




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8512

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА КОЛЛАБОРАЦИИ С КОНТАКТ-ЦЕНТРОМ

| | |
|---|---|
| НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА | Альфа-Банк |
| ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА | Барнаул, Москва |
| КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА | 97 |
| ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ | https://alfabank.ru |
| НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА | Запуск линии поддержки Альфа - Директ |
| ИМИДЖ НОМИНАНТА |  |
| ССЫЛКА на Youtube | ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ |

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

С 2000 года в Альфа-Банке появился Департамент Альфа-Директ, который предоставляет клиентам возможность торговать финансовыми инструментами на бирже. Мы занимали определённую нишу на рынке, однако, амбициозные планы по покорению рынка говорили о росте клиентской базы. В стратегии на 2021 год у Банка была цель прирасти с 451 до 1085 тысяч клиентов.

Ранее политика Банка была направлена на работу с высокодоходным сегментом, где сравнительно небольшая база. Подразделение специализировалось на консультации по вопросам покупки-продажи финансовых инструментов. Не было необходимости отслеживать сервисные показатели работы линии.

Увеличение клиентской базы, отсутствие операционных показателей и возможности ими

управлять, мешало эффективной работе. Мы ознакомились с успешными практиками совместных проектов и приняли решение реализовать поддержку на базе Контактного центра.

Для контактного центра – это вызов, так как специфика и работа с клиентом сильно отличались, от вопросов про Пакеты услуг, кредиты и перевод денежных средств. Мы подтвердили гипотезу о том, что сотрудник без знаний и опыта в области инвестиций обслуживает клиента с должным уровнем сервиса и предоставляет детальную консультацию.

В процессе коллаборации Департамента Альфа-Директ и Контактного центра (КЦ) была запущена входящая линия с полнофункциональной поддержкой клиентов по вопросам брокерского обслуживания. Учитывая успешную практику, в октябре 2021 г. был запущен ЧАТ на базе КЦ.

В результате реализации проекта удалось:

- централизовать функции
- выстроить процесс операционного управления
- выстроить процессы сопровождения
- сэкономить ~ 5 млн. рублей на запуске нового Контактного центра для Департамента Альфа – Директ.

Подробнее о целях, задачах и крутых результатах расскажем далее.

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

На этапе обсуждения и запуска проекта, перед нами стояло несколько целей:

1. Обеспечение доступности Контактного центра.
2. Быстрое реагирование на сбои, аварии и иные проблемы.
3. 80% вопросов клиентов должны закрываться на стороне КЦ.

Казалось бы, что все просто, однако все процессы создавались с нуля.

Задачи, которые нужно было решить:

- определить концепт работы с клиентами.

Тут мы разделили вопросы на «простые» и «сложные», а также, сделали сегментацию клиентов по их портфелю. Простые вопросы должны закрываться на стороне КЦ, а сложные – в Департаменте Альфа-Директ, ровно, как и клиенты «Standart» - в КЦ, а «Profit» - в Альфа-Директ.

- рассчитать численность (исходя из концепции и планов роста)
- сформировать и согласовать оптимальную структуру и мотивацию в КЦ
- организовать рабочее пространство
- провести подбор и обучение сотрудников (обучение проводили коллеги из Департамента Альфа-Директ)
- сформировать документацию по подразделению
- настроить телефонию

- настроить отчетность
- разработать программу постоянного развития для сотрудников (создавалась совместно с Группой обучения, КЦ и коллегами из Альфа-Директ).

Все задачи нужно было закрыть в короткие сроки, так как стояли четкие сроки по запуску линии. Совместно с коллегами мы составили Дорожную карту, закрепили ответственных. Таким образом, в запуске участвовали не только Контактный центр и Департамент Альфа-Директ, но и Дирекция технологического развития, которая в течении нескольких дней произвела настройки, Дирекция процессов и аналитики, которая выстроила отчетность для нового подразделения.

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

Для нас, в первую очередь, самым заинтересованным участником был наш клиент. Мы регулярно получали обратную связь в ЧАТе и на просторах интернета о том, что клиенты долго ждут в очереди, тяжело дозвониться и получить информацию. Эта обратная связь помогла иначе посмотреть на процесс.

Департамент Альфа-Директ – инициатор изменений. Коллегам важно оказывать сервис не только на словах, но и на деле. В качестве участников, согласовывающих изменения, были HR, Бизнес, Стратеги, а также Правление Банка. Идея по созданию полнофункционального КЦ для клиентов Альфа-Директ – была поддержана на всех уровнях. После получения сертификата ISO 18295, в конце февраля 2021 года, мы лишней раз укрепились в правильности своего выбора. Наш пилот был обречен на успех, ведь Контактный центр Альфа-Банка, сертифицирован по международным стандартам.

Это новый, интересный опыт не только для нас (КЦ), но и для Банка в целом. Учитывая специфику Бизнеса Альфа-Директ, нами были привлечены коллеги из Группы обучения, для создания оптимальной программы по совершенствованию навыков операторов.

