



Опыт УБРиР

КАК ВЫСТРОИТЬ  
РАБОТУ ВАШЕЙ  
КОМПАНИИ  
ОТ КЛИЕНТА?

**МАЙЯ КАНТОР**

директор по развитию сервиса  
Уральский банк реконструкции и развития



# ЗНАКОМЬТЕСЬ, УБРИР!



**46**

РЕГИОНОВ  
ПРИСУТСТВИЯ



**> 1млн**  
КЛИЕНТОВ  
ЗА ГОДЫ РАБОТЫ



**150**

ОФИСОВ  
ОБСЛУЖИВАНИЯ



**> 5тыс.**  
СОТРУДНИКОВ



# ЦЕННОСТИ БРЕНДА



## КЛИЕНТ

мы понимаем клиента и делаем больше, чем он ожидает



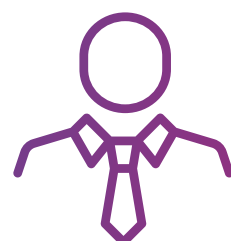
## КОМАНДА

мы уважаем и поддерживаем друг друга



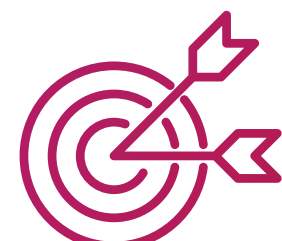
## КАЧЕСТВО

мы создаем для клиента лучший сервис



## КОМПЕТЕНТНОСТЬ

мы развиваемся, чтобы стать лучше



## КОНЦЕНТРАЦИЯ

мы фокусируемся на главном

---

**Довольный клиент –  
ключевой элемент «Стратегии 2020»**







# ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

способы

анализ

улучшения





# ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ОС

с 2018 года мы стали фиксировать обращения из 8 каналов  
аккумулируя «жалобы» клиентов в едином окне – СЗК





# CSAT: ОЦЕНИВАЕМ СЕРВИС

Индекс удовлетворенности клиентов качеством обслуживания в банке (CSAT) позволяет определить сильные и слабые стороны продуктов и услуг УБРиР, а затем разработать план мероприятий по устранению западающих зон.



## КАЧЕСТВО ПРОДУКТА

- ценность продукта
- понятность продукта
- удобство оформления
- удобство использования

## КАЧЕСТВО СЕРВИСА

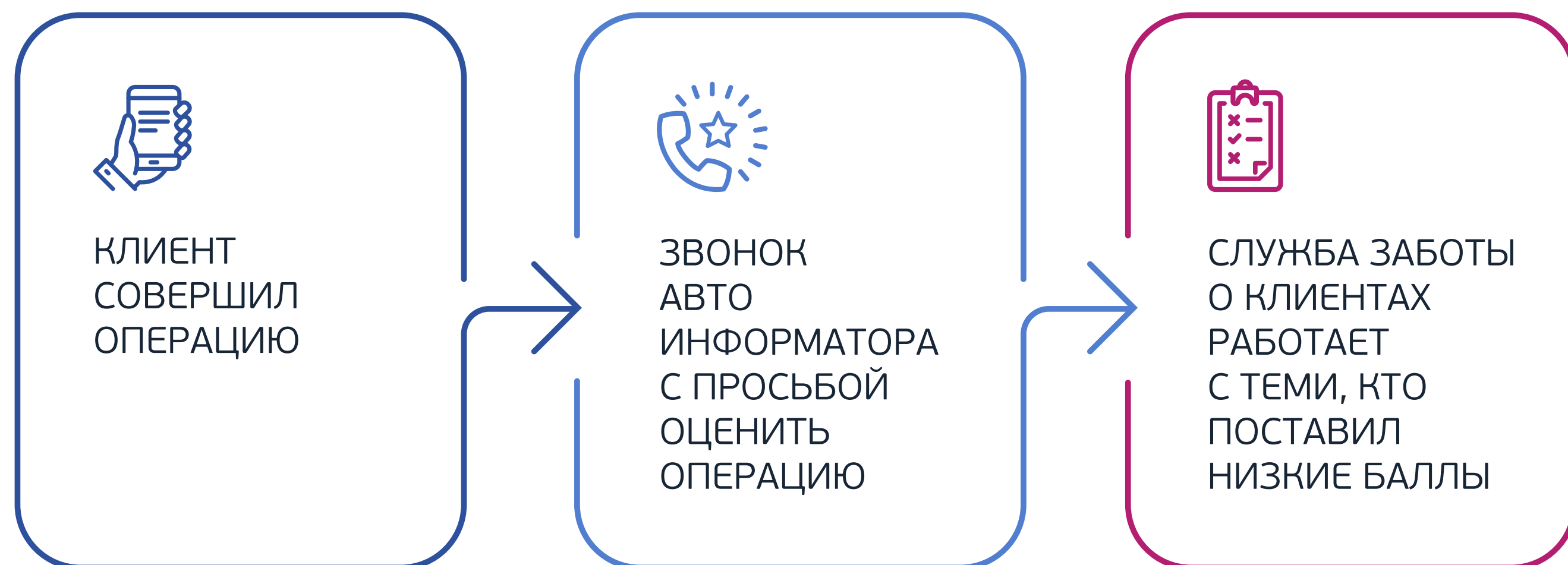
- качество канала
- качество работы персонала

