



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №6854

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШИЙ КОНТАКТНЫЙ ЦЕНТР (более 500 рабочих мест)

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Райффайзенбанк
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Москва, Ярославль, Коломна
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	800
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.raiffeisen.ru/">https://www.raiffeisen.ru/</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Контактный центр
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://youtu.be/V0gfDdlGgG0">https://youtu.be/V0gfDdlGgG0</a>

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### Кол-во сотрудников

800

### 1. Описание контакт-центра

Контактный центр Райффайзенбанка - второй по значимости и величине канал обслуживания клиентов. Штат КЦ более 800 человек, у нас более 600 рабочих мест, и мы базируемся на трех площадках - Ярославль, Москва и Коломна. В Ярославле сосредоточено 69 % всего штата КЦ, в Коломне - 19 %, а на Москву приходится - 12 %.

Если условно разделить нас на две большие части, то в состав входят отдел дистанционной поддержки физических лиц и отдел дистанционной поддержки юридических лиц. В свою очередь, отделы имеют разделение на группы => сектора => направления.

Отдел дистанционной поддержки физических лиц:

- Группа телемаркетинга
  - Группа входящих обращений и продаж: PI + премиум
  - Группа дистанционной поддержки клиентов (Москва)
  - Группа поддержки состоятельных клиентов (Москва)
  - Группа информационной поддержки частных клиентов, включая чат (Коломна)
  - Группа неголосовых каналов и исходящих обращений: чат + исходящие вызовы и операционная поддержка
  - Сектор аналитики и сопровождения отчетности
- Отдел дистанционной поддержки юридических лиц:
- Группа поддержки клиентов малого бизнеса
  - Группа поддержки клиентов корпоративного бизнеса
  - Группа продаж и сервиса в цифровых каналах
  - Сектор телефонной поддержки отделений

Мы консультируем клиентов по всему спектру вопросов (покрываем ~95% тематик) и осуществляем большое количество активных операций. Например, выпуск/перевыпуск/закрытие карт, частичное и полное погашения кредита, перенос даты платежа, обновление паспортных данных в системах банка и многое другое. Мы не только оказываем клиентам качественный сервис, но и выявляем потребность и продаем. Мы приносим прибыль, реализуя 27% от общего бюджета всего банка по кредитным продуктам. Все заявки проходят e2e процесс, и почти все клиенты получают средства без посещения офиса.

Специалисты доступны в голосовом канале, чате банка, мессенджерах (вотсап/вайбер/телеграм), а также в соц сетях – Вконтакте и Facebook. Мы всегда на связи и готовы принимать обращения от клиентов 24/7, 365 дней в году.

## 2. Положительное влияние на деятельность организации

За прошлый год мы приняли более 8 млн обращений и решили 95% вопросов клиентов на звонке. Мы выдержали SL в рамках целевых значений по всем направлениям. Мы растем в оценке клиентов от года к году и все больше вопросов решается при первом обращении.

Мы прикладываем максимум усилий, чтобы клиенты чувствовали нашу заботу, а главное, чтобы с нами было легко. Мы стараемся диджитализировать все возможные процессы и процедуры как для клиентов, так и для сотрудников.

Вот наиболее яркие примеры за 2019 год:

- **Оmnikanальность.** Теперь мы общаемся с клиентом и в голосе, и в чате, иногда даже одновременно. В чате клиент может отправлять в банк файлы, мультимедиа: фото или сканы документов, экономя свое время.
- **Первые запустили официальный аккаунт вотсап.** При первом же контакте с клиентом, мы по СМС отправляем ссылку. За прошлый год сервисом воспользовались более 40 тыс. клиентов.
- **Sign Everywhere.** Теперь для обновления паспортных данных нашим клиентам не нужно

ездить в отделение. Мы все делаем дистанционно, через переписку с банком. Так, мы повысили лояльность клиентов и сделали взаимодействие с нами еще проще.

