



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №3364

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА ИЗМЕРЕНИЯ И УЛУЧШЕНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа-Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://alfabank.ru/about/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Цикл непрерывного улучшения процессов
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
Сопроводительный файл 1	Посмотреть загруженный файл »
Сопроводительный файл 2	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
Сопроводительный файл 3	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

Описание организации (100 слов).

АО «Альфа-Банк» — крупнейший частный банк России, входит в топ-5 российских банков по объему активов.

30 лет помогаем клиентам в решении финансовых вопросов, 15 лет помогаем клиентам запускать и растить свое дело.

Для нас нет малого бизнеса, ведь собственный бизнес – это всегда большое дело. За каждым стартапом стоят масштабные цели и люди, которые своими руками создают бизнес, идя наперекор стереотипам.

Лучший банк делают лучшие люди - **входим в топ-3 работодателей по версии HeadHunter**, непрерывно улучшаем не только опыт клиентов, но и опыт сотрудников.

Рейтинговые агентства присваивают нам наивысшие оценки среди российских банков. Награды – это не цель нашей работы, но получать их приятно. Подробнее на сайте <https://alfabank.ru/>

Цель проекта (не более 1800 знаков с пробелами)

Клиентским опытом важно и нужно управлять. Цель этого управления – сделать так, чтобы между банком и клиентом были партнёрские и взаимовыгодные отношения, чтобы клиент чувствовал, что стоит в центре всех наших процессов.

Для того чтобы управлять клиентским опытом недостаточно только измерять сервисные показатели (такие как NPS, VOC, претензии, тематики обращений в КЦ, тех. сбои и пр.), важно выстроить процесс, где эта обратная связь будет отработана, оцифрована, передана на изменения, а также проконтролирована на достижение результата в виде роста сервисных показателей.

Нашей целью стала разработка и внедрение такого комплексного и системного подхода в работу всего направления малого и микробизнеса (ММБ) Альфа-Банка, которая состояла из следующих задач:

1. запуск непрерывного цикла улучшения процессов
2. включение в него всех центров компетенции банка (владельцы продуктов, владельцы процессов, ИТ, каналы обслуживания, каналы привлечения и т.п.)
3. создание отдельного бэклога по сервисным задачам (с конкретными сроками и ответственными)
4. выделение «Налога на сервис» в capacities всех центров компетенций
5. создание человекоцентричного подхода в банке

Суть проекта (не более 3600 знаков с пробелами)

«Высочайший уровень сервиса становится не эмоциональным выбором, а рациональным, выгодным выбором. Те компании, которые смогут предложить качественный сервис, смогут не только удержать своих клиентов, но и привлечь новых». (Верхошинский В.В., главный управляющий директор Альфа-Банка)

Основной нашей задачей, как Клиентского опыта, стало **создание практики непрерывного цикла улучшения процессов** в ММБ Альфа-Банка. Мы выстроили процесс следующим образом:

1. Комплексный сбор и отработка обратной связи клиента

Мы, как клиентский опыт, ежедневно используем комплекс замеров в своей работе. Это дает нам возможность оценивать ситуацию с разных углов и осознавать глубину проблематики. Наши ключевые метрики: опросы удовлетворенности, NPS, обращения в Контактный центр, решение вопроса, ожидание ответа, претензии и пр.

2. Глубинный анализ CX-замеров с приоритизацией дефектов

После снятия замеров по показателям, с помощью формирования детального CJM мы полностью раскладываем путь клиента по шагам, формируем набор корневых проблем и ведем работу с «истинными причинами» неудовлетворенности клиента, а не со следствием.

Благодаря такому подходу к анализу мы:

во-первых, видим все точки разрыва клиентского пути и исследуем полную картину

во-вторых, мы оцениваем «критичность» проблематики и приоритезируем дефекты для дальнейшего принятия решений

3. Поиск ответственных и внедрение изменений

После глубинного анализа и оцифровки мы приступаем к поиску ответственных за процесс, в котором необходимы изменения. Владелец процесса получает от нас задачу в работу, которая уже

имеет конкретное определение проблемы со всеми ее смыслами (характер, повторяемость, критичность, степень влияния на бизнес, на клиентский опыт и пр).

На этом этапе наша функция не заканчивается, совместно с владельцами процесса мы проводим тестирование разработки, что позволяет нам проактивно выявлять ошибки, которые были спрятаны в «слепых зонах». После того как задача реализована, мы проводим обучение и информирование каналов и сети. Важно, что в этом процессе, каждый сотрудник проинформирован и заранее предупрежден о доработке.

На данный момент все центры компетенции ММБ Альфа-Банка (владельцы продуктов, владельцы процессов, ИТ, каналы обслуживания, каналы привлечения и т.п.) являются ответственными за изменения. Мы добились того, что **25% капаситета** каждой команды выделяется на **«налог на сервис»**.

Эта ответственность команд запущена на всех уровнях банка, как **стратегическая инициатива (Финансовый суперсервис)**. Все подразделения понимают, что должны выделять ресурсы и решать сервисные задачи.

Согласно стратегической инициативе, мы создали и внедрили в работу всего банка отдельный бэклог по сервисным задачам. Благодаря этому инструменту, за прошлый год мы успешно победили 96% критических проблематик клиента.

