


ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9392

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОГРАММА УЛУЧШЕНИЙ, ИЗМЕНЕНИЙ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк ВТБ, КЦ СМБ
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва, Чебоксары, Барнаул
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	300+
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://www.vtb.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Голос
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

«Мы помогаем людям воплощать их планы, создавая лучшие финансовые решения. Мы - команда профессионалов, работающих для наших клиентов и всей страны». Так звучит миссия Банка ВТБ. Мы сформировали собственную миссию нашего управления «Развитие контактного центра» для клиентов среднего и малого бизнеса, которая раскрывает и дополняет предназначение Банка: **«Мы предлагаем Клиентам качественный сервис и продукты Банка.**

Способствуем успеху Клиентов, обеспечивая безупречное дистанционное обслуживание».

Что такое качественный сервис и продукты? Для нас – это результат работы, который отвечает потребностям клиента и превосходит его ожидания. Как мы достигаем такого результата? Выслушиваем каждого из участников процесса – и клиента, и сотрудника.

Проект «**Голос**» был создан для того, чтобы улучшить внутренние и внешние процессы на основе обратной связи от клиентов и операторов.

Программа включает в себя:

? анализ обращений клиентов в КЦ и их взаимодействие с Банком в целом (**голос клиента**) – оптимизация клиентского пути;

? анализ обратной связи от сотрудников по итогам общения с клиентами, используемых в работе инструментов и материалов (**голос сотрудника**) – оптимизация операторского пути.

Все «**голоса**» распределяются по тематикам и критичности влияния для последующего разбора на рабочих группах и формирования мероприятий по оптимизации процессов, разработке инструментов и улучшению продуктов.

Мы ушли от установки «Мы сами знаем, что нужно клиентам». Команда проекта «**Голос**» анализирует все, что клиенты говорят о Банке, продуктах и процессах, и помогает устранить разрыв между ожиданиями и реальным опытом взаимодействия.

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

Цели программы:

- определение зон роста в процессах/продуктах, оказывающих влияние на уровень удовлетворенности клиентов обслуживанием КЦ и в Банке в целом;
- обмен знаниями и опытом между участниками проекта и подразделениями - владельцами продуктов;
- оптимизация клиентского и операторского путей.

Мы регулярно развиваем все продукты/процессы Банка, но **основным фокусом внимания в 2022г. стали:**

- ситуации, требующие оперативного реагирования в условиях внешних изменений;
- навигация по новой системе Интернет-банк, миграция на которую, почти 1 млн клиентов, завершилась в 2022г.;
- обращения клиентов по вопросам рублевых платежных поручений - популярная услуга для предпринимателей;
- обслуживание корпоративных карт и внедрение нового функционала - получение виртуального пин-кода.

«**КЦ СМБ - лучший канал Банка по взаимодействию с клиентами**» - основная задача, которая стояла перед нами в 2022г.

Реализация задачи состояла из двух ключевых направлений:

1. Клиент:

- **Получение сервиса «в одно касание»** - решение вопросов клиента с первого звонка;
- **Безупречное качество обслуживания по всем вопросам** - повышение уровня экспертизы

и эмпатии у операторов;

- **Развитие дистанционных каналов обслуживания** - диджитализация процессов и воспитание культуры использования онлайн-банкинга.

1. Оператор:

- **Расширение полномочий оператора** для получения сервиса клиентом в одном канале;
- **Разработка, оптимизация инструментов, используемых в консультации** для увеличения скорости и качества обслуживания;
- **Создание благоприятной рабочей атмосферы** для комфортного взаимодействия между подразделениями.

Основные инструменты и методы, которые использовали для успешного выполнения задач:

- Речевая аналитика;
- Динамические скрипты;
- Регулярный анализ CSI;
- Прямое взаимодействие с держателями процессов/продуктов.

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

Основные заинтересованные участники – **операторы**, которые являются связующим звеном между клиентом и Банком. Они ежедневно находятся на передовой и первыми слышат эмоции клиента, которые пропускают через себя. Каждый из операторов хочет рассказывать клиентам только о качественных продуктах и предоставлять максимально полный ответ, соответствующий вопросу клиента. Если необходимо оперативно собрать экспертное мнение, в первую очередь, за **«голосом»** обращаемся к сотрудникам линии.