- **Блендинг.** Мы научились эффективно чередовать исходящие и входящие звонки для повышения нашего SL. Необходимо задать желаемый уровень SL, и система будет приоритизировать входящие звонки и отодвигать исходы. Либо чередовать их, в зависимости от уровня нагрузки. Мы получили **SL +5%** у фокусной группы. А клиенты, которым мы не дозвонились, при перезвоне попадают на звонившего специалиста.
- **Централизованный фуллап.** Все звонки по кредитным заявкам осуществляет выделенная группа. Кроме повышения качества обработки заявок, и роста конверсии на 3%, мы еще и сэкономили ФТЕ в размере 5 единиц.

### 3. Операционная эффективность

Нас вдохновляет наше видение — стать самым рекомендуемым банком на рынке. В соответствии с этой целью, мы уделяем особое внимание следующим показателям:

- Уровень доступности нас для клиентов, SL
- Решение вопроса клиента на 1 звонке/чате, FCR
- NPS
- Выполнение бюджета

Каждое направление имеет свой таргет уровня доступности. В сегменте частных клиентов 70% звонков должны быть приняты в течение 60 секунд, в сегменте среднего и малого бизнеса – 80% в течении 60 секунд, в поддержке клиентов премиум – 90% в течении 20 секунд, в поддержке корпоративных клиентов – 90% в течении 20 секунд. Для клиентов каждого сегмента, такое время ожидания на линии комфортно и является целевым для нас. На текущий момент SL по всем направлениям выдержан в пределах таргетных значений, что можно будет увидеть в презентации.

На результат SL непосредственное влияние оказывает следующий KPI - **Contact FCR.**

Формула расчета: кол-во решенных вопросов / все принятые звонки. Решенный вопрос – последний вопрос в цепочке перезвонов (сюда попадают и единичные звонки)

Целевое значение FCR – 86%. Фактическое значение представлено также в презентации.

У нас регулярно проводятся исследования клиентского опыта в разном формате с помощью международных агентств, мы входим в число лидеров по NPS на рынке, а в 1 полугодии 2020 занимаем 1 место.

Одной из самых главных причин достижения результата считаем совершенно новый подход к контролю сервиса. Мы отказались от отдела контроля качества в его классическом понимании и ввели должность сервис-лидера для более качественной работы на местах. Детально рассмотреть данный подход мы сможем чуть позже.

Продажи являются стратегической задачей нашего канала, мы ежегодно принимаем на себя бюджет в сегментах – PI и SME. Продуктовые линейки, целевые и фактические значения представлены в презентации.

## 4. Инновации и креативность

«Позвонить намного проще, чем самому искать на сайте, или идти в отделение» - так думает большинство наших клиентов.

**Сейчас одной простоты уже недостаточно.** Клиенты изменились, они стали более требовательными к консультациям. Недостаточно просто корректно предоставить информацию, клиентам хочется общаться с человеком, «живым», эмпатичным и не роботизированным, с тем, кто даст персональный ответ, а не зачитает выдержку из тарифов, с тем, кто будет максимально заинтересован, и полностью вовлечен в решение вопроса.

Работа с операторами и выстраивание своего собственного стиля общения требовали креативного подхода, вот что мы выбрали для себя:

**Отказ от группы контроля качества в пользу сервис -лидеров внутри команд.** Благодаря появлению лидера по сервису в каждом направлении мы достигли роста ключевых показателей NPS, FCR, а так же снижения количества претензий на 1 сотрудника.

**Внедрение речевой аналитики.** Система позволяет анализировать диалоги с негативным окрасом. При необходимости мы возвращаемся к клиенту, чтобы понять, что именно не понравилось, и постараться изменить его мнение. Если же мы понимаем конкретную причину недовольства, мы инициируем изменение процесса с владельцами продуктов. **Наша цель - не отвечать клиентам, а помогать!**

В части продаж, система позволяет выстраивать полную воронку: мотивированный трафик, проактивные предложения, процент возражений клиентов, процент сделок после них. А дополнительная отчетность в разрезе по каждому сотруднику, позволяет точно прорабатывать каждую зону роста.

