


ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9432

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

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк ФК Открытие
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Казань
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	102
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://open.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Как мы похитили клиентские сердца / Претензионная работа для клиентов
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Нужно бежать со всех ног, чтобы оставаться на одном и том же месте, а чтобы куда-то попасть, нужно бежать как минимум в два раза быстрее («Алиса в стране чудес» ©).

Есть ли жизнь после победы в Хрустальной Гарнитуре? Готовы ли ее участники к новым достижениям? В прошлых сезонах мы рассказывали вам о проектах:

- «Клиентский менеджер» - индивидуальный подход к клиентам;
- Agile команда - изменили подход к работе всего управления.

Ответим, что жизнь команды после Хрустальной Гарнитур становится еще ярче, а клиенты – счастливее. Победы стимулируют нас двигаться дальше и вдохновляют на создание новых и интересных проектов. Как в Стране Чудес, мы стараемся бежать в два раза быстрее, чтобы достигнуть наших целей.

Мы - команда **Управления Претензионной Работы** банка Открытие. Нас 102 человека из 5 разных

уголков России - Казань, Москва, Саратов, Ульяновск и Уфа.

Мы не просто рассматриваем обращения клиентов, мы помогаем клиенту и стараемся сделать так, чтобы ему не потребовалось обращаться снова. Для этого мы постоянно ищем новые подходы, которые делают жизнь наших клиентов лучше.

Мнение клиента никогда не оставалось без нашего внимания. Руководители групп всегда связывались с клиентами, которые по результатам опросов остались недовольны качеством рассмотренного обращения и искали решения для исправления ситуации менеджерским составом. Мы решили посмотреть на эту историю по-новому и масштабировать в целый проект. Так у нас появился **Замкнутый контур**.

Нам удалось освободить свои ресурсы, и теперь мы работаем не с отчетами, а с голосом каждого клиента. О том, как мы изменили претензионную работу благодаря обратной связи, мы расскажем вам в своем эссе. Мы проведем вас в страну удивительного мира УПР банка Открытие. Следуйте за белым кроликом.

2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)

«Куда-нибудь ты обязательно попадёшь», - сказал Кот. - «Нужно только достаточно долго идти, никуда не сворачивая!»

Взяв курс на мнение клиента, мы направились в сторону перемен.

За год работы проекта мы:

- Увеличили оценку удовлетворенности клиента работой нашего отдела (**CSI**) с 6 до целевого значения **7**.
- Повысили **FCR** (количество обращений, решенных в рамках первого запроса) на **5,6 пп**. Сегодня 90,1% обращений мы решаем в рамках одного запроса! Для сравнения, в 4Q2021 этот показатель составлял 84,5%.
- Снизил **CR** (количество поступивших обращений по отношению к клиентской базе) с 5,1 до **3,9** при целевом значении 3Q2022 - 3,9.

Работа с CR - целевая задача Agile команды. Мы объединили силы двух команд. Ребята Замкнутого контура вовремя подсвечивают команде триггеры, которые могут оказать влияние на увеличение общего количества обращений. Идеи, переданные команде, помогли снизить CR на **0,5**.

- В 2021 году к нашему управлению присоединились новые площадки и численность отдела увеличилась. А результатами нашей работы стало значительное снижение нагрузки на отдел, который помог нам освободить 23 штатные единицы. Не переживайте, мы не использовали метод красной королевы из Страны Чудес «голову с плеч!» и никого не увольняли. Ставки, которые освобождались в результате ухода сотрудника в декрет, не заполнялись. А ребят, которые достигли своего карьерного потолка в отделе, мы переводили для их дальнейшего развития в ИТ, автобизнес и компанию «Открытие Брокер».
- Ключевым показателем для сотрудников банка является **NPS**. Он влияет на премию каждого: от линейного сотрудника до Председателя Правления банка. С начала года NPS рос и сейчас он выше на **10** пунктов, чем в 4Q2021. Конечно, это не только наша заслуга, но мы знаем, что тоже внесли свой вклад.

3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

В проект **Замкнутый контур** мы выделили 5 топовых сотрудников претензионки. Это эксперты с высокой эмпатией, которые всегда помогут клиенту и готовы сделать все, чтобы повысить их лояльность.

