



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №6851

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА ВНУТРЕННЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОНТАКТ-ЦЕНТРОМ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Райффайзенбанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Коломна
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	200
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://raif.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Наш опыт взаимодействия с отделениями и бек-офисом
ИМИДЖ НОМИНАНТА	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
ССЫЛКА на Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=JqMLq_hsD7U

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание

В рамках этого диалога о сотрудничестве нам хочется разделить историю на две части: взаимодействие Контактного Центра (КЦ) с другими подразделениями до и во время пандемии и, особо подчеркнуть, процесс коллаборации в новых условиях. В своей ежедневной деятельности мы взаимодействуем с многими направлениями бизнеса: с управлением развития клиентских отношений, бизнес-владельцами продуктовой линейки, IT подразделениями, отделом финансового анализа. Это поставленный на рельсы процесс, позволяющий обеспечивать 3 основные функции: поддержание высокого уровня сервиса, лучшего клиентского опыта на рынке, а также успешное осуществление продаж всей линейки банковских продуктов. Можно долго описывать практику коллаборации с каждым из этих подразделений, которая, мы уверены, в том или ином формате есть в каждом Банке. Но хочется рассказать о том, что делает нас действительно уникальными – это практика взаимодействия КЦ в условиях пандемии с сетью отделений, отделом реструктуризации и отделом развития дистанционных сервисов. В кратчайшие сроки благодаря совместной работе мы смогли обеспечить:

- 1. Высокий уровень доступности Банка через КЦ, как наиболее безопасный канал клиентского взаимодействия.*
- 2. Своевременную обработку клиентских запросов на реструктуризацию. Спрос на эту услугу возрос многократно в связи с ухудшением платежеспособности населения.*
- 3. Рост диджитализации клиентов, повышение проникновения Ронлайн с его последующим активным использованием, в качестве второго наиболее безопасного канала общения с Банком.*

Успех в реализации всего вышеперечисленного и особенно во время пандемии возможен только при высоком уровне вовлечения всех прямых участников. Это позволило нам сформировать успешную практику продуктивного сотрудничества, которую можно в перспективе многократно переиспользовать.

2. Цели и задачи

Во время пандемии все взаимодействие Контактного Центра (КЦ) с другими подразделениями было направлено на обеспечение высокого уровня сервиса и доступности и минимизацию риска здоровья как клиентов, так и сотрудников. В новых реалиях нам было важно сохранить хороший клиентский опыт, максимально сгладив негативные тенденции, продиктованные снижением платежеспособности клиентов и законодательством. Перед нами стояли ключевые задачи по взаимодействию:

1. В сжатые сроки обучить сотрудников отделений специфике работы КЦ, предоставить им техническую возможность бесшовно подключаться к инфраструктуре и поддерживать входящий голосовой поток клиентских обращений. В течение всего одной недели мы подготовили 150 человек. В моменте к КЦ подключалось в среднем 52 сотрудника в зависимости от загруженности отделений. Такая практика – отличный инструмент для грамотного перераспределения ресурсов в ситуации жесткой нехватки в одном канале и переизбытка в другом.
2. Перепрофилировать часть сотрудников КЦ для обработки запросов на реструктуризацию. Сотрудники телемеркетинга, ранее занимавшиеся активными продажами, теперь освоили для себя новые функционал. Огромную роль здесь также сыграли продуктовая команда, в моменте перестраивающаяся под изменения в законодательстве, и группа управления клиентским опытом совместно с группой по работе с претензиями, взявшие на себя координацию и подготовку необходимых информационных материалов.
3. Проактивное продвижение Банк-клиента силами КЦ для достижения максимальной диджитализации действующих клиентов через повышение доли проникновения в Ронлайн. Для этого мы выстроили плотное взаимодействия с отделом управления клиентскими отношениями, аналитики и стратегии развития клиентов, отделами финансового анализа и развития электронного бизнеса.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

Разные подразделения направили весь свой опыт на развитие механизма безупречного взаимодействия. Масштабная командная работа была проведена следующими стейкхолдерами, чье вовлечение и заинтересованность в получении совместного результата были на максимальном уровне:

- IT подразделения: подготовили и обеспечили бесшовное подключение сотрудников отделений к платформе Контактного Центра, обеспечили

- Каналы дистанционных продаж и сеть отделений: обеспечили быстрое обучение сотрудников основным функциям КЦ

- Внутренний менеджерский и аналитический ресурс КЦ: обучили и в дальнейшем поддерживали сотрудников сети отделений, сформировали аналитическую отчетность для контроля за эффективностью, осуществляли регулярный мониторинг и прослушку звонков на предмет качества консультаций

- Группа управления клиентским опытом: оперативное создание и корректировка информационных материалов для сотрудников и клиентов по острым вопросам пандемии.