**CSAT ПО БАНКУ**



# ОБЩАЯ МЕХАНИКА CSAT

Опрос клиентов проводится на следующий день после совершения операции:





# РАБОТА С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ

Собирая ежедневно отзывы и оценки более чем от 1 300 человек,  
мы научились слышать наших клиентов

2016 год

**5 000**  
обращений в мес

2018 год

**41 000**  
обращений в мес

**+ 820%**  
ОБРАЩЕНИЙ  
В МЕСЯЦ





# CSAT: ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС

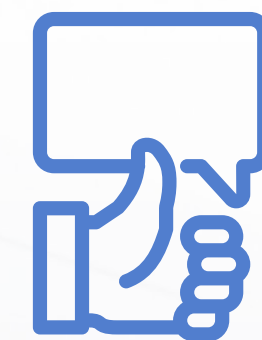
Результаты исследований ушедших и активных клиентов Банка



**Некачественное обслуживание** персонала, технические сбои, недовольство продуктом не вызывают немедленного оттока, но **вливают на решение о дальнейшем сотрудничестве**



**Клиенты с низкими оценками по качеству имеют отток в 3 раза выше, чем средний отток по активной базе**



**Клиенты, довольные качеством, покупают на 20% больше**



**Не все клиенты обращаются с жалобой на качество, ждут решения вопроса.** До 15% клиентов принимают решение и переходят к конкурентам до окончания сотрудничества





# ОТ КАНАЛА К КЛИЕНТУ

ЖЦК

КОНСУЛЬТАЦИЯ

ОФОРМЛЕНИЕ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

ЖЦП

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

ЗАКРЫТИЕ

## ПРОДУКТ

КОМАНДЫ

- ценность для клиента
- понятность продукта

## ПРОДАЖИ

- качество работы продаж (от консультации до оформления)
- удобство оформления продукта в канале

## СЕРВИС

- качество работы персонала
- качество работы канала
- качество работы с обращениями
- удобство использования продукта в канале



# ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ПОДХОДА

**БЫЛО**

$CSAT_{\text{Банка}} = CSAT_{\text{(Канала 1)}} + CSAT_{\text{(Канала 2)}} \dots CSAT_{\text{(Канала 8)}}$



**СТАЛО**

$CSAT_{\text{Банка}} = CSAT_{\text{(Команды 1)}} + CSAT_{\text{(Команды 2)}} \dots CSAT_{\text{(Команды 8)}}$





# НОВАЯ МЕТОДИКА CSAT

## Расчет CSAT команды

Команды сформированы по аналогии с названиями метрик, объединяющих обращения клиентов в классификаторе CSAT. Задача команды – системно решить проблему клиентов.

$$\text{CSAT\_Команды} = \frac{\text{Метрика классификатора CSAT ( оценки 1,2,3)}}{\text{((Метрика классификатора CSAT ( оценки 1,2,3))+оценки 4 и 5)}}$$





# CSAT: ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

CSAT включен в KPI руководителей всех уровней (от президента до фронт-линии).