Как мы выбираем клиентов для Замкнутого контура?

Для работы проекта мы взяли опросы:

CSI - уровень удовлетворённости клиента после взаимодействия с банком;

NPS - индекс лояльности клиента;

Опросы могут быть направлены любому клиенту, который использует наши продукты, пользуется услугами или клиент оставлял обращение в претензионный отдел.

Клиенты ставят банку оценку по 10-ти бальной шкале. На следующий день после оценки, результаты подгружаются на корпоративный портал банка.

В работу Замкнутого контура мы берем анкеты:

- клиент сообщил, что вопрос не решен, просил связаться;
- клиент поставил оценку от 0 до 6 (клиенты - критики);
- претензионная работа: обращение решено в пользу клиента, но он поставил низкую оценку.

Цели и задачи Замкнутого контура:

- повысить показатели NPS и CSI;
- инициировать системные улучшения в банке;
- сократить повторные жалобы;
- помочь клиенту в течение 24 часов после заполнения опроса, если клиентом было указано, что остались неразрешенные вопросы;
- решить вопрос и снять негатив клиента до обращения в банк - снимаем дополнительную нагрузку на контактный центр и претензионный отдел.

С января 2022 г. в работу проекта было принято 16240 анкет. До 73% клиентов удалось дозвониться и выяснить причины, которые повлияли на мнение клиента.

В разговоре с клиентом сотрудник:

- анализирует ситуацию;
- дает нужные разъяснения;
- В случае наличия проблемы, принимает меры для ее решения;
- если негатив клиента связан с системными недочетами в банке и ситуацию нельзя решить существующими методами, сотрудник благодарит клиента за обратную связь и в качестве компенсации начисляет 300 бонусных рублей по программе лояльности банка.

Участники команды еженедельно собирают информацию о системных недочетах банка и передают ее для анализа и инициирования изменений Agile команде и бизнес подразделениям.

После завершения работы сотрудника Замкнутого контура, клиенту направляется повторный опрос для оценки качества работы нашего специалиста (CSI). А также мы уточняем у клиента - изменилось ли теперь его мнение о нашем банке?

И теперь о главном! Небольшой команде из 5 человек удалось изменить мнение клиентов о нас в положительную сторону.

Наглядно это демонстрируют результаты повторных опросов:

46% клиентов –критиков перешли в промоутеры (оценки от 9-10)

25% стали нейтралами (оценки от 7-8)

Как отразилась работа команды на всех сотрудниках претензионного отдела?

Мы выяснили, что получали низкие оценки за непонятные ответы, где канал оповещения – смс или письменный ответ. Теперь мы дозваниваемся до каждого клиента, который оставил обращение в претензионный отдел, чтобы голосом обсудить все детали.

Если ответ по обращению положительный - нам приятно услышать от клиента слова благодарности. В диалоге клиент может задать любой вопрос, на который мы с радостью ответим. По отрицательным ответам устно проще объяснить причину отказа. Клиент лучше понимает нас, когда мы ему звоним и объясняем ситуацию просто и понятно, без сложной банковской терминологии.

Результатом стала значительная экономия рабочего времени сотрудника претензионного отдела, которое он тратил на составление письменного ответа или смс. Переход на устный ответ всего управления помог нам не только снизить нагрузку, но и уменьшить количество повторных обращений.

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

В предыдущих блоках мы уже рассказали каких результатов нам удалось достичь благодаря проекту. Сейчас расскажем, как мы этого добивались.

Опросы клиентов – это стандартная практика, ее используют все организации, которые дорожат своим сервисом. А многие ли использовали ее в претензионке для того чтобы улучшить свои результаты?

Изначально проект Замкнутый контур работал только с оценками CSI. Мы анализировали низкие оценки, находили причины, которые повлияли на негатив клиента и старались исправить ситуацию. Идея отличная! Мы двигались в правильном направлении.

Для того, чтобы наши изменения стали еще более эффективными – процесс нужно постоянно улучшать.

В 2022 г. в работу Замкнутого контура мы взяли второй инструмент - NPS.

