




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №6846

НОМИНАЦИЯ: САМОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПИКОВОЙ НАГРУЗКОЙ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Райффайзенбанк, АО
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Ярославль
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	150
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://raif.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Отдел дистанционной поддержки юридических лиц
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/-aYuzRr6fkk

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание

Достижение высоких результатов в качестве клиентского обслуживания, невозможно без решения одной из самых тяжелых задач в работе контактных центров – преодоления пиковых нагрузок.

Факторы, влияющие на формирование нагрузок, мы разделяем на внешние (инициатором выступает сторонняя организация/физ.лицо) и внутренние (инициация внутри Банка).

Внешние факторы:

1. Политическая ситуация в России и мире.

Пандемия COVID-19 вызвала взрывной рост числа обращений, связанных с работой Банка в целом, закона о кредитных каникулах, реструктуризации задолженности, льготном кредитовании и т.д.

2. Публикации в СМИ.

В последние годы все чаще на работу Контактного центра влияют медиа-ресурсы, публикующие информацию о деятельности ЦБ РФ, изменениях законодательства и т.д.

3. Технические неисправности в сторонних организациях:

- сложности у других банков, влияющие на исполнение переводов;
- работа терминалов/банкоматов;
- сбои у сотовых операторов.

Внутренние факторы:

1. **Рост клиентской базы и расширение каналов взаимодействия** с клиентами (соц.сети, мессенджеры, голосовые помощники);
2. **Рекламные кампании** - потребительские кредиты, расчетно-кассовое обслуживание, сервис Онлайн-бухгалтерии;
3. **Информационные рассылки**: массовые уведомления клиентов, например, о необходимости предоставить сведения в рамках комплаенс или об изменении условий обслуживания;
4. **Технические проблемы.**

Отработка пиковых нагрузок требует проявления максимального профессионализма и ответственности от каждого члена команды - любое неверное действие может привести к фатальным последствиям:

1. Переход действующих клиентов к конкурентам
2. Уменьшение прибыли из-за потери продаж
3. Снижение лояльности клиентов и имиджа Банка
4. Увеличение оттока персонала (тяжело работать в режиме постоянного стресса)

2. Цели и задачи

В 2020ом году была принята стратегия - **стать самым рекомендуемым банком в России.**

Влияние пиковых нагрузок является одним из ключевых факторов, которые необходимо проработать для достижения этой цели.

Для минимизации эффекта пиковых нагрузок, мы используем следующие мероприятия:

1. Осуществляем контроль в режиме on-line за состоянием линии/чатов, моментально реагируем на изменение ситуации.
2. Всегда просчитываем несколько вариантов, используя комплексную оценку рисков. Строим экшн-план обеспечения непрерывности деятельности.
3. Готовим кросс-функциональных сотрудников, которые могут консультировать клиентов разных сегментов в различных каналах.
4. Гибко подходим к работе с расписанием: учитываем все запланированные активности с шагом в 30 мин. Оперативно вносим корректировки при отклонении нагрузки.
5. Переводим клиентов из голосовых каналов в чаты.
6. Сформировали и регулярно обновляем список постоянного резерва из числа сотрудников смежных подразделений: к консультации клиентов готовы подключиться сотрудники отделений Банка, телемаркетинга и др.
7. При критических нагрузках маршрутизируем звонки по типовым вопросам на аутсорс.
8. Организовали выделенные каналы по поддержке сотрудников КЦ по сложным вопросам: ребята могут обратиться в специальный чат или на специальную линию, где на постоянной основе по графику дежурят опытные сотрудники/супервайзеры команд.
9. Постоянно актуализируем работу чат-бота и меню IVR: добавляем новые вопросы, анализируя тематику обращений клиентов.
10. При необходимости включаем аварийный бот, добавляем ролики в меню IVR.
11. Создали (и размещаем при необходимости) FAQ на сайте Банка по действиям клиентов в случае возникновения технических проблем/типовых запросов - чтобы клиенты могли сразу видеть необходимую информацию.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

При отработке пиковых нагрузок, к стейкхолдерам процесса относим:

- Клиенты;
- КЦ;
- Все подразделения, взаимодействующие с клиентами (если клиент не может получить ответ в КЦ, он будет обращаться в другие каналы):
Отделения Банка:
 - Выездные сотрудники (Хантеры)
 - Курьерская служба
 - 2ая линия поддержки;
- Команда по работе с претензиями и нестандартными запросами: при нагрузке количество претензионных клиентов увеличивается
- Продуктовые команды, сегментные лидеры – Product owner'ы: разработка новых продуктов, улучшение действующих;
- Управление каналов продаж: инициация рекламных кампаний;
- IT: обеспечение сотрудников удаленными рабочими местами, обеспечение стабильной работы;
- СБ: организация и согласование доступов;
- Правление Банка;
- Внешние провайдеры: телефония, программное обеспечение;
- КАД (кредитная администрация): обработка запросов по кредитованию, рефинансированию, предоставлению кредитных каникул;
- ЦОСО (Центр операционно-сервисного обслуживания): бэк-офис, сопровождение операций;
- HR: подбор и онбординг сотрудников;
- Маркетинг: коммуникации и проактивное информирование.

4. Результаты

В результате грамотного планирования, слаженной работы команды КЦ и синергии со смежными подразделениями, нам удается не только эффективно справляться с критическими нагрузками, но и успешно нивелировать их негативные последствия.