**KPI = CSAT + Прибыль**  
президента                      50 %                      50 %





# СЛУЖБА ЗАБОТЫ О КЛИЕНТАХ

структура

полномочия

ответственность



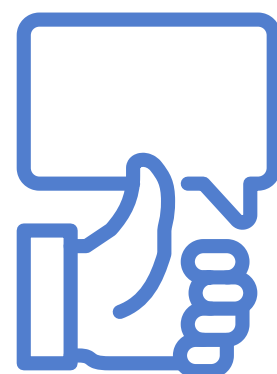


# СЗК: ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ

При формировании Службы заботы о Клиенте в 2017 году перед Центром развития сервиса стояли конкретные цели:



**Централизовать обратную связь**  
из всех точек контакта  
Клиента с Банком



**Повысить удовлетворенность клиентов**  
работой с обращениями, через внедрение  
показателей FCR, Срок реакции на обращение,  
Срок решения запроса



**Изменить стратегию** по работе с Клиентами  
(срок, рейтинг, удовлетворенность)





# КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Росту удовлетворенности клиентов работой с обращениями способствовало достижение нормативов по показателям:

FCR

**92%**

запросов решаем  
с 1-го обращения

СРОК РЕШЕНИЯ

**В 3 РАЗА**

сокращен

СРОК РЕАКЦИИ

**20 минут**

на отзыв в соцсетях  
сокращен в 72 раза

**35%**

снижение CSAT по  
работе с обращениями  
за 1,5 года с 2017





# ПРИНЦИП 60 СЕКУНД

Действуя «здесь и сейчас», мы внедрили онлайн помощь по спорным операциям в банкоматах и матрицы извинений, чтобы превратить разгневанного покупателя в довольного Клиента за 60 сек

## ТЕХНИЧЕСКИЕ СБОИ И НЕКАЧЕСТВЕННЫЙ СЕРВИС

82%

клиентов приняли  
извинений

из них

96%

остались довольными  
решением

## СПОРНЫЕ ОПЕРАЦИИ В БАНКОМАТАХ

5,1

тыс. клиентов  
получили помощь

## ИЗВИНЕНИЯ 2-М ПРОДУКТОМ

96%

активация  
выданных карт

Результаты 2018 года







# СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

продукт

процесс

обслуживание

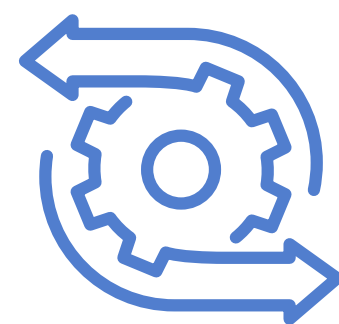


# ВСЕ ДЛЯ КЛИЕНТА

Качество сервиса становится для банка важнейшим стратегическим приоритетом:



мы улучшаем обслуживания  
во всех точках контакта  
клиента с банком



мы меняем бизнес-процессы  
и запускаем продукты с точки  
зрения клиентских потребностей



мы делаем условия  
по продуктам понятными



мы развиваем технологии, чтобы  
сэкономить клиенту как можно  
больше свободного времени

