



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №951

НОМИНАЦИЯ: ПРОЕКТ ИЗМЕНЕНИЯ, СХ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	ПАО Почта Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.pochtabank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Почта Банк, Дирекция развития сервиса
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Положительное влияние на деятельность организации (не более 3600 знаков с пробелами)

Почта Банк - единственный крупный банк, который появился за последние 10 лет на банковском рынке. Мы - Банк с крупнейшей сетью отделений, в т.ч. в удаленных и сельских населённых пунктах.

В удаленных сельских населённых пунктах до 2016 года люди были вынуждены ехать в более

крупные города, преодолевая расстояние до 100-150 км, чтобы получить базовые финансовые услуги. Но все изменилось в 2016 году, когда на рынке появился Почта Банк.

Наша миссия - сделать финансовые услуги доступными для каждого жителя России. Именно поэтому мы открывали отделения там, где раньше никогда не было банков. Именно поэтому мы увеличили нашу Сеть отделений с 3000 отделений в 2016 до 22000 в 2018.

Основной вызов для Банка: как в условиях агрессивного роста бизнеса и масштабов сети обеспечить качественное обслуживание Клиентов, учитывая, что:

1. трансформировать бизнес нужно было за один год иначе был риск сформировать портфель нелояльных клиентов
2. был ограниченный бюджет. На сх-инициативы выделено 15 млн.руб

В конце 2017 принято решение запустить систему трансформации бизнеса в сторону Клиента. Система включала 5 этапов и была рассчитана на год:

1. **Вовлечение команды** – создание Рабочей группы по сервису во главе с первым заместителем Президента Банка. Участие топ-менеджмента в сх-инициативах (запись видеороликов о важности качественного сервиса и прочее). Проведение межрегиональных конференций и страт.сессий. Вовлечение стейкхолдеров на первом этапе позволило в дальнейшем быстро принимать решения о запуске проектов, а также подчеркнуть важность этого направления для всех сотрудников.
2. **Разработка принципов и стандартов качественного обслуживания** – утверждение ценности Клиента в качестве первого закона Банка, разработка совместно с сотрудниками сети принципов качественного сервиса, создание регламента обслуживания.
3. **Запуск системы измерения и постановка KPI** – запуск замера CSI сети, включение результатов замера в мотивацию всех сотрудников с весом 20%.
4. **Запуск системы информирования сотрудников о результатах CSI** – создание целостной системы информирования по вопросам сервиса: внутренний портал с результатами CSI; раздел по сервису в Базе Знаний/Банктыюбе/внутренней корп.сети; запуск мобильного приложения; дайджесты; вебинары.
5. **Разработка системы обучения качественному обслуживанию** – создание учебных курсов для каждого уровня иерархии в регионах (для фронт-линии; линейных руководителей; руководителей регионов). Для каждого сегмента сотрудников использовали разные форматы: e-learning курс; тренажеры; интерактивные видео; скетчи и другие.

Запуск системы управления качеством позволило Почта Банку за год улучшить сервис в отделениях при росте клиентской базы в 5 раз, точек - в 8 раз, сотрудников - в 5 раз:

1. CSI вырос с 70% до 80%
2. Позиция в рейтинге Банки.ру выросла с 15 до 6 места.
3. Claim rate снизился в 1,8 раз
4. Почта Банк признан Банком года 2018 по версии портала Банки.ру
5. Почта Банк отмечен наградой за исключительный клиентский опыт и повышение финансовой доступности от амбассадора международной премии International CX Award 2019

Улучшение клиентского сервиса оказало положительное влияние на финансовый результат Банка. Мы обнаружили, если первое взаимодействие Клиента с сотрудником Банка было положительным, то Клиент впоследствии чаще оформляет новые продукты, чаще расплачивается картами, приносит больший доход банку, у них выше NPS и ниже отток.

Мы смогли рассчитать сумму, которую Банк дополнительно заработал за счет улучшения сервиса. С

учетом затрат на программу срок ее окупаемости составил 1 месяц.

