




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8375

НОМИНАЦИЯ: САМОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПИКОВОЙ НАГРУЗКОЙ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Сбербанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Екатеринбург, Самара, Нижний Новгород
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1030
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.sberbank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Департамент по работе с проблемными активами
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание (не более 1800 знаков с пробелами)

Сбербанк - крупнейший и старейший банк России, Центральной и Восточной Европы, занимающий около 65% доли рынка в России. Количество розничных клиентов составляет около 101,5 млн человек и более 13 тыс. офисов в каждом регионе России. Влияние пандемии ощутили на себе все наши клиенты – это было связано и с периодом самоизоляции, и с ограничениями в трудовой деятельности. Эти обстоятельства, конечно, сказались на возможности клиентов обслуживать кредитные обязательства. Так, согласно результатам исследований, в апреле-2020, большинство россиян опасались даже не за свое здоровье (38%), а за ухудшение финансового положения (72%) (по данным Kantar «Covid-19 Barometer»). Россияне вместе со всем миром оказались в эпицентре событий, связанных с пандемией и её последствиями. Государству необходимо было разработать пакет мер по преодолению кризиса из-за COVID-19. Объявленные в марте-2020 в России кредитные каникулы оказались крайне востребованными, и на банк легла колоссальная нагрузка по обработке обращений клиентов. Количество заявок на урегулирование проблемной задолженности в пиковые дни увеличилось в 30 раз. Ситуация с повышенной нагрузкой в связи с беспрецедентным количеством звонков клиентов усугублялась также тем, что 80% наших сотрудников было переведено на удаленный режим работы в целях сохранения их здоровья.

2. Цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

В ситуации повышенной нагрузки и риска ограничения трудовых ресурсов мы должны были

оказать бесперебойную поддержку клиентов по всем направлениям работы с задолженностью: предотвращение возникновения просроченной задолженности, работа с должниками по перспективам погашения задолженности, урегулирование задолженности.

Данная цель достигалась при решении следующих задач:

- Своевременная, качественная консультация и поддержка клиентов – подключение двух площадок дистанционного взыскания (Нижний Новгород – 450 чел., Екатеринбург – 500 чел.). С конца марта-2020 ежедневный объем звонков, который принимали наши специалисты, вырос на 960% от средней нормативной нагрузки
- Оперативная обработка заявок на урегулирование задолженности – силами двух площадок (Иркутск – 397 чел., Воронеж – 485 чел.). Только в течение апреля мы получили в 1,5 раза больше заявок на урегулирование задолженности, чем за весь 2019 год (более 500 тысяч шт.)
- Перераспределение ресурсов с связи с переводом 80% сотрудников на удалённый режим работы
 - составление графика дежурств
 - распределение сотрудников по разным площадкам в целях сохранения их здоровья
 - привлечение сотрудников других подразделений, организация их обучения, аудит качества коммуникаций
 - психологическая и адаптационная поддержка персонала
- Оперативная разработка собственных программ урегулирования
- Создание онлайн-канала приема заявок на кредитные каникулы в связи с действующим режимом самоизоляции клиентов
- Увеличение доли коммуникаций робота-оператора с клиентом.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры) (не более 1800 знаков с пробелами)

С первых дней пандемии было создано несколько кросс-продуктовых команд, которые работали для достижения единой цели:

- Департамент по работе с проблемными активами – разработка и реализация антикризисного плана мероприятий
- Компания «Актив Бизнес Консалт» – содействие в задаче по увеличению доли роботизированных коммуникаций с клиентами, оперативное изменение сценариев переговоров с учетом специфики пандемии
- Операционный центр – консультация и поддержка клиентов банка
- Служба заботы о клиентах – повсеместная оптимизация клиентского пути в условиях самоизоляции
- HR – психологическая поддержка и помощь сотрудникам в непростой период сверхнагрузок
- Сервисы – оснащение сотрудников средствами индивидуальной защиты, контроль заболеваемости и т.д.

