

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9762

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШИЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖЕР

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Альфа Банк, ЗАО
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Гомель / Минск
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	21
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.alfabank.by">https://www.alfabank.by</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Королевич Дмитрий
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

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

«Что бы вы ни делали, делайте это хорошо. Делайте это так хорошо, что, когда люди увидят вас за работой, им захочется вернуться, чтобы еще раз увидеть вас за работой, и они захотят привести с собой других и показать им, как хорошо вы выполняете свою

## работу», - Walt Disney.

Друзья, коллеги, будем знакомы - Дмитрий Королевич и моя команда - Центр обслуживания корпоративных Клиентов ЗАО "Альфа-Банк" Беларусь.

Пройдя практически 10 летний путь от активных продаж и управления в розничном сегменте, проектной деятельности в партнерской сети, B2B продажах, я уже вот как 2 года отвечаю за поддержание высокого уровня сервиса для Клиентов - юридических лиц среднего и корпоративного сегмента и выполнение стратегических целей бизнеса.

Я не являюсь руководителем контактного центра в привычном контексте, т.к. в моем управлении находится и дистанционная поддержка, и фронт-офис, и даже мидл-офис. В таком формате приходится применять нешаблонные подходы и нестандартные решения. Поэтому я уверен, что мне сюда.

Особенность и уникальность моего Центра - это симбиоз очного и дистанционного обслуживания. Мы построили модель обслуживания, которая отталкивается не от специфики линии и точки входа Клиента, а от его профиля. В одном месте для корпо- и средних Клиентов мы сконцентрировали: дистанционное обслуживание, операционную поддержку, расчетно-кассовые операции, очные встречи на Open space и выезды в офис к Клиентам, службу мониторинга удовлетворенности.

Две площадки в двух городах, 5 функциональных направлений и сосредоточение в одном месте всех коммуникаций крупнейших Клиентов Банка позволяет нам создавать уникальный подход и добиваться колоссальных результатов.

Наша ключевая цель - премиальный сервис и единая точка входа для Клиентов независимо от вида операции. Задачи, которые мы перед собой ставим:

- омниканальность;
- оперативность;
- централизация операций Клиентов сегмента средней и корпо;
- построение премиального сервиса с применением подхода «4П»: персонализация, предсказуемость, предупредительность, проактивность;
- повышение удовлетворенности Клиентов и сотрудников;
- оптимизация и автоматизация бизнес-процессов.

Моя непосредственная роль - быть связующим звеном между внутренним бизнес-заказчиком, проектными командами, Клиентами и сотрудниками. Выстраивать бизнес-процессы таким образом, чтобы каждый их участник четко понимал свои функции, имел все необходимые инструменты для максимально продуктивной работы.

Системный анализ ключевых показателей деятельности Центра, текущей нагрузки, распределение ответственности, развитие кросс-функциональной команды и мотивация сотрудников на новые достижения это must have для WOW-сервиса.

Мы приносим радость сотрудникам, Клиентам и акционерам. И не жертвуем радостью одних для радости других.

Эффективное управление командой, постоянное совершенствование внутренних коммуникаций между отделами, приверженность ценностям и миссии Банка позволяет мне достигать поставленных задач и помогать реализовывать стратегические цели лучшего Банка страны.

## **Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)**

**«Не важно, как хорошо работает отдельный процесс. Важно, как хорошо они работают вместе», - Lloyd Dobyns.**

Эта цитата как нельзя лучше описывает принципы, которыми я руководствуюсь при выстраивании бизнес-процессов. Шаг за шагом мы меняем себя, меняем структуру, подходы и процессы во благо общей цели – эффективное взаимодействие для премиального сервиса.

