



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №10172

НОМИНАЦИЯ: САМОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПИКОВОЙ НАГРУЗКОЙ

| | |
|---|---|
| НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА | Газпромбанк |
| ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА | Уфа |
| КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (ФТЕ) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА | 1200 |
| ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ | https://www.gazprombank.ru/ |
| НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА | Команда отдела CRM-продаж |
| ИМИДЖ НОМИНАНТА |  ГАЗПРОМБАНК |
| ССЫЛКА на Youtube | ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ |

ЭССЕ НОМИНАНТА

Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы - отдел CRM-продаж Газпромбанка в г. Уфе и мы стоим на стартовой черте нашей большой гонки, в которой стремимся быть первыми для клиентов, обращающихся к нам по вопросам потребительского кредитования, оформления и доставки кредитных карт, открытия вкладов, счетов и автокредитования. Только за период с начала открытия нашего контактного центра, начиная с 12.08.2019, мы прошли 25 изменений ключевой ставки ЦБ, выдержали 6 сезонных колебаний, 2 глобальных периода нестабильности и неопределенности на рынке финансовых услуг и многое другое, что каждый раз влияло на приток клиентов. Поэтому не только со стороны наших коллег с сервиса можно говорить о пиковых нагрузках, связанных с тем или иным фактором, но и напрямую про телемаркетинг, где мы регулярно сталкиваемся с новыми вызовами.

В штате мы имеем более 200 сотрудников, силами которых совершаем ежегодно около 5,5 миллионов звонков и обрабатываем порядка 60 тысяч сообщений клиентов по оформлению продуктов банка. Держа такой высокий темп, мы готовы к любому внеплановому всплеску трафика. И в связи с этим, главной нашей целью является предвидение внеплановой нагрузки и разбор скопившихся контактов и заявок в кратчайшие сроки. Все это достигается путем выполнения скорости реакции и обработки поступающего трафика день в день.

Для того, чтобы эта цель всегда достигалась, нам необходимо регулярно следить и затрагивать

каждый процесс в работе отдела, поскольку в любой организации есть слабые места, которые становятся «бутылочным горлышком» всей системы. Потому что мощность и скорость системы всегда будет равняться ее самым слабым звеньям в цепи. И чтобы усилить их, мы поставили следующие задачи перед собой:

- Снизить время скорости реакции от подачи заявки клиентом с сайта до звонка оператора с 30 минут до 15;
- Снизить АНТ минимум на 10% за счет оптимизации работы с возражениями без потерь в качестве звонков и конверсии, а также сократить те этапы продаж, на которых мы по большей части только теряли время;
- Внедрить процессы, сокращающие работу над заявками клиентов с голоса с 17 до 5 минут;
- Ввести геймификацию на постоянной основе, чтобы геймифицировать рабочие часы сотрудников и стимулировать выход в дополнительные смены;
- Выставить маркировки в отчетности мониторинга по сигнализации о длительных звонках, обеспечить быструю перенастройку кампаний и выстроить удобную и простую маршрутизацию при переключении сотрудников с одного проекта на другой в рамках 15 минут;
- Произвести сегментирование клиентских баз для большего охвата целевых клиентов и запуск роботизации в части звонковой активности;
- Проведение универсализации персонала, чтобы каждый сотрудник с опытом работы от 3 месяцев регулярно обучался новым продуктам, процессам и мог привлекаться на те направления, по которым произошел сильный рост трафика.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Одна из самых знаменитых гонок на выносливость «24 часа Ле-Мана». В течении всей гонки команды со всего мира на самых быстрых болидах борются не только за первенство и каждый пройденный круг, но и за прохождение всей дистанции. Команды вынуждены искать баланс между скоростью и надёжностью автомобилей, которые должны продержаться в течение всего заезда без механических повреждений, а также рационально использовать расходные материалы и выносливость пилотов. А наша гонка за клиентом длится 365 дней в году. Каждый наш день – это пройденный круг трассы, который, не смотря на различные обстоятельства, мы стараемся пройти, поставив новый рекорд по времени.

