




## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №7378

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШАЯ КОМАНДА КОЛЛЕКШЕН

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Лайм-займ МФК
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Новосибирск
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	102
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://www.lime-zaim.ru">http://www.lime-zaim.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Команда Lime Collection
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=5QPTg3d49Yk">https://www.youtube.com/watch?v=5QPTg3d49Yk</a>

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### 1. Краткое описание команды

Здравствуйтесь, уважаемые коллеги!

Меня зовут Полетаев Тимофей, я представляю команду Lime и являюсь руководителем Департамента взыскания задолженности микрофинансовой компании «Лайм-Займ». Наш департамент находится в Новосибирске, и осуществляет деятельность по работе с просроченной задолженностью на досудебной стадии. Структура департамента состоит из 2 блоков, общей численностью 102 специалиста и включает в себя следующие подразделения:

- **Блок call-center.**

Группа заботы о клиентах: основным функционалом подразделения является информирование клиентов о предстоящем платеже, продажа базовых услуг и консультирование клиентов по продуктам и сервисам компании;

Skill-группы: 4 группы с разными компетенциями и подходами, которые работают с просроченной задолженностью. Skill-группа назначается в зависимости от индивидуальной стратегии работы,

рисков, потребности и поведения клиентов.

- **Операционный блок.**

Центр защиты прав клиента: осуществляет контрольную и надзорную функции по качеству проведения переговоров с клиентами. Обрабатывает входящие обращения клиентов по качеству проведенной работы с задолженностью;

Инновационная школа collection: производит отбор наиболее перспективных кандидатов, обучает, адаптирует и «выращивает» специалистов внутри компании;

Юридическое направление: анализирует судебную практику и требования регулятора, проводит мониторинг изменений в законодательстве с целью своевременной адаптации бизнес-процессов;

Проектный отдел: организует процесс работы департамента. Осуществляет аналитическое сопровождение collection, внедряет и курирует технологические инновации в процессах;

Международное направление: транслирует эффективный опыт и процессы между странами, Россия – флагман.

Выбранная структура позволяет быстро и качественно выполнять задачи департамента.

## **2. Положительное влияние на деятельность организации**

Положительное влияние команды формируется из особенностей нашей компании и бизнеса. В первую очередь, мы digital компания, ориентированная на цифровое пространство и единственные коммуникации клиентов с «живыми» людьми – это работа нашего департамента. Во вторую очередь, мы микрофинансовая компания и находимся в более динамичных условиях чем банки, это выражается в том, что больше половины выданных займов выходят на просрочку и попадают в работу департамента.

Говоря про влияние на деятельность организации, хочется отметить, насколько оно существенное. Достаточным для понимая будут факты: департамент участвует в формировании до 54,5% выручки компании и по результатам работы 8 из 10 займов погашаются на ранних сроках просроченной задолженности.

Учитывая особенности и миссию нашей компании «Быть максимально прибыльным бизнесом и самым привлекательным для клиента сервисом как в России, так и на других континентах», были поставлены стратегические цели на 2020 год:

1. Увеличить прибыль компании в 2 раза до 400 млн. рублей;
2. Создать лучший клиентский сервис, с возвращением до 80% клиентов за повторным займом;
3. Адаптация эффективного бизнес-процесса под ментальные и законодательные условия других континентов.

Деятельность команды соответствует целям и миссии компании, это выражается в создании и развитии гибкого бизнес-процесса с высоким клиентским сервисом и низкими затратами. Подтверждением высокого клиентского сервиса является тот факт, что 6 клиентов из 10, которые выходили на просрочку и взаимодействовали с collection, стали обращаться в компанию вновь и оформлять повторные займы. Эффективность и универсальность нашего бизнес-процесса подтверждается успешным применением в ЮАР и Мексике практически без изменений.

### 3. Операционная эффективность

При формировании целей компании мы используем метод OKR, который позволяет нам ставить правильные цели для каждого участника с полным пониманием их отражения на бизнес-процессе.

