



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №6852

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ЦИФРОВАЯ КОМАНДА взаимодействия с клиентами по цифровым – не голосовым каналам доступа

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Райффайзенбанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Ярославль, Москва, Коломна
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	156
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.raiffeisen.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Чат-поддержка, которая помогает
ИМИДЖ НОМИНАНТА	 Команда чата Райффайзенбанка Люди, которые помогают людям
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/Aci5D0HCs1M

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды

Чат – это вселенная букв, предложений и абзацев. Живут и совершают подвиги в этой вселенной 154 оператора и 12 ГС. Мы базируемся на трех больших «космических станциях», которые находятся в Ярославле, Москве и Коломне.

Как и любая команда супергероев, наши сотрудники поддерживают клиентов 24/7, закрывая в чате 95% обращений, без отправки клиента в отделение или на горячую линию. Наша команда делает большое количество активных операций, например, выпуск и закрытие карт, частичное и полное погашение кредита, обновление паспортных данных в системах банка и многое другое. Кроме того, мы выявляем потребность клиента и продаем продукты.

Герои должны оставаться героями в любых обстоятельствах. Нас не пугает ситуация в мире, 80% штата продолжают помогать клиентам, но уже «на удаленке».

Наш главный вопрос - чего ждет клиент от чата? Если бы вы были клиентом, который обращается в поддержку банка, что бы вы хотели получить?

- Простое решения проблемы;

- Четкий ответ на вопрос;
- Компетентного специалиста.

Бинго! С этого момента наша основная задача – помогать клиенту, а не просто отвечать. Что это значит? Каждое сообщение должно включать в себя ответ на вопрос - «что дальше?». Поддержка не просто констатирует факты, оператор предлагает варианты решения и ищет выход из самых сложных ситуаций. Помогать по-настоящему - это мастерство, которому ребят учат менеджер по развитию стиля, супер-Миша и сервис лидер.

Менеджер по развитию стиля покажет, как составлять лаконичные, но при этом емкие и красивые ответы, научит влюблять в себя клиентов, понимая их с полуслова.

Супер-Миша – наша палочка-выручалочка, знаток всех процедур. Помогает в решении любого вопроса и работает с клиентами, которые недовольны консультацией.

Сервис-лидер держит нас в курсе обновлений и занимается оптимизацией процессов.

2. Положительное влияние на деятельность организации

Чат – одно из ключевых направлений, которое сейчас развивается в геометрической прогрессии. За несколько лет наша команда из 8-ми человек выросла в огромное подразделение. В год мы обрабатывали всего 4 500 обращений, а сейчас обрабатываем в несколько раз больше за один день! 40% клиентов, которым нужна помощь ИЦ, выбирают чат.

Мы держим NPS – 80%+, сохраняем уровень доступности канала и продаем кредитные продукты. Сейчас чат забирает на себя 30% бюджета от всего ИЦ.

Наша поддержка помнит золотое правило: довольный клиент приводит двух, недовольный – уводит десятерых. Чтобы сделать клиентов счастливыми, мы транслируем ценности банка через текст. «Просто. Четко. Компетентно». Как это отражается в работе чата?

Просто - на языке клиента, без жуткого банковского сленга и формулировок из стиля общения госслужащих.

Четко - с пользой. Правильно структурированные ответы, где мы сперва отвечаем на вопрос клиента, а потом дополняем его.

Компетентно - со знанием процессов и процедур. Классные альтернативы, работа с деталями и забота о будущем.

3. Операционная эффективность

Благодаря плотному вовлечению в работу каждого оператора и их поддержку в лице амбассадора, нам удалось показать прирост в доле чата до **40%** от всей нагрузки КЦ. Все больше клиентов выбирает наш чат. Мы проросли в количестве обращений **в 36 раз!**

Мы не просто выдерживаем уровень доступности (SL) на уровне 70% в первые 180 сек., но и растем в оценке пользователей (NPS) – за 2020 год – **82%** пользователей поставили нам оценку **отлично** после консультации.

Мы держим руку на пульсе и при участии во внешнем исследовании NPS. За 2020 год мы не только показали прирост в качественном показателе и получили цифру сильно лучше остальных участников, но и стали победителями сразу в трех номинациях: «Лучший клиентский опыт» в

розничном и корпоративном сегментах и «Проект изменения, CX трансформации бизнеса». Райффайзенбанк также вошел в число **финалистов в номинации «Цифровой клиентский опыт»**.

Выдающиеся результаты работы чата дают нам возможность влиять и на бизнес в целом. Стоимость 1 контакта с клиентом в чате дешевле, чем в голосе в 2 раза, что позволяет нам не увеличивать расходы канала при растущей нагрузке, а своевременно осуществлять переток клиентов из одного канала в другой.

