

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8203

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	ВТБ Лизинг
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1800
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://vtb-leasing.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Корчагина Екатерина Михайловна
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое знакомство, роль, цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

Добрый день, уважаемые члены жюри!

Меня зовут Екатерина Корчагина, я – начальник Управления клиентского сервиса компании ВТБ Лизинг. Моё управление – самое молодое в компании, основано в январе 2021 года и объединило в себе более зрелые, но разрозненные подразделения – продающий Контакт-центр, Службу

поддержки клиентов и функцию идентификации действующих Клиентов. За этот год мне удалось из когда-то незнакомых друг с другом сотрудников сформировать команду мечты, команду сплочённых профессионалов своего дела, лучших специалистов и руководителей, знающих о клиентском сервисе всё!

В мои функциональные и должностные обязанности входит:

- Административное управление подразделением из 65 человек, с территориальным размещением 40% в Москве и 60% в Липецке (структура в приложении). Кратко познакомлю Вас с ними:
 - Функция pre-sales и прямые (дистанционные) продажи продуктов Автолизинга;
 - Обработка и маршрутизация входящего потока обращений по всем каналам связи;
 - Работа с жалобами и претензиями Клиентов и поставщиков, запросы государственных и надзорных органов;
 - Мониторинг и идентификация действующих Клиентов;
 - Контроль и управление качеством сервиса в подразделениях, взаимодействующих с Клиентами;
 - Измерение и аналитика клиентского опыта, построение Customer Journey Map;
- Автоматизация и цифровизация клиентского сервиса. Роль Product Owner в проектах внедрения и развития сервиса Личный кабинет Клиента, Мобильного приложения и Автоматизированной системы Contact center.
- Формирование, запуск и адаптация нового направления в Компании – мониторинг и управление клиентской базой (актуализация, категоризация и сегментация).
- Оптимизация действующих бизнес-процессов.

Основная цель моей команды – ежедневное предоставление Клиентам ВТБ Лизинг качественного, быстрого и удобного сервиса.

2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)

В достижении целей и стремлении к качественному клиентскому сервису я и моя команда, в первую очередь, руководствуемся основными ценностями группы ВТБ:

- Дорожим Клиентом;
- Работаем в команде;
- Отвечаем за результат;
- Проявляем инициативу;
- Совершенствуемся постоянно.

Всем известно, что удовлетворённый Клиент = лояльный Клиент = долгосрочные взаимовыгодные отношения. Неудовлетворённый Клиент = потерянный Клиент + удар по репутации Компании (публичные негативные отзывы).

Мой ключевой девиз: *«Идеальный клиентский сервис – это не идеальная работа без ошибок, а умение своевременно и грамотно эти ошибки исправлять!»*. Он идеально объясняет основные подходы в работе сервиса, которые мы стремимся поддерживать:

- Регулярная оптимизация и автоматизация процессов для удобства Клиента и соответствия современным реалиям;
- Возможность для Клиента общаться с компетентными сотрудниками Управления клиентского сервиса в любом удобном для него формате;
- Максимальная скорость реакции на любое обращение Клиента;
- Постоянная работа по улучшению качества обслуживания на основе непрерывного сбора обратной связи от Клиента.

Отдельно хочу отметить, что в современном мире «время» является самым ценным и дорогим ресурсом каждого человека, особенно бизнесмена или руководителя среднего/высшего звена (портрет нашего Клиента). Именно поэтому мы уделяем особое внимание срокам ожидания Клиентов в любой точке взаимодействия с нашей Компанией.

Благодаря слаженной работе команды и своевременным правильным решениям, индекс потребительской лояльности NPS в ВТБ Лизинг **вырос за год на 5%** и составляет 78% - конкурентоспособный показатель в лизинговой отрасли. Не могу не отметить и рост индексов удовлетворённости клиентов: CSI за 2021 год **вырос на 2%** и составляет 98%, CSAT **вырос на 4%** и составляет 78%.

