



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9975

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА АНАЛИТИКИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДАННЫХ О КЛИЕНТАХ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Почта России
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Волжский
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	500
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.pochta.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Как мы меняли Почту
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Еще несколько лет назад Почта ассоциировалась с очередями в отделениях, долгой доставкой и тонной бумаги.

Сегодня Почта – доставщик 240 млн посылок в год. Компания развивается, разрабатывает услуги под запросы клиентов и учитывает их голос (Voice of Customer) как основную оценку работы каждого сотрудника: от почтальона до генерального директора и членов Правления.

Что делать, если вам нужно развернуть ледокол

Несколько лет назад наша команда поставила себе задачу кардинально изменить устоявшийся подход к клиенту Почты России - организации масштаба всей страны, где работало порядка 300 тысяч сотрудников в почти 40 тысяч отделений, включая самые отдаленные уголки нашей Родины. Чтобы сменить курс, нужно сначала определить, где ты находишься. Мы понимали, что для полноценной трансформации компании обязательно найти способ собирать обратную связь от клиентов в режиме, близком к онлайн, во всех каналах взаимодействия.

Но мало просто собрать «голос клиента». Найденная, оцифрованная и проклассифицированная проблема должна быстро решаться. А решенная раз – не повторяться в дальнейшем.

Что конкретно мы сделали:

1. Научились собирать более **1.5 миллионов «голосов клиентов» каждый месяц:** оценки, жалобы и благодарности всех клиентов из всех каналов после любого взаимодействия в отделениях, с почтальонами, курьерами, на сайте, в мобильном приложении, даже почтоматами и роботами-роверами

2. Разработали математические модели расчета интегрального показателя CSI Почты, в который вошли все сегменты клиентов физических и юридических лиц, все точки контакта, перечисленные выше, а также все продукты компании: от посылок до пенсий. Каждый фактор и критерий получили свой вес, в зависимости от как прямого влияния на конкретного клиента, так и потенциального влияния на аудиторию через имиджевую составляющую.

3. Но теория без практики не работает. Поэтому мы создали отдельный программный комплекс, ежедневно собирающий и анализирующий тысячи оценок. Система позволяет дедублировать, взвешивать каждую оценку и даже их цепочки по заданному алгоритму и получать статистику во временных, региональных, канальных и продуктовых разрезах. Таким образом сейчас у нас есть данные по каналам: сети отделений, курьерским участкам, логистическим объектам, контактному центру, соцсетям, почтоматам, почтальонам и упомянутым выше роверам.

4. Выстроили регулярную работу с показателями. Мы ежедневно отбираем те проблемы, которые требуют участия и направляем в специальный канал, выделенный для решения конкретного типа проблемы. Например, мы видим, что начинается рост жалоб на задержку посылок в одном из сортировочных центров. Тогда на отработку (ускоренную пересылку) начинают уходить кейсы клиентов, а руководителю сортировочного центра идет сигнал о массовом потоке жалоб.

5. Вовлекли всех сотрудников компании в решение единой задачи по повышению клиентской удовлетворенности. Это, честно говоря, оказалось самым сложным, учитывая масштаб компании и сложную внутреннюю структуру. Мы начали с того, что дополнили систему сбора и анализа оценок интерфейсом – витриной CSI, доступ к которой имеют все сотрудники Почты.

Важность работы с качеством разделил и топ-менеджмент компании. Приоритезация и контроль исполнения инициатив по проблемам, найденным нашей системой, происходит под председательством генерального директора в рамках специально созданных Клиентских комитетов и системно влияет на уровень клиентского опыта в Почте.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Почта – в первую очередь, компания с социальной ролью, почтовый оператор для людей.

Это значит, что говорить и думать только о прибыли будет в корне неверно, нам нужно учитывать изменения, которые коснулись напрямую сознания людей.

1. Благодаря выстроенной системе сбора и анализа голоса клиента и процессу принятия решений мы научились видеть все проблемы в каждом отдаленном уголке страны и по всем дистанционным процессам, работать с ними (выявлять корневую причину) и принимать решения, используя данные о каждом конкретном клиенте.

2. Мы ставили перед собой цель стать компанией первого выбора на рынке логистических услуг по уровню лояльности относительно своих конкурентов.