**Кросс-функциональность.** Чтобы клиентам всегда с нами было легко, мы подготовились к увеличению нагрузки в любом из направлений КЦ и научились быстро реагировать на изменения. Мы обучили часть сотрудников каждого из направлений функционалу смежного подразделения. Так мы можем гибко управлять нагрузкой оперативно перераспределяя ресурсы для поддержания высокого уровня доступности. Подтверждением того, что мы не ухудшаем клиентский сервис, является рост NPS и FCR.

**Переход на систему учета прибыли LTV (Life Time Value)** - сумма дохода, которую банк получает за выданный продукт при среднем времени его пользования клиентом. Цель перехода - создать условия, при которых сотрудники внимательно изучают клиента, и подбирают продукт, исходя из его потребности.

Чего мы достигли в результате перехода:

-каждый клиент уверен, что получит качественный продукт, отвечающий его требованиям и потребностям.

- каждый специалист еще больше чувствует свой вклад и ценность, продает что хочет, опираясь исключительно на потребность клиента.

- продуктовые команды мотивированы на создание не только конкурентного продукта на рынке, но и простого для понимания клиентом и сотрудником.

**Переход с Excele отчетности на систему - PBI.** - которая позволила нам собирать данные из разных источников и объединять их в единую модель с понятной визуализацией. Система PBI дает возможность смотреть информацию глубже, в разрезах, которых нет в стандартных отчетах телефонии Avaya. Благодаря этому, мы стали гибче управлять нагрузкой, дефицитом или

профицитом персонала.

**Чат-бот.** С одной стороны, при небольшой степени уверенности, бот подсказывает сотрудникам возможные ответы, которые можно дополнить и ответить клиенту быстрее, с другой — решает вопросы клиентов напрямую как виртуальный помощник. Мы достигли доли чат-бота в e2e диалогах 25%. При этом нам важно, чтобы клиенты были удовлетворены общением с чат-ботами. По факту для нас чат-бот — это тот же оператор, только очень быстрый и без ограничений на количество одновременных диалогов.

## 5. Клиентоориентированность

«**С заботой в каждом слове**» - для нас это не просто фраза, это новый подход к работе с клиентами.

В условиях высокой конкуренции, и быстро меняющихся реалий, мы рассматриваем сейчас клиентоориентированность для себя только в тесной взаимосвязи с такими понятиями как забота и персональный подход.

Поставив для себя цель в 2020 году **стать самым рекомендуемым банком**, мы преобразовали наш контроль качества в многоуровневую структуру, в которую вовлечены не только руководители, но и специалисты и главные специалисты.

Амбассадором направления стал Сервис Лидер, который формирует у команды новый подход к клиенту, с заботой и эмпатией, без скриптов и шаблонных фраз. Сервис лидер присутствует в каждом отделе и строит формат общения с клиентом с учетом специфики каждого направления. Наши результаты в NPS и FCR показали, что мы движемся в верном направлении, и мы пошли дальше.

**Мы создали Амбассадора стиля.** Сотрудника, который хорош во всем, и на своем примере показывает каким должен быть специалист поддержки. Он несет в себе наши ценности, наши принципы работы с клиентами. Он имеет 100% экспертизу во всех процедурах, ведь он сам – с «полей». Он тонкий психолог, и «под лупой» смотрит на всех наших клиентов, чтобы предложить каждому идеальное решение и персональный подход. Кроме того, мы организовали комплексное обучение специалистов, рассчитанное на 3 месяца, с последующим суппортом и наставничеством, с поддержкой в социальных сетях. В своем обучении мы смогли охватить основные принципы работы, сохранить интересный формат для сотрудников и вовлечь ребят в возможность погружения в стиль на 360 градусов.

**Мы ведем ВК, Инстаграмм и Телеграмм** для наших ребят, чтобы транслировать туда наши ценности и рассказывать о достижениях. В создании контента принимают участие все сотрудники, и у каждого есть шанс внести свой вклад и поделиться идеями. Мы придерживаемся основных принципов взаимодействия с клиентами : **просто, четко, компетентно. Чтобы легко.** Нашими слоганами стали : **забота в каждом слове, мы помогаем, а не просто отвечаем.**

**Вот как мы анализируем насколько успешен этот путь:**

- Создали динамичный чек-лист, основанный на наших базовых принципах для оценки звонков. Без скриптов и заученных фраз. С заботой о клиенте и эмпатией.
- Отслеживаем динамику роста благодарностей от клиентов в конце диалога с помощью речевой аналитики.
- Формируем матрицу навыков для каждого специалиста, которая открывает сильные стороны и зоны роста на основе прослушанных звонков.