2. Операционная эффективность (не более 1800 знаков с пробелами)

Для оценки успешности проводимых изменений использовались следующие показатели:

1. Уровень удовлетворённости Клиентов качеством обслуживания в отделениях (CSI) до и после старта программы.
2. Уровень жалоб на сотрудников сети (Claim rate) до и после старта программы
3. Динамика рейтинга Почта Банка на banki.ru до и после старта программы

Внедрение системы управления качеством сервиса в сети признано успешным, так как позволило улучшить все 3 ключевые метрики:

1. Рост CSI с 70% в январе 2018 года (месяц старта программы) до 80% в декабре 2018 года. Изменения показателя статистически значимы на уровне 99% доверительного интервала. Для справки: CSI в 4 кв.2017 года составлял 65%.
2. Снижение Claim rate с 5,1 в январе 2018 (месяц старта программы) года до 2,8 в декабре 2018 года.
3. Улучшение позиции Почта Банка в народном рейтинге banki.ru с 15 в январе 2018 (месяц старта программы) до 6 позиции в декабре 2018 года.

Кроме отслеживания основных метрик по каждой сх-инициативе проводилась оценка эффективности, на основе которой принималось решение о масштабировании/продлении проекта. Во презентации приведены примеры оценки эффективности по ряду реализованных сх-инициатив.

Следует отметить, что показателями операционной эффективности могут также служить затраченные ресурсы на реализацию программы изменений.

Ресурсы, затраченные на внедрение программы трансформации в Почта Банке:

1. Внедрением программы непосредственно занимались 3 сотрудника, в прямые обязанности которых входит управление качеством сервиса в сети. Всего на разных этапах и проектах суммарно участвовало 28 человек из Головного офиса.
2. На всю программу трансформации (за исключением затрат на ФОТ) было потрачено 15 млн.руб.
3. Срок, за который удалось внедрить все запланированные шаги, составил один год.

3. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Сотрудник – ключевой фактор клиентского счастья. Как указано выше мы увидели корреляцию между качеством обслуживания, поведением Клиента и его лояльностью.

Ключевая задача на 2018 год заключалась в создании экосистемы для сотрудников, которая позволяла бы и стимулировала оказывать качественный сервис. Ранее мы писали про 5 этапов построения системы управления качеством. Ниже мы покажем, как данные этапы внедрялись на жизненном пути сотрудников в Банке.

Построенная экосистема позволила управлять поведением сотрудников на всех этапах их жизни в банке и оперативно корректировать их работу.

Мы определили, какие этапы сотрудник проходит в Банке, с какими проблемами он сталкивается и

какое целевое поведение мы ожидаем. В зависимости от этого мы поняли, какие инструменты нужны.

1. Этап отбора.

Зона риска: многие кандидаты приходят не из финансовой сферы, поэтому могут не понимать важность качественного обслуживания. Такие кандидаты при выходе на работу могут генерировать некачественный клиентский опыт.

Решение: разработан очный учебный курс по сервису

Ожидаемое поведение: у кандидата должно сформироваться понимание важности сервиса и первичное представление о стандартах сервиса и CSI в Почта Банке.

2. Выход на работу (1 месяц).

Зона риска: новый сотрудник еще не знает в совершенстве все продукты и процессы Банка и как именно нужно консультировать, чтобы Клиент остался доволен. При этом все новые сотрудники участвуют в замере CSI с 1ого дня работы. Основная доля низких оценок приходится именно на этот сегмент сотрудников.

Решение: разработан расширенный электронный учебный курс по стандартам сервиса и по системе измерения, а также тренажер для закрепления теории на практике.

В мотивацию всех сотрудников включен показатель CSI с весом 20%. Показатель включает в себя эмоциональную оценку Клиента по шкале 0-10 и ответы по чек-листу. Чек-лист представляет собой аналог тайных визитов. Клиенту задают вопросы о том, какую информацию по продукту он запомнил. Если клиент поставил 10 и запомнил необходимую информацию, консультация сотрудника признается качественной.

Ожидаемое поведение: сотрудник обладает полными знаниями о том, как обслуживать клиентов качественно, о системе измерения CSI. Сформирован навык обслуживания Клиентов в соответствие со стандартами качества. CSI включен в мотивацию сотрудников и стимулирует их не просто оставлять о себе приятное впечатление, но и доносить до Клиентов ключевую информацию по продукту (преимущества карт, каналы погашения кредита и т.д.).

3. Адаптация (2-4 месяца).

