CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8365

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

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк ВТБ (ПАО)
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Оренбург
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	270
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.vtb.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда обслуживания клиентов Space Chat
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/kMpXla3OYik

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды (не более 1800 знаков с пробелами)

Отчетной точкой создания неголосового канала стал август 2015 года. В городе Оренбург запустился передовой контактный центр обслуживания клиентов, и был принят первый контакт. За это время мы выросли до целого отдела в четыре группы, а численность увеличилась в 10 раз до 120 человек (слайд 2). Наша команда обслуживания клиентов в чате стала первооткрывателем инновационного направления и Центром экспертизы.

Если бы мы могли познакомиться с вами вживую, это была бы увлекательная беседа! Ведь в нашей команде кого только нет: киберспортивный комментатор и парашютистка, фешн-стилист и олигофренопедагог. В чем-то мы похожи на наших клиентов – они такие же разные. Пожалуй, поэтому и получается найти подход. Находим отражение этого в результатах нашей работы на протяжении нескольких лет, и поэтому наша команда – лидер по ключевым операционным показателям эффективности в контактном центре банка ВТБ.

Мы – универсалы в своём деле. Оказываем помощь и поддержку клиентам банка в диалоге сразу в нескольких каналах обслуживания (Telegram, WhatsApp, Viber, Apple business chat) и, при необходимости, ответим на вопросы в голосовом канале. У наших сотрудников высокая экспертиза

по 7 направлениям обслуживания. Нерешаемых вопросов практически нет!

Не останавливаемся на достигнутом. Растем - в конце прошлого года численность отдела увеличилась на 20%, и развиваемся - продолжаем обучаться новым навыкам.

2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)

Каковы были предпосылки появления нашей команды? Средний показатель проникновения смартфонов на планете увеличился до 6,1 миллиарда за последние пять лет, в России смартфонами владеет 68,6% населения. Новая эпоха – новые современные решения. Наступило время стратегии цифровой трансформации контакт-центра.

На арену вышли новые тренды:

- диджитализация и автоматизация;
- сокращение расходов и самообслуживание;
- безопасность и прозрачность;
- баланс между искусственным интеллектом и человеком;
- предугадывание потребности клиента.

В полной мере новым веяниям отвечает канал чат – об этом говорят цифры (слайд 3). 11 миллионов клиентов ВТБ пользуются мобильным приложением, каждый десятый пользуется чатом в мобильном приложении. К октябрю 2021 на канал чат приходится 24% всех обращений в контактный центр, и этот процент продолжает расти ввиду каннибализации голосовых обращений.

Тренд времени находит отражение в видении культуры банка ВТБ: *«Мы помогаем людям воплощать их планы, создавая лучшие финансовые решения. Мы команда профессионалов, работающих для наших клиентов и всей страны»*. Поддерживаем миссию Банка, внедряя новые стандарты качества обслуживания, в основе которых лежит клиентоцентричный подход. Итак, наша цель – ежедневно делать счастливыми наших клиентов, помогая в различных жизненных и финансовых ситуациях.

Ориентируемся на мнение наших клиентов и создаем единую систему, которая базируется на принципах высокой надежности, эффективности, безопасности и доступности.

3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Наша команда вносит ощутимый вклад в результаты банка и является флагманом высокого клиентского сервиса среди отделов Единого Контактного Центра. За 2021 год (январь – октябрь) обработано 817415 чатов.

К основному каналу обслуживания в мобильном приложении банка ВТБ реализовано взаимодействие с клиентами в популярных мессенджерах (Telegram, WhatsApp, Viber). При увеличении количества надежных контент-провайдеров команда банка откликается на потребности рынка. Например, в этом году мы запустили поддержку в Apple business chat. От января к октябрю количество диалогов, принятых в мессенджерах, увеличилось в 8 раз.

Особенность нашей работы в том, что мы не видим и не слышим эмоции наших клиентов и не передаем свои голосом. Поэтому ставим целью проявлять свою заботу и эмпатию через буквы, символы и смайлы. Наши клиенты должны чувствовать нашу искреннюю любовь к ним, каким бы способом не обратились за помощью! **Индекс удовлетворённости** клиентов на начало 2021 года

составлял 4,66 (по 5-ти балльной шкале), к октябрю вырос до 4,92 (здесь и далее слайд 4). Таким образом, 98% наших клиентов довольны качеством решения своего вопроса.

При обслуживании клиентов мы руководствуемся принципами взаимодействия в канале, что обеспечивает комфортное время отклика и доступность в целом. Так, за отчетный период средний **АНТ** (Average Handing Time) на уровне 229 секунд при целевом значении 235 секунд. Эффективность отдела позволяет высвободить 20 FTE.

