



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №6848

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА (COVID19)

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Райффайзенбанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва, Ярославль, Коломна
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	800
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.raiffeisen.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Забота о клиентах в Контактном Центре в период кризиса
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/tGvwtm7ONFI

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание

Райффайзенбанк вошел в этот кризис сильнее, чем когда-либо, и рассчитывает в этом же статусе из него выйти. Неслучайно буквально накануне кризиса, в марте этого года, Forbes назвал наш банк самым надежным банком в России.

Но кризис приносит не только новые возможности, но и вызовы, имеющие негативное влияние даже на самый устойчивый бизнес. Раньше мы росли со скоростью 10-12% в год по количеству клиентов. Но в ходе пандемии возможностей привлечь новых клиентов стало меньше, а отток вырос за счет того, что клиенты уменьшали количество банков, с которыми работают; кого-то увольняли и люди переставали получать зарплату. И клиентский портфель с марта по сентябрь

практически не рос. В марте у нас было 2 миллиона 23 тысячи клиентов, а в сентябре их стало 2 миллиона 30 тысяч. При том поставленная цель была на 100 тысяч больше. 100 тысяч клиентов — это большой объем дохода, который мы за счет этого торможения не получили.

Еще один значимый фактор — снижение доходов от кредитования. Кредитные портфели за эти полгода не только не выросли, а даже несколько уменьшились. Большую часть года мы не видели существенного спроса на кредиты со стороны клиентов. Многие люди в условиях неопределенности опасались залезать в долги. К тому же в рискованной ситуации мы ужесточили подход к рассмотрению кредитных заявок. В итоге сейчас мы недобираем примерно 15% от ожидаемых объемов кредитования, около 50 миллиардов рублей по кредитным портфелям.

В общем и целом зарабатывать стало сложнее. По факту мы на полгода отстали от нашего графика и быстро сократить такой разрыв очень трудно. Но позитивная новость заключается в том, что кризис стал настоящим катализатором к изменению многих клиентских процессов. А улучшенный клиентский опыт — отличная база для реализации любых, даже самых смелых амбиций.

2. Цели и задачи

Контактный центр (КЦ) — самый массовый канал обслуживания клиентов. В год мы обрабатываем более 4 миллионов звонков и 2 миллионов чатов от клиентов розницы, а также 800 тысяч звонков и более 200 тысяч чатов от клиентов юридических лиц.

Мы делаем все возможное, чтобы оперативно решать каждый поступивший к нам вопрос, и прикладываем максимум усилий, чтобы клиенты чувствовали нашу заботу. И именно у нас больше всего возможностей получать от клиентов быструю обратную связь. Мы первыми узнаем, что тревожит наших клиентов в условиях кризиса, какие у них потребности здесь и сейчас и какие ожидания от банка.

Контактный центр часто называют «голосом» компании, но такое сравнение довольно однобоко. Можно смело сказать, что в части взаимодействия с клиентами для банка мы являемся также «ушами» и «глазами» (если говорить о чате) 🗣️. Ведь наша задача — не только обрабатывать звонок за звонком, чат за чатом, но и анализировать поступающую от клиентов информацию и грамотно с ней работать. Для этого мы выделили в каждом направлении сервис-лидеров, работающих с обращениями через речевую аналитику.

Последние несколько месяцев доказали, что некогда просто поддерживающее подразделение может стать драйвером больших изменений и важных решений в части клиентского обслуживания и бизнеса компании в целом.

И, разумеется, в условиях кризиса особенно важно удерживать на высоком уровне KPI в части доступности, эффективности и качества, при том что управлять этим значительно сложнее, чем в спокойные и предсказуемые периоды (наши результаты отражены в инфографике).

Здесь не обойтись без недюжинной гибкости и вовлеченности сотрудников на всех уровнях, профессиональной смелости и интуиции, а также смекалки и креатива.

Но обо всем по порядку.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

Владельцы продуктов и сегментов, или просто «бизнес», как мы коротко и емко называем наших коллег — это некий «центр управления полетами». К ним мы идем с обратной связью от клиентов и

сотрудников, с идеями и предложениями.

Пример: в апреле начинают поступать звонки от клиентов, в том числе премиальных, которые понимают, что не смогут держать на счетах минимальную сумму или тратить по картам столько, сколько тратят обычно, чтобы обслуживаться бесплатно. Мы рассказываем об этом продуктовым командам, и коллеги принимают решение смягчить условия бесплатного обслуживания по пакетам услуг и проактивно проинформировать об этом клиентов. Отток клиентов приостановлен.

В части информирования клиентов на помощь приходят коллеги из маркетинга. Они трудятся над простыми, понятными и красивыми коммуникациями и при этом заботятся, чтобы отклик клиентов на эти коммуникации был комфортным для КЦ. Согласовать в субботу со всеми заинтересованными подразделениями текст смс о платежных каникулах и за выходные отправить его сотням тысяч клиентов, контролируя их реакцию и нагрузку на КЦ? Предупредить клиентов об участившихся звонках мошенников предельно доходчиво, но так чтобы это не выглядело слишком пугающе? С нашим маркетингом это легко!