Мы выбрали для себя позицию стать самыми реактивными для клиента. Клиент для нас главный и мы в свою очередь должны быть первыми, кто с ним свяжется. При этом неважно какой сейчас день недели, время дня и сколько у нас таких же как он, ожидающих звонка или сомневающийся в выборе. Сейчас на рынке много предложений по любому продукту и у большинства людей установлено по несколько мобильных приложений и такое понятие как зарплатный клиент уже не даёт гарантий того, что первым в списке предложений окажется наш банк.

Когда минует период нестабильности на рынке, клиенты начинают возвращаться к реализации своих целей и планов. Чем дольше длится этот период, тем сильнее будет спрос, когда появится какая-либо ясность. 2023 год выдался более стабильным для Россиян и в связи с этим уже с января месяца по август, когда ключевая ставка была на одном уровне, наблюдался рост трафика и спроса со стороны наших клиентов на кредитные продукты. При той же численности персонала, что и в 2022 году, нам нужно было охватить весь поступающий трафик и отработать его максимально эффективно, с чем мы успешно справились и делимся следующими результатами:

- Так в 2022 году, мы выдали 37 286 потребительских кредитов со средним чеком в 649 000

- рублей, а уже по результатам 10 месяцев этого года, у нас выдано 43 885 потребительских кредитов со средним чеком в 770 000 рублей и это уже опережение на 18%; (Слайд 1)
- На заявках с сайта, мы уже охватили объем в 313 000 клиентов, что выше в сравнении с предыдущим годом на 42 000;
 - Охватили новый трафик с цифровых каналов по тем клиентам, которые кликнули на баннер в мобильном приложении. Запустили 3 кампании, которые привели нам 461 000 дополнительных клиентов в обработку наших баз в этом году;
 - С запуском программы льготного автокредитования в 2023 году, нам был брошен вызов в дополнительном притоке 57 700 клиентов, которых смогли успешно обработать с эффективностью в 5,7% по конверсии (138% выполнения от предыдущего года);
 - За 3 квартала 2023 г., 47 642 клиента пополнили свой картхолдер нашей золотой картой, что более чем в 2,7 раза выше результатов прошлого года. В этом прямая заслуга сокращения времени реагирования на подачу заявки клиентом с сайта и звонка оператора по назначению встречи, при таргете в 30 мин до среднего ежедневного показателя в 4 минуты. Благодаря этому, мы охватили поступающий трафик в 68 200 клиентов, что на 42 800 больше результатов прошлого года;
 - С повышением объема продаж кредитных карт, нам также важно было дальше развивать кампании по активации кредитных карт и объем баз на этой активности у нас был увеличен на 41 300 клиентов;
 - И также как на привлечении клиентов в потребительском кредитовании, мы развивали цифровой канал по продаже кредитных карт с сегментом клиентов, кликнувших на баннер и увеличили обрабатываемые объемы в этом году на 67 200 клиентов.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Было подсчитано, что пилот, соревнующийся в гонке «24 часа Ле-Мана, меняет передачи в среднем 62 раза за один круг и 70% дистанции проходит с педалью газа, утопленной в пол. В нашем отделе телемаркетинга, переключение коробки передач происходит при изменении стратегии обзвона в течении дня от более старых контактов к новым и наоборот, перемещение персонала с одного проекта на другой в зависимости от приоритетности, часового пояса клиента или сегмента, перевод части баз на IVR и многого другого, что помогает нам управлять поступающим трафиком и не только конкурировать с пилотами формулы один в количестве переключений передач за один круг, но и дать им хорошую фору. Именно так, путем непрерывного участия всех членов команды можно добиться результата.

За счет развития цифровых каналов, регулярных федеральных рекламных кампаний, государственной поддержки в части льготных программ автокредитования и стабильной ситуации на рынке финансовых услуг в этом году, мы получили рост трафика на 26,7% или 687 300 клиентов, к которым были готовы.