- Отдел управления клиентскими отношениями, аналитики и стратегии развития клиентов – в кратчайшие сроки формирование клиентской базы, с соответствующей отметкой в банковском ПО об использовании или отсутствии у клиентов активного Ронлайн. Сотрудникам Контактного Центра стало проще и удобнее ориентироваться при информировании об имеющихся дистанционных возможностях без риска для здоровья.

- Отдел финансового анализа, проектного моделирования и розничной аналитики – формирование ежедневной отчетности, позволяющей отслеживать динамику проникновения приложения Ронлайн и проводить более фокусную работу по его продвижению.

Резюмируя, мы смогли справиться со всеми задачами через лучшую практику взаимодействия благодаря максимальной вовлеченности всех стейкхолдеров и эффективной коллаборации внутренних подразделений.

4. Сотрудничество

Главным и основополагающим фактором, определившим сотрудничество и взаимодействие Контактного Центра (КЦ) с другими подразделениями в условиях пандемии, стала необходимость продолжать оказывать клиентам высокий уровень сервиса и обеспечивать доступность. Новая реальность нам продиктовала и новые вызовы, с которыми можно было справиться только совместно. К этим вызовам мы относим следующее:

1. Ограниченность ресурсов контактного центра
2. Стремительный рост нагрузки
3. Вероятность остаться для клиентов единственным каналом взаимодействия с Банком при полном lockdown в тот интервал времени
4. Необходимость проактивной диджитализации клиентов

Все выше перечисленное в совокупности со снижающимся клиентопотоком в отделениях и высвобождающимся ресурсом в связи с приостановкой проактивных продаж сформировало видение новой модели взаимодействия, когда сотрудники отделения помогают справиться КЦ с нагрузкой голосового канала и успешно преодолеть самые пиковые периоды пандемии. КЦ в свою очередь помогает оперативно обрабатывать заявки на реструктуризацию. Таким образом три направления бизнеса (сеть отделений, КЦ и группа по реструктуризации) объединяются в одну модель для совместного и продуктивного взаимодействия.

Взаимодействие происходило в несколько этапов:

1. Обучение сотрудников отделений процедурам КЦ. При работе с клиентами вживую и дистанционно (по телефону) существуют различия в процессах, поэтому требовалось

дополнительное обучение. В сжатые сроки (1 неделя) мы обучили более 150 специалистов функционалу КЦ. Мы гибко управляли резко растущей нагрузкой (+34%) в момент снижения клиентопотока в отделении.

2. Обеспечение сотрудников отделений технической возможностью бесшовного подключения к платформе КЦ. Сложность заключалась в разных телефонных системах, которые использовали два канала (Avaya и Cisco). В условиях ограниченности лицензий было найдено решение - виртуальное приложение Avaya OneX, которое обеспечило 99% качества звука.
3. Создание силами менеджеров КЦ линии поддержки по сложным вопросам для сотрудников сети отделений. Линия позволила оперативно помогать, минимизируя стресс от смены деятельности, и плотно коммуницировать двум каналам.
4. Обеспечение прозрачной системы отчетности для сотрудников отделений. Мы масштабировали решение на платформе Power BI, используемое в КЦ и позволяющее директорам в течение дня оценивать эффективность работы своих сотрудников в голосовом канале.
5. Кросс обучение сотрудников КЦ функционалу группы реструктуризации. В сжатые сроки 52 специалиста научились поддерживать входящие звонки по этой сложной теме, оформлять заявки в соответствующем ПО и в качестве последнего и самого важного этапа - рассматривать их и принимать решение по ситуации клиента.
6. Новый формат оформления потребительских кредитов и кредитных карт с дистанционным подписанием, диджитализация клиентов через разработанный функционал. Это позволило, при старте продаж во время пандемии достичь результата - 82% успешных сделок, оформленных дистанционно в мобильном приложении, без посещения офисов банка. Это коррелируется с нашим главным принципом защиты о здоровье клиентов и сотрудников.