Важно быть в курсе, что происходит в других каналах. Когда в КЦ растет нагрузка в ответ на тревожные новости и события, в отделениях падает поток клиентов на фоне введения самоизоляции. В то время как подразделение реструктуризации накрывает лавиной заявок на кредитные каникулы, телемаркетинг приостанавливает обзвон клиентов по очередной кампании.

Перераспределение ресурсов между разными каналами, обучение сотрудников функциям других подразделений, обеспечение их необходимыми доступами и оборудованием оказывается весьма своевременным и правильным решением.

4. Трудности и препятствия

Самоизоляция и ограничения на передвижения

Безопасность и здоровье сотрудников и клиентов – наш абсолютный приоритет. Еще до ограничений на федеральном и городском уровне в банке ввели ограничения на командировки, массовые мероприятия и очные тренинги.

Всего за две недели мы обеспечили удаленными рабочими местами и вывели работать из дома более 700 сотрудников, а это почти 90% сотрудников контактного центра на всех площадках в трех городах. Причем рабочие места предполагают не только токены для работы на собственном оборудовании, но и корпоративные ноутбуки и стационарные компьютеры, гарнитуры и даже по желанию дополнительные мониторы и стационарные телефоны! Не говоря уже о километрах закупленных кабелей, чтобы сотрудникам было удобно подключать новые рабочие места к домашним роутерам 😊

Мы научились дистанционно проводить собеседования, оформление и обучение новых сотрудников, используя знакомые нам WebEx и Skype и освоив Zoom.

И это не был какой-то компромиссный сценарий: мы не нарушаем никаких стандартов ИТ-безопасности или нашего клиентского сервиса.

Для того, чтобы и клиентам не приходилось лишней раз выходить из дома, мы продлили до октября срок действия карт и сделали бесплатную доставку новых карт курьером.

Также при участии КЦ были на ходу пересмотрены многие процессы и переведены в онлайн услуги, ранее доступные только в отделении: увеличение лимитов на снятие в банкоматах, смена номера телефона по скану паспорта, закрытие вкладов – с апреля этими сервисами воспользовались 5,5 тысяч клиентов.

Снижение достатка и платежеспособности клиентов

Для банка очень важно поддерживать наших клиентов в кризисный период.

Я уже приводила пример гибкого и лояльного подхода к списанию комиссий за пакеты услуг, когда было принято решение смягчить условия для бесплатного обслуживания в апреле, мае и июне. Кроме того, мы не списывали комиссии за пакеты услуг с клиентов, которые не смогли выполнить условия впервые за полгода.

Мы переносили платежи по ипотеке, потребительским кредитам и кредитным картам с апреля на май по инициативе банка, если в дату платежа был недостаточный баланс на счете. И понимая, что в мае не все клиенты смогут внести сумму за два месяца, апрельский платеж переносили на последний месяц кредита.

Помимо кредитных каникул, которые вводили все банки после вышедшего в апреле закона, Райффайзенбанк предлагал собственные программы платежных каникул и реструктуризации. А чтобы клиенты не переживали и вовремя узнавали решение по своей заявке на реструктуризацию, КЦ и телемаркетинг участвовали в рассмотрении заявок, и сотрудникам в линии расширили доступы, чтобы они могли самостоятельно проверять статус заявок и не отвлекать коллег от рассмотрения.

Наш банк предоставил кредитные каникулы и реструктуризацию в сложной ситуации 25 тысячам клиентов.

Рост нагрузки в дистанционных каналах

Снижение посещаемости отделений с апреля по август составило около 50% к уровню марта. В сентябре трафик вырос, но год к году мы все равно видим 15–20% падения к уровню весны. А это значит, что для решения своих вопросов клиенты стали чаще обращаться в контактный центр.

Особым вызовом для нас было удержать уровень доступности в периоды пиковой нагрузки, после выхода важных новостей и объявления новых мер и ограничений. В этом нам помогло подключение сотрудников отделений и телемаркетинга к обработке звонков в КЦ, оперативное размещение новостей на сайте банка, в соцсетях и в IVR с комментариями и разъяснениями по объявленным мерам, быстрое дообучение чатбота актуальным вопросам. А также самое непростое для нас решение - остановить продажи на месяц во всех каналах.

5. Результаты и преимущества

Пандемия сильно ускорила тренд на переход во все дистанционные каналы, не только в контактный центр. Доля клиентской базы, активно работающей в мобильном банке, выросла за год с 50 до 60%. Объемы обращений в контактный центр в 2020 году увеличились на 10%. А доля обращений в чат канал от всех обращений выросла с 29 до 37% с января по октябрь. В этом плане изоляция и ограничения не передвижения оказались не препятствием, а наоборот, стимулирующим фактором.