Ещё в начале года, мы провели массовый тренинг «Global», который прошли 100% персонала и сейчас по нему обучаются и адаптируются все новые сотрудники. Тренинг направлен на новый подход к продажам, сокращению времени диалога, оптимизации работы с возражениями и акценту на теорию поколений для более клиентоориентированного подхода. Результатом послужило повышение качества обслуживания с 92,2 баллов в 2022 году до 95,6 баллов в 2023. А средний показатель АНТ (Average Handling Time) по всем кампаниям сократили с 102 до 89 секунд (снижение на 14,6%).

Мы заранее планируем рабочий день операторов и распределяем их в зависимости от ожидаемой нагрузки на линию. Таким образом в часы и дни ожидаемых пиковых нагрузок, у нас выделен максимальный ресурс, а в случае нештатных ситуаций, мы всегда можем перераспределить персонал с одного проекта на другой. Как следствие, благодаря грамотно выстроенному планированию в течении дня и маршрутизации при переключении с одного проекта на другой с простыми блок-схемами, по которым легко и быстро можно все повторить, мы столкнулись с полной универсализацией всего персонала, которая только лишь увеличила интерес к работе и профессионализм каждого оператора.

Создали удобный dashboard, отслеживающий ключевые показатели операторов в течении дня такие как: кол-во принятых звонков, % согласий, среднее время диалога и постобработки. Дополнили все движущейся строкой с наименованием ключевых целей и описанием того или иного проекта, который на данный момент подключен оператору. За счет этого повысили комфортность работы.

ACW (After Call Work Time) средняя продолжительность времени на постобработку звонка не поднимается выше 8 сек, что является перевыполнением показателя на 187,5% и только в этом году нам это сэкономило 4598 рабочих часов операторов.

В условиях высокой нагрузки, такой показатель как Оссирансу в течении года в среднем составлял 93,94%. Это позволило нам свести к минимуму простои операторов, увеличить их продажи и количество обрабатываемых контактов.

Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Из-за высокой скорости движения во время любой гонки на трассе могут случиться аварии. Для нас той же самой аварией считается, если мы потеряли своего клиента или наши действия привели к жалобе. В связи с этим, мы ежемесячно направляем часть персонала на профессиональные тренинги, которые проводят наши коллеги с отдела развития. Результаты в этом направлении не заставляют себя ждать и на данный момент общее кол-во жалоб, оставленных клиентами на сотрудников отдела за 2023 год, составило всего 56 на фоне совершенных более 2 млн коммуникаций с клиентами.

Также с начала года, включенная в общую программу подготовки и обучения новых сотрудников система Global предполагает собой упор на знание теории поколений и применение её на практике. В контактном центре работают люди разных возрастов, и мы стараемся привлекать их на те проекты, где чаще всего встречаются клиенты их поколения, чтобы все были на одной волне.

Проведение массовой универсализации персонала, задача которой было регулярное обучение всем продуктам и развитию soft-skills сотрудников с опытом работы от 3 месяцев для того, чтобы в любой момент иметь возможность привлечь их на те направления, по которым был сильный рост трафика. Как итог, если у клиента в процессе диалога возникал вопрос по другому продукту, то оператор мог решить его в рамках одного звонка и совершить кросс-продажу без перевода на другого специалиста.

За счет грамотно выстроенных графиков в зависимости от планируемой нагрузки и часового пояса клиента, мы охватываем порядка 97% баз и лишь оставшаяся доля попадает на IVR. Тем самым мы не звоним клиенту на следующий день, а совершаем первую попытку дозвона уже сегодня. Если не справиться с этой задачей по соблюдению баланса трудовых ресурсов, то это вызовет нарушение производственных процессов, образование очередей, повышение стрессового фактора, как у операторов, так и у клиентов, что, в свою очередь, существенно снизит уровень клиентской

удовлетворенности.

Сокращение скорости реакции с 30 минут до 4 с момента получения клиентом решения по выбранному продукту, сводит негатив и положительно влияет на показатель Closure Rate (средний показатель конверсии).