В кратчайшие сроки для сотрудников, оставшихся в офисе, были выделены дополнительные рабочие места, организовано питание с целью минимизации контактов. Все сотрудники были обеспечены средствами индивидуальной защиты, антисептиками, при входе в офис осуществлялся температурный контроль бесконтактным способом. Принятые меры позволили сохранить здоровье наших сотрудников, обеспечить требуемую социальную дистанцию в офисе, минимизировать вероятность заражения.

Наши специалисты проявили зрелость, готовность и умение адаптироваться к стремительным

изменениям. Силами команды HR были запущены марафоны для сотрудников, помогающие определять ментальное здоровье и справляться со стрессом и новыми обстоятельствами. С этой целью были привлечены ресурсы экосистемы Сбербанка, предоставившие сотрудникам возможность обращаться за профессиональной психологической помощью.

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

В целях оказания бесперебойной поддержки клиентам в уникальных условиях пандемийной ситуации в стране и мире нам было необходимо разработать подход, максимально гарантирующий успех. Мы направили свои основные усилия на оптимизацию следующих аспектов:

- Увеличение доли использования искусственного интеллекта – работа-оператора (в условиях перевода 80% сотрудников на удалённый режим работы)
- Автоматизация и оптимизация процессов, связанных с реструктуризацией, разработка новых продуктов
- Переиспользование персонала из других подразделений

Робот-оператор - виртуальный оператор, способный понимать клиента и отвечать на его вопросы, он не только умеет взыскивать задолженность, но и проводить консультацию. Робот может сказать, куда обратиться клиентам, у которых проблемы с оплатой кредита, как подать документы на реструктуризацию или внести платеж, если карта заблокирована. Робот всегда вежлив и соблюдает законодательство РФ. Сейчас робот-оператор полноценно работает не только на стадии дистанционного взыскания (обзвон клиентов), но и на всех стадиях сбора задолженности (выезды, на стадии суда и исполнительного производства, перед списанием задолженности с баланса Банка и т.д.). Кроме того, технология робота активно применяется при необходимости напомнить клиенту о предстоящем платеже. С технической точки зрения робот-оператор – это уникальный синтез различных технологий. Используя сверточную нейронную сеть, робот способен с точностью 97% определять пол и возраст абонента. Технология, используемая для робота-взыскателя, позволяет воспроизводить высокореалистичный синтез речи, а также распознавать сложные лингвистические конструкции и отвечать с высокоразвитой интенцией (понимать и формулировать сложные предложения). Если роботу логически не понятен ответ абонента, включается модель на основе AI, которая говорит, что нужно делать. Точность распознавания речи у робота-взыскателя превышает 98%. И по результатам обратной связи от клиентов (при замерах CSI) мы заметили, что некоторые клиенты не понимают, что общаются с роботом, что является высокой оценкой качества нашего продукта. К концу 2019 года доля диалогов робота была равна 7%, в апреле-2020 она выросла до 82%. Если при запуске проекта робот только информировал клиента о задолженности, то потом научился: отвечать на дополнительные вопросы, фиксировать обещания об оплате, обрабатывать возражения, использовать историю предыдущих коммуникаций с клиентом, консультировать о программах реструктуризации банка, отправлять sms. Также он консультирует по способам оплаты, в т.ч. онлайн, актуализирует контактные данные клиента, диктует реквизиты Банка и телефон для связи, уточняет все ли понятно, слушает клиента. То есть, виртуальный оператор ведет полноценный диалог с клиентом. При этом все данные, полученные роботом передаются в учетные системы Банка и используются в дальнейшем при определении стратегии работы с клиентом.

В дополнение к развитию робота-оператора мы обучили сотрудников всех колл-центров Сбербанка и переориентировали на обработку обращений клиентов по направлению урегулирования проблемной задолженности. Сотрудники нашей команды обучали новых коллег, разводили потоки клиентов по направлениям обращений. Команды работали практически в круглосуточном режиме, еще и в условиях удаленной работы.

Доработки автоматизированных систем позволили нам повысить долю онлайн-заявок на

урегулирование с 25% до 75% по итогам 2 квартала 2020, а также сократить скорость ответов на запросы клиентов.

