




## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №7018

**НОМИНАЦИЯ:** САМОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПИКОВОЙ НАГРУЗКОЙ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Альфа-Банк
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Москва, Ульяновск, Барнаул, Муром, Новомосковск, Тольятти, Саранск, Воронеж, Владимир
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	1800
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://alfabank.ru">https://alfabank.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Управление пиковой нагрузкой Командой аналитики и контроля
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### 1. Краткое описание

**2020 год оказался непростым для всего мира, все отрасли экономики ощутили значимые изменения.**

КЦ так же оказался под влиянием коронакризиса, изменений на валютном рынке, новых постановлений законодательства, которые были приняты для поддержания экономики в период пандемии.

В связи с новыми условиями жизни в режиме самоизоляции КЦ стал приоритетным и для многих процессов единственным каналом обслуживания.

Непредсказуемость развития событий, каждое нововведение со стороны государства в банковской сфере сразу провоцировали вопросы у населения и повывшенный отклик клиентов в КЦ. Кредитные каникулы, режим работы отделений, банковский день, критерии обслуживания бизнеса, корректировки в текущих процессах и действующих тарифах - изменения происходили ежедневно и незапланированно.

В период пандемии количество обращений в телефонный центр и чат увеличилось на 10% по сравнению с планом и докризисным периодом, а в дни пиковой нагрузки - рост нагрузки составлял более 50%. За период март-май мы получили 3 661 088 звонков и 3 631 133 обращений в чате. Более 7 млн. запросов с неравномерным распределением по дням и часам, которое невозможно предсказать!

Такое количество дополнительных запросов клиентов существенно превысило максимально возможную пропускную способность КЦ. Как и в любой нештатной ситуации росли риски и негативное влияние на Бизнес: рост доли пропущенных звонков, снижение скорости ответа, увеличение времени обслуживания, потеря продаж, потеря в клиентских впечатлениях.

**Но кризис — это стихия Альфы.** Для нас крайне важна скорость реакции на ситуацию и готовность к быстрым изменениям. Наше преимущество: оперативность и гибкость в принятии решений.

Наша команда в тандеме с подразделениями Банка стала штабом оперативного реагирования для управления пиковой нагрузкой.

## 2. Цели и задачи

Быть на шаг впереди и находить решения сложных вопросов еще до возникновения внештатных ситуаций - одна из главных задач функций сопровождения.

В сложный период для клиентов нашей основной целью было обеспечение высокого уровня доступности и качественного сервиса в КЦ, оказание помощи и поддержки в каждом вопросе, сохранение лояльности клиентов.

На нашу команду была возложена большая ответственность за поддержку доступности КЦ, поиск новых инновационных методов и инструментов управления потоками обращений, принятие оперативных решений, мы были готовы к неожиданным поворотам.

Кроме того, для нас важен экономический подход, правильное использование ресурсов и сокращение издержек.

Несмотря на скорость изменения ситуации в мире, наша команда была готова к значительному росту потока обращений, обеспечивая необходимую потребность в персонале.

### Для этого мы

1. В режиме реального времени отслеживали сводки новостей, обращения президента и проводили аналитику изменений, влияющие на потребность и клиентский опыт в условиях новой реальности.
2. Корректировали прогноз на всех направлениях и оптимально перераспределяли персонал, адаптировали маршрутизацию вызовов.
3. Активно взаимодействовали с коллегами (информационная поддержка, маркетинг, методологи и т.д), благодаря чему ответы на многочисленные вопросы клиентов были донесены до операторов заблаговременно.
4. Разработали план по восстановлению, а также пересмотрели текущий ВСР.
5. Прогнозируя обращения, мы сами сообщали клиентам о введенных изменениях и новых возможностях в банковском обслуживании во всех каналах: голосовой помощник, мобильные приложения, интернет-банк и информационные сообщения. Нам было крайне важно обеспечить необходимым вниманием абсолютно каждого клиента Банка класса "А".

### 3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

**Работа в команде — это одна из ключевых ценностей нашего Банка.** Только общая слаженная работа подразделений могла помочь адаптироваться к новому ритму.

Совместно с коллегами из IT были организованы удаленные рабочие места. Операторы в режиме он-лайн обеспечивались всеми необходимыми ресурсами. Благодаря внимательному подходу изменение формата работы прошло быстро и легко. По итогу на дистанционную работу было выведено 60% персонала.

По мере изменений в законодательстве совместно с управлением бизнес-маркетинга для наших клиентов было проведено информирование. Коллеги смогли оперативно подготовить формат коммуникации, и уже в первые дни обращения президента было направлено около 2-х млн. сообщений о запуске кредитных каникул, работе отделений и датах переноса платежей.

Важно отметить, что в это время и в самом КЦ была проведена большая работа по актуализации скриптов. Коллеги из сопровождения Базы Знаний оперативно меняли и согласовывали тексты консультации. Операторы были уверены в своих ответах, вовлеченно подходили к решению вопросов клиентов, что позволило сохранить их лояльность на высоком уровне.

Команда Голосовой аналитики работала над сбором и анализом тем обращений. Это позволило нам скорректировать и автоматизировать процессы.

Команда разработки технологий и процессов в непрерывном темпе сопровождали автоматизированные системы КЦ и показали невероятные результаты. Автоматизация в Голосовом помощнике выросла на 5%, в Чат-боте на 4%. Еще до выхода на оператора, множество запросов были обработаны роботами в полном объеме.