Заинтересованными участниками были не только Руководители подразделений, но и ребята, которые непосредственно работают с клиентом. Ранее мы говорили, что планы роста клиентской базы были амбициозны. Благодаря коллаборации, у коллег из Дирекции продаж высвободилось более 90% времени, которое было направлено на выполнение планов по привлечению клиентов. В октябре 2021 года наших клиентов стало более 1500 тысяч, что составляет 140% выполнения плана.

В результате запуска проекта мы получили:

- новый опыт в обслуживании клиентов (нам звонят профессионалы в мире инвестиций);
- привлекательность вакансий в КЦ (карьерный рост, экспертиза по вопросам инвестиций, профильное обучение).

4. Коллаборация (не более 3600 знаков с пробелами)

За плечами был опыт работы Департамента Альфа-Директ по обслуживанию клиентов. Текущая модель предполагала, что по профильным вопросам консультируют разные отделы. Таким образом, были задействованы следующие направления:

- Управление клиентского сервиса (консультация по портфелю, вывод средств, тарифы).
- Депозитарий (размещение бумаг в портфель, выкуп бумаг, поступление дивидендов).
- Отдел по работе с клиентами Альфа-Директ (консультация по справкам, налогам).

При такой модели, в рамках одного звонка ~ 70% клиентов переключали между отделами. Отдельно отмечу, что клиент получал ответ профессионала в рамках процесса. Мы же хотели клиентоориентированного и индивидуального сервиса. Действующий порядок работы сильно удлиннял и усложнял клиентский путь.

Совместно с коллегами мы провели несколько встреч, рассказали о работе КЦ Банка. Показали, как работают операторы, как выстроено сопровождение и операционная отчетность. Мы провели калибровки по звонкам совместно с операторами.

В КЦ была **высокая экспертиза**:

- совместные проекты по запуску удаленного обслуживания (Удаленные VIP специалисты, проект отмечен Жюри в сезоне 2020-2021 г.г.);
- запуск площадок с нуля;
- сопровождение (мониторинг, аналитика, отчетность).

К тому же, стоимость 1FTE в КЦ гораздо ниже, чем в Департаменте Альфа-Директ, а это экономия ~ 89 млн. в год. Совместный запуск проекта позволил сэкономить ~ 5 млн. рублей на создании КЦ в рамках Департамента.

Параллельно мы запускали несколько активностей:

- согласование структуры
- выделение штатных единиц
- разработка и согласование мотивации.

В тот же момент мы проанализировали тематики, которые на тот момент обслуживали коллеги. Данные мы разметили на простые и сложные. По результату, 80% вопросов должны были закрываться новым отделом. На этом этапе Группа обучения перехватила инициативу, собрала все необходимые материалы (они были разрозненны, часть на бумаге, часть в Базе знаний). Получившийся курс обучения – 7 дней. Программа была адаптирована в дистанционный формат. Стоит ли говорить о том, что мир инвестиций не прост, а когда ты его познаешь удаленно – это отдельная проверка на прочность. Оставшиеся тематики остались для обслуживания в Департаменте Альфа-Директ.

Через месяц операторы успешно сдали комплекс тестирований. Следующим шагом было определение дополнительных тематик, которые можно отдать на сопровождение в КЦ. Таким образом, достаточно сложная консультация по справкам и налогам, стала осуществляться на 1 линии.

Для удобства клиентов было доработано голосовое меню, навигация по кнопкам стала прозрачной. Настроено переключение между линией 1 (сотрудники КЦ) и линией 2 (сотрудники Альфа-Директ). Проект запущен. Результат не заставил себя долго ждать и цель по обеспечению доступности – выполнена (подробнее на слайде 3). Удалось стабилизировать доступность на второй линии и высвободить персонал для привлечения клиентов.

Отдельной проблемой были аварии и сбои. Мы создали рабочую группу и разобрали все текущие процессы. Были определены ответственные и SLA по каждому виду аварии и сбою, а решение

сократилось с 2 часов до 10 минут. Безусловно это отразилось на впечатлениях клиента.

Благодаря коллаборации, удалось:

- централизовать функции сопровождения
- реализовать бесшовный перевод клиента между линиями
- на конец 2021г. сотрудники КЦ обслуживают 100% тематик
- выстроить процессы контроля качества обслуживания, подбора и обучения, мониторинга и планирования, информационной поддержки, взаимодействия при авариях и сбоях
- снизить расходы на персонал на 75%
- выполнить план по росту клиентской базы.

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Создан Отдел телефонного обслуживания клиентов по инвестиционным продуктам на базе КЦ. В процессе реализации проекта в голосовом канале, мы приняли решение модернизировать ЧАТ для наших клиентов. Имея успешный опыт за плечами, в Отделе запущена группа по работе в ЧАТе. Для оптимизации затрат, мы обучили ребят работе и в голосе, и в чате. Результат - получили мультифункциональных операторов; гибкое планирование; эффективное использование ресурса.