Наш банк невероятно быстро переместился из офисов в квартиры. На качестве работы удаленный режим никак не сказался - как будто, так и было задумано заранее. Без сбоев, без задержек, все те же процессы и скорости, только физически другие локации. И когда один из клиентов сказал, что не заметил перемен в Райффайзенбанке в этот период, это был комплимент.

Конечно, для нас внутри переход не был таким незаметным. Мы никогда не тренировались работать удаленно, поэтому вполне закономерно, что увидели снижение эффективности. В течение

первых недель мы учились пользоваться софт-телефонией, оперативно решать неизбежные проблемы с удаленным подключением и с медленным домашним интернетом. Мы сделали выделенную линию тимлидеров для помощи сотрудникам по сложным вопросам в моменте, как если бы тимлидер сидел рядом. И в июне мы вернулись к уровню офисной эффективности, а уже к июлю разогнались так, что перепрыгнули докризисные значения.

Похожим образом складывалась и ситуация с продажами: полная остановка продаж в апреле и первой половине мая не помешала нам к осени наверстать упущенное, перевыполнить все планы и показать существенный прирост к объемам начала года.

Мы умеем удерживать высокие результаты NPS на звонках и в кризисный период, что считаем большим достижением. С учетом специфики канала, NPS в чатах традиционно был ниже в среднем на 10 процентов пунктов, но в этом году нам наконец удалось сократить разрыв до минимума!

И это заслуга не только новых сервисов и удобных процессов, но и наших сотрудников. Именно заботу и внимательное отношение отмечают клиенты, когда делятся обратной связью:

Клиент желает оставить благодарность оператору поддержки, которая помогла по вопросам клиента с реструктуризацией. По мнению клиента, специалисты Райффайзенбанка должны быть именно такими - участливыми, соблюдать договоренности по перезвону, понимающими, открытыми, готовыми помочь. Сейчас, когда клиенты могут обратиться только по телефону, это очень важно.

Благодарю оператора Екатерину за внимательное и профессиональное отношение. В условиях самоизоляции так важно оперативно решать текущие дела. За несколько минут онлайн Екатерина помогла закрыть ненужные счета и карты, заказать перевыпуск карты и ответила на все мои вопросы. Спасибо Райффайзенбанку за супер мобильное приложение, удобный чат и настоящую клиентоориентированность!

С переходом на удаленную работу мы получили решение, которое позволяет нам привлекать специалистов вне зависимости от локации. Сами сотрудники высоко оценивают свой уровень удовлетворенности и вовлеченности на удаленке и хотели бы и дальше часть смен работать из дома. И цифры подтверждают, что сотрудникам действительно комфортно: уровень текучести персонала в КЦ в 2020 году снизился на 13% по сравнению с 2019 годом, а количество больничных - на 20%.

Остановка продаж могла бы стать серьезным демотиватором для сотрудников, чья бонусная схема завязана на выполнении планов. Но руководством банка было принято решение выплатить сотрудникам полные суммы премий, как если бы они выполнили планы продаж в этот период. Таким образом остановка продаж не повлияла на доход продающих сотрудников!

6. Итоги

Кризис сделал нас сильнее, дал мощный импульс для развития дистанционных каналов и цифровых сервисов. И значимость нашего контактного центра для компании в целом стала еще весомей. В условиях действовавших вызовов и ограничений мы успешно справились с поддержанием текущих бизнес-процессов и запуском новых, нарастили операционную эффективность и при этом повысили уровень вовлеченности сотрудников. А еще запустили новые направления в дистанционном обслуживании клиентов в установленные еще до кризиса сроки: поддержку клиентов по вопросам инвестиционных продуктов банка и дочерней управляющей компании, а также поддержку клиентов физических и юридических лиц по вопросам комплаенс-контроля.

В период пандемии и весеннего локдауна, когда рушились бизнесы, карьеры и семьи, сотрудники

контактного центра каждый день помогали нашим клиентам обрести уверенность в завтрашнем дне. И очень здорово, что компания заботится не только о внешних клиентах, но и о внутренних – наших сотрудниках. Ведь только счастливые сотрудники могут помочь нашим клиентам стать счастливее. Банк организует мероприятия, позволяющие не выходя из дома развиваться профессионально, улучшать свое здоровье и поддерживать психологическое состояние в балансе. А в конце такого непростого года все сотрудники смогут сотворить настоящее чудо и направить на благотворительность бюджет, выделенный на проведение новогодних корпоративных мероприятий, которым не суждено состояться. Причем каждый сотрудник сам выберет проект, который хочет поддержать.

Улучшая клиентский опыт, мы сами становимся лучше.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Рудакова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Татьяна Андреевна
ДОЛЖНОСТЬ	руководитель группы поддержки состоятельных клиентов, старший вице-президент