Верхнеуровневая цель департамента – быть самым эффективным для бизнеса и самым удобным для клиента сервисом на рынке МФО и КА. Согласно цели, были сформированы основные задачи на год:

1. Увеличить Recovery Rate до 85% на ранних сроках, при среднем на рынке МФО – 71,3% по данным ЦБ;
2. Снизить себестоимость процесса до 6 копеек за каждый взысканный рубль, при средней стоимости на рынке МФО – 18 копеек;
3. Получить оценку клиентского сервиса не менее 90% (индекс удовлетворенности клиента процессом взыскания);
4. Увеличить возвратность клиентов за повторной услугой после взыскания до 65%.

Каждый показатель является ключевым и соответствует стратегическим целям компании. Для выполнения поставленных задач, мы преодолели непростой путь и потребовалось участие каждого сотрудника. Далее я расскажу, что изменилось и как это отразилось на деятельности департамента и компании в целом.

#### **Создание «группы заботы о клиентах».**

Еще до выхода на просроченную задолженность, с портфелем клиентов среднего и высокого риска взаимодействуют специалисты «Группы заботы о клиентах». Основными задачами сотрудников данной стадии являются информирование клиентов о предстоящем платеже, продажа базовых услуг и консультирование по продуктам и сервисам компании. В ходе работы сотрудников группы мы получаем важную информацию о клиентах и на основе неё происходит их распределение между Skill-группами при выходе на просроченную задолженность.

В результате мы снизили количество выходящих на просроченную задолженность займов на 16,76% и увеличили продажи дополнительных услуг на 58,48% до 12,5 тысяч в месяц.

#### **Внедрение автоматизированных систем.**

Для снижения себестоимости процесса, улучшения операционных показателей и повышения эффективности мы внедрили автоматизированные системы в стратегию сопровождения клиентов:

- Персонализированный робот IVR;
- Автономная и гибкая sms-стратегия;
- Перенаправление клиентов на различные skill-группы;
- Система интеллектуального обзвона (СИО);
- Речевая аналитика.

Система распределения по skill-группам позволила автоматизировать процесс индивидуальной стратегии работы и распределять клиентов в зависимости от рисков, потребности и поведения.

СИО – процесс автоматического подбора номера для звонка под каждого клиента с учетом данных поведенческого скоринга и наличие у клиента ПО для блокировки входящих вызовов.

Речевая аналитика – система перевода записи переговоров в текст. Позволила проводить анализ переговоров с целью выявления речевых оборотов, позволяющих положительно влиять на диалог с клиентом. Как следствие, оперативными стали реакция на поведение клиентов и корректировка скриптов.

Результатом внедрения систем стало снижение стоимости каждого взысканного рубля с 13 до 6 копеек, что уже является огромным достижением. А также способствовало росту показателей:

- Доля принятых обещаний увеличилась на 7,69%;
- Доля выполненных обещаний оплаты увеличилась на 11,11%;
- Среднее время переговоров с клиентом уменьшилось на 19,05%;
- Контактность портфеля увеличилась на 27,45%;
- Оценка клиентского сервиса выросла на 13,33%.

Весь комплекс указанных активностей повлиял на рост показателей recovery rate и возвратности клиентов за повторным займом. На текущий момент показатель recovery rate вырос с 64,88% до 81,70% на ранних сроках, при среднем на рынке МФО – 71,3% по данным ЦБ. Показатель возвратности клиентов за повторным займом после процедуры взыскания вырос с 41,36% до 57,96%.

#### 4. Инновации и креативность

Наша инновация – экономика восприятия взыскания, т.е. делать лучше, чем ждёт клиент. Чтобы быть эффективными, нам недостаточно просто соблюдать законодательство и внедрять новые технологии. Мы должны предвосхищать ожидания клиента высоким уровнем сервиса, удобным способом взаимодействия и выгодным способом решения его вопроса.