Рассмотрим некоторые из них на примере команды поддержки юридических лиц:

Влияние на бизнес

1. Непрерывность бизнес-процессов:

Выделены и распределены между 3мя площадками критичные функции. Это сокращает риск остановки процессов.

2. Гибкость взаимодействия между подразделениями:

К консультации клиентов готовы подключиться сотрудники отделений (50 чел.) и телемаркетинга (20 чел.). В моменте они могут принимать до 40% звонков/чатов.

3. Переход на удаленную работу:

В период пандемии мы организовали перевод 100% штата на удаленную работу за 14 дней с нуля без потери сервиса/качества. А еще это позволило на 40% сократить кол-во больничных по Отделу поддержки юр.лиц во 2м кв. 2020го года к 2му кв. 2019го.

Операционная эффективность

1. **Доступность входящей линии и чатов:** за счет перераспределения ресурсов нам не только удалось сохранить, но даже улучшить показатели в период пиков, вызванных COVID-19. Значения Service level в этот период составили:
 Линия SME: 84% (Таргет 70/60)
 Линия Corporate: 96% (Таргет 90/20)
 Чаты SME: 88% (Таргет 80/60).
2. **Эффективность сотрудников.**
 Улучшаем эффективность обработки обращений за счет перетока из голоса в чат: информируем клиентов о возможности написать в чат в рассылках и меню IVR. За счет увеличения доли чата до 22%, эффективность обработки обращений выросла на 7%. Это позволило высвободить доп. ресурс на входящей линии.
3. **Чат-бот и меню IVR.**
 - В онлайн-режиме добавляем информацию в чат-бота/размещаем голосовой ролик в IVR. Такое решение позволяет закрыть до 90% обращений по конкретным тематикам. Стандартная эффективность чат-бота 11% (доля диалогов, закрытых без участия оператора).
 - В критических ситуациях включаем аварийный чат-бот – это позволяет уведомлять 100% клиентов в момент обращения.
 - Изменяем структуру IVR:
 - маршрутизируем звонки с типовыми тематиками на аутсорс (во время пандемии так обрабатывалось до 90% звонков по графику работы отделений, расположению банкоматов).
 - активируем отдельные кнопки в IVR, где клиент может прослушать информацию по типовым вопросам.

Влияние на клиентский опыт

Несмотря на все трудности, даже во время пиков уровень удовлетворенности клиентов по оценке звонка остается на высоком уровне: в период пандемии он составил 87-94%, при стандартном уровне 86-87%.

Также, мы активно работаем над сокращением переводов в смежные подразделения. Так, в апреле наблюдался резкий рост кол-ва запросов по кредитным каникулам, реструктуризации, льготному кредитованию. Оценив ситуацию, мы дообучили сотрудников КЦ данным тематикам, в результате чего сократили кол-во повторных обращений на 10%.

Влияние на персонал

1. Универсализация сотрудников КЦ

- 100% штата входящей линии умеют работать в чатах и наоборот;
- Ребята из подразделений, работающих с ЮЛ и ФЛ, готовы консультировать клиентов друг друга: 15% от штата команд обучены необходимому функционалу;
- Сотрудники направления продаж и исходящих активностей умеют работать во вход. линии. Благодаря этому в моменте мы можем вывести в линию +50% штата.

2. Гибкий подход к системе мотивации

Во время пандемии мы поменяли мотивационную схему: убрали блок «продажи», сделав акцент на сервисных показателях – для того, чтобы оказать клиентам максимальную заботу.

3. Перевод сотрудников на удаленную работу.

Работа из дома благоприятно сказалась на планировании сотрудниками графика: на 43% выросло число сотрудников, готовых «подхватить» линию, выйдя на несколько часов в пик-тайм.

5. Итоги

Для того, чтобы подвести итоги своей работы в рамках преодоления пиковых нагрузок, важно ответить на вопрос: **что же в принципе представляет собой оптимальное управление пиковыми нагрузками?**

На наш взгляд, ответ достаточно прост: идеалом можно считать такую ситуацию, когда Клиент никак не ощущает на себе, что КЦ испытывает повышенную нагрузку. И, при этом, сотрудники не испытывают постоянного стресса из-за недостатка информации, отсутствия понятных инструкций и поддержки со стороны руководства.

С учетом показателей операционной эффективности, степени удовлетворенности клиентов и сотрудников в моменты пиковых нагрузок, мы с уверенностью можем говорить о том, что эффективно справляемся с подобными ситуациями.

Если подвести итог, то достижение таких результатов, стало возможным благодаря:

1. Грамотному планированию и реализации большого комплекса превентивных мер

Это позволяет снизить нагрузку в пиковые моменты

2. Слаженной работе сотрудников разных направлений

Для поддержания необходимого уровня сервиса

3. Профессионализму и небезразличному отношению к нашим клиентам

Ведь самое важное в нашей работе – сделать так, чтобы клиент после обращения остался довольным

4. Использованию современных диджитальных решений

Они позволяют упростить процессы

Мы понимаем, что не можем полностью исключить влияние критичных нагрузок и всегда готовы пойти клиенту на встречу – ведь только так мы сможем рассчитывать на уважение и по-настоящему крепкое, долгосрочное сотрудничество. Так, в октябре 2020го года около 9000 организаций, обслуживающихся в Райффайзенбанке, получили компенсацию в виде бесплатного обслуживания по пакетам услуг.

Ведь когда клиенты чувствуют нашу поддержку, для нас - ЭТО ПРОСТО КОСМОС!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Башкевич
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Сергей Владиславович
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель группы