



XVI ежегодная конференция
пользователей КИС «Восточный экспресс»



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС
объединяя умы и технологии

**«Стратегическая активность РИЦ на основе
исследования гипотез и применения BSC-Designer»**

Райт Сергей
РИЦ 188





Краткое содержание

1. Контекст для понимания почему мы, почему здесь и почему про тему стратегической активности РИЦ
2. А что такого мы сделали? Стратегическая карта про обучающие ролики
3. И что дальше? Новая гипотеза для сохранения сегмента “Розница”
4. Заглянем на кухню стратегической активности РИЦ
5. Главное, кратко
6. Вопросы и ответы (но сначала вопросы)



Антитезис

...

Но мы идем вслепую в странных местах,
И всё, что есть у нас - это радость и страх,

...

(С) Аквариум
сможете продолжить?





Антитезис

...

Но мы идем вслепую в странных местах,
И всё, что есть у нас - это радость и страх,
Страх, что мы хуже, чем можем,
И радость того, что все в надежных руках;

...

(С) Аквариум



Контекст для понимания зачем мы здесь и зачем говорить про тему стратегической активности РИЦ

С 2020 года мы провели три стратегических сессии.

Каждый раз с разными ведущими. Крайней была та, на которой мы искали ответы на два вопроса (в том числе)

1. “Перечислите достижения вашего РИЦ за последние 10-15 лет?”
2. “Насколько каждое из этих достижений ценно и полезно для ваших клиентов? Почему они благодарны вам за них?”



Здесь должна быть эффектная пауза ...

Оказалось, что значительная часть списка достижений РИЦ 188 - больше половины - не имеет никакого значения для наших конечных пользователей. Им всё равно, чего мы достигли. КБУ, рейтинги ...

По-простому, наш фокус внимания был смещен на “запаздывающие показатели” в отношениях с КЦ



Но была и хорошая новость

Такое положение вещей показалось странным не только лидеру РИЦ.

В конце концов, денежки нам платят клиенты. А не поинтересоваться ли нам, как они себя чувствуют?

И в 2022 году мы проводим опрос “по методу NPS” у 100% наших клиентов

И в этом же 2022 году возник интерес к созданию и измерению клиентоориентированной культуры компании



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС

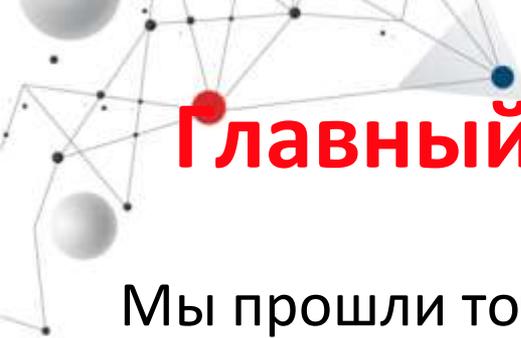


ССО или директор по клиентскому опыту

Кто пошел учиться на 9-ти месячный курс? Лидер РИЦ и несколько менеджеров компании
CX-стратегия, NPS, CJM, работа с жалобами, управление изменениями, живые стандарты, личность CX-директора, интегральная карта отношений с клиентами, EQ (эмоциональный интеллект) - часть этого курса



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС



Главный итог этой части выступления

Мы прошли точку невозврата и никогда не будем прежними.

Наше главное занятие теперь - улучшать клиентский опыт с **выгодой** для РИЦ

- В 2023 году мы составили первую CJM, провели глубинные интервью с ЦА “ГБ коммерческой организации” и получили картину глазами пользователя



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС



Выводы первого исследования

1. Клиенты для поиска информации применяют только Быстрый поиск, не пользуются другими инструментами.

Какой мы видим риск: "Быстрый поиск" (по аналогии с интернетом) даёт посредственные результаты и создаёт иллюзию схожести с поиском в интернет = клиенты теряют веру в продукт, и отказываются от использования СПС в пользу интернета или конкурентов.

2. Клиенты оценили свой уровень владения системой ниже среднего (из "5" на "3" и менее). Они хотят обучиться продвинутым методам поиска, но 1) не находят на это времени 2) считают такое обучение сложным 3) возможно, не знают как взяться за обучение и каким может быть результат.