В связи с этим мы запустили несколько крупных проектов:

##### 1. Инновационная школа collection.

Где найти компетентного и эффективного специалиста? Этот вопрос задаёт каждый бизнес, особенно если он касается сферы взыскания. Требования, которые мы выставляем к сотрудникам, являются намного выше, чем у остальных участников рынка, потому что их диктует клиент и наши цели. Часто даже опытные и эффективные в других компаниях специалисты либо испытывают сложную адаптацию, либо вовсе не подходят нам. Мы нашли ответ на этот вопрос, создав новую практику обучения и сопровождения специалиста. По каждому специалисту, начиная с собеседования, мы разрабатываем матрицу компетенций, разделяя их на Hard, Soft, Digital Skills (предметные, метапредметные и цифровые навыки). В зависимости от того, на каком направлении работает специалист, мы формируем зоны роста и уровень требуемых навыков, тем самым четко определяя траекторию развития сотрудника, те мероприятия, которые с ним будут проведены и его карьерный потенциал. Данная технология нацелена на обучение высококвалифицированных специалистов с широким спектром компетенций, что в итоге позволяет самим выращивать дорогих специалистов, а не покупать их.

##### 2. Речевая аналитика.

Изначально мы столкнулись с тем, что стандартный подход не позволяет в полном объеме оценивать разговоры и выявлять все зоны роста сотрудников, корректировать скрипты с учётом большой вариативности возражений и реакций клиентов на те или иные формулировки и предложения. Мы пришли к выводу, что каждый клиент уникален и требует индивидуального

скрипта. Очевидным было решение – внедрить речевую аналитику, как инструмент исследования клиента. Данный инструмент позволяет выявлять речевые обороты, которые клиент хочет слышать и которые несут большую ценность процессу. Акцент на таких формулировках способствует росту эффективности. Всё это позволило увеличить клиентский сервис на 13,3%.

### 3. Поведенческий скоринг.

Для нас каждый клиент – уникальная личность со своей экономикой восприятия. Но тем не менее по общим признакам мы определили 24 поведенческие модели от промоутера нашего продукта до детрактора, из которых формируем свою эффективную и менее рисковую стратегию работы. В зависимости от поведения клиента, проведенной с ним работы и необходимых навыков специалиста, происходит распределение по skill-группам. Это позволяет нам быстрее находить общий язык с клиентом и осуществлять совместный поиск решений. Данная стратегия увеличила количество оплат на 15,32%.

### 4. Цифровые процессы.

Немаловажным для нас является автоматизация процессов. Все взаимодействия с клиентом, которые можно построить по заранее заданному эффективному алгоритму, мы перевели на искусственный интеллект (ИИ). База ИИ постоянно обогащается за счёт предыдущих взаимодействий и выявленных речевой аналитикой триггеров. Мы перевели 25,76% взаимодействий клиентов на общение с искусственным интеллектом, перераспределив человеческий ресурс на усиление skill-групп.

## 5. Клиентоориентированность

Философия нашего департамента – «Collection работает с задолженностью, а не взыскивает». Основа философии – экономика восприятия клиентом collection. Сама суть заключается в том, что более важным становится клиент и то, как он видит и чувствует нашу работу. Данная позиция оказывает существенное влияние как на обучение специалистов, так и на саму стратегию, делая возможным предвосхищать ожидания клиентов.

С первых дней обучения специалисты учатся управлять собой и своими эмоциями, а для сложных ситуаций в нашей школе collection преподается курс «Снятие негатива и управление конфликтом». Полученные знания позволяют исключать конфликты в переговорах еще до их появления. Благодаря высокому уровню качества обучения мы всегда готовы проконсультировать клиента по любому техническому или продуктовому вопросу. В дополнение к обучению, после прохождения курсов специалисты проходят проверку на усвоение материала, и в случае отрицательного результата курс назначается повторно.

После обучения, когда специалисты приступают к работе и осуществляют переговоры с клиентами, на постоянной основе производится оценка качества разговоров. Процесс по контролю и надзору осуществляет «Центр защиты прав клиента». С помощью речевой аналитики и прослушивания телефонных переговоров, специалисты центра выявляют необходимые для корректировки части диалогов или фразы специалистов. Как следствие, происходит постоянное развитие и усовершенствование методики ведения переговоров и навыков специалистов.