Также мы поняли, что нам нужно знать, насколько мы оказались полезны? Поэтому решили направлять клиентам повторные опросы после работы Замкнутого контура, для того чтобы понять, сколько клиентов после обратной связи изменили свое мнение о нашем банке.

Именно наши сотрудники, которые каждый день помогают клиентам, знают в каком направлении нужно двигаться и какой процесс в банке требует изменений. На встречах с ребятами Замкнутого контура мы собираем топ проблем, частые вопросы, предложения от клиентов и идеи самих ребят, которые помогают в решении этих вопросов. Ребята активно предлагают свои идеи, а мы уже думаем, как их реализовать.

Собранный анализ мы направляем в работу команды Agile для планирования мероприятий по снижению CR. Инициатор идеи, которая попала в работу команды на время ее реализации становится полноценным участником команды Agile. За 2022 г. было реализовано 10 мероприятий совместно с участниками Замкнутого контура. Расскажем вам один пример, который сыграл наиболее важную роль в снижении CR.

Сотрудник Замкнутого контура работал с клиентом, недовольным что банк начислил ему штрафы

за 3 дня просрочки по кредиту, а также сотрудники отдела взыскания позвонили ему и напомнили об этом. Клиент не специально просрочил платеж, а всего лишь забыл внести его вовремя. Он понимал, что банк прав, но неприятный осадок ситуация оставила.

Расскажем Вам наш секрет – когда клиент опоздал с платежом не более чем на 5 дней, мы всегда идем на встречу и в рамках стандартного рассмотрения обращения отменяем клиенту просрочку и корректируем кредитную историю.

Этот клиент не был исключением, мы тоже ему все исправили. Но сотрудник задумался, а зачем делать столько действий, если можно их предотвратить?

Идея сотрудника быстро была подхвачена Agile командой. Мы изменили процесс выхода договора на просроченную задолженность. Теперь, если клиент забыл внести деньги в дату платежа, ему направляется СМС- напоминание, штрафы же начинают начисляться только с 5 дня просрочки.

Раньше для отмены просроченной задолженности по договору, сотруднику претензионного отдела необходимо было:

- снять клиента с обзвона сотрудников отдела взыскания;
- составить служебную записку на отмену штрафов в операционный блок;
- скорректировать кредитную историю через смежное подразделение.

Сейчас мы не делаем лишних действий. Мы сэкономили ресурсы четырех подразделений, а также повысили лояльность клиентов.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Как мы похитили клиентские сердца?

Для нас клиентоориентированность – это не просто слова, а философия, которая находится в ДНК сотрудников.

Мы искренне ценим наших клиентов и хотим построить с ними отношения, основанные на доверии и лояльности.

Эмоции – это основной инструмент, с помощью которого сотрудники взаимодействуют с клиентом. Мы разделяем переживания клиентов и вместе радуемся решению вопросов.

5 заповедей, которых мы придерживаемся:

- **Позаботься о клиенте, как о самом себе.** Предоставь клиенту сервис, который хочешь получить сам.
- **Я человек - друг человека.** Мы ведем с клиентами живой диалог, разговариваем на простом языке без сложной банковской терминологии и заскриптованных фраз.
- **Извиняйся искренне перед клиентом.** Путь к сердцу клиента лежит через искреннее признание. В банке тоже работают люди и нам свойственно ошибаться. Если мы ошиблись, мы обязательно исправим ситуацию и извинимся.
- **Будь честным с клиентом.** Когда мы пообещали клиенту вернуть начисленную комиссию – мы обязательно ее вернем. Но, если мы не можем сейчас поставить банкомат около дома клиента, мы честно в этом признаемся.
- **Думай о пользе ответа.** Даем ответ, после которого у клиента не возникнет дополнительных вопросов и ему не придется обращаться снова. Разве только, чтобы поблагодарить нас. Клиент после такого ответа четко понимает, что ему дальше делать и успешно применяет эти знания на практике. Например, понимает, как найти нужный пункт в

огромном тарифном сборнике.

2022 год выдался нелегким для всех. Объявленные санкции США в отношении банка Открытие не могли не отразиться на наших клиентах. Но мы были готовы к такому развитию событий и защищали интересы наших клиентов.