Каждый сотрудник заинтересован в своей работе и чувствует себя комфортно, о чем говорит %оттока по году, который держится у нас на уровне **14%** и эта цифра включает в себя, как «Плохую» так и «Хорошую» текучесть.

Достижение хороших ключевых показателей стало возможным благодаря реализации real-time отчетности, в которой видны все цифры в разрезе секторов, групп и специалистов.

Мы видим не только SL в режиме реального времени, но и отклонения по нагрузке и персоналу.

Агентский отчет позволяет нам контролировать эффективность специалистов и не упускать из виду ни один из множества показателей.

Переходя к цифрам: благодаря реализованному обучению, сопровождению и отчетности мы имеем следующие показатели эффективности за 2020 год:

SL – 70% обращений отвечены в первые 180 секунд.

CPH – сотрудник чата принимает на себя 12.5 контактов в час, что примерно равно эффективности горячей линии.

АНТ – при наличии 3.6 одномоментных чатов в сотрудника, среднее время обработки 1 контакта – 296 секунд.

NPS – 82% пользователей ставят нам оценку отлично, после консультации.

FCR – 87% обращение решаются в рамках одного обращения в день.

ChatQuality (вычитка на соответствие стилю) – 72% диалогов соответствуют нашему понятию «вау-чат», так где соблюдены все принципы работы чат-поддержки.

Engagement – 87% сотрудников готовы рекомендовать нас как работодателя и полностью довольны условиями труда.

Sales доля – делаем 30% от объема все КЦ (включая телемаркетинг) по продажам кредитных продуктов.

4. Инновации и креативность

Для нас самое важное – это создать по-настоящему помогающий чат и его бренд.

Для этого мы «убили» контроль качества, ввели должности сервис лидера и менеджера по развитию стиля. Благодаря их появлению, выросли ключевые показатели: NPS, FCR, а также снизилось количество претензий (0,3 на FTE в месяц).

Переход с Excel на систему отчетности PBI, позволил нам собирать данные из разных источников и объединять их в единую модель с понятной визуализацией. Система PBI дает возможность видеть информацию глубже, в разрезах, которых нет в стандартных отчетах. Благодаря этому, мы стали

более гибкими в управлении нагрузкой, дефицитом или профицитом персонала. Доступ к отчетности в RPI есть не только у лидеров команд, но и у самих сотрудников, что позволяет им следить за своими показателями и их динамикой. Возможность видеть свои результаты в онлайн-режиме способствует успешному достижению целей. Каждый оператор понимает, сколько «пятерок» нужно получить, чтобы повысить свой NPS или видит, что нужно ускориться в обработке диалогов, потому что у него западает эффективность.

Кроме того, мы кардинально изменили подход к обучению. Написали «книгу» - чат-руководство, в которой сформулировали главные принципы переписки с клиентами. В дополнение, разработали собственный тренинг по стилю общения. До карантина он проходил в оффлайн формате, но «на удаленке» образовательный процесс не остановился, и теперь у нашей команды есть авторский онлайн-курс по стилистике общения. Помимо этого, мы публикуем статьи, в которых, рассказываем, как правильно приносить извинения или чем заменить «нет» в общении с клиентом, создаем гайды, чек-листы и памятки.

Наша команда понимает, что в 21 веке умение вести переписку - это ценный скилл, который делает ребят конкурентоспособными. Чтобы эффективно прокачивать этот навык, мы строим процесс обучения на интересе и самомотивации. «Прочитай, это интересно, просто, а главное, полезно». Параллельно с тем, мы помогаем ребятам развивать эмоциональный интеллект, даем тесты, рекомендации и упражнения. Эмпатия пригодится им не только в работе с клиентами, но и в обычной жизни.

Чтобы работа не превращалась в рутину, мы разбавляем ее интересными конкурсами, например, у нас проходят соревнования на самые высокие показатели по продажам и NPS или конкурс на ваучат. Мы догадываемся, что наши ребята любят вкусно покушать, получать классные подарки и дополнительные выходные, поэтому за победу мы угощаем их пиццей, дарим наш мерч или составляем индивидуальный график смен. Конкурсы могут быть короткими и направленными на какой-то 1 показатель, а могут быть длительными, где мы оцениваем сотрудников в целом по всем показателям и дарим классные призы. Так, например, лучший сотрудник года получает новый телефон или другую яблочную продукцию.