Высокая клиентоориентированность подтверждается и тем, какие процессы мы внедряем. Как уже ранее было написано, мы создали «Группу заботы о клиентах», важно понимать, что мы предупреждаем клиентов заранее о платеже и не рассчитываем на получение моментальной выгоды, если кто-то из клиентов вдруг не успеет вовремя внести платеж. Нам важно выстроить доверительные и долгосрочные отношения с клиентом. 35% клиентов говорят нам: «Спасибо!», а

значит мы на верном пути!

«Группа заботы о клиентах» была не единственной активностью, которую мы провели с целью повышения клиентского сервиса. Понимая потребность клиентов, мы разработали систему лояльности для клиентов с тяжелым финансовым положением и предлагаем погасить задолженность в меньшем объеме, чем она есть. В период пандемии, мы шли навстречу клиентам, предоставляли отсрочки по погашению займа и кредитные каникулы, потому что для каждого важно ощущать поддержку.

Результатом проведенных активностей и правильно выстроенных бизнес-процессов является то, что количество обращений клиентов после проведенной работы с задолженностью снизилось на 55%, а обращения к регулятору снизились на 75%. Еще более ценным результатом стало увеличение возврата клиентов за повторным займом после работы с задолженностью на 40%. Эти достижения означают, что у нас получается выполнять поставленные цели и мы выстраиваем доверительные отношения с клиентами.

## 6. Вовлеченность сотрудников

Как я уже сообщал ранее, при определении целей и задач мы используем метод OKR, и когда специалисты понимают, как именно их труд влияет на всю компанию, они чувствуют свою ценность и показывают высокие результаты работы.

Кроме постановки правильных и прозрачных целей мы стараемся задавать творческую, проактивную атмосферу нашему коллективу и приветствуем любые инициативы. К примеру, в этом году мы запустили новую систему геймификации с большим количеством игровых ролей, заданий и направлений развития. В данной системе специалисты развиваются и поощряются за различные активности как личные, так и командные:

- Не связанные с рабочим процессом – организация и проведение мероприятий сотрудниками, активность в социальных сетях и т.д.;
- Связанные с рабочим процессом – наставничество, помощь в выполнении задач смежных направлений и т.д.

Система геймификации позволила в интересной форме развивать принятую нами практику соревнования между группами в выполнении наиболее актуальных для бизнеса показателей. Мы поощряем любые активности специалистов и предоставляем для этого ресурсы: соревнования по кибер-спорту, клуб настольных игр, еженедельные спортивные мероприятия. Помимо внутренних, мы активно участвуем и во внешних мероприятиях. К примеру, в октябре 2020 наша команда выиграла кубок «Новосибирского банковского клуба» по мини футболу «БАНКОМАТЧ – 2020».

Рассказывая про корпоративную жизнь, важно отметить, что мы международная компания и самое интересное мы транслируем нашим коллегам из дальнего зарубежья. Осенью мы запустили серию видео-приветов между сотрудниками всей группы компаний. Для нас digital – это не просто технологии, это мир вокруг. При помощи цифровой среды мы планируем реализовать массу совместных мероприятий с ЮАР и Мексикой.

Интересной практикой и эффективным взаимодействием с коллегами является сопровождение бизнес-процессов в ЮАР и Мексике. Мы принимаем участие в работе зарубежных подразделений и всегда готовы прийти на помощь. Как дистанционно, так и очно мы помогаем адаптировать бизнес-процесс под ментальные и законодательные условия континентов, где работают наши коллеги.

