


## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9639

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШАЯ ЦИФРОВАЯ КОМАНДА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Тинькофф
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Москва
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	105
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://tinkoff.ru/">https://tinkoff.ru/</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Команда поддержки клиентов в социальных сетях
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<b>ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ</b>

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

Привет! Мы — команда поддержки клиентов экосистемы Тинькофф в социальных сетях. Нашему отделу уже 12 лет, и, как и компания, мы начинали с малого — 20 человек на старте. Теперь с гордостью носим название «Отдел» и объединяем 105 сотрудников.

Наша экосистема предлагает разные продукты, поэтому отдел разделили на направления поддержки: банк, страхование, юр.лица, инвестиции, поддержка сотрудников и кандидатов.

Цель отдела — оперативно и качественно помогать клиентам, следить за инфополем и быстро реагировать на резонансные кейсы, шутить шуточки и пулять клиентам мемы ????

2023 год в Тинькофф проходил под лозунгом «Год роста». Мы активнее расширяли клиентскую базу, сохраняя наши ценности — работа для клиентов, совершенствование сервисов самообслуживания, укрепление возможностей помощи здесь и сейчас. Стратегия задавала ритм введению новых трендов в отрасль, улучшению продуктов и процессов.

Клиентская база росла (в конце 2022 года она составила 25 млн клиентов, а в августе 2023 — 36 млн), поэтому важно было сохранить гармонию между скоростью и качеством поддержки, не раздувая штат. Потребовалось в сжатые сроки проанализировать процессы, выявить слабые места для срочной починки, оптимизировать и автоматизировать, сконцентрироваться на развитии направлений.

Отдел не остался в стороне — 2023 стал годом развития. Социальные сети — специфический канал обслуживания. Во-первых, это неавторизованная зона, влияющая на скорость идентификации клиентов и решения проблемы. Вторая специфика — публичность. Это накладывает фильтр на то, что ты можешь написать в своём ответе клиенту, а что — конфиденциальная информация, передаваемая через другой канал обслуживания. Дополнительная осторожность важна, потому что мы задали высокую планку клиентоориентированности и каждое слово может быть воспринято острее, чем от других брендов. Третья особенность: весь софт, направленный на работу в соцсетях, — сторонние решения и разработки, которые сложно интегрируются и имеют коробочную аналитику.

Вооружившись этими знаниями, мы поставили себе задачи:

- определить список стратегических площадок и обеспечить наше присутствие на них;
- качественно решать вопросы клиентов за 30 минут с момента обращения;
- автоматизировать работу сотрудников;
- инвестировать в их развитие;
- разработать отчётность, демонстрирующую аналитику в нужных нам разрезах и по нужным показателям.

Мы их достигли благодаря следующему:

- Вместе с коллегами из PR и репутационного маркетинга определили список стратегических и второстепенных площадок. Стратегические (Банки.ру, irecommend, ОК, Отзовик, Сравни.ру, Twitter, VC, VK) оставили себе, а для всего трафика со второстепенных настроили маршрутизацию на сотрудников чата мобильного приложения. Таким образом улучшили клиентский путь, так как вопросы схожи с типичными обращениями в чат. Клиенты стали получать реакцию за 1 минуту.
- Внедрили новую систему тегирования обращений, стали делить их на претензии и консультации. Плюс запустили новую систему оценки качества отработки обращений с обновлёнными критериями и упором на исследование работы с претензиями.
- Совместно с разработчиками создали корпоративный софт, ускоряющий поиск информации и индивидуального решения.
- Автоматизировали оповещение сотрудников о новостях для оперативной реакции на вопросы клиентов.
- Разработали систему командного и индивидуального обучения, основываясь на частых ошибках. Благодаря этому сотрудники своевременно получали обратную связь, быстро учились и расширяли зоны ответственности.
- Определили целевые метрики и разработали отчётность, которая показывает достижение этих метрик в динамике.