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Влияние на бизнес

В самый пиковый период (апрель-май 2020) мы:

- Приняли и обработали за 2 месяца в 1,5 раза больше заявок на урегулирование проблемной задолженности, чем за весь 2019 год
- Рассмотрели более 570 тысяч заявок
- Приняли более 730 тысяч звонков, совершили более 460 тысяч звонков, отправили более 1,7 млн. push и sms, более 2 млн. voice-оповещений.

Операционная эффективность

- Проведенные доработки автоматизированных систем позволили нам повысить долю онлайн-заявок на урегулирование с 25% до 75% по итогам 2 квартала 2020, а также сократить скорость ответов на запросы клиентов
- Из всех 460 тысяч звонков (ежедневно) робот совершал 82%.

Влияние на клиентский опыт

Несмотря на огромную нагрузку и введение новых продуктов урегулирования, нам удалось сохранить высокий уровень удовлетворенности клиентов нашими продуктами и сервисом. Значения индекса CSI (Customer Satisfaction Index) осталось в пределах нормативных колебаний. Несмотря на нестабильную социальную ситуацию и с учетом оперативного запуска новых продуктов, он приблизился к 4,3 баллов из 5. Для настолько напряженного периода мы считаем это достойным результатом работы команды.

Собственные программы банка дополняли государственную программу поддержки заемщиков, учитывали все возможные варианты снижения кредитной нагрузки клиентов.

Понимая сложности, с которыми столкнулись наши клиенты, помимо вопросов по кредитным продуктам, мы также консультировали клиентов по мерам государственной поддержки: например, о порядке получения государственных пособий. Лояльность наших программ урегулирования позволила большему количеству клиентов получить отсрочку по внесению ежемесячных платежей.

Кроме того, нами была разработана и внедрена программа поиска работы клиентам, пострадавшим от коронавирусной инфекции.

Влияние на персонал

Для поддержки сотрудников в период многократно возросшей нагрузки была организована психологическая и адаптационная помощь. В том числе был запущен процесс универсализации сотрудников, который позволил повысить их внутреннюю мотивацию, почувствовать себя востребованными и высококвалифицированными. В результате проведенной работы мы как команда получили для себя главный опыт - максимально оперативной интеграции с разными командами и полноценного развертывания новых функций, вывода новых продуктов, в том числе с учетом подготовки нового временного персонала при условии сохранения качества обслуживания клиентов.

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Ситуация, с которой мы столкнулись в период пандемии, действительно, уникальна. Наш банк является флагманом для рынка взыскания в России, это требовало от нас оперативного принятия решений и их реализации.

Итак, подведем краткий итог того, что мы сделали, и как это помогло нашим клиентам:

- Мы первыми на российском рынке запустили банковскую программу реструктуризации для пострадавших от коронавируса. Мы постоянно улучшаем ее условия, например, клиенты могут подать заявку удаленно, а документы предоставить в Банк позже
- Мы начали работать по федеральному закону о кредитных каникулах: автоматизировали работу по заявкам - решение принимается в течение нескольких часов, а не дней, как этого требует закон
- Доля решений, принимаемых онлайн, возросла до 75% (в 1 квартале 2020 составляла 25%). Мы понимаем, что это было крайне важным для клиентов в условиях самоизоляции
- Мы отработали почти 600 тысяч заявок на урегулирование задолженности (больше чем за весь 2019 год в 1,5 раза)
- На горячей линии проконсультировали более 700 тысяч клиентов
- Мы увеличили долю консультаций через Робота в 5 раз (с 72 тысяч звонков в день до 360 тысяч звонков)

Благодаря слаженной командной работе нам удалось выстроить процесс в рекордные сроки. Это позволило нам не только сохранить лояльность клиентов, но и помочь им снизить финансовую нагрузку, урегулировать проблемные обязательства и в перспективе восстановить обслуживание своих кредитных обязательств. Формирование лучшего клиентского опыта - главный способ достичь целей, поставленных Сбербанком. Мир изменился - за два месяца мы сделали то, что обычно делали за год. Наши процессы изменились, и мы получили огромный опыт за короткий промежуток времени. И теперь мы точно знаем, что готовы встретить достойно любые другие вызовы.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Сорокин
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Павел
ДОЛЖНОСТЬ	Геннадьевич