5. Результаты

В результате плотного взаимодействия с различными подразделениями, высоким уровнем вовлеченности и инициативности нам удалось получить отличный результат, который нашел свое отражение в следующих аспектах:

- Влияние на бизнес

Привлечение сотрудников сети отделений к обработке входящих звонков и перепрофилирование телемаркетинга внутри КЦ мы получили новый опыт, на основе которого уже сформировали рабочую модель для последующего переиспользования и решения следующих задач:

- управление незапланированной нагрузкой на КЦ
- универсализация персонала
- подключение недозагруженного ресурса, втч при плановом сокращении отделений

Подобная практика улучшает взаимодействие между каналами, так как погружение в специфику работы друг друга дает детальное представление об особенностях и сложностях.

- Операционная эффективность

- провели кросс обучение более чем 150 сотрудников отделений, в моменте к обработке вызовов подключалась в среднем 52 человека в разные интервалы времени
- справились с 34% приростом нагрузки на КЦ и сохранили высокий уровень доступности

- удержали ключевые показатели эффективности сотрудников
 - переориентировали продажи на максимально диджитальный формат. За 2 месяца (апрель, май) усилиями межканального взаимодействия, Банк активировал 24% клиентов, которые не пользовались дистанционными возможностями. В рамках КЦ этот объем составил 28% клиентов.
 - Обучили 42 сотрудника телемаркетинга функционалу реструктуризации и обработали более 3000 заявок
- Влияние на клиентский опыт
 - Многие клиенты пострадали от полной или частичной потери дохода. У них возникли сложности с выплатами по кредитным обязательствам. Банк быстро среагировал на ухудшающиеся внешние условия и реализовал новую программу Кредитных каникул, в дополнение к уже действующим. Спрос на новую программу превысил все ожидания, и чтобы справиться с объемом обращений со стороны КЦ была выделена и обучена группа сотрудников в помощь отделу реструктуризации.
 - Заботясь о безопасности и здоровье клиентов Банк, изыскал техническую возможность и продлил срок, а также организовал доставку через курьеров. На период пандемии услуга предоставлялась бесплатно, что повысило их лояльность и доверие к Банку. В свою очередь КЦ совместно с отделениями поддержал проактивное информирование клиентов о новых возможностях и далее оформление проходило дистанционно.
- Влияние на персонал
 - Мы улучшили взаимодействия между каналами для решения последующих совместных задач. Если ранее у сотрудников присутствовал элемент конкуренции, то теперь они работают на одну общую цель – доступность Банка через доступность КЦ.
 - Мы сохранили возможность участия в бонусной схеме, тем самым не ухудшив материальные условия. Отдельно хотим отметить, что постановка цели происходила гибко и рост от месяца к месяцу был поступательный. Это осознанный шаг, в период, когда в каждом регионе были различного рода ограничения, а также клиентское поведение сильно изменилось, мы не могли идти по стандарту и требовать от сотрудников стабильного выполнения плана по продажам.
 - проактивная позиция руководства КЦ, направленная на организацию удаленной работы, дополнительные меры профилактики, позволила сотрудникам чувствовать себя комфортно и защищенно.

6. Итоги

Контактный Центр Райффайзенбанка умеет быстро перестраиваться и слаженно взаимодействовать с другими подразделениями, решая совместные задачи в сжатые сроки и в сложных условиях, но особенно это становится очевидным в экстремальных условиях, таких как пандемия. Все вызовы в этот период дали нам еще раз возможность оценить гибкость и вовлеченность всех участников и наш потенциал на выстраивание новых алгоритмов взаимодействия друг с другом. Мы научились быстро договариваться, оперативно изменять процессы таким образом, чтобы всем участникам было максимально комфортно идти к поставленной совместной цели, оперативно корректировать приоритеты, демонстрировать успешные результаты решений, внедренных в кратчайшие сроки.

Все перечисленное выше в этом эссе позволило нам успешно масштабировать модель кросс-функциональной работы, менять подход к процессу продаж, ориентируясь на текущие условия. Сейчас мы имеем рабочую модель привлечения сотрудников отделений к обработке вызовов КЦ с бесшовным подключением в архитектуру дистанционно и считаем ее уникальной и единственной на банковском рынке. Два конкурирующих канала смогли объединиться на благо клиентского сервиса.

В заключении хочется добавить, что кризисы проверяют все команды на прочность, и либо команда справляется с новыми вызовами, либо терпит неудачу с серьезными финансовыми последствиями. Именно эффективная коллаборация — зачастую необходимое условие успеха. В нашем случае, мы получили уникальный опыт, смогли объединить два конкурирующих канала для решения одной задачи – лучшего клиентского опыта. Все это в совокупности позволяет нам заявлять, что мы обладаем самой эффективной практикой взаимодействия, выработанной в период COVID 19.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Киселев
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Александр Сергеевич
ДОЛЖНОСТЬ	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