## **Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)**

Мы, как и остальные каналы, работаем с клиентами: их претензиями, вопросами и предложениями. Но помимо классической реактивной работы действуем проактивно. Если видим, что какие-то вопросы начинают часто беспокоить клиентов, получают охваты, наша задача — регулярно

приносить бизнесу обратную связь. Так, например, мы выяснили, что действующий процесс пролонгации вкладов клиентам не подходил, они писали об этом разрозненно — на разных интернет-площадках. Мы собрали все такие кейсы, проанализировали и набросали варианты решения. Затем поделились этим с бизнесом, коллеги улучшили процесс, а клиенты остались довольны.

Как я писала выше, 2023 год стал годом роста клиентской базы, поэтому для нас было приоритетом улучшать репутацию экосистемы в интернете. Если каждый из нас вспомнит свой опыт клиента в любой компании, то, опираясь на психологию, ругать всегда проще и достаточно легко найти за что. А вот с тем, чтобы хвалить и рекламировать, часто возникают трудности. Мы вместе с командой репутационного маркетинга определили ключевые площадки, где необходимо увеличить рейтинг экосистемы. Такими площадками стали Банки.ру, Отзовик и Сравни.ру. Стратегия была простой: в так называемых точках счастья — когда клиент получил вау-сервис — ласково и ненавязчиво попросить его поделиться своим опытом на одной из этих площадок.

Поток клиентского счастья оказался выше прогнозов, нас буквально захлестнуло. Поэтому мы экстренно выделили команду, которая работала исключительно с позитивом. Эти ребята помимо ответов и передачи благодарности сотрудникам ускоряли зачёт оценок на ресурсах: просили клиента дописать недостающие данные, дополнить отзыв скриншотами, фактами. Параллельно команда, занимающаяся работой с претензиями, решала вопросы и подсвечивала клиенту, чтобы он отметил свое согласие с решением. Это тоже благоприятно сказалось на росте в рейтинге. В январе 2023 года Тинькофф был на десятом месте в Народном рейтинге Банки.ру, а сейчас мы достигли третьего.

Одной из ключевых задач отдела в 2023 году стало ускорение решения вопроса клиента. Со всеми смежными подразделениями бэка наш отдел взаимодействовал через почту или задачи в Jira. Это приводило к тому, что не было прозрачных витрин, показывающих, кто, сколько и как быстро решает претензии. Ответственность размывалась, а клиент долго ждал. В 2023 году вместе с другими каналами обслуживания переехали в новую CRM-систему, отдел стал драйвером изменений. Нам удалось договориться со всеми подразделениями бэка и дружно переехать на таски — сущности, которые автоматически маршрутизируются между направлениями, выпадают в порядке приоритетности и времени ожидания. Таким образом нам удалось сократить время ожидания клиента с 3,5 дней до суток.

Также наш отдел всегда готов помогать с поддержкой новых продуктов после запуска, выходить на новые площадки, помогать проводить трансляции и розыгрыши в интернете.

## Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Ключевыми метриками в 2023 году для нас стали качество обслуживания, скорость решения вопросов клиентов, доля решённых проблем.

**Качество обслуживания:** в 2022 году специалисты направления развития качества проверяли 10 смен каждого сотрудника за один календарный месяц. Таким образом, выборка не всегда была релевантна: это мог быть день какого-либо флешмоба или простых вопросов клиентов по новым акциям/продуктам.

В оценочной форме также выделяли критерии без привязки к влиянию.

В 2023 году мы начали планомерно менять подход к оцениванию и саму форму. Первым шагом стало разделение общих критериев на частные, указание их влияния на клиента/бизнес/репутацию. Стоимость снижения стала коррелировать с силой влияния. Затем мы разработали систему

разметки обращений клиентов на претензии и консультации, после успешного пилота в выборку в первую очередь стали попадать претензионные кейсы. Претензии обрабатывать труднее: нужно определить эмоцию клиента, выявить корень проблемы, оперативно и качественно её решить. Как бы жестоко это ни звучало, претензии — лучшая почва для ошибок и драйвер изменений.