4. Контроль

Еще одна наша важная функция, как клиентского опыта – это контроль внедрения и улучшения мероприятий. После проделанных изменений мы вновь возвращаемся анализу обратной связи и смотрим, как выполненная доработка повлияла на клиента. Оцениваем изменения комплексно: показатели VOC, обращения в КЦ, претензии и пр. и таким образом понимаем, достигнута ли нами конечная бизнес цель или необходимы дополнительные действия.

Мы разработали глубинный подход в работе всего ММБ Альфа-Банка, в котором клиентский опыт полностью интегрирован с владельцами процессов, что позволяет нам сейчас строить «best practices» на рынке. А как нашу совместную работу оценили клиенты, расскажем в следующих блоках эссе.

Вовлеченность сотрудников (не более 1800 знаков с пробелами)

Для нас вовлеченность сотрудников – это когда каждый понимает свою роль и стремиться приложить максимум усилий для выполнения сервисных задач. Вся команда ММБ Альфа-Банка, вовлеченные в свое дело люди, которые работают на создание лучших клиентских впечатлений.

Во-первых, показатели удовлетворенности клиента, такие как обращаемость в КЦ и VOC учитываются в мотивации владельцев процессов и каналов.

Во-вторых, внедрен check-up сервисной модели. Это совокупность разработанных метрик, которые позволяют измерить уровень клиентоцентричности каналов и владельцев продукта. Например, в каналах обязательно измерение факта прохождения сервисных курсов для всех новых сотрудников, для продуктов – процент освоение бэклога сервисных задач («налог на сервис»).

В-третьих, мы разработали проекты, которые стали регулярными действующими процессами на уровне всего ММБ Альфа-Банка.

- "Агенты Альфа. Бизнес"

Это проект вовлечения владельцев процесса в деятельность каналов. Благодаря ему руководители и директора направлений на один день погружаются в работу канала и на реальных кейсах, выявляют разрывы клиентского пути, фиксируют дефекты для наполнения своего бэклога и дальнейших принятий решений.

- «Сервисный день в Контактном центре (КЦ)»

Это аналогичный проект в КЦ направлен на улучшение пути как внутреннего, так и внешнего. В нем владельцы процессов работают совместно с операторами на линии и в режиме живого диалога определяют ТОП болей клиента при обращении в КЦ, барьеры, которые возникают у операторов при консультации клиента, фиксируют полученные инсайты для создания лучшего сервиса и продуктов.

По итогам этих проектов за 2023г было взято на доработки 399 сервисных задач, и на конец года было реализовано 47% бэклога.

Клиентоориентированность, способность слушать и слышать клиента (не более 1800 знаков с пробелами)

«Везде, где можно получить обратную связь от клиентов, мы стремимся её получить». (Кабанец А.Д., директор по CX стратегии Альфа-Банка)

Нам важно слышать мнение наших клиентов об удобстве и качестве обслуживания, а также становиться лучше для них. Поэтому мы оцениваем в своей работе целый комплекс метрик, которые влияют на удовлетворенность клиента.

Ниже представлен ТОП сервисных и операционных метрик по которым проводится работа с отклонениями:

- VOC (опрос удовлетворенности)

Достижением этого года является то, что 100% наших основных точек взаимодействий с Клиентом покрыты замерами удовлетворенности.

- Claim rate (претензии)
- Contact rate (обращения в КЦ/чат)
- FCR (решение вопроса клиента)
- SLA (время ожидания ответа оператора)

Количество привлеченных клиентов за 2023г в ММБ Альфа-Банка составило +20%, а прирост активных клиентов +300%. Это означает, что уровень сервиса вырос, и клиент увеличивает к нам доверие за счёт активных операций и остаётся в банке.

ИТОГИ: какие были результаты? (не более 3600 знаков с пробелами)

За счет слаженной и кросс функциональной работы на всех уровнях коммуникаций банка мы добились высоких результатов в динамике сервисных показателей. Полученные результаты, подтвердили, что наш подход и новые правила верны.

Мы получили рост удовлетворенности клиента во внутренних замерах банка за 2023г:

- показатель VOC вырос на 20%

- претензии по ТОП продуктам снизились на 30%
- повторные обращения в КЦ снизились на 8%
- доля критических инцидентов за год уменьшилась в 2 раза

Мы не планируем останавливаться на достигнутых результатах и в следующем году будем продолжать укреплять значимость сервиса во всех центрах компетенций банка и улучшать клиентские впечатления и опыт.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Благодаря тому, что мы запустили такой комплексный и системный сервисный подход в работе всего ММБ Альфа-Банка, нам удалось:

1. Создать среду, где голос клиента собирается в 100% ключевых точках касания клиента с банком и напрямую влияет на изменения процессов и продуктов
2. Интегрировать команду клиентского опыта ММБ в цикл создания продуктов и запуска процессов, что позволяет еще на этапе разработки новых задач учитывать CX экспертизу
3. Включить сервисные показатели в мотивацию продуктовых команд и каналов
4. Внедрить «налог на сервис» для владельцев продукта/процессов, благодаря чему 25% капаситета продуктовых команд ежеквартально выделяется на сервисные задачи

Планы на 2024 еще более амбициозные!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА:

ФАМИЛИЯ	Злотницкая
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Валерия Валериевна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель направления по развитию клиентского опыта