3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

KPI на 2021 год по целевым ориентирам Управления клиентского сервиса:

- Потеря звонков на корпоративных телефонах ВТБ Лизинг менее 25%;
- Время ответа на входящий звонок - не более 20 сек;
- Скорость ответа на входящий диалог в online-чате - не более 15 сек;
- Время реакции на входящую потребность в Отделе прямых продаж - не более 30 мин.

Фактические показатели уходящего 2021 года:

- Потеря звонков на корпоративных телефонах ВТБ Лизинг **-8,3%;**
- Время ответа на входящий звонок – **17 сек;**
- Скорость ответа на входящий диалог в online-чате – **13 сек;**
- Время реакции на входящую потребность в Отделе прямых продаж – **до 15 мин.**

Одним из успешных проектов, позволивших превзойти ожидания по KPI, является Личный кабинет Клиента – его регулярное развитие и совершенствование. Благодаря цифровизации ручных процессов и переводу взаимодействия с Клиентом в онлайн пространство удалось значительно снизить нагрузку на телефонию и очередь операторов – в среднем **на 20%**, а внедрение обучающих роликов и инфослайдов в кабинете позволило снизить нагрузку на онлайн-чат – в среднем **на 30-35%**. Все больше Клиентов самостоятельно справляются с запросом услуг и получением необходимой информации/документации в онлайн режиме 24/7. На текущий момент **97%** Клиентов подключены к Личному кабинету, а пользуются им ежемесячно **35-40%** Клиентов.

Успешный проект 2021 года – Автоматизированная система Contact center. Ранее операторы работали с использованием стационарного телефона. Результаты работы велись вручную в excel-таблицах. Поиск какой-либо информации по Клиенту и фиксация его потребностей требовали больших временных затрат. Внедрение новой системы наделило каждого оператора рабочим местом, которое интегрировано с внутренними системами и автоматически показывает оператору всю историю взаимодействия и информацию о Клиенте в течение первых двух секунд диалога. Время реакции и обработки входящих лидов снизилось **с нескольких часов до 15 минут**. У супервизоров и руководителей появилась возможность работать в динамичной системе отчётности,

как по историческим данным, так и с онлайн-дашбордами.

Переход на новую телефонию также позволил нам создать удобный IVR (голосовой помощник), в адаптивных скриптах которого учтена грамотная маршрутизация и распределение очередей. Потери на линии **снизились с 38% до 8%**. Среднее время ожидания Клиента в очереди **снизилось с 2-3 минут до 30-40 секунд**.

В совокупности, **65 сотрудников**, территориально размещённые в Москве и Липецке, ежедневно предоставляют качественный сервис, следят за уровнем и качеством обслуживания во всех подразделениях, собирают статистику и формируют отчёты для компании численностью **~1800 человек**, в портфеле которой **~30 000 Клиентов**. По подведённым результатам 1-го полугодия 2021 года моё управление:

- Приняло более **45 000** входящих звонков и совершило более **80 000** исходящих;
- Обработало **20 000** онлайн-чатов;
- Сформировало **более 11% нового бизнеса**.

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

По данным American Express Survey, 78% Клиентов не совершают запланированную покупку, если их не устраивает качество клиентского сервиса при обращении в компанию. Мы прикладываем максимальные усилия, наращивая долю повторных Клиентов, чтобы они не только оформляли наши продукты, но и возвращались к нам вновь и вновь.