- Динамичный отчет на платформе PowerBI, который обновляется real-time и доступен всем уровням сотрудников.

Тот факт, что в 1 полугодии 2020 года мы занимаем 1 место по NPS, по исследованиям, которые мы проводим с помощью международных агентств, также подтверждает правильность выбранного нами пути.

## 6. Вовлеченность

**Забота в каждом слове** - это не только про клиентов. Сотрудники - наше самое большое богатство. Они отражение нашей миссии и нашего бренда.

Только счастливый и увлеченный своей работой сотрудник способен сделать счастливым нашего клиента.

Заботе о клиентах не научить, это должно быть естественное желание, внутренняя потребность человека. Счастливых сотрудников не нужно дополнительно мотивировать, чтобы они старались вызвать радость клиента, ведь это для них самая приятная часть работы.

Мы создаем среду, в которой каждый сотрудник будет вкладывать свою душу в работу. Вот что мы делаем для повышения уровня вовлеченности:

- **Мягкая адаптация.** Мы выстроили многоступенчатую систему адаптации для наших новых сотрудников. С первого дня окружаем нового человека нашей корпоративной культурой. Самый стрессовый период становится самым увлекательным благодаря слаженной, взаимодополняющей работе тренеров и руководителя.
- **Время больших достижений.** Командные и индивидуальные конкурсы, квесты и викторины - все это для того, чтобы каждый смог проявить себя. Никто не останется незамеченным!
- **Непрерывное обучение.** Персональный подход не только к клиентам! Каждый сотрудник у нас развивается исходя из своих сильных сторон и личных предпочтений. Тренинги, онлайн-курсы, индивидуальные встречи и командные проекты - это малая часть того, что проходят наши специалисты на пути к своей цели.
- **Горизонтальный и вертикальный рост.** Не только обучение, но и развитие сотрудников является нашим важнейшим приоритетом. Наша система кадрового резерва дает возможность расти не только в рамках своего отдела, но и готовиться заранее к желаемой должности в другом. И мы это всячески поддерживаем, ведь это важно, чтобы каждый нашел свою работу мечты.
- **Корпоративная семья.** Чтобы работа была продуктивной, важно уметь и отдыхать. Ежегодные корпоративы объединяют сотни, тысячи сотрудников, а об яркости и масштабах знают далеко за пределами банка. Помимо традиционных мероприятий, мы имеем возможность помогать друг другу еще и в рамках благотворительных проектов. Чувство причастности к жизни каждого помогает нам быть семьей.

Сейчас, мы точно знаем, что мы на верном пути. Процент удовлетворенности сотрудников своей работой очень высок и растет от года к году. Сейчас он составляет 84%. Каждый сотрудник заинтересован в своей работе и чувствует себя комфортно, о чем говорит процент оттока, который у нас на уровне 27%. Эта цифра включает в себя как «Плохую» так и «Хорошую» текучесть.

Совершенно не важно, в каком подразделении мы работаем, все мы живем в едином поле корпоративных ценностей. Для нас саморазвитие, сотрудничество, профессионализм, проактивность и ответственность - не просто слова.

Вся наша работа построена **вокруг клиентов. Клиент в центре** всех наших инициатив и преобразований. Мы постоянно анализируем, что мы можем сделать лучше, чтобы клиенту с нами было легко.

Неважно, в каком направлении мы видим пути для улучшения, у нас есть универсальный способ коммуникации с коллегами любого подразделения Банка.

Шаг 1 – Анализ процесса, поиск новых решений

Шаг 2 – Определение объемов клиентов, на которых это влияет

Шаг 3 – Расчет потенциальных преимуществ.