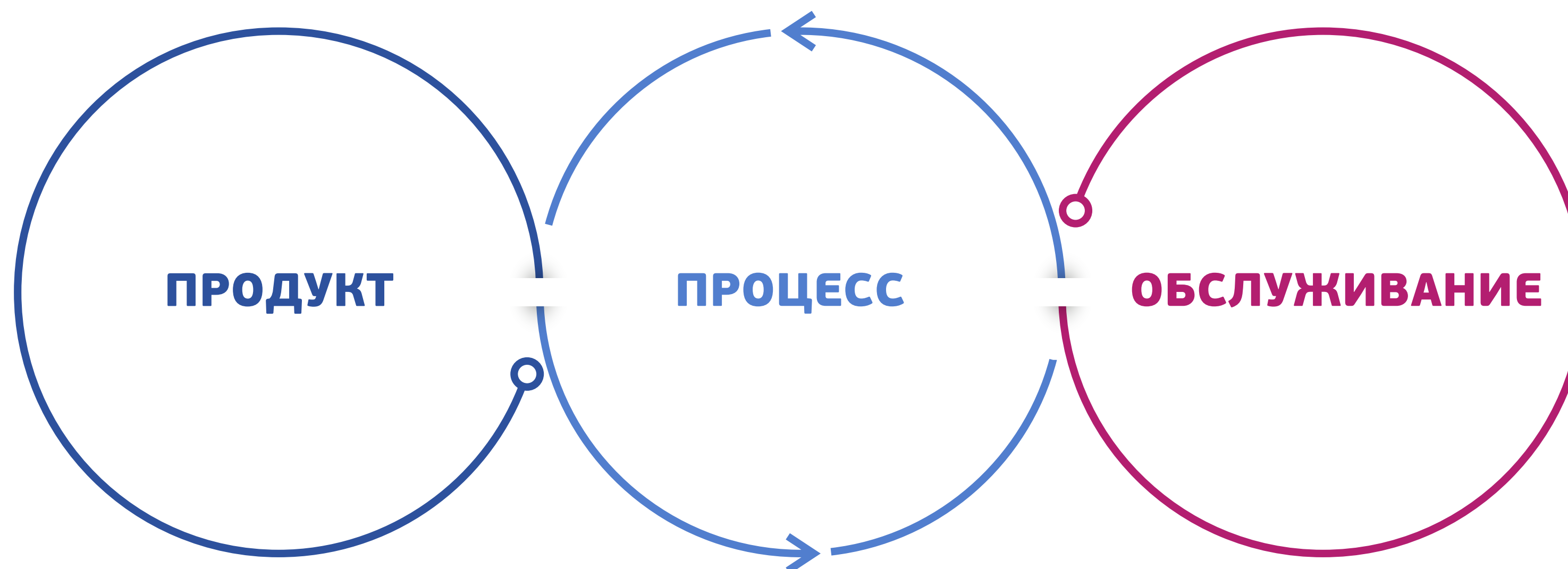
GOOD

EXCELLENT





# ОПТИМИЗАЦИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ



ВКЛЮЧАЕМ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ В ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ПРОДУКТОВ

До запуска продукта **90%** критичных проблем должно быть найдено и **95%** из них исправлено

УЧИТЫВАЕМ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ В СКОРОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКТОВ И СЕРВИСОВ

После запуска должны исправляться оставшиеся **10%** проблем в сжатые сроки

УНИФИЦИРУЕМ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ЛЮБОЙ ТОЧКЕ КОНТАКТА КЛИЕНТА С БАНКОМ

**98%** соблюдение единых стандартов качества обслуживания





# СМК: ПРОДУКТЫ

разработка

тестирование

внедрение

ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВНЕДРИЛИ КОМАНДНУЮ РАБОТУ ПО ЭТАПАМ ЗАПУСКА ПРОДУКТА



# СМК: ПРОДУКТЫ

разработка

ЗАПУСК НОВОГО МОБИЛЬНОГО  
БАНКА В МАРТЕ 2019

“ Мы не стремились копировать конкурентов. У всех банков клиенты отличаются, и надо смотреть, чего хотят и как пользуются нашим сервисом именно наши Клиенты... ”