Мои, реализованные в 2021 году, инициативы:

- Система оформления пропусков для визита в офисы ВТБ лизинг – в Личном кабинете Клиента. Это дистанционный сервис для бронирования времени обслуживания и парковочного места для наших Клиентов.
- Настраиваемая система уведомлений Клиентов обо всех значимых событиях. Мы предлагаем пользователям множественный выбор любых удобных настроек: push, sms, e-mail.
- Автоматическое формирование и моментальное получение справок в Личном кабинете. Каждому Клиенту доступны справки о лизинговой истории, об отсутствии задолженностей и о текущих лизинговых платежах, - в один клик.
- Онлайн-чат на официальном сайте. Теперь Клиенту не обязательно звонить нам либо оставлять заявку, можно получить ответ на любой вопрос онлайн.
- Система статусов Клиентов в CRM-системе. Мы завершаем тестирование категоризации Клиентов по «температуре» взаимодействия с нашей компанией, и присвоению каждому Клиенту цветового индикатора: зелёный (ведётся активная работа с Клиентом), жёлтый (привлекает внимание к Клиенту), красный (требуется срочно обновить взаимодействие) и серый (все допустимые сроки истекли и требуется срочное подключение Управления клиентского сервиса).
- Тайный покупатель. Мы исследуем и измеряем соответствие сотрудников внутренним стандартам, регламентам и ценностям Компании. Наши легенды, используемые в исследовании, позволяют взглянуть на предоставляемый сервис глазами и внешних, и внутренних Клиентов.
- Ежедневное измерение удовлетворённости Клиентов и выявление причин отказов потенциальных Клиентов служит основным инструментом топ-менеджмента Компании для принятия решений в части условий реализации сделок. Минимальные ставки, рекомендованные авансы, регламентные сроки, список и последовательность бизнес-процессов, - всё это и многое другое корректируется на основании данных, полученных в

ходе измерения и аналитики клиентского опыта.

- Автоматизированное взаимодействие с банком ВТБ в части двусторонней передачи запросов на внутренние продукты – Кросс-продажи. Банк передаёт нам потребности в лизинговом продукте, мы передаём потребности в банковских продуктах. Минимальные трудозатраты Клиента при наличии потребностей.
- Внедрены и поддерживаются все удобные для Клиента каналы взаимодействия с компанией по любому вопросу: личный визит в офис, звонок и онлайн-чат, почта России и курьерские доставки, электронная почта и мессенджеры (Viber, в ближайшее время будут подключены Telegram и WhatsApp), официальный сайт и личный кабинет, соцсети (Instagram, Vk, Facebook) и отзывы в интернете, в разработке – мобильное приложение.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Клиентоориентированность в моём понимании – это комплекс мер и правил, направленных на упрощение и предоставление максимального комфорта во всех точках соприкосновения. Жизненный цикл сотрудничества с Клиентом нашей Компании состоит из пяти основных этапов:

- Выявление и подтверждение потребности;
- Формирование итогового предложения;
- Оформление сделки;
- Сопровождение Клиента во время действия договора;
- Завершение договора и пост обслуживание.

На каждом этапе возникает необходимость в качественном взаимодействии с Клиентом всеми вовлечёнными сотрудниками Компании. Управление клиентского сервиса обеспечивает обратную связь от Клиентов по качеству взаимодействия, участвует в разрешении любых вопросов и проблем для Клиентов на всех этапах.

Результат такого подхода – доля повторных Клиентов составляет **более 50% от нового бизнеса**.

Для развития клиентоориентированного подхода мной внедрены и поддерживаются практики оценки качества работы:

- Просьба оценить оператора после каждого диалога в онлайн-чате;
- Автоматизированное уведомление с просьбой оценки и комментария по каждой оказанной услуге в Личном кабинете;
- Ежедневные звонки Клиентам с просьбой пройти опрос и оценить качество работы менеджеров и профильных сотрудников;
- Выборочное прослушивание голосовых диалогов и оценка операторов по чек-листам;
- Регулярные опросы о качестве обслуживания и причинах отказов Клиентов по несостоявшимся сделкам.

Внедрение этих практик снизило количество жалоб практически **в 3 раза**, а количество реализованных сделок, переданных контактными центром выросло **в 2,4 раза**. Дополнительно к этому мы приучили Клиентов и сотрудников к положительной обратной связи: ежедневно увеличивается количество положительных отзывов и благодарностей от коллег.