Вместе с новой разметкой запустили проверку по «светофору». Все команды поделились на зелёную, жёлтую и красную зоны. Для каждой зоны установили процент выборки: чем лучше твоя оценка за прошлый месяц, тем меньше выборка в этот раз. Но даже одна ошибка меняет твою позицию в рейтинге. Благодаря этому мы создали адекватную конкуренцию между сотрудниками и мотивируем их улучшать свои показатели.

Средняя оценка качества работы: 87 в январе и 97 в сентябре (баллы из 100 возможных).

Целевое для нас значение: 95 из 100. После того как настроили всю систему, смогли достичь целевого уже в июле, а сейчас перевыполняем цель.

**Скорость решения:** в 2023 году начали анализировать весь поток обращений, проходивших через нас. Исследовали и определили список нецелевого трафика, который начали маршрутизировать на первую линию в чат. Соответственно, количество оставшихся обращений сократилось практически в два раза. Благодаря этому отдел смог сконцентрироваться на решении вопросов, а не на передаче их в бэк или другие смежные подразделения. Участвуя в разработке новой CRM-системы компании, предоставили сотрудникам процедуры, которые тоже ускорили поиск информации и решения. Плюс к этому начали анализировать проблемы, которые мы не можем решить сами. Часть из них стали закрывать через расширение полномочий и инструментария наших сотрудников, другую часть регулярно подсвечиваем бизнесу, делимся обратной связью от клиентов, указывая на слабые места и зоны роста продуктов.

Сократили время решения почти в 10 раз — от 4 часов 28 минут в январе 2023 года до 27 минут в сентябре. Что касается времени решения в кейсах, где мы привлекаем смежные подразделения, в январе среднее было 3 дня 12 часов, в сентябре — 1 день 4 часа. Таким образом, мы сократили время ожидания клиента в 3 раза. Последний показатель, которым гордимся: 72% кейсов клиентов решаем сами, без передачи в бэк. Целевой себе ставили 70%, но с амбицией.

## Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Одна из ценностей Тинькофф (нашего ДНК): мы работаем для клиента. Такая, на первый взгляд, простая мысль, что бизнес работает для клиента, на самом деле намного глубже. Отдел в 2023 году начал снимать смыслы с этого постулата слоями, словно чистить лук.

Для начала на командных встречах мы рассказывали друг другу о последних или запоминающихся взаимодействиях с разными брендами в соцсетях. Каждый делился своим клиентским опытом — хоть хорошим, хоть плохим. Естественно, всё фиксировалось тезисно, после чего мы получили две корзины: поддержке нужно так делать и поддержке так делать не нужно. После, оценив это через призму целей и задач компании, а также сверившись с нашим ДНК, мы приступили к долгой, но увлекательной работе — начали писать свод принципов поддержки.

Каждый пункт обсуждали, спорили, переписывали, снова возвращались к первому варианту... Но нам удалось составить рекомендации по работе с клиентами, с которыми был согласен каждый сотрудник отдела, они были им буквально пережиты и поняты целиком:

1. «Сомневаешься, не знаешь, додумываешь — не пиши. Разберись, узнай и ответь». Мы договорились, что можем транслировать клиенту только ту информацию, в которой уверены

на 100%. Обучили всех сотрудников отдела быстро искать информацию, проанализировали все процедуры на противоречия, исправили их, а также создали процедуры-помощники по самым сложным темам. В итоге количество ошибок в матчасти сократилось на 53%.

2. «Не отвечаем вопросом на вопрос». Довольно часто, если клиент сформулировал вопрос на своём языке, а поддержка им не владеет, то после его вопроса следует: «Что вы имеете в виду?» Никто, кроме поддержки, не должен знать продукт лучше. Поэтому мы договорились по общим фразам клиента определять, к какому продукту/услуге и какой его части конкретно относится вопрос. Таким образом, всегда вместо абстрактного уточнения а-ля «давай ещё раз, но понятнее» мы стали предлагать клиенту вилку тем, чтобы он мог из неё выбрать. В итоге это помогло сократить не только время решения проблем клиентов в 7,5 раза, но и длину диалогов в 10 раз, а также снизило количество ошибок по пункту «Понимание клиента» на 71%.
3. «Научи клиента». Уже несколько лет один из ключевых векторов развития отечественных компаний — улучшение селф-сервисов. Тинькофф, как экосистема, решающая вопросы клиентов исключительно дистанционно, не только развивает свои сервисы, но и учит клиентов новым возможностям. В отделе тоже сделали фокус на это. То есть мы не просто отвечаем клиенту, но и обязательно рассказываем, как он может в будущем это сделать самостоятельно через приложение.