Шаг 4 – Встреча с коллегами с описанием вопроса и предоставлением расчетов

За 2020 год было выдвинуто 145 инициатив, 77 из них уже реализовано.

Постоянная обратная связь и коммуникация с коллегами помогает нам упрощать взаимодействие наших клиентов с банком. А ведь самое классное, когда общение с банком проходит легко и приятно.

## 7. Лучшие практики в индустрии

Абсолютно все направления нашей работы фокусируются на клиентских потребностях и удовлетворенности. Мы выстраиваем системный подход в заботе о наших клиентах, и мы продолжаем развивать сервисы, которые делают финансовую сторону жизни наших клиентов легче. В этом нам помогают современные технологии:

**Функция голосового ввода в чате** – была реализована по итогам качественных и количественных исследований с участием почти 1000 респондентов. Функция позволяет пользователям получить сервисную поддержку и задавать вопросы банку в наиболее простом и удобном формате. Более 100 тематик обрабатывается чат-ботом.

**Речевая аналитика** - ее технологии способствуют повышению уровня качества сервиса, увеличению доли запросов клиентов, решенных при первом обращении. С ее помощью мы можем контролировать соблюдение стандартов — вежливость, лексику, работу с возражениями и отказами клиентов, выявлять проблемные места в диалогах и направленно обучать специалистов.

**WFM** – система позволяет оптимально строить расписание под нагрузку, и проходить пиковые периоды более плавно. Возможность перестраивать расписание в любой период месяца, позволяет подстроиться под часто изменяющуюся нагрузку в КЦ. А возможность "слияния" расписания операторов, обслуживающих разные каналы, позволяет "добыть" дополнительный ресурс без привлечения дополнительных смен.

**Робот по блокировке карт** - наша внутренняя разработка, позволяющая блокировать карты по запросу от смежных подразделений и от клиентов банка через ЛК. Робот позволил дать клиенту альтернативный способ блокировки карты, а мы сэкономили порядка 30 % штата ответственного подразделения.

## 8. Итоги

Сейчас мы живем в мире интернета, нам доступна любая информация. Тысячи компаний

предлагают нам свои услуги, и мы можем выбрать любую, только нажав кнопку. Но во всем этом многообразии, мы все равно покупаем кофе утром в одном и том же кафе, стричься идем в один и тот же салон, а одежду выбираем из 2-3 брендов. Почему так происходит? Отчасти это цена, чуть больше – качество и удобство, но чаще всего, это хорошие впечатления. Алина из кофейни всегда улыбается, и помнит, какой кофе вы любите больше всего, а в салоне мастер знает всю вашу жизнь, рассказывает смешные истории и неплохо стрижет.

**Недостаточно просто хорошего качества, чтобы быть №1 для клиента.** Только компании с **исключительным сервисом** запоминают и рекомендуют.

Для нас исключительный сервис – это клиент, поставленный в центр нашей деятельности. Все, что мы делаем – ради клиентов.

Все наши технические доработки призваны сделать так, чтобы клиенту с нами было легко и комфортно.

Персонализированное общение дает результаты и в цифровом эквиваленте. Синдикативный и внутренний NPS показывают значительный прирост, все больше клиентов готовы нас рекомендовать.

Вместе с тем, мы точно знаем, что мы не сможем завоевать и удержать клиентов, если не завоеваем и не удержим своих лучших сотрудников. Именно они самые значимые участники всего процесса. Сильные и вовлеченные люди, для которых клиент – не просто очередной голос в трубке, а человек, жизнь которого они могут сделать лучше. Наша задача – сделать наших специалистов счастливее. Ребята гордятся тем, что работают в Райффе: у нас есть собственная платформа для обмена опытом, развита культура наставничества, есть собственные стикерпаки и модный мерч. Мы переписываемся в соц сетях, и всегда на связи.

**Наш сервис – это стиль жизни. С заботой в каждом слове. Мы помогаем, а не отвечаем.**

---

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Колтакова
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Светлана Валерьевна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Начальник отдела дистанционной поддержки физических лиц, директор