


ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9844

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк ЦентрКредит, АО
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Алматы, Алматинская область, Казахстан
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	373
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.bcc.kz/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	#КлиентВЦентре
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/T_j4Lc2ANaY

ЭССЕ НОМИНАНТА

Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

Банк ЦентрКредит является третьим по размеру активов среди банков второго уровня Казахстана. В апреле 2022 года Банк ЦентрКредит завершил сделку по приобретению акций АО ДБ «Альфа-Банк», и запущен процесс слияния двух крупнейших банков. В рамках объединения и роста активов Банка в 2023 году банк начал масштабную трансформацию всех процессов, в том числе и трансформацию Контакт-центра, в ходе которой были применены лучшие практики из работы обоих банков. Целью трансформации было повышение эффективности и качества обслуживания клиентов во всех каналах взаимодействия с клиентами.

При этом перед Банком стояли следующие сложные вопросы, требовавшие срочного решения:

- Процессы: как можно оптимизировать процессы двух банков?
- Технологии: как можно интегрировать технологии двух банков?
- Продукты и услуги: как можно создать новый портфель продуктов и услуг, который будет привлекательным для клиентов?
- Персонал: как сделать процесс слияния безболезненным и сохранить всех ценных сотрудников?

В 2023 году Банк ЦентрКредит изменил свое **позиционирование**. Сегодня вектор развития меняется в сторону удовлетворения потребностей клиентов в спектре качественных банковских услуг. Главным направлением банка является качественный сервис через клиентоориентированность. **«Клиент в центре»** — вот наш новый девиз.

В итоге потребовалось решить следующие задачи:

- Перевод клиентов Альфа-Банк на обслуживание в Банк ЦентрКредит;
- Повышение качества обслуживания клиентов;
- Автоматизация процессов обслуживания клиентов;
- Повышение удобства работы операторов;
- Создание комфортного рабочего климата в коллективе.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Начав решать поставленные задачи, мы столкнулись со следующими проблемами:

- Оператор работал в различных системах, не интегрированных с телефонией. Из-за негатива от клиента, неудобства работы, постоянно находился в стрессовом состоянии;
- Сложная для клиента структура и навигация меню IVR;
- Несмотря на то, что в работе использовалась чат-платформа на базе WhatsApp Business API, в ней осуществлялось только распределение чатов между группами операторов и в распоряжении руководителей была исключительно хронологическая отчетность;
- Использовалась отчетность в формате Excel и стандартные отчеты из различных систем. Оператору было очень сложно понять, насколько успешно он выполняет поставленные задачи. Руководителям – оперативно принимать решения;
- Взаимодействие сотрудника с организацией ограничивалось исключительно решением рабочих задач;
- Была высокая текучесть кадров, причем, в том числе, среди перспективных сотрудников;

Для решения этих проблем были осуществлены следующие действия:

- Создание Единого окна оператора;
- Переход на систему телефонии Cisco;
- Оптимизация IVR;
- Внедрение чат-бота;
- Создание отдельного подразделения аналитиков для Контакт Центра.

Применение новых систем, четкая работа аналитиков помогла увеличить эффективность и качество обслуживания, что привело к повышению удовлетворенности клиентов. Произошла оптимизация численности операторов на 40 человек.

В результате улучшения рабочего климата коллектива операторы из работающих на износ, нервных людей, находящихся в постоянном стрессе, превратились в доброжелательных сотрудников, относящихся к клиентам с эмпатией, четко понимающих свои цели и задачи,

имеющих удобные инструменты для своей работы. Сотрудники рекомендуют работу в Центре заботы о клиентах своим друзьям и знакомым.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Ранее сотрудники контакт-центра Банка ЦентрКредит мотивировались по количеству поступающих обращений, то есть KPI тарифицировался за каждый принятый звонок или обращение. Сотрудники были заинтересованы не в качестве, а в количестве звонков и получали бонусы даже при плохом качестве разговоров и негативных оценках клиентов, а также замечаниях со стороны Контроля качества.

Концепция изменения KPI разрабатывалась и утверждалась с начала 2023 года, и с ноября 2023 года внедряется новая Методика Мотивации. Новый KPI акцентирован на эффективность работы сотрудников и удовлетворенность клиентов качеством обслуживания. Таким образом, главными показателями расчета KPI для операторов голосовых каналов послужили:

- Средняя оценка клиента;
- Оценка Контроля качества;
- Среднее время разговора;
- Utilization;
- FCR.

Также на KPI операторов оказывает высокое влияние наличие жалоб от клиентов.

Руководство Контакт-центра Банка максимально лояльно для сотрудников внедряет новую Методику для прозрачной и справедливой оценки работы.

За счет оптимизации IVR, сокращения времени ожидания в очереди, повышения качества консультации затраты на обслуживание клиентов снизились на 57%.

Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

После слияния двух банков в апреле 2022 года, удалось бесшовно перевести клиентов АО ДБ «Альфа-Банк» на обслуживание в АО «Банк ЦентрКредит». Контакт центр справился с нагрузкой возникшей в каналах телефонии и текстовых каналах. Клиенты своевременно получили исчерпывающие консультации по интересовавшим их вопросам, начали пользоваться новыми продуктами. Оттока клиентов удалось избежать.

В 2023 году Операционный центр превратился в Центр заботы о клиентах, приоритетом выбирая потребности клиента. Девиз среди операторов: «Не клиент плохой, а клиенту плохо».

В 2022 году Банк ЦентрКредит использовал телефонию Avaya без интеграции с АБИС. Операторы затрачивали длительное время на идентификацию клиента, поиск необходимой информации. Оператор не знал, был ли ранее звонок от клиента, с каким вопросом он обращался и начинал выяснение ситуации с самого начала. В результате клиент был недоволен, возникали очереди на линии.