Это не все наши принципы. Мы структурировали свои ответы (повествуй в том порядке вопросов, которые использовал клиент), освободили их от канцеляризма, двойных формулировок, скупой эмпатии в формате «нам жаль, что» или «от лица компании приносим извинения». Для более глубокого понимания эмоции клиента и соответствующей реакции мы типологизировали модели поведения клиентов, определили, какова главная потребность в той или иной модели, как правильно её распознать и построить диалог.

## Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

Театр начинается с вешалки, а крутая поддержка — с команды. Поэтому главное в нашей работе — сотрудники, их комфорт и хорошее настроение. Что касается комфорта, в экосистеме есть практика проводить выпуски Тинькофф Кухни — прямые эфиры с топ-менеджментом, где коллеги делятся достижениями компании, разработками, новостями, планами, стратегиями. Каждый сотрудник может задать вопрос спикеру в чате. Когда все в одном инфополе, понимают, кто они, откуда и куда идут, какие цели, зачем мы к ним движемся, это чертовски объединяет и мотивирует. Внутри отдела мы также проводим регулярные встречи с сотрудниками, транслируем новости и изменения, собираем обратную связь и вопросы и просто много шутим и смеёмся.

Работа с негативом — это регулярный стресс, поэтому иногда выпускаем пар. У нас есть чатик для шуток-минуток и смешных новостей — там мы делимся стикер-паками, делаем свои с лицами ребят из отдела. Также на общекорпоративном портале у нас есть отдельный блог, где мы рассказываем остальным коллегам из Тинькофф про себя, свою рабочую и не только жизнь, гордимся своими достижениями. Например, мы всем отделом участвовали в спортивном марафоне «Начну с понедельника». Это было состязание команд разных отделов департамента клиентского сервиса. Наш далеко не самый большой по числу сотрудников, но мы смогли победить. Секрет победы оказался прост: свой посильный вклад внесли все. Кто-то комбинировал тренировки с уборкой дома или работой в саду. Есть и отдельные терминаторы, для которых пробежать 10 км — разминка. Кто-то стал больше гулять. А я, например, тренировала пресс и верхнюю часть туловища, потому что именно в месяц челленджа оказалась со сломанной ногой. Это был невероятный опыт командного духа и единения.

Наша команда весёлая, креативная и разносторонняя. Например, тотемным животным отдела мы выбрали капибару. Постоянно скидываем их в наш чат и умиляемся. Даже покупаем футболки с ними. Кстати, о футболках. У наших менеджеров есть два комплекта забавных футболок, которые мы надеваем каждую пятницу — в наш командный день. Когда в первый раз так нарядились и прошли по офису, сотрудники смеялись и аплодировали. А мы кайфуем от того, что они нас теперь всё время путают.

Не вся команда работает в Москве — треть сотрудников из регионов России. Но они тоже часть нашего сумасшедшего отдела, поэтому мы регулярно играем онлайн в «Мафию» и другие сетевые игры. А если проводим какие-то корпоративные мероприятия, то собираем вообще всех ребят отдела. И поверьте, на таких шумных и веселых вечеринках вы никогда не были.