Автоматизирован прием входящих звонков и распределение на операторов (ранее звонки поступали на телефоны конкретных сотрудников). **Позвонив по единому номеру, можно получить ответ на любой вопрос, без переключений (96% вопросов закрывает 1 линия).** Для сложных вопросов в голосовом меню отдельная ветка.

Ниже тематики, которые дополнительно были взяты на обслуживание:

- биржи, работа с финансовыми инструментами, покупка/продажа, ввод/вывод денежных средств;
- консультация по налогам, консультация по заказу справок и отчетов;
- вопросы по корпоративным действиям эмитентов, перевод бумаг.

Выстроена ступенчатая система обучения, которая позволяет получить не только базовые знания, но и повышать компетенции в процессе работы. Для удобства сотрудников, обучение можно пройти как в очном, так и в дистанционном формате.

Выстроена система контроля качества звонков. Создана отдельная карта оценки. Для подразделения проводятся калибровочные сессии с участием операторов и Бизнеса.

На входящей линии и ЧАТе запущен единый классификатор сбора тематик. Данная активность позволяет модернизировать программу обучения и точечные курсы. Также, классификатор позволяет оценить, решен ли вопрос клиента. Обработывая полученные данные, мы оптимизируем процессы и дорабатываем наш продукт.

Выстроена модель поведения при авариях и сбоях, установлены SLA. Устранение причин и стабилизация работы занимает в 12 раз меньше времени.

За счет расширения перечня тематик, **удалось сократить долю переключенных вызовов, с 14% до 2%** (слайд 3).

Для оперативного управления показателями создан Дашборд по сервисным показателям. Работа

направления стала прозрачной для всех уровней.

Одной из важных составляющих является финансовая сторона. **На 75% снижены затраты на ФОТ, сэкономлено ~ 5 млн. рублей на запуске отдельного КЦ для Альфа-Директ.**

Обеспечена доступность КЦ для клиентов, при плановом - 80/30, в октябре, например - 89/30. На 140% выполнен план по привлечению новых клиентов.

Запущена поддержка в ЧАТе 24/7, где 90% Profit клиентов получают ответ за 1 минуту, а 80% клиентов Standart за 3.

Реализован персональный подход: маршрутизация на одного сотрудника в течении 7 суток, заметки, истории сообщений. Разработаны стандарты коммуникации и ответов. Реализованы «отложенные чаты» -возможность вернуться к клиенту с решением в любое время. Настроен и обучен работе с клиентами ЧАТ – Бот.

С декабря 2021 запускается процесс работы с обратной связью клиентов в App Store и Play Market

Хронология событий:

- Декабрь 2020 г. – согласование структуры. Мотивации, KPI. Подбор персонала. Оптимизация программы обучения.
- Январь 2021 г. – полнофункциональный запуск линии Альфа-Директ в КЦ
- Март 2021 г. – обновление функционала (передана консультация по справкам, налогам, отчетам)
- Апрель 2021 г. – изменение режима работы линии до 20 мск. Обучение работе в Торговом терминале. Первое общение с клиентами на базе Торгового терминала.
- Май 2021 – увеличение режима работы линии до 24 мск. Изменение маршрутизации звонков по открытию счетов с Отдела продаж на КЦ.
- Сентябрь 2021 – подбор и обучение группы ЧАТ
- Октябрь 2021 – запуск ЧАТ на платформе Genesis

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Совместная работа разных Департаментов и заинтересованность каждого участника позволили достичь целей и справиться с задачами.

Запуская коллаборацию, у каждого промелькнула мысль: «а справятся ли ребята, не имеющие опыта в инвестициях, с этим проектом?». Ответу: «Справились!». Наверное, это главный вызов и бесспорная победа.

Можно много говорить о цифрах, а можно просто передать слова благодарности наших клиентов. Они говорят спасибо за то, что мы отвечаем в течении 10 секунд, за то, что один оператор предоставляет ответы на все вопросы, за то, что для каждого найдутся особенные слова, позволяющие сделать обслуживание индивидуальным.

Группа по обслуживанию клиентов запускалась как пилот в составе 10 человек, а на текущий момент нас 52, а в планах на 2022 год нас станет более 120

Результат реализации проекта был отмечен руководством как успешный. На следующий год у нас не менее амбициозные планы, наших клиентов должно стать 2,4 млн. Готовится проект по масштабированию продаж инвестиционных продуктов.

На практике подтвердили, что сотрудник КЦ может все!

Совместный проект по запуску линии поддержки Альфа-Директ помог нам быть для клиентов «Банком на расстоянии вытянутой руки» не только на словах, но и на деле.

Мы делаем мир финансов проще и доступнее.

Спасибо за внимание.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

| | |
|---------------------|----------------------|
| ФАМИЛИЯ | Ждаркина |
| ИМЯ ОТЧЕСТВО | Анастасия Павловна |
| ДОЛЖНОСТЬ | Начальник управления |