Правильное распределение операционных процессов – залог успешного бизнеса. Загруженность бизнес-подразделений (клиентских менеджеров) операционными вопросами Клиентов съело огромный ресурс. Бизнес должен продавать! Требовалось полное изменение модели взаимодействия с Клиентом. Создание отдельного Центра для очного обслуживания и операционной поддержки корпоративных клиентов, а позже включение в его состав группы сотрудников контактного центра для дистанционного обслуживания, позволило достигнуть значительной экономии и повысить операционную эффективность. Открытие и реорганизация счетов, поддержка корпоративных карт через процессинг, актуализация анкетных данных, расчетно-кассовое обслуживание, эквайринг, валютный контроль и операционная поддержка – централизация всех этих операций в одном месте, автоматизация и роботизация внутренних процессов, наращивание навыков сотрудников и создание кросс-функциональной команды позволило при двукратном росте клиентской базы сократить количество FTE, оказывающих сервис крупному и среднему бизнесу на 30%. Так, в 2018 году в обслуживании Клиентов было задействовано 12 менеджеров Минска и 18 – в регионах. Итого 30 FTE на 2 400 Клиентов. В 2023 году – 13 сотрудников в Гомеле (10 дистанционных менеджеров, 2 специалиста Мидл-офиса, 1 сотрудник группы VOC) и 8 сотрудников фронт-офиса (Минск) на 4 600 тысячи Клиентов.

Затраты на обслуживание крупного и среднего бизнеса сократились практически в 1,5 раза за счет частичной локализации в регионе. Сотрудники региона (Гомель) значительно «дешевле», при этом обладают высочайшими компетенциями.

Мы создали уникальную структуру, которая подобно пчелиному улью позволяет действовать оперативно, эффективно и, главное, качественно.

Каждый Клиент имеет своего дистанционного персонального менеджера, который предоставляет индивидуальное обслуживание и «под ключ» закрывает все запросы Клиента, а применяя неформальный стиль общения, сотрудники сумели выстроить с ними прочные личные взаимоотношения. В CRM происходит накопление и хранение персональных запросов, потребностей и особенностей каждого Клиента, что позволит не потерять эту информацию в случае ухода менеджера в отпуск. Каждый сотрудник Центра наделен полномочиями для связи с любым ТОП-менеджером Банка в случае возникновения внештатной ситуации по Клиенту.

Сегодня Центр обслуживания корпоративных клиентов – это не только единая точка входа для Клиента, но и площадка для пилотных проектов, исходящих кампаний и решений нестандартных кейсов внутреннего заказчика. Результаты, которых нам удалось достичь, не были бы возможны без поддержки Руководства Банка и вовлеченности всей команды. Ценности, которые мы транслируем Клиентам, стали неотъемлемой частью каждого из нас.

Сервис, не имеющий аналогов в Республике Беларусь, высоко оценен как внешним Клиентом, так и внутренним бизнес-заказчиком и мы не собираемся останавливаться на достигнутом. Впереди еще много амбициозных целей, дальше – только лучше!

## **Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)**

**«Хорошее обслуживание Клиентов обходится дешевле, чем плохое», - Салли Гронов.**

Очевидно, что существует прямая связь между уровнем сервиса и экономическим результатом для компании. Переоценить роль контактного центра тут невозможно. Доступность, скорость, качество консультаций и индивидуальный подход к каждому Клиенту непосредственно влияют на степень их удовлетворенности и лояльности к Банку. Продукты и услуги в банковском секторе похожи между собой, сервис и личные отношения с Клиентами – это то, что скопировать невозможно! Сейчас качественный сервис является непосредственным драйвером роста компаний. Рост клиентской базы, Cross-sell, удержание и развитие Клиентов без него просто невозможны.

Сказать, что 2022 год был непростым - это ничего не сказать. Санкционный шторм бушует по сей день и его отголоски будут слышны еще долгое время. В таких достаточно непростых условиях нам удастся не только не потерять клиентскую базу, но и значительно прирасти. Прирост за 2022 год составил 15,6% и 7,3% за 10 месяцев 2023 года. Выполнение показателя доходов от РКО ЮЛ в 2023 году по сегменту средний и корпоративный бизнес идет с опережением плановых значений на 7,6%.

Эффективное распределение ресурсов, контроль основных метрик, оптимизация внутренних процессов и совершенствование матриц взаимодействия позволяет нам не только четко следовать заданному вектору в части сервиса, но и превосходить ожидания заказчика.