В состав рабочих групп, которые участвуют в анализе **«голосов»**, входят:

- **Команда контроля качества** - выявляет «пробелы» и зоны роста в процессах путем оффлайн мониторинга;
- **Команда информационной поддержки** - корректирует и актуализирует информационные статьи для операторов или IVR;
- **Команда по развитию процессов** - эксперты на стороне КЦ в области запуска новых процессов и продуктов Банка;
- **Начальники отделов дистанционного обслуживания и продаж** - представители операторов, транслирующие их обратную связь и идеи;
- **Руководство управления** - директора центров продаж и обслуживания и руководители служб, выполняющих бэк-офисные функции, которые ответственны за формирование стратегии, определяют вектор движения и обеспечивают необходимые ресурсы для реализации задач;
- **Держатели продукта** - сотрудники продуктовых подразделений, которые подключаются для оперативного анализа, предоставленной командой КЦ информации, и оптимизации сценариев работы и характеристик продукта.
- И, конечно же, **клиенты Банка** - основные генераторы идей, задающие тон развитию Банка, и **голос** которых, в виде звонков, всегда **звучит** на встречах.

Каждый участник рабочей группы является экспертом в своей области и вносит вклад в развитие КЦ и Банка. Каждое мнение и каждая идея обсуждается, совместными усилиями формируются лучшие решения.

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

Основной инновацией для нашего управления стало внедрение «**Речевой аналитики**», которая позволила охватить максимум «**голосов клиента**». Да, для многих КЦ речевая - привычный инструмент, вместе с тем мы молодой КЦ (нам 2,5 года) и крайне быстро наверстали упущенное. За 4 месяца с даты внедрения провели десятки аналитических запросов и достигли первых результатов:

- **Поиск лексики.** Путем анализа оценок CSI у разных операторов, мы выявили фразы, которые положительно влияют на CSI, и распространили их на всех сотрудников. Благодаря этому, спустя 2 недели **CSI вырос на 6%. Увеличить процент согласий на 34%** нам помогли речевые модули тех операторов, которые давно и успешно делают продажи.
- **Автотематизация.** Речевая аналитика автоматически, без участия контролера качества, проставляет метки по тем звонкам, где сотрудник использует неуместную лексику либо перебивает клиента. Чтобы качественно распознать неуместную лексику, в словарь речевой мы добавили такие выражения как: «не надо повышать голос», «дайте сказать», «что вы от меня хотите» и т.д. Руководители групп еженедельно контролируют соблюдение навыков ведения диалога операторами и предоставляют им обратную связь, что позволило в ноябре **снизить использование неуместной лексики до 0,03% от всех диалогов, а намеки на перебивание клиентов стремительно приближаются к 0% (0,000095%).**

Также мы начали успешно применять **динамические скрипты**, которые были разработаны по запросам сотрудников. Мы услышали их **голоса**. Теперь им не приходится листать огромные объемы данных в Excel, достаточно нажать на экране нужную ветку скрипта и откроется следующий шаг, который напомнит, как нужно консультировать далее. Теперь все действия оператор осуществляет в едином окне, что позволяет эффективно и структурированно консультировать клиентов. Это уже дало эффект - **продажи РКО увеличились на 3%, а продажи квалифицированной электронной подписи - на 6%.**

В условиях резких геополитических изменений 2022г. нет ни одной организации, на которой бы не отразились новые реалии. Количество обращений в КЦ увеличивалось, сотрудники физически не справлялись с нагрузкой. Все буквально «**гудело**» от сложившейся в мире ситуации. Чтобы оптимизировать нагрузку и дать больше возможностей клиентам, мы начали **процесс диджитализации обращений**. В Новом Интернет-банке был создан раздел «Помощь», где были собраны ответы на многие вопросы клиента с экранными формами, позволяющими легко понять, что необходимо сделать для решения своего вопроса. Мы прописали сценарии, при которых клиента необходимо было навигировать на получение self-service.

Для оперативного внедрения изменений мы запустили **геймификацию** среди операторов - лучшие сотрудники, которые активно применяли инструмент в работе, использовали нестандартные фразы при навигации и при этом выполняли KPI, получили памятные призы. Клиенты же с удовольствием пользовались сервисом, так как теперь у них появилась возможность в режиме онлайн получить инструкцию о том, как, например, правильно перевыпустить сертификат, где каждый шаг сопровождается картинкой. Использование лучших практик позволило увеличить % **звонков с предложением «Помощи» до 60%.**

При формировании статьей «Помощь» обязательно учитывалось мнение сотрудников, так как они, в первую очередь, знают потребности клиентов и понимают, как лучше ее донести.

В самих статьях также непрерывно анализируется мнение клиента в виде формы обратной связи, где просят оценить полезность материала и поделиться отзывом.

За счет диджитализации в мае **уровень доступности повысился в 2 раза и составил 84%**, по сравнению с уровнем в апреле - 40%.

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Основываясь на фокус 2022г., благодаря комплексному подходу в проекте «Голос», мы достигли отличных результатов.