5. Клиентоориентированность

Перед нами стоит глобальная цель – стать самой узнаваемой и рекомендуемой чат-поддержкой. В 2020, когда все клиенты уже привыкли получать быстрые и краткие ответы, удивить можно только особым персональным подходом. Поэтому мы стараемся выходить за рамки, производить вау-эффект и всегда делать для клиента чуть больше, чем он от нас ожидает.

Важнейшие качества оператора – живой ум и умение ориентироваться в любой ситуации. Это навыки, которые можно развивать и совершенствовать. Мы отработываем их, при проведении ролевых игр и разборе кейсов, а также делимся с ребятами примерами крутых диалогов, чтобы они перенимали опыт своих коллег.

Клиент делает покупку в букмекерской конторе? Подскажем, какая ставка на хоккей точно зайдет. Оформляет подписку на Netflix? Посоветуем классный сериал. Собирается поехать в офис, а на улице дождь? Напомним взять зонт. Клиент плохо понимает по-русски? Не проблема, гугл-переводчик в помощь, перейдем на узбекский.

Нас ценят за особый подход и делятся приятными отзывами. «Вы отвечаете всегда быстро, конкретно и без занудства. Респект всей вашей команде», - пишет клиент о нас в социальных сетях.

К нам обращаются люди разных профессий, возрастов и уровня знаний в банковской сфере. Наша цель – поймать волну с каждым из них. Мы должны простым языком объяснить, как работает приложение; спокойно рассказать, как заполнить заявление на возврат; поддержать разговор об инновациях, и всё это нам под силу. «Оператор Дарья потрясающе быстро, информативно и понятно решила мою проблему. Я очень плохо лажу с приложениями, но она смогла понятно объяснить, что и как сделать. Она золото!», – видим мы в одном из отзывов

Наши сотрудники не боятся шутить вместе с клиентами и реагировать на их шутки. Искренняя улыбка человека, чью проблему мы смогли решить, и заряд позитивного настроения на весь день – это результат работы, который, действительно, дорогого стоит. Об этом говорит новая отметка в инстаграме: «Как же я люблю поддержку @raiffeisenbank_rus. Во-первых, сотрудники всегда смеются над моими шутками. Во-вторых, они зайки».

6. Вовлеченность сотрудников

Наверное, каждый коллектив, считает своих коллег самыми дружными, а свою команду самой сплоченной и крутой. Мы – не исключение, и для нас слово «поддержка» - не пустой звук.

Как и в работе любой компании у нас бывают трудные времена – сбои или большой поток обращений. В таких ситуациях всегда можно положиться на наших сотрудников. Отложить свои дела и «ворваться» в чат для помощи клиентам? Задержаться после смены? Остаться работать ночью? Включить компьютер, чтобы помочь коллеге разобраться со сложным кейсом? Ответить на вопрос ньюкамера в соц сетях? Все это наши операторы делают каждый день. Вовлеченность ребят мы описали емким названием – «команда по спасению чата». А в офисе сотрудники распечатали и повесили листовки с красочным лозунгом «Я/Мы Чат».

За героическую помощь и поддержку, сотрудники получают не только публичную благодарность, но и разные приятные мелочи, вроде горячего кофе с бургерами или сувенирной продукции банка.

Но главное, что руководящий состав всегда рядом с сотрудниками. Если ребята выйдут в ночную переработку, они увидят рядом ГС, которые также помогают клиентам в этот трудный момент. Такое единение дает большую мотивацию и очень заряжает команду. Именно это делает нас единым механизмом, который работает, как швейцарские часы.

В вопросах консультации у ребят тоже есть достойные ориентиры. Часто можно услышать фразу «хочу отвечать, как Аня» или «ответы Лены такие крутые, вот бы научиться также». Именно поэтому мы развиваем культуру наставничества. У менеджера по развитию стиля есть помощники, которые участвуют в обучении стилистике общения, регулярно дают специалистам обратную связь и к ним всегда можно обратиться за помощью в составлении ответа.

Чтобы ребятам было проще взаимодействовать, мы создали беседу в соц.сетях. С каждым годом она разрасталась, и теперь это настоящее комьюнити, в котором уже больше 100 человек. Там сотрудники не только узнают о важных рабочих моментах, но и могут попросить помощи в сложном вопросе, найти обмен, поделиться мемами или видео из Тик Ток, а также спросить: «Хэй, проезжаю мимо Райффа, кому завезти кофе?».

ВКонтакте у нас есть собственная закрытая группа, где размещаются полезные статьи не только о работе с клиентами, но и о том, как безболезненно переживать понедельник или организовать свое рабочее место «на удаленке». Кроме того, администраторы размещают в паблике посты с лучшими фильмами на выходные или скидывают плейлисты для эффективной работы. Недавно мы попросили руководителей ответить на анонимные вопросы ребят. Это помогло нам стать ближе и узнать о ярких воспоминаниях рук состава из детства, об их секретах успеха, мечтах и любимых

книгах.