Все вышеперечисленные факторы, способствовали повышению показателя CSI, который вырос в сравнении с 2022 годом на 15 п.п. и составил 4,67.

Опыт сотрудников (EX) (не более 3600 знаков с пробелами)

На прямой трансляции в гонках можно увидеть в основном пилота и реже часть его команды, которую показывают в лице работы механиков во время пит-стопа. А ведь эта малая часть всей команды, которая состоит из тренеров, инженеров, менеджеров, водителей, руководителей и других, кто регулярно трудится на общий результат. Также и в нашем отделе теми же пилотами выступают операторы телемаркетинга, которых слышит клиент. Нам важно сохранить позитивный настрой у наших операторов и сформировать для них благоприятную корпоративную среду, потому что они те самые пилоты, от которых будет зависеть скорость прохождения каждого круга.

Мы понимаем, что важнейшим фактором работы любого контактного центра является удовлетворенность работой и условиями труда. При высоких планах и быстроменяющейся конъюнктуре рынка, всем специалистам также приходится быстро реагировать на запросы. В связи с этим, помимо регулярных профессиональных обучений, которые проводятся на ежемесячной основе, мы проводим тестирование по 12 вопросам Гэллага раз в квартал и прослеживаем динамику ответов на протяжении всей работы в нашем отделе по каждому оператору. Вопросы, на которые наши сотрудники регулярно отвечают, подчеркивают еще один важный параметр управленческой грамотности — ритмичность и регулярность обратной связи, что дисциплинирует как лидера, так и подчиненного, помогая им расти и развиваться в своих ролях. Средний показатель по году составил 10,8 баллов. Динамика на 1,3 п.п. в сравнении с прошлым годом.

Дополнительно проводим тестирование по DISC Уильяма Марстона, чтобы не только больше понять о наших людях, а также увеличить уровень их вовлеченности, ориентируясь на поведенческую модель и поручая те задачи, к которым они более склонны.

А также по результатам ежегодного исследования на платформе Happy Job, было выявлено, что 87,7% персонала вовлечены в работу, что выше среднего по отрасли и 85,7% персонала удовлетворены своей работой, что также выше среднего показателя.

Геймифицировали рабочие часы сотрудников, чтобы стимулировать выход в дополнительные смены. В первые же 3 месяца отклик персонала после старта игры вырос с 9% до 23%. Благодаря этому инструменту, при высоком потоке трафика, нам не составляет труда привлечь дополнительно минимум 23% персонала в дополнительные часы.

Стоит отметить, что текучка кадров не превышает 3,79% в месяц, а средний стаж сотрудников вырос с 1,7 в 2022 году до 2,1 года в 2023.

Итогом проделанной работы с персоналом служит высокий показатель удовлетворенности работой и условиями труда, сильной корпоративной культурой, где сотрудникам предложены помимо стандартной мотивации труда, много нематериальной мотивации в виде: организации тимбилдингов, тренингов, обмена опытом с другими площадками, курсы geekbrains для повышения квалификации, доступ к полной библиотеке Alpina, реферальные программы для приглашения своих друзей на работу, бесплатные конфиденциальные консультации юристов и психологов и

многое другое, что позволяет не только выбирать нас, но и оставаться с нами и расти дальше.

Газпромбанк входит в топ-15 лучших работодателей России 2022 года по версии платформы онлайн-рекрутинга HeadHunter.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Гран-при не выигрываются за счет одних только гонщиков. Правда заключается в том, что настоящие соревнования проходят во время конструирования и настройки болидов. И в нашем деле, мы стремимся к инновационным и креативным решениям.

