


ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9175

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа-Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Барнаул, Хабаровск, Саратов, Воронеж, Липецк, Ульяновск, Самара, Оренбург
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1500
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://alfabank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Проект Суперсервис
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Новый год и новые испытания или новый год и новые возможности.

Все мы знаем, что события февраля 2022 года затронули практически все Банки, и большинство клиентов столкнулись с финансовыми проблемами и ограничениями. Многие оказались за пределами Российской Федерации. Часть клиентов не смогла поддерживать остатки на счетах, обеспечивать привычные обороты. Изменения коснулись и брокеров, которые лишились управления иностранными ценными бумагами.

Эти события, безусловно, отразились на нас в виде:

1. снижения активной базы клиентов,
2. снижения комиссионного дохода,
3. пересегментации клиентов,
4. повышенного потока обращений на КЦ.

Уже в марте мы получили возросший **на 58%** поток обращений клиентов как в голосе, так и в чате, поскольку новости из массмедиа рождали множество вопросов. Остро встала проблема обеспечения клиентов привычным им уровнем доступности и возможности мониторинга внешних изменений.

Осенью текущего года очередным триггером для бизнеса послужила частичная мобилизация, объявленная в сентябре. В этой ситуации необходимо было не только оперативно подготовить индивидуальные условия для мобилизованных клиентов, трудовые - для мобилизованных сотрудников, но и перестроить процесс обслуживания, организовав горячую линию помощи мобилизованным.

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

Первой целью стало - поддержание эмоционального состояния команды (Внутренних клиентов). Обеспечение актуальной информацией и перераспределение ресурсов.

Второй - снять тревожность клиентов в сохранности денежных средств и возможности проведения привычных банковских операций, предотвратить панику. С этой задачей можно было справиться, только обеспечив надлежащий уровень доступности КЦ, для того чтобы клиент понимал - банк на связи 24/7 и готов в прежнем режиме решать его проблемы. Клиент должен слышать голос Банка.

Третьей - обеспечить клиентов выверенной актуальной информацией. Осложнялась эта цель огромным количеством ложных новостей в интернете, которые пробуждали в клиентах чувство тревоги, агрессии и безысходности. Именно поэтому задача специалистов КЦ состояла в том, чтобы развеять слухи и снабдить клиентов только проверенной и точной информацией.

Четвёртой - не потерять рынок, не разочаровать клиентов. Ведь все вышеперечисленные события и введённые санкции вынуждали многих клиентов менять основной банк и искать новые условия обслуживания.

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

Быстрота принятия решений, объем и значимость мероприятий безусловно оказывали влияние на все Бизнес-Линии.

Отсутствие возможности оплатить обязательства по кредиту создавали нагрузку на коллег из взыскания, на сам контактный центр и сопровождение.

В сложной ситуации оказался **Департамент Альфа Инвестиций**, для которого необходимо было организовать поддержку, разработать решение и, безусловно, обеспечить укомплектованность штата под тот объем обращений, с которым мы столкнулись.

Для всех нас, в том числе для подразделения **клиентского опыта** важно было сохранить

впечатление о взаимодействии с Банком. Отдельно стоит отметить, что подход по сохранению клиентов, позволил не терять клиентскую Базу, обеспечить Дополнительные офисы и Премиальных менеджеров их привычной нагрузкой.

Давайте отдельно остановимся на нашем проекте **«Вместе в КЦ»**. Он затронул весь Банк. Подобный подход к организации работы позволил не только выдержать нагрузку на Контактный центр, но и обеспечить сотрудников Банка привычным уровнем дохода. Отдельно стоит отметить эффективность подхода, ведь коллеги из смежных подразделений и Бизнес -линий привлекались к работе в те интервалы, где было необходимо.

Адаптируясь под ситуацию, нам пришлось оперативно менять и формат работы с нашими партнерами (аутсорсами).

Годами сработанная схема по привлечению коллег в голосовой канал претерпела изменения, большей востребованностью стали пользоваться текстовые каналы для решения клиентских вопросов. В кратчайшие сроки была подготовлена программа обучения, обеспечено сопровождение, а также разработан ряд поддерживающих мероприятий. Нам понадобилась всего пара недель для того, чтобы усилить все линии, обеспечив должный уровень сервиса.