Сейчас Почта России уже занимает место в ТОП-3 рейтинга лояльности физлиц (независимое исследование «Magram» 1 волна 2023 года) и продолжает уверенную борьбу за первое место. Доля клиентов, подтверждающих изменения к лучшему в компании, после создания стратегии

клиентского опыта и разработки методики расчета удовлетворенности, держится на высоком уровне и продолжает динамически расти с 2020 года по сей день.

3. Смогли повлиять на ментальность сотрудников внутри компании и изменили подход к клиенту внутри Почты.

Теперь, при любых масштабных изменениях в компании (создании новых услуг или внесении изменений в действующие продукты), учитывается клиентский опыт как один из основных показателей (при согласовании инициативы или мероприятия учитывается не только будущая выручка, но и изменение показателя CSI продукта, и, как следствие, CSI Почты.)

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Система Почты, позволяющая видеть и работать со всеми проблемами и оценками клиентов по всем продуктам и каналам, требует для управления и обработки всех данных силы всего двух человек.

Также, разработав систему, мы оптимизировали работу нескольких тысяч сотрудников ежемесячно. Мы убрали необходимость в ручных отчетах, переписках и обмене внутренними файлами между 40 тыс. отделениями связи, почтамтами и УФПС.

Мы также упростили работу по менеджменту качества, основанному на актуальной, объективной и качественной статистике для более, чем 3000 человек (супервайзеров отделений связи) - коллеги для принятия управленческих решений теперь получают готовую сводку данных, просто открыв нужную вкладку.

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

Благодаря нашим усилиям и всем мероприятиям, мы видим результаты изменений для клиентов и сотрудников. А именно:

1. Важность клиентского опыта была возведена во главу угла, а цели по качеству (уровню удовлетворенности от работы с Почтой) были установлены всем от оператора отделения почтовой связи до генерального директора компании.

2. Мнение клиентов о том, что Почта стала работать лучше подтверждают результаты нескольких проводимых независимых исследований:

- в соответствии с итогами регулярных опросов **NPS компании среди физлиц** вырос с -3 (по итогам 2020 года) до рекордных +23 (результаты 1 полугодия 2023 года)

- **NPS юридических лиц** вырос с -11 по итогам 2020 года до +16 в 2023 год (результаты 1 полугодия 2023 года)

- согласно результатам исследования от «ВЦИОМ» доля клиентов среди **физ лиц**, замечающих **изменения к лучшему** в компании, также увеличилась с 56% (4 кв. 2020) до 62% (2 кв. 2023)

3. Изменение ментальности внутри Почты. Каждый сотрудник любого отделения теперь знает, что значит и из чего складывается показатель CSI Почты, а также понимает, как сам лично влияет на восприятие клиентом всей организации.

4. Создание с нуля реально работающего решения – системы, умеющей собирать, взвешивать и

декомпозировать оценки, а также позволяющей оперативно работать с конкретными проблемами клиентов.

Как нам это удалось?

- 1) Работали с изменением отношения сотрудников к клиенту, влияя на ментальность людей.
- 2) Научились среди всех проблем выделять наиболее острые и требующие моментального реагирования (ТОП проблем), для остальных клиентских сигналов смогли организовать универсальные алгоритмы для решения и эскалации.

Другими словами, найденные небольшие точечные проблемы научили решать в местах их возникновения, а крупные - вывели на уровень руководства и привлекли к их решению коллег, принимающих важные решения на уровне всей компании.

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

1. Благодаря тому, что сотрудники буквально увидели Голос клиента, у них сформировалось верное критическое отношение к своей работе - теперь коллеги понимают проблемы клиента и стараются их не допускать.

Сейчас, если сотрудники и начальники сталкиваются в своем отделении с длительным ожиданием клиента, сотрудники на местах стараются максимально быстро решить вопрос клиента различными способами (выходя в зал, привлекая к обслуживанию доп ресурсы и т.д.)

2. Для сотрудников, работающих как с клиентом, так и над продуктом/услугой (то есть практически для всех сотрудников компании), мы формируем еженедельную статистику с динамикой их оценки качества, возможностью отследить причины снижения оценки и определить топ факторов, влияющих на голос клиента.

Также и мы проверяем причины снижения оценки и вовлекаем сотрудников в процесс анализа - а при необходимости, помогаем и корректируем предлагаемые решения для повышения клиентской удовлетворенности.