В группу вступают и ребята из других подразделений, чтобы ближе познакомиться с чатом, узнавать новости о нашем отделе и прочитывать полезные статьи. Своими авторскими курсами мы также делимся с сотрудниками других отделов, например, с ребятами, которые работают на входящей линии. Чтобы коллеги больше узнавали о жизни чата, был создан наш блог на Интранете, он собирает много комментариев и лайков. Круто, что коллеги, далекие от чата, могут погрузиться в наш особый мирок.

Наша команда давно поняла, что чат – это не просто работа, чат – это состояние души.

7. Лучшие практики в индустрии

Мы развиваем нашу команду со всех сторон, уделяя равное внимание и работе самой платформы, и клиентскому пути, и вовлечению, и уровню знаний сотрудников.

Наша чат-платформа – это внутренняя разработка, которая создавалась с учетом интересов всей команды. Смело можем сказать, что работать на этой платформе быстро и легко, поэтому процесс адаптации не затягивается.

Еще один важный помощник для нас – это чат-бот Рэя, которая не только может ответить на вопрос клиента, но и помогает специалисту быстрее найти нужный ответ выдавая своевременные подсказки. Рэя – полностью внутренняя разработка, нейросеть, которую мы все вместе регулярно обучаем общению с клиентами.

Наш чат доступен в любом удобном канале, например, мы первые запустили бизнес-аккаунт WhatsApp. У новых клиентов приложение не всегда установлено, и наиболее удобным каналом связи оказываются мессенджеры. За прошлый год сервисом воспользовались более 40 тыс. клиентов.

Мы создаем чат, который умеет решать все вопросы клиента онлайн – все сотрудники универсалы, 97% активных операций мы закрываем без обращения клиента в отделение или на горячую линию. Мы умеем делать все в чате, поэтому общение с нами удобное, простое и понятное.

Работа с продажами аналогично ведется самими специалистами чата. Клиенту не нужно никуда ходить, достаточно написать в чат, и мы сможем моментально зачислить деньги в личном кабинете.

Работа с операторами и построение собственного стиля общения требовали креативного подхода. Поэтому из лучших практик, можем отметить:

- Упразднение отдела контроля качества, в его классической модели
- Создание чат-руководства и онлайн-обучения
- Создание новой real-time отчетности
- Разработку классных стикерпаков для поддержания бренда чата
- Использование речевой аналитики при анализе диалогов

8. Итоги

Известный американский архитектор и инженер Ричард Бакминстер Фуллер сказал: «Нельзя ничего изменить, сражаясь с существующей реальностью. Чтобы что-то изменить, создайте новую модель,

которая сделает существующую безнадежно устаревшей».

И мы меняем систему отчетности, «убиваем» контроль качества и вводим новые позиции, создаем авторские курсы по обучению, мотивируем ребят создавать собственный стиль общения и делиться с клиентами своим личным, уникальным опытом.

О том, что мы на правильном пути говорят и наши результаты:

SL – 70% обращений отвечены в первые 3 минуты. CPN – 12.5 контактов в час, что равно эффективности линии. АНТ – при наличии 3.6 одномоментных чатов в сотрудника, среднее время обработки 1 контакта – 296 секунд. NPS – 82% пользователей ставят нам оценку отлично, после консультации. FCR – 87% обращение решаются в рамках одного обращения в день. 72% диалогов это «вау-чаты», где соблюдены все принципы работы. Engagement – 87% сотрудников полностью довольны условиями труда. Sales – делаем 30% от объема все КЦ (включая телемаркетинг) по продажам кредитных продуктов.

Чат Райфа – это команда единомышленников. Руководитель – заботится о том, чтобы сотрудники чувствовали себя счастливыми на работе. Менеджер по развитию стиля – создает бренд чата и знает все о стильных переписках. Сервис-лидер – делает процедуры понятнее для специалистов и удобнее для клиентов. Главные специалисты – мотивируют свои команды и учат их проявлять заботу в каждом слове. Супер-Миша – знает все и выручает в сложных ситуациях. А специалист – никогда не проходит мимо, постоянно развивается и пытается найти нестандартные решения для конкретного клиента и для всего сервиса.

Слаженная командная работа, где каждый на своем месте и каждый чувствует себя важным – это наш путь к успеху.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Гужова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Валерия Олеговна
ДОЛЖНОСТЬ	руководитель сектора