4. Трудности и препятствия (не более 3600 знаков с пробелами)

Основной проблемой, с которой мы столкнулись, была – «А что ждать завтра?» Этот тезис позволил нам начать думать наперед и не действовать тактически.

Клиент должен услышать голос Банка даже в самых нестандартных условиях.

Чтобы обеспечить клиентов привычным уровнем сервиса, мы реализовали несколько ценных для нас проектов:

- **Вместе в КЦ**. Любой сотрудник банка (не только КЦ, но и другие подразделения) имел возможность быть задействованным в одном из каналов КЦ: голос или чат, физические или юридические лица, пройдя перед этим необходимое обучение и соответствующий он-бординг, естественно получив за это материальное вознаграждение. Итого мы получили 395 новых подготовленных операторов, которые включились в процесс.

- **Домашний КЦ (Удаленный)**. Мы поняли, что пора развивать и направление привлечения сотрудников в КЦ не только в основных городах присутствия поддержки, но и по всей России. Ситуация начала осени текущего года дала толчок к ещё большему развитию данного проекта. Уже сейчас мы имеем команду из 242 сотрудников в штате из разных регионов страны.

- **Универсализация персонала**. Сотрудники в семидневный срок были дообучены смежным каналам обслуживания: каждый сотрудник мог без труда работать и в голосе, и в чате в зависимости от потребности бизнеса. 200 сотрудников за неделю получили новые навыки консультирования и оперативно перебрасывались на канал, который был наиболее востребован.

- **Организация кроссфункционального взаимодействия** с Дирекцией ипотечного кредитования по участию сотрудников сети отделений в обслуживании клиентов через КЦ. Ипотечное направление в кризисный период было не сильно востребовано на рынке, на 3 месяца 70 человек со своим сверхопытом пришли работать в КЦ. За 3 месяца им удалось помочь более чем 100 000 клиентов.

Данные проекты не могли быть реализованы без создания **Антикризисного штаба**, куда вошли все участники процесса, от оператора до Вице-президента.

В штабе были четко расписаны роли и порядок коммуникаций, именно это стало залогом успеха.

Сотрудникам Банка, как и многим жителям России, начали приходить повестки, ситуацию усугубляли слухи и отсутствие прозрачной картины происходящего. Информация менялась по несколько раз на дню. Нам крайне важно было успокоить наших ребят и клиентов, которые не понимали, что будет дальше с их кредитами. Для сотрудников банка мы создали инструкцию, подготовили пакет документов, а также официальные письма от лица Банка в адрес Военных комиссаров. Дополнительно была разработана логистика передачи документов, привлечены Региональные управляющие и руководители на местах. Результатом подхода стало сохранение сотрудников. Отдельно стоит отметить решение для наших клиентов, это и консультация по порядку действий, и предоставление каникул и индивидуальное решение по оплате кредитов. Мы оперативно внесли изменение в порядок консультации. Ориентация на клиента и искреннее желание помочь, помогли нам удержать высокий показатель по VOC по тематике «мобилизация», а также сократить количество клиентов, вышедших на просроченную задолженность.

- любая новая новость **моментально** подхватывалась и адаптировалась для всех уровней;
- не останавливаясь создавали **новые шаблоны и скрипты** совместно со службой маркетинга;
- выпущено **более 500** новостных сводок;
- команда все семь дней в неделю работала с минимальным количеством сна;
- руководящий состав для поддержки и адаптации персонала присутствовал на площадках в КЦ города Барнаула и Ульяновска.

Дополнительно были активированы аутсорсинговые КЦ, HR рекрутинг и смежное подразделение Телемаркетинг. В совокупности это добавило еще более 200 человек.

5. Ключевые персоны и действия (не более 1800 знаков с пробелами)

За крутыми проектами стоят люди. У нас большая команда, разная экспертиза и, от этого наш опыт еще ценнее.

В первую очередь хочу отметить команду Департамента дистанционной поддержки клиентов.

Елена Дробот (Руководитель департамента), **Виктор Забалуев** (Руководитель дирекции).

Анастасия Ждаркина, Александр Ледяев, Дмитрий Голдобин, Евгений Кох, Максим Столяров – Начальники управлений по блокам.

Каждый из них безусловно является ярким лидером, без чьих профессиональных навыков невозможно было бы достигнуть высоких результатов.