В 2023 Банк внедрил Единое окно оператора для эффективного обслуживания клиентов, увеличив уровень удовлетворенности CSI на 20%. Также, произведена оптимизация IVR для быстрого перехода по меню. Для удобства клиентов меню сократилось из 8 веток до 4.

В чатах реализован чат-бот, который мгновенно отвечает и помогает клиентам самостоятельно получать ответы на простые, часто задаваемые вопросы. Чат-бот закрывает порядка 30% всех запросов.

Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

Одной из основных идей трансформации стала «Ориентация на клиента»: сотрудники Контакт-центра, благодаря тренингам и работе над целеполаганием были переориентированы на потребности клиентов. Они должны быть вежливыми, дружелюбными и готовыми помочь клиентам решить их проблемы.

Операторы контакт-центра стремятся к совершенству в своей работе. Они постоянно учатся и совершенствуют свои навыки и в этом им помогает команда тренеров, которая на регулярной основе проводит обучение по hard и soft skills.

В свою очередь, благодаря регулярным опросам удовлетворённости сотрудников были внедрены следующие изменения:

- 1) Для удобства операторов и руководителей был разработан **Калькулятор мотивации**, в котором оператор видит свои показатели и понимает, на какое денежное вознаграждение он может рассчитывать. Руководитель видит показатели своих подчиненных. Данное решение увеличивает эффективность работы сотрудников всех уровней и минимизирует ошибки ручного контроля и расчета KPI.
- 2) Серьезная работа была проведена в рамках развития внутренней **корпоративной культуры Центра**. Работает читательский клуб, выпускается журнал. Организованы зоны отдыха, в которых сотрудники могут играть в интеллектуальные игры и общаться.
- 3) Большое внимание уделяется развитию **человеческого ресурса**. Операторы контакт-центра регулярно проходят обучение по новым технологиям и навыкам, чтобы предоставлять клиентам лучший опыт обслуживания. Универсализированы функционалы операторов первой линии; расширяется функционал 2-й линии поддержки, сотрудники которой помогают в оперативном решении проблем клиентов технического характера.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Банк разработал Стратегические цели, исходя из которых была выстроена новая структура контакт-центра, которая позволила повысить эффективность взаимодействия между различными подразделениями банка.

Автоматизируются и внедряются **новые технологии** в процессы всего контакт-центра. Планируется закупать системы записи, речевой аналитики, видео банкинга.

Контакт-центр Банка ЦентрКредит выходит за рамки стандартных контакт центров, расширяя свой функционал и создавая технологичные решения для бизнеса и клиентов. В целях оптимизации в 2020 году в банке была упразднена роль кредитных администраторов, и в Контакт-центре Банка создана централизованная и универсальная **Дирекция валидации**. В 2023 году был автоматизирован процесс рассмотрения кредитных и некредитных заявок физлиц и юрлиц, что привело к существенному сокращению времени рассмотрения. Более 100 000 заявок закрываются с SLA 98%. Осуществляется переход на обработку запросов в онлайн-режиме.

Также в 2023 году в Контакт центр был передан функционал посткредитной обработки заявок и обращений клиентов, а также передано направление обработки операционных запросов. В месяц данное подразделение рассматривает порядка 4000-4500 обращений заемщиков Банка с SLA 96%.

Одной из важных инновации стала разработка и внедрение понятного, наглядного калькулятора KPI. Теперь оператор в любой момент времени может самостоятельно увидеть поставленные перед ним задачи и понять текущий статус их выполнения. Также оператор может узнать точную сумму своего вознаграждения.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Изучая лучшие решения индустрии Контакт-центров банк разработал и внедрил Единое окно оператора - систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM собственной разработки), которая позволила лучше понимать потребности клиентов и предоставлять им более персонализированное обслуживание. Единое окно интегрировано с телефонией, АБИС и Confluence (база знаний). При Входящем звонке поднимается карточка клиента с его данными, историей обращений, из Базы знаний подтягивается подробная информация о продуктах банка.

Система имеет разделы FAQ (Часто задаваемые вопросы) и NEWS (последние изменения в процедурах контакта с клиентом и/или в информации по продуктовой линейке). В результате внедрения Единого окна время поиска карточки клиента сократилось с 30 секунд до одной, и консультация клиентов стала развернутой и качественной.

Для реализации выполнения стратегических целей банка большое внимание уделяется удовлетворенности клиентов, поэтому масштабно распространилось правило, что каждый клиент, обратившийся в банк, должен получить решение своего вопроса, и операторы перезванивают клиентам, которые несмотря на незначительное время ожидания, положили трубку.

Мы стараемся усовершенствовать свои процессы, регулярно анализируя рынок. Клиенту в нынешнее время очень важно время, поэтому в рамках изменений произведена оптимизация IVR в 2023 году. Меню сократилось из 8 веток до 4. В результате время ожидания клиентов в очереди сократилось с 3 минут до 5-8 секунд.

Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Благодаря четкому целеполаганию и стратегическому мышлению при решении задач трансформации удалось правильно поэтапно осуществить все необходимые шаги и достичь хороших результатов. Мы не останавливаемся на достигнутом и постоянно продолжаем двигаться вперед, руководствуясь принципом «**Non progredi est regredi**», что в переводе означает «Не идти вперед – значит возвращаться назад».

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Башеева
---------	---------

ИМЯ ОТЧЕСТВО	Жадра Омирбаевна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель Центра заботы о клиентах