*Александр Патешман,  
директор центра создания и развития цифровых продуктов*

## ПРИНЦИПЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ:

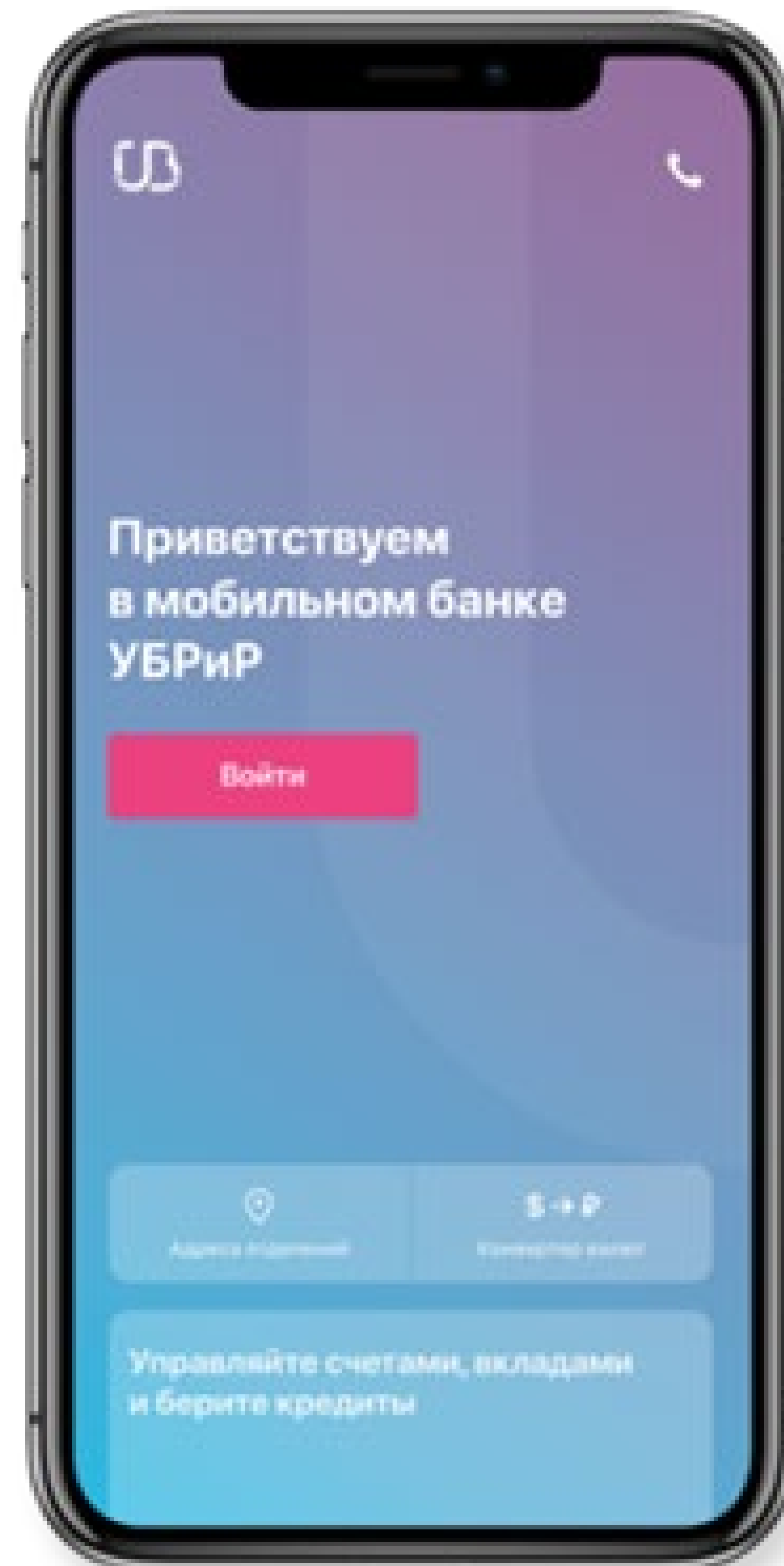


создаем  
фокус-группу

учитываем  
пожелания  
Клиента

даем  
всестороннюю  
оценку идей

определяем  
направление  
развития





# СМК: ПРОДУКТЫ

тестирование

ВО 2-М КВАРТАЛЕ 2018 СТАРТОВАЛ  
ПРОЕКТ «УЛУЧШАЙЗЕРЫ УБРИР»



## ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ:

- мотивируем сотрудников
- создаем фокус-группы
- тестируем продукты
- выявляем ошибки
- награждаем активных