Миграция и СВО

Основной объем клиентов, который мигрировал на Новый Интернет-банк, пришелся на 2022г. В этом же году начались изменения в мире, отразившиеся также и на финансовом секторе. Было важно не упустить из виду ни один из **«сигналов»** от клиента и сотрудника, при этом снизить поток обращений, который поступал на горячую линию Банка и в дистанционные каналы – онлайн-чат. Рабочими группами еженедельно анализировались комментарии сотрудников, которые фиксировались по основным бизнес-тематикам – процесс миграции, работа на новой платформе и СВО. На основе полученных выводов регулярно расширялись ответы чат-бота и контент для клиентов в разделе «Помощь», тем самым, позволяя получить максимальную информацию без личного обращения в Банк.

Благодаря слаженной работе команд, процент автоматизированных ответов в чат-боте в 2022г. **увеличился на 25%**. И даже после завершения основной волны миграции, развитие чат-бота не останавливается, а раздел «Помощь» расширяется.

Уровень доступности на линии с февраля по октябрь увеличился с 15% до 96%.

Мобилизация

В сентябре речевая аналитика позволила оперативно отреагировать на новость о мобилизации. Это был новый вызов как для Банка, так и для его клиентов - предпринимателей. Из общей массы было выделено более 20 уникальных тематик, ответов на которые не хватало в КЦ. Для предоставления оперативных консультаций были выстроены процессы с профильными подразделениями, что позволило сократить время диалога **на 20 секунд**.

Рублевые платежные поручения

В августе с помощью речевой аналитики были детализированы причины обращений клиентов по вопросам платежных поручений и выявлены топ-проблем. В сентябре рабочими группами внедрен ряд корректирующих мероприятий, эффективность которых уже в октябре отразилась на снижении количества обращений по данной тематике **на 35%**.

Например, одним из топ-вопросов по тематике рублевых платежей является обращение о срочном отзыве платежей. Услуга «Отзыв» не отвечала требованиям клиентов из-за скорости обработки и комиссии. Благодаря эффективной работе **«Голоса»** и обмену опытом между КЦ и держателями продукта, было выявлено решение, позволяющее осуществить моментальный отзыв документа без дополнительных затрат со стороны клиента.

При анализе также выяснилось, что у многих операторов и клиентов возникают сложности в понимании статусов документов в Новом Интернет-банке. По итогам проработки был сформирован инструмент для операторов, подробно описывающий статусную модель и порядок действий по каждому статусу. Уже через месяц это позволило **снизить АНТ на 28 секунд** по тематике «Уточнение статусов и сроков».

Корпоративные карты

Непрерывно анализируя отрицательные оценки клиента, было выявлено, что при генерации виртуального пин-кода по бизнес-карте в системе IVR клиенту не удавалось сделать это с первого раза, а сотрудники не могли помочь, так как поддержка карт находится в зоне ответственности линии розничного блока. Подробно проанализировав проблематику и на основе собранной

фактуры, рабочими группами выработан план корректировки клиентского пути для успешного получения пин-кода. Уже через месяц после внедрения нового скрипта для операторов, **переключения клиентов по данной тематике снизились на 10%, а АНТ уменьшился на 15%.**

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Наша программа «Голос» показала, насколько сильными бывают слова и клиента, и сотрудника. Нам удалось оправдать ожидания и того, и другого. Мы доказали, что в управлении бизнесом не стоит полагаться только на собственные ощущения и принимать решения в одностороннем порядке. Даже в условиях кризиса можно найти вариант, который удовлетворит потребности и бизнеса, и клиента, и сотрудника.

При отсутствии взаимодействия друг с другом и со смежными подразделениями образуется недостаток информации и «темные пятна» в процессах. Только выслушав все стороны можно понять, что не хватает нашему клиенту для сохранения лояльности к Банку, а сотруднику для предоставления качественного сервиса и понимания личной значимости.

Задачи, которые ставил перед нами бизнес, клиент и сотрудник были достигнуты:

1. Клиент получил:

- Сервис «в одно касание» через непрерывные улучшения нового Интернет-банка
- Безупречное качество обслуживания в КЦ за счет повышения уровня знаний и компетентности сотрудников. По результатам исследования лояльности и удовлетворенности клиентов СМБ и банков-конкурентов, вежливость – наша сильная сторона
- Ответы на вопросы через сервисы самообслуживания, без необходимости звонка в КЦ

1. Сотрудник получил:

- Обратную связь на свои вопросы и предложения
- Эффективные инструменты, для качественного выполнения своих задач
- Дополнительную мотивацию за счет геймификации

Мы слышим и систематизируем каждый «голос» из всех источников, что помогает нам оперативно реагировать на любые изменения, тем самым:

- сокращаем клиентский и операторский путь
- выявляем и определяем зоны роста в процессах/продуктах
- сокращаем расходы

Мы желаем, чтобы в каждой компании был услышан «голос» как клиента, так и сотрудника.

Голос клиента и голос сотрудника – ключевой инструмент для улучшения процессов.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Федорова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Татьяна Владимировна
ДОЛЖНОСТЬ	руководитель проекта