Направление Клиентских путей в качестве поддержки клиентов разработали ряд предложений для проведения досуга в период самоизоляции (акции и скидки на онлайн тренинги, кинотеатры, магазины и др.), а мы обеспечили их отправку.

### 4. Результаты

Прошедший период довольно сильно повлиял не только на взгляды, методики и принцип работы банка, но и нашего департамента в том числе. Из всех изменений и нововведений мы можем выделить несколько важных сфер и идей, которые являются ключевыми в сохранении и улучшении эффективности работы КЦ

#### 1. Удаленные рабочие места

Банковская сфера является необходимой для жизнеобеспечения граждан, поэтому наши сотрудники не переставали работать даже в период карантина. Нам было важно защитить здоровье каждого. Через неделю после принятия решения 43,5% уже работали из дома. Учитывая численность сотрудников КЦ и скорость перехода на удаленку, мы активно оказывали помощь в оформлении необходимых доступов, 24/7 были доступны для помощи в настройке рабочего места, сформировали сборник инструкций и видео-уроков по работе. На текущий момент на УРМ выведено 60% персонала. Удаленная работа позволила не только сохранить жизнь и здоровье персонала, но и сократить затраты на развоз операторов. Экономия на развоз составила ~ 1 млн руб.

#### 2. Планирование

Самоизоляция изменила наш взгляд на потребность в рабочих местах, а также предоставила возможность построения более гибкого графика работы. % сотрудников с максимальным

плавающим расписанием достиг 90%.

Возможность работы из дома оказала положительное влияние на % отсутствий. Если в марте он составлял 10,97%, то в мае - 7,69%.

**3.** В связи с нерабочим днями и ограничениями в малом бизнесе, изменился профиль обращений клиентов ЮЛ – объем звонков сократился на 30%. Чтобы эффективно использовать все ресурсы, в короткий срок была разработана экспресс-программа и проведено дистанционное обучение сотрудников обслуживанию наиболее востребованной тематике "Кредитные каникулы".

По итогу более 50% операторов за 4 дня стали **мультибизнесовой группой**, занятость операторов ЮЛ сохранилась на целевом уровне.

#### **4. Привлечение сотрудников отделений**

Во время пандемии, когда отделения работали с меньшей загруженностью, было принято решение о корректировке функционала сотрудников и привлечении их для обслуживания входящих звонков. Для организации рабочих мест были выделены гарнитуры, проведено дистанционное обучение, организовано сопровождение и помощь в обработке сложных вопросов клиентов. Это первый опыт привлечения персонала из других структур Банка. За 3 дня обучили и вывели 100 сотрудников из отделений на линию.

5. Одной из самых популярных тематик являлось оформление кредитных каникул. С помощью работа-помощника реализовали **навигацию подобных запросов на выделенную линию**. Это позволило нам привлечь максимальное количество нового персонала. В результате 76% отсрочек по кредитам оформили именно через КЦ.

6. Чтобы максимально эффективно использовать персонал и обеспечить доступность всех каналов запустили проект **«мультиканальный оператор»**. 350 операторов получили квалификацию и экспертизу по обслуживанию и чатов, и звонков.

#### **7. Автоматизация**

Мы бы не смогли обработать более 7 млн обращений без помощи роботов. Голосовой помощник сообщал информацию по наиболее актуальным вопросам: кредитным каникулам, графику работы отделений, дате очередного платежа. Чат-бот в мобильном приложении обучался обслуживанию данных тематик в режиме он-лайн. Оперативный сбор тематик и быстрое действие данных систем, является большим преимуществом в вопросе управления нагрузкой, т.к. информация менялась даже несколько раз в день.

8. Не ждали, когда клиент обратится в Банк и **обеспечили информацией о всех изменениях сами**: отправили 9 млн сообщений и организовали информирование в IVR. При этом для экономии бюджета, внедрили новый тип сообщений - push-уведомления.

## **5. Итоги**

Последние несколько месяцев мы работали в новых для нас условиях, ставили совершенно новые цели и выполняли их в короткие сроки, изменили фокусы и границы мышления.

Мы смогли быстро адаптироваться в новых реалиях коронакризиса. Но главное — это было не испытанием, это было проверкой, которую мы с успехом прошли и благодаря которой в кратчайшие сроки поменяли стратегию КЦ для повышения операционной эффективности и бизнес-эффектов.

Перевели сотрудников на удаленную работу без ущерба для достижения KPI. 60% персонала по-

прежнему находятся на дистанционной работе. Теперь это новый постоянный формат работы.

Открыли первыми новый гибридный офис КЦ и расширяем географию площадок без увеличения расходов на рабочие места. Проект позволит набирать персонал в короткие сроки и в разные требуемые графики, дистанционно обучать его и высаживать на линию, без ущерба качеству и высокому сервису.

Информировали клиентов и операторов в режиме онлайн и полностью пересмотрели коммуникационную политику.

Пересмотрели методики планирования, и даже в непредсказуемый период показали точность прогноза на уровне 89%.

Несмотря на достигнутые результаты, мы продолжаем усовершенствоваться. Уровень автоматизации в период март-октябрь вырос еще в Голосовом помощнике на 5%, а в Чате на 18%.

Благодаря всем вышеперечисленным мероприятиям мы смогли минимизировать негативное влияние на доступность КЦ. Если в Апреле SL Контактного центра составлял 74%, то в Мае - составил 87%.

**Это результат слаженной работы всех сотрудников Департамента дистанционной поддержки клиентов Альфа-Банка - Команды класса "А".**

---

## **ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:**

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Грачёва
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Екатерина
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Начальник управления