В феврале одному из ребят поступила в работу анкета с низкой оценкой, при этом клиент не оставил ни одного комментария, но указал, что не доволен рассмотренным обращением. Нужно было разобраться.

Оказалось, что утром 24 февраля клиент совершил валютный перевод на счет своей внучки, которая живет в США. Позднее в тот же день, около 23:00 банк Открытие попал под блокирующие санкции США. Очевидно, что банк - корреспондент не успел обработать перевод и оказался вынужден заблокировать средства.

Средства клиента могли быть «разморожены» и возвращены только по решению OFAC (подразделение Минфина США). По результатам рассмотрения обращения клиенту был предоставлен ответ с разъяснениями и рекомендациями обратиться в OFAC.

Сотрудник Замкнутого Контура связался с клиентом и выяснил, что клиент пожилого возраста, с интернетом на «Вы», поэтому совсем не знает, как ему самостоятельно обратиться в OFAC, а еще для подачи запроса, нужны знания английского языка, которых у клиента также нет.

Изучив самостоятельно всю необходимую информацию на сайте OFAC, сотрудник подготовил подробную инструкцию с пошаговыми действиями для подачи заявления и текст заявления на английском языке. После чего еще раз связался с клиентом. В рамках разговора, следуя четким рекомендациям сотрудника клиенту удалось подать заявление в OFAC. Клиенту принесли искренние извинения за то, что подвели его.

Через месяц от внучки клиента поступила благодарность. Она получила свой перевод спустя три недели, после подачи клиентом заявления. Поблагодарила нашего сотрудника за такой индивидуальный подход, за чуткость и неравнодушие к ситуации.

6. Вовлеченность сотрудников (не более 3600 знаков с пробелами)

Что ж, теперь, когда мы увидели друг друга, — сказал Единорог, — можем договориться: если ты будешь верить в меня, я буду верить в тебя! ("Алиса в Зазеркалье" ©).

Мы давно отошли от стереотипов «начальник- подчиненный». Хорошее знание своих коллег и умение взаимодействовать с ними в партнерстве, а не в иерархии, помогает вовлекать сотрудников во все процессы, сильнее их мотивировать и главное, придает значимость каждому в компании.

Сотрудникам важно не только выполнение своих показателей, они активно участвуют в жизни всего отдела и банка. Каждый месяц от ребят поступают предложения об улучшении базы знаний. За последние 6 месяцев благодаря нашим ребятам было выпущено 47 новостей для сотрудников контактного центра и отделений, внесено 43 корректировки в базу знаний, а также реализовано 7 мероприятий по изменению процесса в претензионке.

Мы очень ценим их инициативность! За каждое реализованное предложение награждаем ребят «плюшками»- это наша внутренняя валюта, на которую можно приобрести мерч банка. Ребята с радостью покупают кофейки, зонты, блокноты, футболки и много другое. Самый любимый мерч для всех – это теплая голубая толстовка с логотипом Открытия. В нее оделась не только большая часть сотрудников, но и с удовольствием одели в нее своих родных и близких.

Конечно, значимость каждого невозможно измерить количеством «плюшек» или мерчей, осознание того, что ты приносишь пользу для всего банка - вот главная награда! Мы знаем, многие ценят признание выше материального вознаграждения.

Ребята сами приходят к нам с инициативой что-то изменить в отделе. Одной из таких идей было перенятие функционала у смежного подразделения.

Для того чтобы нам выяснить выполнил ли клиент все условия для участия в акциях банка, нашему отделу приходилось делать запросы коллегам из смежного подразделения. Чтобы исключить эту «ненужную цепочку», наш равнодушный участник Замкнутого контура предложил обратиться к коллегам, чтобы они поделились с нами доступами в программу, где проверяется выполнение условий.

Наша идея только обрадовала коллег. Нагрузка на их отдел снизилась, а наши обращения, связанные с акциями, стали обрабатываться в два раза быстрее.

Мы знаем, что комфортные условия работы непосредственно влияют на ментальное здоровье сотрудника, что в свою очередь отражается на его продуктивности.