ASA (Average Speed of Answer) – среднее время ожидания ответа клиентом. Эту метрику улучшили с 68 секунд в начале года до 39 к текущему моменту.

FCR24 (First Call Resolution) – высоко оцениваем потенциал показателя, поскольку он позволяет оперативно оценить полноту консультации и факт решения вопроса.Наш результат – от 80,7% в начале года до 86,9% к текущему моменту, при цели 85%. Мы понимаем, как поддерживать с клиентом активный диалог, убеждаемся, что решили вопрос клиента при завершении контакта, а внедренные инициативы помогли достичь цели.

CR(Contact Rate) –вырос с 1,5% до 3% к октябрю. Стоит отметить, что CR продолжает тенденцию к росту, ввиду каннибализации обращений из голосового канала в чат. А мы влияем на экономическую эффективность компании, так как обслуживание клиентов в канале чат значительно выгоднее, чем в канале голос.

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

Регулярно собираем обратную связь от клиентов «по горячим следам» и в комплексных исследованиях. В то же время, не менее важной будет являться аналогичная работа внутри банка, целью которой являются:

- информация по удовлетворенности внутреннего клиента;
- получение инсайдов от сотрудников по продуктам и механикам обслуживания, направленных на улучшение качества сервиса;
- общее понимание потенциала команды.

Развиваем **нетворкинг**. В больших организационных структурах это является наиболее актуальным. Как пример, в процессе разработки программного обеспечения можно получать оперативную обратную связь от непосредственных пользователей систем, не прибегая к длительным итерациям сбора технического задания. Вовлечение всех участников и заинтересованных лиц дает возможность быть более гибкими, что соответствует практикам AGILE.

Для нас стало очевидным прислушаться к мнению операторов при разработке кобрендинговых продуктов, поскольку сотрудники испытывают те же потребности, что и большинство наших клиентов. Это возможно реализовывать через непосредственную **коммуникацию с product managers**.

Мы понимаем, что операторы — это не просто ресурс, а живые люди. Наша главная цель – не просто дать инструменты, позволяющие обслуживать клиентов, а сделать сотрудников **максимально вовлеченными в процесс**, давать им возможность влиять на процедуры и продукты, делать сервисы более удобными для клиентов.

Формат вовлечения может быть любым: собрание, экспертное сообщество, проектная команда и прочее.

Как результат – **операторы чувствуют себя причастными к процессам, легко ориентируются**

в продуктах и уверенно доносят информацию до клиентов, поскольку они сами участвовали в разработке.

Современный сервис - это не просто «ответить на вопрос». А специфика канала чат в том, что не позволяет увидеть и услышать эмоции клиента. Мы должны другими способами дать прочувствовать нашу заботу и эмпатию. Решением стало создание **«института эмпатии»** (слайд 5).

Согласно исследованиям Гоулмана, автора книги «Эмоциональный интеллект», люди с развитой эмпатией до 120% успешнее в переговорах и обслуживании клиентов. Для нас атмосфера в коллективе играет первостепенную роль. А это в результате влияет на внутренний огонь — мотивацию и на благо общего дела.

В чем же состоит успех постижения науки «эмпатия»? Есть 6 постулатов нашего «института»:

- отмечаем все детали;
- ставим себя на место клиента;
- отказываемся от суждений, распознаем эмоции;
- завоевываем доверие;
- предвидим риски;
- эмоциональное самосознание.

На последнем пункте остановимся немного подробнее. Если мы не научимся понимать свои эмоции, нам будет сложно улавливать чувства других людей. Как правило, мы начинаем с простых вещей – обмениваемся эмоциями о произошедших событиях, мнениями на счет изменений процессов, своим отношением к проблемам. Благодаря современным средствам коммуникации у нас есть общие чаты на разные тематики со всеми сотрудниками, в том числе руководителями. Таким образом, никто не может остаться безучастным. Обменяться сменами, помочь разобраться с программой, консультацией сложного вопроса – среди коллег всегда найдется тот, кто поможет с этим. Базовые понятия и инструменты овладения эмпатией мы даем на тренингах в начале карьеры оператора и поддерживаем этот навык на протяжении всей его жизни в контактном центре. Наши сотрудники любят общение, читают вместе книги, смотрят кино, отдыхают, что также положительно влияет на тренировку чувств и эмоций.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы постоянно учимся понимать мотивы и интересы окружающих, увеличиваем доверие, ведем людей за собой и получаем желаемый результат. В подтверждение этого подхода приведем несколько примеров. В одно касание мы помогаем клиентам решать их финансовых и жизненные ситуации, предлагаем партнерские программы, актуальные продукты, подстраиваемся под индивидуальные особенности (слайд 6).

Начиная от ситуаций, которые случаются каждый день, например:

Клиент-астматик не мог долго находиться в маске, а ему необходимо было посетить офис. Для подобных случаев мы реализовали возможность приоритетного обслуживания.