# СМК: ПРОДУКТЫ

## сопровождение

**ЕЖЕКВАРТАЛЬНОЕ УЧАСТИЕ В «ДНЕ КЛИЕНТА» ПОМОГАЕТ ДОНЕСТИ ДО РУКОВОДИТЕЛЕЙ МИДЛ-ОФИСА ГОЛОС КЛИЕНТА**



Руководитель знакомится с офисом, проходит инструктаж

Работа с клиентами (звонки, консультации), отработка жалоб

Исследование мнений клиентов, заполнение чек-листа

Общение с сотрудниками, обратная связь

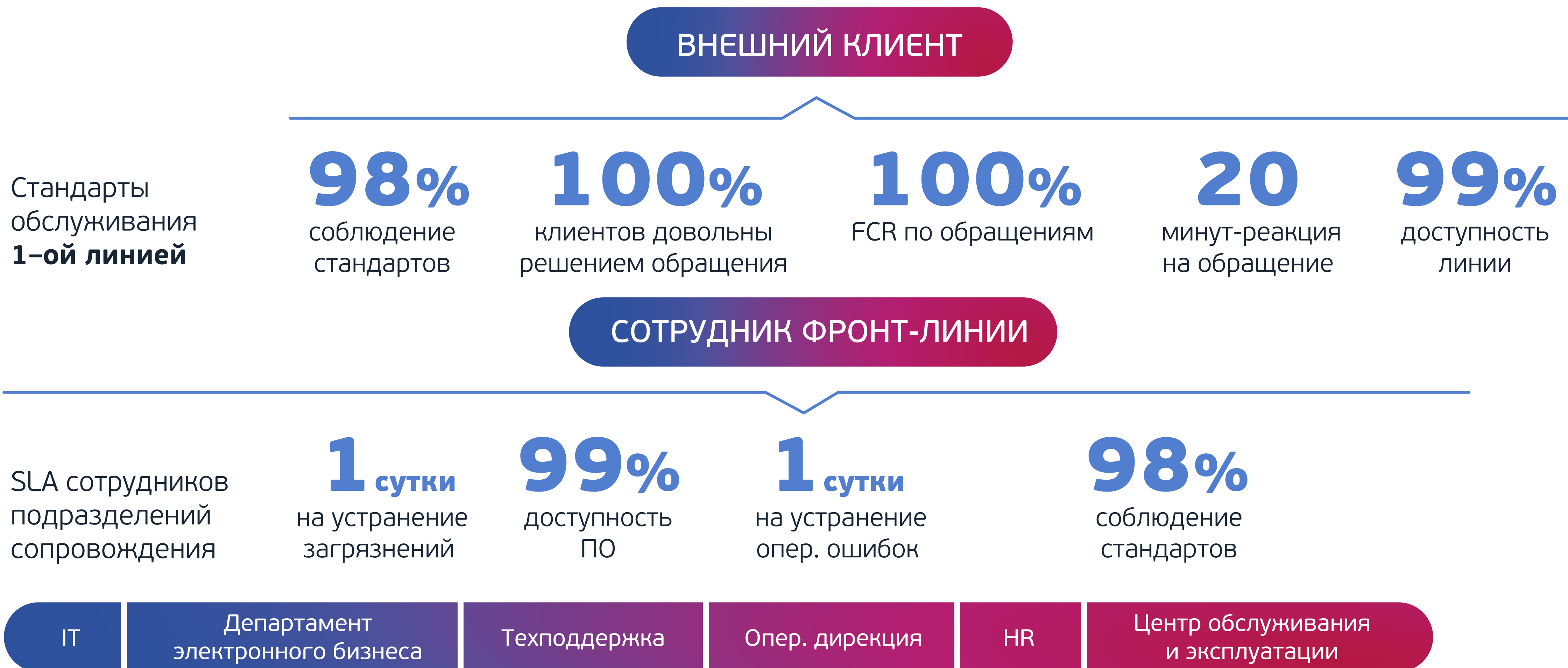
Анализ информации, изменение процессов и/или продуктов



# СМК: ПРОЦЕССЫ

## Довольный сотрудник = Довольный Клиент

SLA по устранению отклонений от нормативов по ключевым процессам:



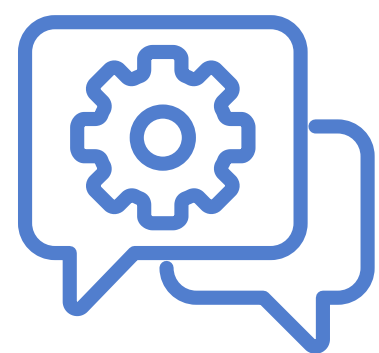
В планах – внедрить SLA условным показателем



# СМК: ОБСЛУЖИВАНИЕ

Оптимизируя подход к клиентоориентированному сервису, мы внедряем единые стандарты обслуживания Клиентов сотрудниками первой линии.

## ЦЕЛИ:



Сформировать единый фирменный стиль общения работников банка с Клиентами во всех точках контакта



Повысить степень удовлетворенности Клиентов Банка качеством обслуживания (снизить оттока из-за недовольства качеством сервиса)



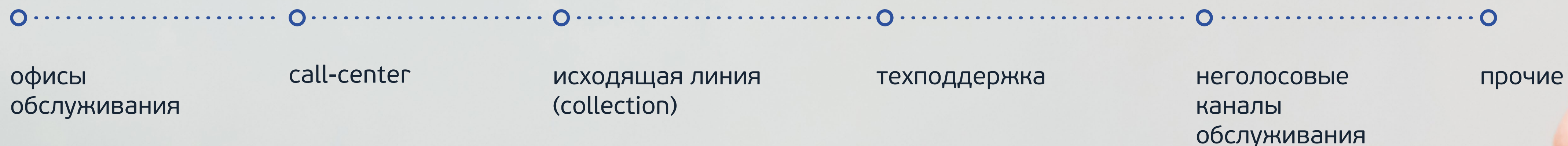
Обеспечить стабильный рост лояльности Клиентов к Банку