В период пандемии все сотрудники перешли на удаленный формат работы. Пандемия закончилась, а возможности остались :) Многим оказалось по душе работать из дома. Если на KPI это не влияет, почему бы не оставить сотрудника на удаленке? Конечно, если показатели у сотрудника начинают снижаться, мы приглашаем его в офис, чтобы поддержать и помочь вернуться на предыдущие показатели продуктивности.

На текущий момент 10% сотрудников регулярно работают из дома. Остальная часть сотрудников работают по графику неделя в офисе – неделя из дома.

«Счастье» сотрудников мы измеряем ежеквартальными опросами удовлетворенности.

Результаты опроса 3Q2022г. показали:

- 98% сотрудников абсолютно удовлетворены условиями работы в банке Открытие;
- 89% готовы рекомендовать наш банк как лучшее место работы.

7. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)

Эффективность работы команды на 70% связана с высоким уровнем эмоционального интеллекта и лишь 30% зависит от их профессиональных навыков.

Прежде чем приступить к работе в проекте, мы решили дополнительно прокачать эмоциональный интеллект ребят, которые будут в нем участвовать.

Каждый участник команды прошел тренинги, мы вместе изучали информацию из других источников - смотрели видео на YouTube, делились бизнес - литературой и различными статьями.

В основе эмоционального интеллекта лежит достаточно простой навык – способность воспринимать свои и чужие эмоции. Своими управлять, а к чужим уметь проявлять эмпатию.

Благодаря высокому уровню эмоционального интеллекта ребята могут найти контакт с любым клиентом, что делает обратную связь эффективной и полезной.

Мы использовали 5 основных эмоциональных и социальных компетенций, которые нам помогли достигнуть высоких результатов:

- **Самоосознание** - осознание собственных эмоций помогает принимать и осознавать эмоции

клиента и использовать это умение в процессе принятия решения вопроса;

- **Саморегуляция** - умение справляться с эмоциями, чтобы они содействовали, а не мешали выстраивать диалог с клиентом, даже если он негативно настроен;
- **Мотивация** - наша цель заключается в повышении лояльности клиента и для этого сотрудники делают все, чтобы вернуть его доверие. Если вопрос клиента не получается решить с первого раза, ребята ищут новые решения, либо предлагают альтернативу;
- **Эмпатия** - без нее никуда! Ощущение того, что чувствуют другие люди и способность понять их точку зрения, развивает дар взаимопонимания и умение настроиться на человеческие эмоции.
- **Социальные навыки**- мы научились находить подход к каждому клиенту, используя типологию DISC. Теперь мы знаем как сделать разговор максимально комфортным и результативным для каждого клиента.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Нет ничего на свете, из чего нельзя было бы сделать вывод. Надо только знать, как взяться за дело!

Третий год подряд мы приходим на Хрустальную Гарнитуру и рассказываем Вам как проектная деятельность внутри претензионки меняет не только показатели, но и сам процесс претензионной работы.

Мы не стоим на месте и готовы бежать со всех ног, чтобы менять мир клиентского сервиса банка Открытие!

Словно в Зазеркалье, мы решили посмотреть на свою работу, с другой стороны. Проект помог взглянуть на претензионку глазами наших клиентов. Теперь мы стали еще ближе к друг другу.

Мы слышим голос каждого клиента и стараемся сделать так, чтобы у него не возникло трудностей на его клиентском пути. Но если они все-таки возникнут, мы всегда готовы оказать свою поддержку. Для каждого клиента наш сервис от самого сердца!

Что помогло сделать проект успешным?

- Правильно выбранные цели и четкое понимание задач
- Вовлеченность и эмпатия каждого участника
- Эффективное взаимодействие участников проекта с другими командами

Уже сейчас можно сказать, что своим успешным результатом мы превзошли все ожидания нашего руководства. Мы не готовы останавливаться на достигнутом и будем дальше предоставлять качественный сервис для клиентов и формировать положительное впечатление о нашем банке.

Мы рады становиться лучше, всегда открыты для новых целей, идей и задач. Видим свой вклад в общее дело и ощущаем свою причастность к достижению высоких результатов.

В нашей жизни всегда есть место Открытию!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Прохорова
---------	-----------

ИМЯ ОТЧЕСТВО	Анна Андреевна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель группы