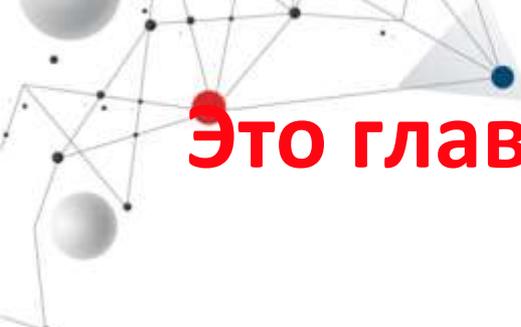
Какой мы видим риск: знают плохо, не могут что-то найти, теряют много времени, могут думать, что в системе нет, опять-таки пойдут в инет или к конкурентам



С ЭТИМ НУЖНО ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ ...



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС



Это главный слайд этой презентации

Стратегия - это гипотеза



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС

Если стратегия это гипотеза, то ...

- Гипотеза нуждается в проверке, на ограниченном круге сотрудников и клиентов
- Любой результат проверки ценен - это или открытие как надо, или пример того, чего мы делать не будем
- Не страшно “ошибиться” - ошибок не бывает, бывают результаты проверки гипотезы
- Люди привыкают экспериментировать
- Когда опыт проверки удачный - его легко масштабировать

2. А что такого мы сделали? Стратегическая карта про обучающие ролики

“Это две больших разницы - придумать стратегию и осуществить её”.

- выводы из глубинных интервью с главными бухгалтерами коммерческих организаций
- с этим надо что-то делать - как минимум, сформулировать гипотезу вида “Если ..., то ...”
- поиски инструмента для проверки гипотез привели к BSC-Designer
- Стратегическая карта как способ проверки гипотезы

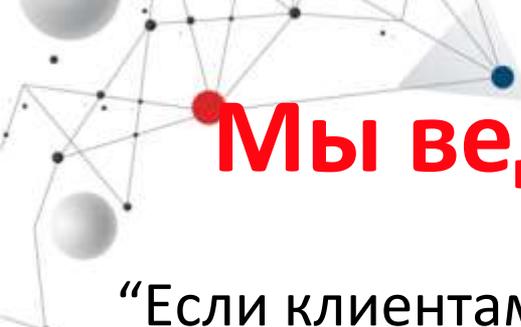
Инструмент для проверки гипотез. BSC-Designer

BSC-Designer это сервис, он-лайн портал

- Реально крутая - и сложная! - штука
- С наскока не разберешься
- Разработчику удалось сделать рабочей идею ССП (сбалансированную систему показателей)
- Два в одном: 1) просветительский для теории ССП и 2) инструмент для создания страт. карты
- Напичкан обучающими роликами и статьями. Уйти и не вернуться

Об ССП/BSC в одном слайде

- Авторы концепции “Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию” Роберт С. Каплан и Дейвид П. Нортон. Книга издана в России
- 4 составляющих стратегии - “Финансовая”, “Клиентская”, “Внутренних бизнес-процессов” и “Обучения и развития” - каскадируются в вертикаль и обеспечивают сквозную передачу результатов для выражения его в финансовых показателях, в конечном счёте



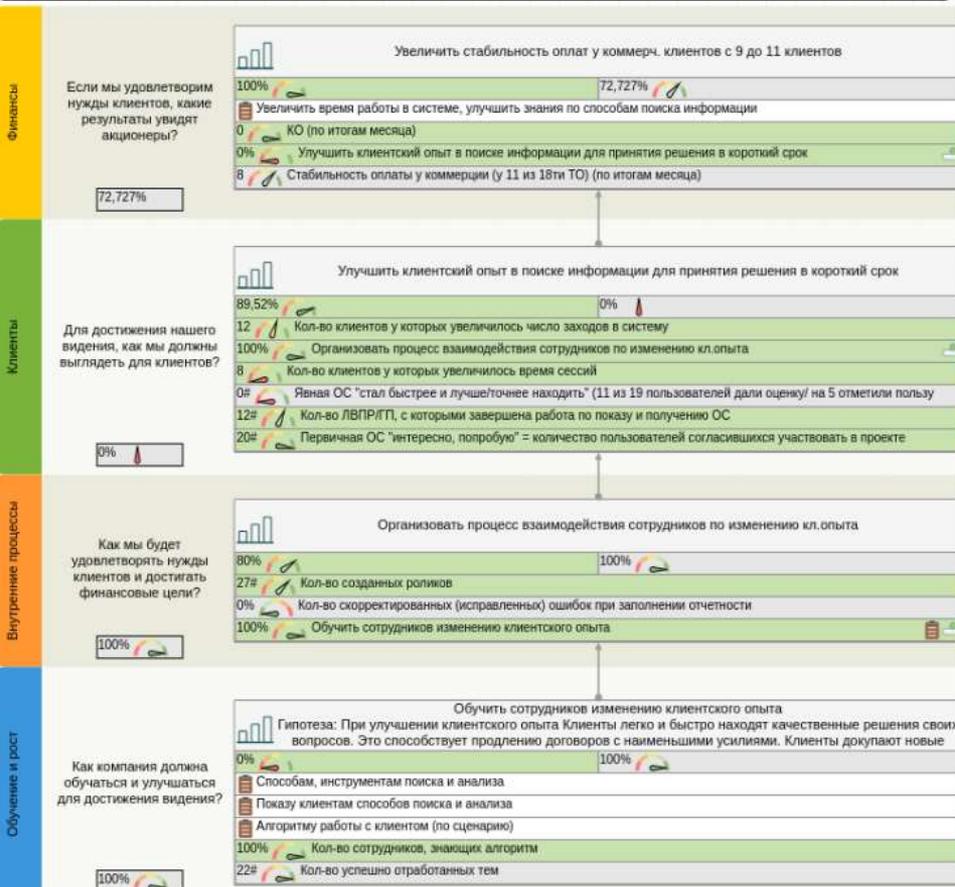
Мы ведь про проверку гипотез?