Зона риска: ввиду большого количества КПЭ на сотрудника и большого объема знаний, полученных в первый месяц, у сотрудника могут сохраняться некоторые пробелы в знаниях/навыках.

Решение: создана целостная система информирования (портал, приложение и прочие). Для закрепления навыков создана триггерная система обучения, чек-листы на местах сотрудников, система подсказок в режиме real-time-marketing, мобильное приложение SkillCup.

Ожидаемое поведение: навык консультации в соответствие со стандартами доведён до автоматизма. Сотрудник работает с зонами роста.

4. Выход на продуктивность (от 5 месяцев).

Зона риска: лучшие сотрудники по сервису ожидают признания. Могут демотивироваться, если не получают его.

Решение: запуск конкурсов по качеству сервиса, а также системы знаков отличия. Лучшие сотрудники на ежеквартальной основе могут получить табличку «Вас обслуживает лучшие сотрудник по сервису» и именной бейдж «Лучший сотрудник по сервису».

Ожидаемое поведение: сотрудник не просто оказывает хороший сервис, а стремиться оказывать превосходный сервис и быть лучшим.

4. Вовлеченность сотрудников (не более 1800 знаков с пробелами)

Вовлечение сотрудников – 1ый этап построения системы управления качеством. В рамках 1ого этапа реализованы инициативы:

1. **Рабочая группа по качеству сервиса.** До РГ провели страт.сессию с участием топ-менеджмента и руководителей регионов. Определили повестку, задачи и гипотезы. В составе РГ: топ-менеджмент, руководители подразделений и регионов. Стримы: персонал, продукты, процессы, методология, пиар. Реализовано 40+ инициатив.
2. **Межрегиональные конференции и страт.сессии по сервису.** В каждом регионе созданы action plan по сервису.
3. **Видеоролики** от топ-менеджмента о важности качественного сервиса.
4. **Участие сотрудников в формировании принципов качественного сервиса.** Проведен опрос сотрудников. Цель – определить, что они понимают под качественным сервисом и какие принципы хотят видеть. На все рабочие мониторы включены заставки с описанием принципов. Как итог: 73% сотрудников знают их.
5. **Привлечение сотрудников сети к разработке учебных и метод. пособий.** Перед разработкой каждого материала формируется инициативная группа на добровольной основе.
6. **Обратная связь от сотрудников о процессах в Банке, о качестве учебных и метод. материалах.** По итогам ОС от сотрудников формируется список доработок. После их реализации - коммуникация об улучшениях. 87% сотрудников готовы рекомендовать разработанные материалы. rNPS составляет 67% (+18 п.п. за год).
7. **Знаки отличия для лучших.** Знаки отличия стимулируют сотрудников улучшать сервис. Благодаря инициативе CSI вырос на 2 п.п. за год
8. **Сбор предложений об улучшении процессов/продуктов Банка через Банк идей.**
9. **Региональные инициативы:** страт.сессии, дни качества, обмен лучшими практиками.
10. **Привлечение клиентских историй на Банки.ру в случае выдающегося сервиса.** Сотрудникам удалось привлечь более 2500 положительных отзывов за год.

5. Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

1. **Портал качества сервиса (ПКС).** ПКС - дашборд с CSI + триггерное обучение. Портал назначает сотруднику учебные материалы при срабатывании триггеров (не выполнен индикатор; повторные некачественные консультации и т.д.). После обучения сотрудники проходят тесты, результаты отражаются на портале. Посещаемость портала – 45% от сотрудников сети. Доказана корреляция между посещением ПКС и уровнем CSI.

2. **Система обучения.** В условиях масштабов сети классические форматы обучения не работают: очное обучение дорогое, обучение через e-learning курсы не формируют навыки. Дополнительно к триггерному обучению разработаны интерактивные форматы:

- тренажеры, имитирующие реальную ситуацию оформления продукта.
- видео-форматы длительностью не более 1-2 минут (скетчи, видео с участием реальных актеров).

Обучаем сервису не только фронт-линию, но и руководителей. Доказана корреляция между

успешным прохождением каждого формата и уровня CSI сотрудника. ПКС, триггерное обучение и интерактивные форматы позволяют управлять поведением сотрудника.