Мы поделимся практиками того, как с увеличением трафика на 26,7%, мы все также можем обрабатывать все заявки и обращения клиентов день в день. Основываясь на Theory of constraints, мы находим ограничения в системе, мешающие нам обрабатывать большой поток трафика и их расширяем. Примерами таких работ в этом году стали:

- Заменяли в цифровом канале заявку с голоса на её черновик, который направляется клиенту в мобильное приложение, где он его подтверждает по нескольким действиям с нами в звонке. Общее время, затрачиваемое на подачу заявки с 17 минут при стандартном процессе сократилось до 3 минут, при этом АНТ на всех кампаниях по продаже потребительского кредита снизилось с 77 секунд до 65 секунд (сокращение на 18%). Дополнительный плюс для нас и клиента, что исключен фактор риска при сверке персональных данных. Как итог, мы акцептовали 15394 черновика, которые принесли 4824 продажи с ноября 2022 по ноябрь 2023 и сэкономили нам 3591 час или 448 смен операторов только лишь на заявке с голоса;
- С октября 2022 года, был запущен проект по обзвону клиентов, откликнувшихся на баннер в МП. Мы сегментировали этих клиентов, разделяя на категории и степень риска по скоринговому баллу. Проект назвали SCRLTA (segmentation of clients by risk level and target action). Благодаря этому, мы всегда можем разделить клиентов на кампании и увеличить целевой поток. Часть клиентов с наивысшим потенциалом обзвонить своими силами, а остальных за счет автоинформатора. С новым трафиком, мы подняли уровень конверсии исходящих баз по продаже потреб кредитов с 1,83% до 4,48%.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Трасса, на которой мы все соревнуемся – одна. И наша задача в течении года сделать как можно больше кругов, показывая всегда лучшее время. В этой главе мы поделимся теми практикам, которые позволяют нам управлять пиковыми нагрузками. Совершать коммуникацию с клиентом день в день, а не через неделю из-за скопившихся контактов в очереди. Помогают нам в этом практики, отличающие нас от других отделов телемаркетинга:

- Мы всегда применяем в нашей работе индикаторный подход. Как на руле гонщика установлено более 20 кнопок, отвечающих за различные системы работы болида, так и мы для себя каждый раз вводим новые индикаторы, позволяющие нам быстро реагировать на изменившуюся ситуацию в течении дня;
- С применением индикаторного подхода и быстрого реагирования на любой вызов с последующим перераспределением ресурса, изменением настроек дозвона на кампании, важной составляющей является универсализация персонала, регулярное обучение и работа с вовлеченностью, посредством снятия метрик и отслеживание их динамики;
- Развитие цифровых каналов, а в первую очередь мобильного приложения, с которого больше

придет целевых клиентов, чем если руководствоваться простым обзвоном зарплатных баз. Борьба за клиента идет со всех сторон и выигрывает тот, чье приложение будет удобней и чаще использоваться;

- С каждым годом растет число клиентов из поколения Z, которым важна быстрота и скорость консультации. В связи с этим, необходима практика работы по алгоритмам Global и сокращение этапов оформления кредитных продуктов и скорингового времени;
- Запустили проект «Продаем вместе», цель которого в привлечении сотрудников с других департаментов к работе в телемаркетинге. Начиная с июля 2023 года, нам удалось перекрыть 813 часов.

Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Вот мы и подоברались к финишной прямой. 2023 год выдался показательным в плане оценки всех наших действий по эффективному управлению пиковой нагрузкой. Так как именно два предыдущих года были сдерживающими для клиентов в силу неопределенности и постоянного изменения ключевой ставки. И именно на этот год пришлось самое рекордное количество обращений клиентов. С развитием новых каналов поступления трафика мы не отказались от старых, а смогли найти баланс, грамотно распределить ресурсы и взять для себя новые вершины. Потому что эффективное управление пиковой нагрузкой – это сложная задача, которая требует не только технических решений, но и планирования и анализа. Комбинирование вышеперечисленных подходов и их настройка в зависимости от конкретных целей банка, позволяет эффективно управлять пиковой нагрузкой, обеспечивая стабильную высокопроизводительную работу всей системы.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

| | |
|---------------------|-----------------------------|
| ФАМИЛИЯ | Верховых |
| ИМЯ ОТЧЕСТВО | Григорий Викторович |
| ДОЛЖНОСТЬ | Начальник отдела CRM-продаж |