Случаются чрезвычайные происшествия:

Оператор Ольга консультировала клиента по стандартным вопросам и в переписке клиент сообщил, что стал свидетелем ДТП. Ольга связалась со спецслужбами и сообщила о случае, а также организовала экстренную госпитализацию пострадавших.

Бывают и особенные запросы:

Александр Викторович написал в чат, что мечта его сына – получить автограф гонщика Формулы-1

Льюиса Хэмилтона. Для премиального Консьерж-сервиса ничего невозможного нет. Мы счастливы превращать мечты в реальность!

Ранее вы видели, что нам удалось достичь необычайных высот в показателе CSI. Заслугой этому мы считаем ряд последовательных инициатив, включая ключевую из них – **«бережливое производство»** (lean management).

В основе инициативы лежит комплексный подход от проблемы до ее решения, путем изменения процессов и продуктов банка. Мы знаем, что многие, если не все, анализируют обратную связь от клиентов, все меняют процессы, но, при этом, испытывают трудности в реализации и приоритизации задач. А нам удалось замкнуть цикл, который стал фундаментом клиентоцентричной системы (слайд 7).

Все начинается с анализа: мы изучаем тематики обращений, их длительность и объем, отзывы клиентов и комментарии сотрудников. Наша задача – всегда использовать системный подход с ориентиром на ценности клиента.

Расскажем на одном из последних примеров, как это работает.

У клиента закончился срок действия карты. На рекомендацию оператора обратиться в офис для перевыпуска, мы получили негативную оценку. Руководитель группы связался с клиентом, чтобы узнать ключевую причину, побудившую так низко оценить нашу работу (CFL). Оказалось, что клиент ограничен в передвижениях, и не может посетить наш офис. Экспертное сообщество наших сотрудников устроило мозговой штурм и придумало абсолютно новое решение для этой и других категорий клиентов – виртуальную карту, которую можно выпустить дистанционно в мобильном приложении. Мы прописали пользовательский путь клиента и сформировали техническое задание. Далее подключились смежные подразделения и была согласована доработка в бэклог. Мы первыми провели прототипирование нового продукта. А фокус-группа из числа наших клиентов протестировала удобство и простоту функционала. После того, как все комментарии были учтены, состоялся официальный запуск.

На этом примере вы видите, сколько структур задействовано в реализации проекта, как выстроена система взаимодействия и какие методы мы используем в работе.

Мы не боимся признавать свои ошибки и исправлять их, мы не только учитываем негативный опыт, но и создаем новые сервисы, опережая потребности клиента.

Так в банке появился уникальный продукт, а мы показали, что не только слушаем, но и слышим наших клиентов.

6. Вовлеченность сотрудников (не более 3600 знаков с пробелами)

Секретом успеха является не только экспертиза или выполнение KPI, но и вовлеченность, неравнодушие, общие цели и интересы. Именно такую команду мечты нам удалось воплотить в жизнь, предоставляя сотрудникам прекрасную атмосферу, поддержку и множество совместных активностей. Команду можно назвать проактивной и неравнодушной не только в контексте Банка и рабочих обязанностей – мы заботимся о природе (сажаем деревья), спасаем планету (собираем батарейки для безопасной утилизации), помогаем нуждающимся (собираем и отвозим помощь в приюты для животных, детские дома и дома престарелых). Вовлекаем коллег из других отделов – вместе веселее!

Мы открыто говорим о нашей неподдельной любви к клиентам. Наши сотрудники – это тоже клиенты, только внутренние. Мы подбираем лучших кандидатов, создаем комфортную рабочую

среду, даем возможности развития и карьерного роста и мотивируем на успехи:

- условия карьерного роста понятные и прозрачные, каждые три месяца можно претендовать на повышение в должности с увеличением дохода;
- система нематериальной мотивации (виртуальная валюта «ВТБшки», публичные благодарности «Ты-супер») и материальной (ежеквартальное признание лучших сотрудников). Признание успеха вдохновляет на новые свершения.
- чувствуем настроение и культуру нашей команды, понимаем их потребность в том, чтобы помогать другим.

Руководитель команды является примером для подражания. Первое правило – начинать надо с себя. Сотрудники всегда чувствуют, что у них есть надежный наставник, опора и лидер, который, в свою очередь, прекрасно понимает команду. Выйти на работу в выходной вместе с командой – пожалуйста! Пройти обучение новым навыкам – здесь вы тоже встретите его.

Мы регулярно отслеживаем **уровень вовлеченности** наших сотрудников. Показатель за 2021 год составляет **93%.** Говоря об оттоке, мы можем быть уверены в мероприятиях, сохраняющих экспертное ядро нашей команды. **Уровень оттока** за отчетный период не превысил **8%.** Средний стаж работы оператора – 3 года.