Вся эта работа благоприятно сказывается на уровне eNPS отдела. Опрос сотрудников показал, что 96,3% команды доверяют своему непосредственному руководителю — этот показатель оказался самым высоким по всей экосистеме. Также 89% отмечают, что работа в команде хорошо организована, 94,5% согласились с тем, что в команде царит атмосфера сотрудничества и поддержки друг друга. 87% отметили, что оценка работы и обратная связь помогают им работать лучше. Все описанные выше показатели стали самыми высокими по всему Тинькофф. «Мы все в одной лодке» — не просто принцип работы тинькоффцев, это девиз нашего отдела, то, что связывает нас с друг другом прочными нитями. Точнее, мы все в одной лодке — и капибары :D

## **Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)**

Клиенты обращаются не только с проблемами и вопросами, они пишут и позитивные отзывы. Мы не хотели оставлять их без реакции, поэтому автоматизировали ответы. Проанализировали десятки тысяч позитивных обращений, разбили их на группы, разработали правила для ответа, написали сами ответы. В отделе работают не только весельчаки, но и хитрецы. Нам помогали 10 разных платформ с ИИ-ботом. Проект начали с 40% точности попадания, со временем достигли желаемых 95%. К сентябрю это решение сняло с отдела 80% нагрузки по позитивным отзывам. Показательно, что «шалость удалась», клиенты не догадываются, что им отвечает наш умный электронный помощник.

С креативностью у нас тоже порядок. Известная в соцсетях леди и директор по коммуникациям крупной компании столкнулась с рядовой, но болезненной процедурой. Система безопасности определила одну из последних операций как подозрительную, карту мы автоматически заблокировали до выяснения подробностей. Процесс затянулся. Клиентка написала пост, мы оперативно его подхватили, эскалировали, разблокировали карту. О клиентке по её странице узнали, что она любит выкладывать в сеть фото букетов, — его мы и отправили в качестве извинений.

Второй кейс: блогер-миллионник написала нам, что у неё перестала работать карта. Всё осложнялось тем, что клиентка была в это время в Армении. Наш сотрудник срочно выпустил карту. Оставался самый трудный вопрос: как теперь доставить её клиенту? Он смог найти коллегу в Тинькофф, которая на следующий день вылетала в Армению. Что было дальше, думаю ясно. В итоге мы сохранили высокодоходного клиента, показали вау-сервис и повысили уровень лояльности. Сотрудник и его кейс получили награду на ежегодной премии Tinkoff Glory — корпоративном награждении лучших из лучших.

## Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Связка «клиент — никнейм»: после идентификации мы отмечаем каждого клиента в CRM-системе — навешиваем на него ник с указанием соцсети. Таким образом, мы собираем «портфолио» клиента и поддерживаем омниканальность. В дальнейшем эти данные помогут нам разделить клиентов в неавторизованной зоне соцсетей на программы лояльности, которые уже есть в других каналах обслуживания.

Борьба со спамом: соцсети и отзывные площадки безграничны, как и их возможности. Этот плюс становится минусом, когда ты встречаешься со спамом, рекламными предложениями и прочим информационным мусором, который, доминируя в потоке, погребает реальные кейсы клиентов. Мы настроили систему автоправил, которые выделяли обращения клиентов, повышали их приоритетность в зависимости от критичности кейса, маршрутизировали работу по нужному направлению поддержки в соцсетях. Весь остальной трафик закрывался, если был признан спамом, или собирался в пул кейсов для анализа. В анализ попадали те площадки, где мы ещё не работаем. Ежемесячно анализируя этот пул, мы выстраиваем нашу стратегию охвата.

Эта модель показала точность 80%, но мы не останавливаемся в её развитии.

## Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

В этом году отдел поддержки клиентов экосистемы Тинькофф в соцсетях поднялся на качественно новый уровень. Мы упорядочили то, что раньше казалось нам хаосом. Не просто избавились от слепых зон, а построили систему мощной аналитики, которая показывает, где мы сейчас на пути к решению глобальной цели, а также помогает планировать 2024 год. Общая цель отдела, которая не существует в вакууме, а напрямую коррелирует с задачами всей компании, мотивировала нас, помогла ещё крепче сплотиться и прочувствовать один из принципов компании — «Мы все в одной лодке».

Мы гордимся этим годом, гордимся командой, каждым её участником. Планы на 2024 ещё более амбициозные и глобальные. А как круто, креативно и весело мы их достигли, обязательно расскажем в следующем году. До встречи! :)

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Высоковская
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Дарья
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Руководитель направления