, мы используем все остальные преимущества и ритуалы гибких методологий.

Мы не командос, а команда среди команд. Как и во многих других крупных организациях, сложнее всего было построить правильный ландшафт взаимодействия со всеми участниками макро-процесса. Давайте посмотрим к какому формату мы пришли:

- IT и проектная команда – поставляют технологии и копают интеграции для создания сценариев бота. Если проводить аналогии, то это завод, выпускающий автомобили.
- Мы – сервисный центр, тюнинг-ателье и конструкторское бюро. Обладая экспертизой и нужным оборудованием, мы обновляем и совершенствуем навыки МАКСа, строим и проверяем гипотезы, собираем и выводим новые сценарии автоматизации, замеряем и улучшаем полученные результаты.
- Площадки контактного центра – лучший поставщик талантов для команды МАКСа, и новых идей для развития виртуальных помощников.
- Семь команд блока, совершенствующих продажи и сервис в B2B и B2C-сегментах – завсегдатаи новых дорог, любящие высокую скорость, предельные обороты и крутые выражи. Они поставляют требования к нашему автопарку. Например, адаптировать транспортное средство к движению по болоту, научить его возить тяжелые грузы или просто летать.

Для слаженной работы раз в квартал мы встречаемся на PI-планировании. Стейкхолдеры подсказывают направление движения. Команды планируют как прийти к заданному результату: делятся задачами, выявляют взаимозависимости и пересечения на пути к нему. Если вскрываются блокеры или риски, то мы сразу договариваемся как снимаем или митигируем их. Чтобы

продолжать двигаться синхронно, раз в 2 недели команды ДЕМОнстрируют результаты и знакомят всех заинтересованных с планами работ на следующий спринт. Это важно, ведь внутренние и внешние обстоятельства меняются. В таких случаях команды корректируют планы, не отклоняясь, от целей.

Помимо PI внутри блока мы участвуем в общепанковских планированиях, где ставим и принимаем задачи бизнес-подразделений, договариваемся о сроках реализации. Например, на нашей стороне научить голосовой помощник узнавать владельцев новой кредитной карты и организовать для них «выделенную» линию поддержки. Либо помочь сберегательному бизнесу провести кампанию по привлечению вкладов на входящем звонке за счет таргетированных анонсов, настраиваемых в голосовом помощнике. Мы же можем выставлять требования по доработке мобильного приложения или получению дополнительных атрибутов для новых сценариев бота.

Такой подход позволяет создавать для клиентов лучший опыт и приближать бизнес к лучшим результатам.

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Давайте посмотрим на пройденный путь и полученные результаты. На старте у нас были:

- Команда «Автоматизация» с полным набором навыков и функций для развития ботов.
- Два конструктора сценариев: для голосового помощника и чат-бота.
- Единый подход к кросс-командному взаимодействию

Первым делом мы внедрили голосового помощника на линии для физических лиц, где прежде работал DTMF-IVR. Он уже давал базовую автоматизацию, но имел понятный потолок развития.

Вместе с проектной командой мы запустили распознавание речи и перевели 8 сервисов самообслуживания из кнопок в голосовое управление. Мы внимательно анализировали воронки и растили конверсию сценариев. Львиную долю тюнинга команда «Автоматизации» провела сама, но случалось, что возможностей конструктора не хватало. Тогда проектная команда приходила на помощь и поставляла не достающие фишки.

Когда процесс переноса и отладки был завершен, мы двинулись дальше - проектная команда копать новые интеграции, а «Автоматизация» собирать новые сервисы, максимально используя возможности команд и конструктора. Для этого мы разбросали камни:

- Обогатили бэклог потребностями и задачами смежных команд. Естественно, это стало регулярным процессом.
- Запустили постоянную Discovery-работу внутри команды «Автоматизации». В нее входит все, что позволяет находить новые кейсы для создания self-сервисов: анализ тематик, ASR-запросов, клиентских путей, отзывы с линии, старая-добрая прослушка звонков, анализ оценок и FCR, генерация и тестирование гипотез.

Но мы сильны не Discovery единым, еще и Delivery делать умеем. Это позволяет очень быстро переходить от размышлений к запуску новых сервисов. Такой подход принес нам еще 10 макро-сценариев за 4 месяца.

Помните проектная команда уходила копать новые интеграции? Вернулась - прокопали :). И вместе мы запустили еще 3 предиктивных сервиса.

Суммарно наша коллаборация коллабораций нарастила уровень самообслуживания на линии физических лиц на 46%.

Начав получать позитивный результат, мы тиражировали полученный опыт и наработанные практики на остальные направления – внедрили МАКСа в чат физических лиц. А потом повторили то же для B2B сегмента. Делимся результатами.

Направление	Уровень автоматизации CSI бота				Срок достижения
	Было	Стало	На старте	Сейчас	
ФЛ голос	28%	41%	7,6	8,2	10 мес.
ФЛ чат	0%	24%	7,2	8,1	8 мес.
ЮЛ голос	0%	6%	7,9	8,4	2 мес.
ЮЛ чат	0%	11%	8,3	9	3 мес.

Обратите внимание, МАКС у нас один. Он растет и развивается под крышей одной команды и ее друзей. Это позволяет достигать максимальной синергии и эффективности. Осмелимся предположить, что 15 человек на сопровождение и развитие 4х направлений бота это совсем немного относительно рынка в нашей весовой категории.

Как это влияет на бизнес? Текущие уровни автоматизации позволили не вводить 25% дополнительной численности ФЛ и 9% ЮЛ, необходимой для обслуживания растущей клиентской базы. А действующим сотрудникам МАКС дал возможность не только посвятить себя тем клиентским кейсам, когда без помощи человека не обойтись, но и внести свой вклад в его развитие.

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Что сделало сотрудничество успешным? Отвечая на этот вопрос, хочется вспомнить теорию «пяти пальцев» Ицхака Адизеса. На руке только большой палец может взаимодействовать с остальными четырьмя вместе и каждым по отдельности. Так и команда «Автоматизация» работает с каждым каналом и бизнес-направлением отдельно и в совокупности. Если декомпозировать до уровня анатомии, то внутри каждого пальца свой набор уникальных функций и возможностей. А вся кисть управляется единым центром. Так мы дотягиваемся до целей и удерживаем результаты уверенной хваткой.

Резюмируем. Формула успеха:

- Единые цели, объединяющие «не похожих».
- Командное взаимодействие вкупе с гибкими методологиями.
- Технологии.

Если перемножить все 3 компонента, вы получите желаемый результат.

Проверим в макро-масштабе? В ноябре группа «Открытие» опубликовала отчет МСФО по итогам 3х кварталов 2021 года: <https://www.open.ru/about/press/46779>.

На наш взгляд результаты - это лучшее подтверждение, что мы в правильном тренде вместе со всей командой «Открытия».

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Панин
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Сергей Аркадьевич
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела автоматизации бизнес-процессов и информационной поддержки