3. Объединение классического CSI и тайного покупателя. CSI дает только эмоциональную оценку, мистери шоппинг – контроль стандартов. С учетом масштаба сети мистери шоппинг дорого, эмоциональной оценки недостаточно. Решение: совместить подходы. У Клиента спрашиваем степень удовлетворённости и уточняем по чек-листу, какую информацию рассказал сотрудник. Если индикатор чек-листа выполнен, то поведение Клиента меняется: клиенты, которые запомнили хотя бы одно преимущество карты пользуются ей впоследствии активнее (61% против 48%). Индикаторы определяются бизнесом, тестируются и только работающие индикаторы включаются в мотивацию. Индикатор работающий, если его выполнение приводит к изменению поведения Клиента. Таким образом мы управляем поведением Клиента.

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

1. Система 5 шагов – универсальный подход, применимый в любом бизнесе. Лучшая практика Почта Банка – это успешное и эффективное внедрение данной системы в условиях масштаба бизнеса и в условиях ограниченных ресурсов и бюджета. Мы реализовали шаги всего за год при бюджете 15 млн. Всего за год достигли улучшений всех клиентских метрик (CSI, claim rate, рейтинг банки.ру).

2. Оценка эффективности всех инициатив и оцифровка фин.эффекта от прироста CSI.

Каждая инициатива проходит этап оценки эффективности. Решение о масштабировании принимается в случае доказанного эффекта. Мы точно знаем, какие проекты работают, а какие нет.

Мы сформулировали методологию оценки фин. эффекта от прироста CSI. Фин.эффект считаем от базового уровня CSI и оцениваем только прирост. Базовый уровень качества – тот, который был до внедрения инициатив по улучшению сервиса.

Логика расчетов:

1. Определяем разницу в поведении Клиентов в зависимости от того, как их обслужили ранее (качественно или некачественно). В качестве метрик берем: повторные договора, уровень отключения страховок, уровень транзакционной активности, уровень оттока. Как мы писали ранее, выполнение индикаторов чек-листа, меняют поведение Клиента. Например, Клиенты, которых обслужили качественно, потом оформляют больше новых договоров в отличие от Клиентов, которых обслужили некачественно.
2. Далее мы берем разницу между лучшими и худшими сотрудниками и распространяем эффект на всю базу, переводим в абсолютные значения (кол-во договоров, клиентов и т.д.). Экстраполируем эффект на всю базу. Учитываем только тот объем и штуки, который был получен за счет прироста CSI.
3. Учитываем стоимостной фактор (среднюю доходность по одному договору; средний interchange; доход от страховки и прочее).

7. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

1. Мы смогли успешно и эффективно провести сх-трансформацию бизнеса в одной из самых больших сетей отделений на российском финансовом рынке при ограниченных ресурсах. Мы

реализовали программу трансформации всего за год при бюджете 15 млн. Всего за год мы значительно улучшили клиентские метрики (CSI, claim rate, рейтинг банки.ру).

2. Мы рассматриваем клиентский опыт не только как «приятные бантики» для Клиентов, но прежде всего, как направление бизнеса, которое должно приносить доход и быть окупаемым. Поэтому все проекты проходят оценку с точки зрения эффективности. Мы запускаем только то, что эффективно. Мы точно знаем, какие проекты работают, а какие нет. Кроме этого, мы точно знаем сколько потратили на сх-трансформацию, сколько на этом заработали и как быстро окупилась затраты.

3. Мы являемся примером уникальной трансформации бизнеса. На российском банковском рынке нет аналогов как при ограниченных ресурсах добиться таких изменений за год и в таком масштабе. Лучшие практики рынка, которые работают в малых масштабах, перестают работать в масштабах Почта Банка. Именно этот фактор стимулировал находить уникальные решения, которые были бы эффективны в масштабах Почта Банка (онбординг сотрудников, триггерное обучение, портал, интерактивные форматы и прочее).

4. Нашу работу уже оценили представители российских и международных экспертных сообществ. Мы стали Банком 2018 года по версии портала banki.ru. В 2019 г. Почта Банк был награжден главной премией в сфере клиентского опыта Customer Experience Excellence Award за повышение качества обслуживания в одной из самых больших банковских сетей в России. Данная премия присуждается ежегодно главным судьей премии Ian Golding только одной компании из 150 участников премии!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА:

ФАМИЛИЯ	Стасевич
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Ольга Юрьевна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель центра управления качеством сервиса в сети