“Если клиентам, испытывающим трудности с поиском решений и информации в К+, показывать обучающие ролики по поиску разными способами, то число входов, время сессий и стабильность оплаты улучшатся минимум на 10%”



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС

Миссия: Создаем надежное правовое пространство для поиска рациональных решений по вопросам законодательства с новейшими технологиями и комфортным сервисом. Гипотеза: Если клиентам, испытывающих трудности с поиском решений и информации в СПС К+, показать обучающие ролики по поиску разными способами, то число входов, время сессий и стабильность оплаты улучшатся минимум на 10%.



Легенда стратегической карты

Стратегическая тема: Все темы

Индикатор действия

Индикатор результата

Подробные итоги проверки гипотезы



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС

Что в итоге первых опытов?

Пользователи остались довольны - ролики смотрели и действовали у себя по их по предложенным там сценариям

Мы проверили VCS-Designer на пригодность для тестирования гипотез. Работает

Разработали 20+ обучающих роликов для наших пользователей и знаем, что с ними делать. Об этом далее

Поняли, как надо и как не надо управлять проверкой гипотез и наверное, стратегией в целом = провели изменения в стратегическом комитете РИЦ





4. И что дальше?(*)

Новая гипотеза для проверки, про сохранение Розницы
И конечно, новая [карта](#) в BSC-Designer или в виде [картинки](#)
(слайд далее)

Мы взяли в работу те артефакты и компетенции, которые
было созданы ранее, и пошли с ними в исследование
другой гипотезы



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС

5. Заглянем на кухню стратегической активности РИЦ 188

Стратегический комитет РИЦ это

- 4 команды стратегических перспектив: Финансы, Клиенты, Внутренние БП и Обучение и развитие
- У каждой команды свой лидер и свой график встреч (1+3, как лидер и его команда, еженедельно)
- Лидеры команд и лидер РИЦ встречаются каждую неделю. Всё по-честному: цели и протоколы встреч, обязательства
- Работа - а это работа - оплачивается из бюджета развития

РИЦ  ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС



5. Заглянем на кухню ... (продолжение)

Каждый квартал в РИЦ проводится собрание по итогам исполнения стратегии

Каждый месяц публикуется релиз об итогах работы стратегического комитета за месяц



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС



Главное. Кратко

Стратегическая карта может быть использована как мост в будущее, по которому происходит переход от “сейчас” в “завтра”

Постановка и проверка гипотез для улучшения клиентского опыта - часть реальности РИЦ

Как вариант, BSC-Designer это рабочий инструмент для управления исполнения стратегиями

Стратегическая работа ведется на всех уровнях компании



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС



У меня есть мечта ...

Через год, в августе 2025 года, на очередной конференции разработчика КИС ВЭ, будет развернута галерея стратегических карт разных РИЦ

Разный опыт разных РИЦ может быть объединен для исследования и построения треков развития, от обучения сотрудников, через бизнес-процессы, до клиентов и высоких финансовых результатов



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС

Про другие эмоции в стратегической активности

От радости и страха к ...

- интересу в процессе и к результату
- готовности действовать - принятию - когда эксперимент подтвердил гипотезу и результат предсказуем
- вовлеченности в изменения
- принятию ограниченных рисков в ограниченном эксперименте
- свободе исследовать и действовать на основе полученных результатов





XVI ежегодная конференция
пользователей КИС «Восточный экспресс»

**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ!**

Райт Сергей
лидер РИЦ 188 (Абакан)
rait182@mail.ru // @SergeyRait



ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС