ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №6849

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ ЦИФРОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ (с поддержкой операторами)

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Райффайзенбанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Ярославль, Москва, Коломна
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	156
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.raiffeisen.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Как мы создали свой собственный стиль чат-поддержки
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/7baBJ7ejKDk

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание

Многие думают, что чат — это про мобильное приложение и интернет-банк. Но это только вершина айсберга. Канал можно развивать на разных площадках.

Мы стартовали зимой 2017 года на сайте. Позднее появились в десктоп-версии интернет-банка и в Viber. За 3,5 года мы прошли путь от 8 операторов до 150-ти и выросли в кол-ве обращений в 36 раз. Мы успешно работаем в 11 основных каналах связи с клиентами.

Мобильное приложение - самый популярный канал, за ним идут **десктоп-версия сайта и интернет-банк.** Далее **социальные сети («ВКонтакте» и Facebook)** — отличные площадка не только для привлечения новых клиентов, но и для решения вопросов существующих. И **мессенджеры (WhatsApp, Viber, Telegram).** У новых клиентов приложение не всегда установлено, и наиболее удобным каналом связи оказываются мессенджеры. При первом контакте мы отправляем в СМС ссылку на официальный аккаунт в WhatsApp. За прошлый год сервисом воспользовались более 40 тыс. клиентов.

Кроме этих каналов, чат есть на платформе «Яндекс.Диалоги», в мобильном и интернет-банке для малого бизнеса.

Мы знаем, как управлять KPI неголосового канала.

Уровень доступности – SL, 70% обращений отвечаем в первые 180 секунд. Чтобы выдерживать этот показатель, обработанные контакты в час на одного сотрудника (CPH), должны быть на уровне 12,5 контактов, что примерно равно таргетам входящей линии.

AHT – среднее время обработки 1 контакта, важный показатель, при отслеживании которого нужно брать во внимание кол-во одномоментных чатов – 3.5 оптимальная для нас цифра.

Для сохранения высокого уровня сервиса, мы отслеживаем и FCR – чат отдельно + сквозной FCR с линией.

Sales – сотрудники продают на уровне с голосовым каналом, имеют одинаковые планы в LTV и одинаковые цели по заведенным и выданным заявкам. Сотрудники чата умеют выдавать продукты онлайн.

2. Цели и задачи

Чаты — это цифровой продукт, а взаимодействие пользователя с любым цифровым продуктом описывается через три действия.

- **Привлечение (to come) —** человек должен «прийти»: скачать и установить приложение.
- **Удержание (to stay)** — ему должно понравиться с нами общаться, чтобы он возвращался.
- **Монетизация (to pay)** — продукт должен быть эффективным, приносить банку выгоду.

Мы отслеживаем эффективность на каждом из этапов.

№ 1. Привлечение

Измеряем прирост пользователей чатов — за последний год мы выросли в 4 раза. Отдельно анализируем долю каждого канала, тип устройств клиентов, и их портрет.

№ 2. Удержание

Нравится ли чат тем, кто им пользуется? Возвращаются ли к нам клиенты? Используют только чат или чередуют со звонками и посещением отделения? На эти вопросы отвечают несколько метрик.

Ключевая — синдикативный NPS. Впервые мы начали измерять его во втором полугодии 2018 года. Меньше чем за год показатель вырос в 1,7 раза.

Retention —показывает, возвращается ли клиент в чат после первого опыта общения. Как он комбинирует чат с другими каналами: отделением и контакт-центром. Мы следим за миграцией клиентов из голосового трафика в чаты. Тех, кто активно звонит в банк, стараемся перевести в чат, используя Push-уведомления, WhatsApp и СМС рассылки. Почему? Потому что это отвечает трендам и удешевляет процесс взаимодействия.

FCR (коэффициент решения вопроса клиента) — отражает способность решить проблему за один контакт. Метрика досталась чатам по наследству от голосового канала, мы изучаем специфику решения вопросов клиентов в чате, чтобы измерять динамику.

SLA (соглашение об уровне услуг) —доля клиентов, которым сотрудники банка начали отвечать в течение целевого времени. Сейчас показатель держится на хорошем уровне: не менее 70% клиентов банка получают ответ в течение 180 секунд.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

Есть множество чат-платформ решений у внешних провайдеров. Мы изучали разные предложения и ресурсы в поисках оптимального решения. Для нас важно было сделать всё максимально быстро и в соответствии с нашими интересами, поэтому разработка собственного решения оказалась для банка экономически выгоднее покупки готовой чат-платформы.

Важный аспект, без которого невозможно было бы сделать этот шаг — **наличие собственной команды**, обладающей всем спектром необходимых компетенций. В нашем случае в эту команду входят:

- channel owner (владелец канала);
- дата-саентисты;
- Python-программисты;
- мобильные разработчики;
- системные аналитики;
- тестировщики;
- DevOps-инженеры.

Мы посчитали экономику, сравнили стоимость продукта для банка в случае покупки готового решения и в случае самостоятельной разработки, показали расчеты руководству и получили согласование на найм команды! Команда позволила нам не только разработать чат, но и реализовать наш собственный чат-бот., что позволяет нам быстро и эффективно дорабатывать, и масштабировать продукт.

Очень важным для нас моментом стала плотная коммуникация с продуктовыми командами, которым интересно продвижение своего продукта. Чат стал выгодным и очень полезным каналом, который выбирают многие команды для коммуникации с клиентом.

4. Инновации и креативность

Клиентам нравится общаться с банком через чат.

Чат - это дополнительные возможности. Можно отправлять файлы, мультимедиа: фото или сканы документов, упрощая объяснения. Кроме того, чат-бот способен моментально отвечать на популярные вопросы.

При этом, **человек не остаётся один на один с ботом.** Он может переключиться на оператора.

Работа с операторами и построение собственного стиля общения требовали креативного подхода. Мы выбрали для себя:

- Убить контроль качества, в его классической модели
- Создать чат-руководство и онлайн обучение
- Создать новую отчетность по новому формату читок
- Разработать классные стикерпаки

Начнем по порядку. Почему классический контроль качества уже не справляется с оценкой диалогов?

Клиенты стали более требовательными к консультациям, им хочется переписывать с человеком и чувствовать его вовлеченность. Проверка чатов на наличие сервисных ошибок не решает проблему сухого общения. Мы приняли решение пойти ва-банк и упразднить отдел как таковой, заменив его свежей должностью – менеджером по развитию стилю, амбассадором стиля, мы еще не

определились с названием, но точно определились его с компетенциями:

1) Ценности банка в целом и чат-поддержки в частности. Мы выбирали человека с «полей», который точно знает, как выстроена работа в чате и сам умеет отвечать на самые каверзные вопросы.

2) Экспертиза в процедурах. Как бы стильно мы не писали, мы должны писать правду.

3) Навык работы с текстом. Копирайтер в душе - тот, кто нам был нужен. Человек, который умеет грамотно составить предложение и не заставлять клиента перечитывать по нескольку раз. Приятный бонус - знание орфографии и пунктуации в совершенстве.

4) Креативность. Пособий как работать в чате и чего ждет клиент – нет. А если и есть, то не всегда подходят под специфику банка. Мы создавали все с нуля. Без творческого мышления нам пришлось бы очень туго.

Чат-руководство и полное онлайн-обучение на внутренней платформе - та самая надежная черепаха, на которой держится мир стиля. В обучении мы охватываем базовые принципы работы, сохраняем интересный формат и вовлекаем ребят в стиль на 360 градусов.

Чат-руководство – настольная книга оператора, раскрывающая ценности и содержащая основные принципы общения. Она учит отвечать с пользой в каждом слове.

После создания базы у нас возникла потребность в создании карты обучения и сопровождения сотрудников с последующим контролем.

Вот, что нам удалось создать:

- Чек-лист, основанный на наших базовых принципах для оценки диалогов.
- Матрица навыков, которая открывает сильные стороны и зоны роста на основе вычитанных диалогов
- Отчет на платформе PBI, который обновляется в real-time и доступен всем уровням сотрудников.

Путь специалиста опирается на карту-обучения, которую мы создали, чтобы не упустить ни одного этапа при работе с ребятами.

1. **Собеседование.** Создание профиля кандидата, чек-листа для собеседования и разработка кейсов для переписки.

2. **Обучение.** Вебинары, тесты, работа с материалом и в полях.

3. **Адаптация.** Регулярная читка диалогов и обратная связь от наставников.

4. **Стабилизация.** Использование платформ для дообучения и вовлечения. Мы используем VK, как базу полезных материалов.

5. **Развитие.** Развитие наставников, которые являются экспертами при работе с текстом, мы учим их давать обратную связь и читать диалоги коллег.