Для понимания и подтверждения, что мы все делаем правильно, проводятся замеры уровня

вовлеченности, доверия и мотивации специалистов с помощью барометра команды и опросов. Когда мы вносим какие-либо изменения, мы совместно со специалистами обсуждаем нововведения, и они охотно делятся своими идеями и заряжаются друг от друга энергией. Зачастую, нам даже не приходится искать кадры на рынке труда, потому что наши специалисты сами становятся промоутерами совместно созданного процесса, что говорит о высоком уровне доверия и вовлеченности. Это подтверждается и результатами наших анонимных опросов:

- Оценка уровня доверия руководителю – 97%;
- Уровень мотивации специалистов – 93%;
- Лояльность к изменениям в регламентах и форматах работы – 91%;
- Оценка уровня выгорания на рабочем месте – у 89% сотрудников не наблюдаются признаки эмоционального выгорания.

Видя высокие результаты опросов, мы понимаем, что мы идём в верном направлении, а придает уверенности тот факт, что в нашу команду хотят попасть все сильнее и отклики на наши вакансии увеличились в 2 раза!

## 7. Лучшие практики в индустрии

Нет лучшего доказательства высокого уровня развития команды, чем результаты и объективная оценка экспертов. В 2020 году наша компания получила высокую, относительно микрофинансового сегмента, оценку (**ruB**) рейтингового агентства «Эксперт РА» и стабильный прогноз на развитие компании. Очень важно отметить, что всего 5 игроков рынка МФО России попали в данный рейтинг, который оценивает бизнес на уровне банков и для нас это важная оценка.

Наша компания является одним из лидеров отрасли по цитированию в СМИ. Ни один отраслевой материал в деловых СМИ первого эшелона, таких как Коммерсант и РБК, не обходится без аналитики и комментария нашего эксперта. Более того, эксперты нашего департамента являются ключевыми спикерами во всех отраслевых конференциях. Только за последние полтора года мы приняли участие более чем в 10 конференциях, среди которых Finopolis, Евразийский Микрофинансовый форум, Национальная конференция по микрофинансированию и финансовой доступности и другие.

Немаловажным является и рисковый скоринг нашей компании, основной частью которого является оценка процесса взыскания. Для привлечения инвестиций мы используем международную площадку «Mintos», которая так же досконально оценивает наши бизнес-процессы и показатели. То, что нам присвоен уровень риска «low», подтверждает устойчивость нашего бизнес-процесса. Периодически «Mintos» устраивает проверки, требуя возврата инвестиций в короткий срок. Основной инструмент возврата – collection, мы успешно проходим подобные стресс-тесты и поэтому нам доверяют.

## 8. Итоги

Подводя итог, хочется сказать о том, что мы сделали за небольшой период времени практически невозможное. За последний год мы смогли изменить не только модель collection, но и восприятие нас на рынке финансовых услуг. Мы внедрили новые технологии и автоматизировали процессы. Мы создали новые подразделения и вдохнули в них жизнь. Я могу смело утверждать, что подобное под силу только команде профессионалов и чувствую гордость за то, что являюсь её частью. Более того, мы не планируем снижать темп и готовы покорять новые вершины и совершать невозможное раз за разом.

Мы первые на рынке, кто не просто учитывает экономику восприятия, а считает её своей основной философией. Это открывает нам возможность расти и развиваться, строить уникальный и инновационный процесс.

Поставив цель, мы быстро и уверенно стремимся к её выполнению, это подтверждается и на деле, за последний год мы:

- Увеличили Recovery Rate с 64,88% до 81,70% на ранних сроках;
- Снизили себестоимость процесса с 13 до 6 копеек за каждый взысканный рубль;
- Увеличили оценку клиентского сервиса с 75% до 85%;
- Увеличили возврат клиентов за повторной услугой после взыскания с 41,36 до 57,96%.

Нам удалось не только показать высокие результаты по выполнению поставленных целей, но и стать ближе, чувствуя поддержку друг друга. И видя, что клиенты доверяют нам, возвращаются за повторной услугой и благодарят нас, мы понимаем, что движемся в правильном направлении.

Объединяться вместе – начало, быть вместе – прогресс, и работать вместе – успех.

Мы команда Lime – лучшая команда Collection!

---

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Полетаев
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Тимофей Олегович
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Руководитель Департамента взыскания задолженности