3. Для сотрудников улучшение клиентского опыта смогло стать основным показателем для улучшения в том числе и потому, что в разное время этот показатель достигал до 40% от премии.

4. Также нами запущен и регулярно проводится проект «Банк идей», основанный на сборе предложений от сотрудников о том, как решать и не допускать проблемы клиентов.

Мы слышим сотрудников, наблюдаем за их реакцией на нововведения и обсуждение изменений в компании в чатах и мобильном приложении для сотрудников Почты России «Марка».

Например, осенью 2023 года тренд обсуждений проблематик между сотрудниками поменялся и, после выхода новой фронтальной системы ЕАС4, ее установка и работа в отделениях стала ТОП темой.

Поэтому мы приступили к углубленному анализу причин и барьеров в работе с программой и выстроили процесс взаимодействия с IT и лидеров разработки системы таким образом, чтобы в будущих релизах и доработках программы учитывался голос внутреннего клиента.

Кроме того, голос и оценка внутреннего клиента уже попадает в KPI коллег из IT.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Инновация методики CSI Почты России заключается в том, что наша система и схема ее работы – это и методологическое, и технологическое, и процессное ноу-хау.

Потому что:

- в объединении всех каналов обслуживания и услуг в единый показатель качества
- включения всех оценок и жалоб из всех источников в расчет интегрального CSI
- присвоение каждой оценке (с помощью выстроенной системы фильтров по критериям) степени влияния на общий показатель удовлетворенности
- разработка единой витрины для пользователей, где каждый, от сотрудника любого отделения до генерального директора компании, может проверить как общий показатель компании, так и свой показатель по отделению/почтамту/региону, прочесть все отзывы клиента и понять, как он (сотрудник) может повлиять на оценку.
- система собирает и обрабатывает более 1,5 миллионов оценок ежемесячно, в ней же ведется обработка негативных отзывов и замыкание обратной связи.
- система позволяет ежедневно и одновременно работать более 40 тыс. сотрудникам всей страны в ней.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Основные отличия методики CSI Почты России от других:

- один интегральный показатель для компании, учитывающий удовлетворённость клиентов, сотрудников и внешний фон как единая метрика внутри Общества
- показатель коррелирует с внешними независимыми замерами удовлетворенности и лояльности клиентов и может прогнозировать их изменения на основании ежедневно замеряемых данных
- благодаря системе «мер и весов» получаем сбалансированный показатель, который позволяет сравнивать как сам себя в динамике, так и внутри любого нужного разреза (каждого канала/продукта/клиента)

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

Сейчас, оглядываясь на весь пройденный путь в 5 лет, можно выделить следующие ошибки, которые мы допустили. Это замедлило рост эффективности решения проблем, но не помешало прийти в текущую точку.

- Не распределили сразу поток проблем, которые может решить сотрудник отделения, а какие он не решает. Тем самым получили волну негатива сотрудников, пришлось пройти этап недоверия сотрудников к новой методике расчета CSI.
- Не работали с мышлением ключевых сотрудников от подразделений, ответственных за результат и изменения по их каналам и услугам. Нам потребовалось время, чтобы заметить, что сотрудники пытаются повлиять на результат не через решение проблем, а через изменение методики. Тогда необходимо было донести до каждого, как именно он может повлиять на результат и какие у него есть инструменты для решения вопросов.

В 2023 году мы расширили список партнеров, теперь клиенты маркетплейсов - и наши клиенты тоже. Ожидания клиентов, которые привыкли получать посылки за минуту по штрихкоду в пункте

выдачи заказов Озон, выше. Поэтому мы планируем автоматизировать загрузку отзывов и оценок клиентов маркетплейсов, анализ этих отзывов и принимать решение об изменениях в процессах обслуживания на основе ожиданий этих клиентов.

Также в планах на ближайший год:

- 1) не реактивное реагирование, а проактивное – мы уже запустили в пилоте проект, где система позволяет сигнализировать о проблеме еще до того, как ее увидел клиент.
- 2) дальнейшая автоматизация опросов (и иных способов сбора обратной связи), построение четких триггерных систем уведомлений, связка показателей качества и бизнес-показателей и еще ряд важных изменений, о которых будем рады рассказать в следующем году.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Жильцова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Анастасия Игоревна
ДОЛЖНОСТЬ	руководитель отдела