# СМК: ОБСЛУЖИВАНИЕ

- **Единые стандарты обслуживания клиентов во всех точках контакта**



- **Стандарты обслуживания банкоматов**
- **Стандарт 60 секунд**





# СМК: ОБСЛУЖИВАНИЕ

## Внедряем поэтапно / поканально

- вовлечение
- обучение в рамках пилота (курсы, видеоролики, книги)

## Сопровождаем системно

- полугодовое постренинговое сопровождение
- тестирование сотрудников
- вебинары по проблемным зонам

## Мотивируем

- поощряем за достижения
- делимся лучшими практиками на внутреннем портале

## Анализируем влияние

- на 20% снижение жалоб на качество обслуживания при пилоте в soft collection
- на 13% рост соблюдения стандарта уже в первый месяц пилота в БТП
- на 18% снижение CSAT по метрикам качества персонала от внедрения пилота в ДО

## Масштабируем успешные практики





# СМК: ОБСЛУЖИВАНИЕ

Эти стандарты помогут сделать каждого Клиента ближе к банку



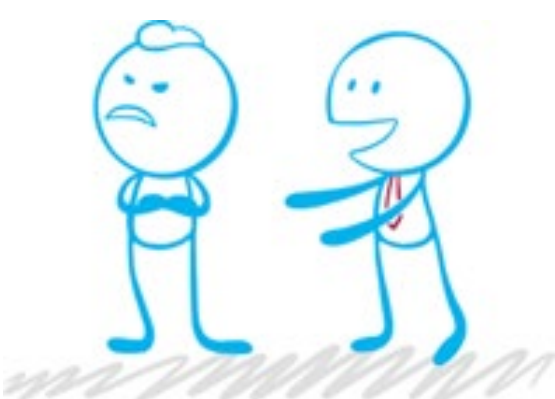
Стандарт приветствия  
и установления контакта



Стандарт Заботы  
о Клиенте



Стандарт уважительного  
отношения



Стандарт работы  
с конфликтным Клиентом



Стандарт приёма  
входящего звонка



Стандарт работы  
с очередью



Профессиональный  
подход



Стандарт работы  
с очередью





# СМК: ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Ввод в КРІ интегрального показателя **коэффициента качества**





# ПОЛЕЗНЫЕ ЭФФЕКТЫ СМК

Внедрение Системы менеджмента качества помогло добиться следующих результатов:

## ДО ВВЕДЕНИЯ СМК ОТ КЛИЕНТА:

- отсутствие системных замеров обратной связи из точек контакта клиента с банком
- отсутствие единых стандартов обслуживания клиентов
- разработка продуктов с учетом базовых потребностей клиентов без индивидуального подхода

## ПОСЛЕ ВВЕДЕНИЯ СМК ОТ КЛИЕНТА

- всесторонний анализ обращений клиентов
- единые стандарты обслуживания клиентов
- клиентоориентированный подход в разработке продуктов
- замеры качественных характеристик продуктов и сервисов
- практика создания рабочих групп для оперативного решения сложных вопросов



# ЦИФРЫ И ФАКТЫ



## РОСТ NPS

новых Клиентов  
на 18 п.п. за 2018 год



## 2-Е МЕСТО

в рейтинге «Я выбираю  
банк» (+3 за 2018 г.)



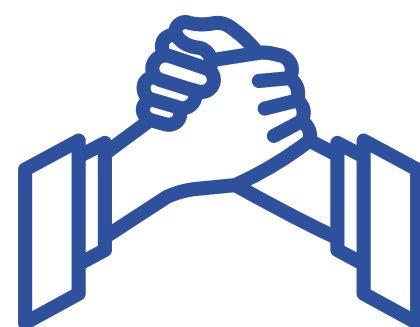
## 10 МЕСТО

в списке лучших  
банков РФ по версии **Forbes**



## 15 МЕСТО

в народном рейтинге  
«Высшая лига»  
по итогам годового  
чемпионата на Банки.Ру  
(+22 за 2017-2018гг.)



## КОМАНДА

клиентского сервиса  
«УБриР» в финале  
премии «СХ-FORUM»  
в 3-х номинациях



## GURU СЕРВИСА:

сформировано сообщество  
профессионалов  
в области качества  
сервиса







**УСПЕШНОГО  
ВНЕДРЕНИЯ!**

**РАБОТЫ  
ОТ КЛИЕНТА**

**МАЙЯ КАНТОР**

директор по развитию сервиса  
Уральский банк реконструкции и развития