Помимо очень важных доработок, запуска пилотов, построения отчетов, нужно было помнить про самое главное – наших сотрудников. Менеджеры организовали встречи с командами, был сформирован план поддержки операторов, проведена работа по комфортному восприятию изменений, реализованы дополнительные материальные и нематериальные конкурсы.

Сплотившись, **более 2 000 сотрудников работали 24/7, чтобы обеспечить суперсервис.**

Конечно, такая сильная команда не может существовать без вдохновителя и лидера. Особенно хочется отметить **Нино Кодуа**, которая собрала вокруг себя профессионалов!

Алексей Египко (Дирекция технологического развития) – развитие наших Voice и Chat ботов, внедрение нового единого окна и интуитивной Базы знаний.

Сотрудники команды в том числе помогали с технической стороны выстроить работу наших помощников.

Марина Михайлова и Тимофей Мазур (Дирекция процессов и аналитики) – точность прогнозов, оперативность создания правильных отчетов – успех работы команды ребят. Правильные процессы, понятные скрипты, рабочие группы, пилотные проекты и их дальнейшее масштабирование.

Анна Кабанец (Управление клиентского опыта) – на протяжении всего года коллеги держали руку на пульсе. Работа с оценкой клиента, решение вопроса, обратная связь по ключевым триггерам.

6. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Говоря о результатах, стоит отметить положительную динамику по VOC:

- в голосовом канале для физических лиц, рост составил **4%**;
- в канале чат для физических лиц, рост составил **13%**.

Важная составляющая хорошего сервиса – доступность (подробнее в сопроводительном файле).

KPI стабильно выполняется как для массового сегмента, так и для состоятельного. Должный уровень доступности мы поддерживаем и в голосе, и в чате на протяжении всего года.

82% клиентов получают решение вопроса за одно обращение (**рост составил 5%**) и в **90%** случаев мы решаем вопрос в режиме он-лайн (**рост составил 13%**).

Можно подумать, что, набрав персонал, все KPI будут выполнены. Однако мы отслеживаем COST, где по итогу года мы планируем выйти с экономией **~5%**.

Активная клиентская база выросла на 37%, при этом **на 3%** мы сократили Contact Rate в голосовом канале, а в чате удержали результат января 2022 года.

Многое было сделано и в части сегментации клиентов:

- запущена новая сервисная модель;
- сегментирован уровень обслуживания и привилегии, которые получает клиент, обратившись в КЦ;
- оптимизирован ТОП-10 запросов клиентов (решение на первой линии в одно касание).

К запуску подготовлена единая интуитивная платформа для обслуживания клиентов. Масштабирован на первую линию функционал Группы быстрого реагирования, а также запущен проект **«суперэксперты»**, что повысило **на 10%** пунктов долю решенных вопросов и сократило навигацию в Отделение клиентов **с 4% до 0,5%**.

В рамках проекта **«Вместе в КЦ» 24 человека работают в голосовом канале и 371 – в чате**. Это обычные сотрудники, которые утром доставляли карты, а вечером помогают строить суперсервис и решают вопросы клиентов, а возможно час назад осуществляли продажу в Телемаркетинге, а сейчас помогают найти Банкомат, удобный для клиента.

В июле мы запустили проект **«Дистанционный контактный центр»**, нас было 40 человек, а сейчас численность выросла **до 242**. Студенты, опытные специалисты, люди без опыта работа – для каждого найдется и теплое слово, и программа обучения.

Мы привлекаем людей к работе в те интервалы, где недостаточная удовлетворенность, работа по часам, именно это делает проект уникальным и выгодным для Банка. Мы запускались на двух городах, а сейчас география присутствия растет.

7. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Альфа банк – это возможности.

По итогам 2022 года, я смело могу сказать, что это год побед. Результаты работы команды Контактного центра превосходят ожидания Руководства Банка, и мы идем с перевыполнением стратегических целей.

Слаженная работа, крутая команда, готовые к новому и интересному сотрудники – приводят нас к победе. Мы не боялись ставить амбициозные цели, не ограничивали себя и просто старались сделать суперсервис для наших клиентов. Крутой сервис, это не только про работу оператора и про оценку клиента, это про работу всего банка, это про «Альфа ДНК».

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Ждаркина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Анастасия Павловна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник управления