На что мы обращаем внимание: **удобный и интересный онлайн-формат** (вебинары и статьи), **контроль через мессенджеры** (учимся переписываться и соблюдать стилистику и в повседневной жизни) и **регулярное сопровождение** – важно системно читать ребят и разбирать вместе сложные кейсы на **калибровочных сессиях.**

5. Результаты

Благодаря плотному вовлечению в работу каждого оператора и их поддержку в лице амбасадора, нам удалось показать прирост в доле чата до **40%** от всей нагрузки КЦ. Все больше клиентов выбирает наш чат. Мы проросли в кол-ве обращений **в 36 раз!**

Мы не просто выдерживаем уровень доступности (SL) на уровне 70% в первые 180 сек., но и растем в оценке пользователей (NPS) – за 2020 год – **82%** пользователей поставили нам оценку **отлично** после консультации.

Мы держим руку на пульсе и при участии во внешнем исследовании NPS. За 2020 год мы не только показали прирост в качественном показателе и получили цифру сильно лучше остальных участников, но и стали победителями сразу в трех номинациях: «Лучший клиентский опыт» в розничном и корпоративном сегментах и «Проект изменения, CX трансформации бизнеса». Райффайзенбанк также вошел в число **финалистов в номинации «Цифровой клиентский опыт».**

Выдающиеся результаты работы чата дают нам возможность влиять и на бизнес в целом. Стоимость 1 контакта с клиентом в чате дешевле, чем в голосе в 2 раза, что позволяет нам не увеличивать расходы канала при растущей нагрузке, а своевременно осуществлять переток клиентов из одного канала в другой.

Каждый сотрудник заинтересован в своей работе и чувствует себя комфортно, о чем говорит %оттока по году, который держится у нас на уровне **14%** и эта цифра включает в себя, как «Плохую» так и «Хорошую» текучесть

Достижение хороших ключевых показателей стало возможными благодаря реализации real-time отчетности, в которой видны все цифры в разрезе секторов, групп и специалистов.

Мы видим не только SL в режиме реального времени, но и отклонения по нагрузке и персоналу.

Агентский отчет позволяет нам контролировать эффективность специалистов и не упускать из виду ни один из множества показателей.

Переходя к цифрам: благодаря реализованному обучению, сопровождению и отчетности мы имеем следующие показатели эффективности за 2020 год:

SL – 70% обращений отвечены в первые 180 секунд.

CPH – сотрудник чата принимает на себя 12.5 контактов в час, что примерно равно эффективности горячей линии.

AHT – при наличии 3.6 одномоментных чатов в сотрудника, среднее время обработки 1 контакта – 296 секунд.

NPS – 82% пользователей ставят нам оценку отлично, после консультации.

FCR – 87% обращение решаются в рамках одного обращения в день.

ChatQuality (вычитка на соответствие стилю) – 72% диалогов соответствуют нашему понятию «вау-чат», так где соблюдены все принципы работы чат-поддержки.

Engagement – 82% сотрудников готовы рекомендовать нас как работодателя и полностью довольны условиями труда.

Sales доля и объемы – делаем 30% от объема все КЦ (включая телемаркетинг) по продажам кредитных продуктов.

6. Итоги

Несмотря на наш большой опыт в контактном центре, чаты – направление относительно новое и еще не до конца раскрытое, с точки зрения всех возможностей и перспектив неголосового канала.

Наш вклад в развитие этого направления, в стилистику общения операторов, отчетность и грамотное выстраивания внутренних процессов ведет нас к выдающимся результатам среди банков-конкурентов.

Уже сейчас мы наблюдаем стабильно высокий уровень доступности канала и высокий уровень вовлеченности специалистов в решение клиентских запросов. Мы продающий чат, который приносит банку не только новых клиентов, но и улучшает кредитный портфель действующих.

Наш подход к индивидуальному, персонализированному и дружескому общению в чатах дает результаты и в цифровом эквиваленте. Синдикативный и внутренний NPS показывает значительный прирост, все больше клиентов выбирают «написать в банк».

Мы не прячем свой чат – он всегда на видном месте в приложении и на сайте, потому что мы уверены в уровне доступности. Мы дополнительно сообщаем клиентам, что нам можно писать и через мессенджеры и даже в социальных сетях. И везде ответ будет своевременный и обязательно с учетом интересов клиента.

Чтобы обеспечивать бесперебойную работу чата нужна сильная и вовлеченная команда. Команда, для которой чат – это не просто работа, а что-то большее, как состояние души. Наша основная задача делать наших специалистов счастливее, ребята гордятся тем, что они чат: у нас есть собственная платформа для обмена опытом, развита культура наставничества, есть наши собственные крутые стикерпаки и даже модный мерч.

Мы чат, который помогает, а не отвечает. Мы – канал настоящего.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Гужова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Валерия Олеговна
ДОЛЖНОСТЬ	руководитель сектора