Клиентоориентированность в нашей компании откликается и поддерживается в каждом подразделении. Мы проводим аудит огромного количества обращений бэк-офиса и фронт-офиса и регулярно проводим конференц-коллы с руководителями смежных функций, предоставляем статистику и вместе обсуждаем выявленную проблематику, формируя пути устранения и совершенствования процессов.

Имеющиеся наработки уже позволили нам:

- Сформировать и утвердить Порядок по работе с жалобами на качество обслуживания;
- Актуализировать инструкцию по работе с внешними и внутренними Клиентами;
- Скорректировать матрицу полномочий и принятия решений в части досрочных выкупов;
- Описать и автоматизировать процесс смены даты платежа по договору;
- Реализовать автоматическую процедуру предоставления данных и ПТС/СТС после регистрации транспортного средства;
- Стандартизировать шаблоны ответов Клиентам по всем видам обращений в Компанию;
- Упростить процесс приёма и обработки запросов Клиентов по вопросам начисления пеней и неустоек.

В период локдаунов многие наши Клиенты столкнулись с серьёзными проблемами в ведении бизнеса и нарушениями в платёжной дисциплине. Отстаивая интересы Клиентов, я регулярно подключаю всех руководителей смежных и экспертных подразделений. И каждый раз, совместными усилиями, нам удаётся найти решение для урегулирования ситуации, выходящее за рамки действующих регламентов и процедур: приоритетное рассмотрение сделки/оказание услуги, предоставление индивидуальных условий, премиальное обслуживание, компенсация расходов, реструктуризация графика, заключение дополнительного соглашения и даже возврат предмета лизинга.

6. Вовлеченность (не более 3600 знаков с пробелами)

Клиентский сервис – это не только работа над мнением и отношением Клиента, но и комплекс ценностей и восприятия бренда. Значительный вклад в этом занимает работа с сотрудниками, которые причастны к взаимодействию с Клиентом на всех этапах.

Я уделяю значительное внимание работе с сотрудниками:

- Регламенты и нормативная документация. Все сотрудники Управления клиентского сервиса своевременно ознакомлены со всеми изменениями в специфике бизнеса и деятельности Компании.
- Внутренние инструкции, скрипты и чек-листы. По каждому направлению и подразделению сформированы инструкции, памятки, обучающие презентации и видеоролики. Каждая команда операторов придерживается критериев скрипта, оставаясь при этом живыми людьми. Наше основное правило – свободный скрипт. Мы слушаем и слышим клиента, гибко подстраиваясь под любой диалог.
- Регулярное предоставление обратной связи по работе сотрудников со стороны непосредственного руководителя и еженедельные встречи-статусы по поставленным задачам;
- Регулярное подведение итогов и ежеквартальный town-hall по вопросам сервиса: доклад о проделанной работе, постановка новых целей и живое общение в формате вопрос-ответ;
- Корпоративная культура. Курсы, конференции, конкурсы – активное участие нашего управления в корпоративной жизни Компании.

Следуя последним практикам и тенденциям рынка, в нашей Компании проводятся ежегодные опросы о вовлеченности сотрудников. В этом году Компания ВТБ Лизинг показала лучший результат в группе ВТБ – **96%** сотрудников прошли опрос о вовлеченности. Если говорить об Управлении клиентского сервиса – его прошли практически **100%** сотрудников.

Кроме того, в моем подразделении активно используется вовлечение сотрудников в разработку

изменений и улучшений. Я уверена, что сотрудники любого уровня могут быть проводниками к идеальному клиентскому сервису. Например, при формировании бэк-лога для развития Личного кабинета Клиента и автоматизированной системы Contact Center, я регулярно провожу опрос сотрудников: что и как именно они хотели бы изменить и усовершенствовать.

Для обеспечения вовлеченности сотрудников используются поощрения – материальные и нематериальные. Материальные: дополнительное материальное вознаграждение, которое получают сотрудники, набирающие высшие баллы KPI либо реализовавшие новые проекты и инициативы. Нематериальные: грамоты, коллективное признание заслуг, наделение особыми полномочиями, привлечение к интересным проектам, гибкий график, практика обмена опытом в смежных подразделениях и неформальное общение за пределами офисов.

7. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)

Управление клиентского сервиса взаимодействует с Клиентами и сотрудниками во всех городах присутствия ВТБ Лизинг (60 городов), расположившись лишь в двух - Москва и Липецк. В процессе формирования и развития подразделения, мною был получен навык построения и запуска нового подразделения, - с нуля и в удалённом формате, а также навык эффективного управления им.

На разные офисы поделены не только функциональные блоки, но и сотрудники одного направления. В каждом подразделении часть сотрудников аллоцирована в Москве, часть – в Липецке. Такое разделение оказывает значительный вклад на предоставляемый сервис – бесперебойная работа функции даже в случае ЧП и форс-мажорных ситуаций: отключения интернет провайдера, сотового оператора, электроэнергии и пр.

Моё управление совмещает в себе экспертную функцию, функции продаж, обслуживания и пост обслуживания Клиентов. С учётом разнообразия функционала, мне приходится развивать и обеспечивать конструктивизм в совместной работе с совершенно разными смежными подразделениями: Продажи, Безопасность, Маркетинг, Финансы, Комплаенс, Юристы, Бухгалтерия, Бэк-офис и т.д.

Я регулярно совершенствую свои личные профессиональные навыки. Мною пройдены следующие курсы:

- Курс от компании ApexBerg «Стратегия создания, управления и развития КЦ»;
- Курс от компании УКЦ Проектная практика «Основы управления проектами»;
- Курс от Марка Качанова «Agile: Scrum и Kanban в работе над продуктом»;
- Курс от компании Человеческий капитал «Коучинговый подход в управлении»;
- XII международная неделя КЦ от CCGuru «CC Week».

Также я использую бесценный опыт и рекомендации моих руководителей-коучей в компании ВТБ Лизинг – Руководителя Департамента по продажам продуктов Автолизинга Артёма Киселёва и Коммерческого директора Евгения Татарина.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Я возглавила управление клиентского сервиса в начале 2021 года. И подводя итоги уходящего года выполняю KPI 2021 года со значительным перевыполнением.

Меня часто спрашивают секрет успеха. Отвечаю:

- Бэкграунд: я прошла все ступени карьерной лестницы в Компании, начав свой путь с

должности рядового специалиста. Полученный опыт позволяет мне глубоко понимать суть каждой проблемы и создавать комфортные условия для своих сотрудников.

- Разносторонность:

В определённый момент стало очевидно: потребности Клиентов требуют комплексного систематизированного подхода к обслуживанию. Для этого необходимо рассматривать поставленную задачу с разных точек восприятия. В качестве примера моей разносторонности покажу неполный список моих ролей:

- Product Owner сервиса Личный кабинет клиента;
- Product Owner автоматизированной системы Contact Center;
- Стейкхолдер команды Департамента по продажам продуктов Автолизинга по развитию ИТ-систем;
- Куратор направления по развитию и контролю клиентской базой и Член комитета по управлению данными;
- Член комитета по работе с проблемными активами.

Это позволяет видеть картину с разных углов, принимать десятки управленческих решений, предлагать и реализовывать различные инициативы.

- Факторы и критерии поддержания высокого уровня и качества сервиса:

Мой основной принцип – это динамичный баланс и синергия клиентоориентированности и клиентского сервиса, где клиентоориентированность – это личный вклад и инициатива каждого сотрудника, а клиентский сервис – система регламентированных стандартов компании. Очевидно, что современный потребительский рынок диктует определённые стандарты соответствия, но эпоха роботов далека от идеала, и каждому требуется индивидуальный подход.

- Что я планирую делать дальше?

Отвечу кратко: «Нет пределов совершенству!»

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Корчагина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Екатерина Михайловна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник Управления клиентского сервиса