Двигаемся в сторону реализации потребностей сотрудников и комфортных условий работы. **eNPS** (Employee Net Promoter Score) команды составляет **92%,** что на 7% выше относительно результатов в других направлениях дистанционного обслуживания (слайд 8).

Счастливый сотрудник – счастливый клиент!

Важно непрерывно и эффективно взаимодействовать со смежными подразделениями. Опытные сотрудники точно знают, с какими проблемами сталкивается большинство пользователей. Так в нашей команде появилось «экспертное сообщество». В коллаборации с разработчиками получается выстраивать грамотный пользовательский путь. Команда регулярно участвует в формировании технических заданий, приоритизации и согласовании доработок в бек-лог.

А еще проводим «Дни открытых дверей», чтобы сотрудники других подразделений смогли познакомиться с нами, с функционалом, особенностями обслуживания и даже секретами успеха. Не забываем о взаимодействии и внутри команды. Ситуации бывают разные – где-то нужно помочь словом, где-то делом. Поддержать морально или дать профессиональный совет – это к нам.

Именно с таким отношением к делу и к коллегам можно достичь высот.

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

Теперь о процессах. За последний год кардинально изменили подход к обслуживанию клиентов в чате (слайд 9).

Начали с **программы обучения** для сотрудников. Используем лучшие, актуальные времени инструменты: таймер-тесты, видео-лекции, анализ контактов с клиентом и онлайн базу знаний. Теория чередуется с практическими модулями. Сократили затраты на обучение и на 1/3 снизили текучесть на испытательном сроке.

Доработали **интерфейс** для сотрудников. Реализовали таймер и визуальное выделение обращений в ленте оператора – FCR24 улучшился на 2%. Изменили логику выбора тематики обращения с этапа закрытия чата на любой этап ведения диалога, добавили статус прочтения и цитирование сообщений, часто используемые смайлы на панель - сократили АНТ на 5,3 секунды, что эквивалентно 3 FTE и экономии 303 831 рубль за 1 квартал. У сотрудников появились «горячие клавиши» при работе с чатами. Доработка сократила АНТ на 4 секунды, высвободила 3 FTE и

сэкономила еще 303 380 рублей.

Для клиентов важно **решение вопроса** одним оператором. Реализовали возможность перевода клиента в виртуальную очередь, из которой при продолжении взаимодействия, он попадает на того же оператора, путем распределения чата в резервный слот. Количество довольных клиентов увеличилось на 1%, FCR24 на 4%.

Внедрение процесса **исходящих продаж** в чате позволило сделать маркетинговое предложение, и 4,5% клиентов воспользовались им.

На сегодняшний день результаты масштабированы на остальные контактные центры банка и продолжают приносить результат. Общая экономия в каждом квартале составила 1 792 603 рубля.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

История нашей команды началась в далеком 2015. Быть первыми – это обязывает. Мы не оставляли себе других вариантов :).

Бок-о-бок работают разные личности, с разными темпераментами и увлечениями. Но наши личности «ходят» в институт эмпатии, участвуют в нетворкинках, коммуницируют с product managers и уверены, что их мнение имеет вес. Лидер команды – близкий, доступный и всегда рядом. Вместе спасаем планету, отмечаем рождения детей и карьерные успехи, отрываемся на корпоративах. Поэтому и средний стаж работы 3 года, поэтому eNPS 92% и годовой отток 8%.

Наша команда не про замшелость и бюрократизм. Мы хотим меняться, меняем себя и окружение. Только за последний год реализовали кардинальные доработки, сэкономили банку деньги и ресурсы. От небольших (например, добавление смайлов в «избранное») до нашей гордости – системы бережливого производства.

Такую заботу и перемены ценят наши сотрудники и наши клиенты. Результат видим везде – в сравнении с целевыми значениями, с другими командами Банка, со своими собственными результатами. 98% клиентов довольны консультациями, 87% вопросов решаем с первого обращения, обеспечиваем АНТ на уровне 225 секунд. При этом, канал «чат» становится все более востребованным для клиентов, CR растет от месяца к месяцу, а среднее время ожидания снижается. Наша команда вносит ощутимый вклад в результаты банка и является флагманом высокого клиентского сервиса среди направлений Единого Контактного Центра.

Буквально неделю назад, мы стали единственной командой, которая получила Высокую оценку жюри в международном конкурсе. Признание от лидеров индустрии на мировой арене необыкновенно вдохновляет!

У нас единая цель – сделать клиента счастливым. Мы ближе, чем кажется – команда профессионалов отдела обслуживания клиентов в чате банка ВТБ.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Ознобишина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Анастасия Александровна
ДОЛЖНОСТЬ	Директор центра