Я горжусь показателями доступности линии К+С (корпо- и средний сегмент). Наш Service level ежемесячно находится на уровне 97% при плановых значениях 90% за 15 секунд, а Lost call rate не превышает 1,3% (лучшее значение LCR в 2023 году – 0,7%). Среднюю скорость ответа операторов линии К+С можно сравнить со службами экстренного реагирования - 4 секунды, это очень круто!

Одна из основных наших концепций - предупредительный сервис. Задача связаться с Клиентом раньше, чем он позвонит сам, поэтому почти 48% от всех коммуникаций с Клиентами - это исходящие звонки и письма на e-mail (АНТ в исходящих звонках - 1:40, во входящих – 2:15).

Мы роботизировали процесс мониторинга клиентских документов. Робот RPA под кодовым названием «Большой брат» без остановки проверяет счета и документы Клиентов, направленные в Банк, и, в случае их отклонения, нехватки средств или ограничений по счету, ставит в CRM задачу на менеджера, который незамедлительно звонит Клиенту с уже готовым решением. Информировать Клиентов о необходимости предоставления документов для валютного контроля нам помогает голосовой робот «Авдотья» (платформа POM).

Для корректной маршрутизации звонков в рамках концепции персонализации каждому Клиенту в ходе онбординга передается уникальный PIN-код, который вводится в режиме тонального набора при обращении в Банк и привязан к скиллу конкретного оператора согласно закреплению Клиентов. Для Клиентов, у которых отсутствует возможность использования тонального набора – применяется технология «белого списка». Номер телефона Клиента на уровне станции маршрутизируется к персональному дистанционному менеджеру.

Кроме вышеупомянутых показателей, в KPI Центра входит удовлетворенность внутреннего заказчика, CSI, безошибочность, коэффициент дозвона и они еще одна причина моей гордости.

Мои результаты — это заслуга команды высококвалифицированных и замотивированных ребят. Поддерживать, развивать и мотивировать сотрудников – вот ключ к решению любых операционных задач.

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

**«Впечатления Клиентов - это катализатор трансформаций. Они непосредственно влияют на культуру, стратегию, структуру и все составляющие бизнеса», - Christine Crandell.**

Клиентский опыт начинается задолго до того, как он приходит к нам в Банк. Наша задача - сделать этот опыт максимально органичным. Первые линии очного и дистанционного обслуживания являются лицом и голосом Альфы, именно они формируют первое впечатление, поддерживают и развивают его.

Я убежден, что сервис для корпоративных и средних Клиентов должен отличаться от массового сегмента и того, что предлагает рынок.

Наш сервис персонализирован - у каждого Клиента есть свой персональный менеджер, который знает, когда день рождения у супруги Генерального директора и какая порода собаки у главного бухгалтера крупного Клиента.

Мы предсказуемы для Клиента - CRM хранит данные о договоренностях с Клиентом (пожелания о дополнительных уведомлениях, с кем в компании и по каким вопросам лучше связываться, в какое время и какой канал для связи использовать).

Мы придерживаемся принципа предупредительности - наша задача сработать на опережение, уведомить Клиента об ошибках в платежах, ограничениях по счету, изменении корреспондентов и комиссиях.

Наш вектор - проактивность. При изменении законодательства мы проводим вебинары, записываем обучающие видео и готовим инструкции. Клиентам всегда доступна актуальная база знаний Банка.

Системная работа с обратной связью Клиентов помогает завоевать их лояльность, усилить позиции, закрепить лидерство. Но мы, однозначно, не хотели, чтобы стратегически важные для Банка Клиенты оставляли обратную связь роботу, поэтому постарались максимально «очеловечить» данный процесс и наполнить его личным контактом. Мною было инициировано введение в штат Центра позиции сотрудника по направлению VOC. Разработанная Contact policy позволяет собирать голос Клиента системно, не будучи при этом навязчивыми. Отличительной особенностью нашей политики является то, что с Клиентом связывается именно человек и в формате мини-интервью уточняет, как прошло его обслуживание в Банке, просит оценить качество работы закрепленного за ним дистанционного менеджера, удобство дозвона, поставить оценку Банку в целом, а также фиксирует все пожелания Клиента по изменению продуктов, процессов, интерфейса и многого другого. В нашу выборку ежемесячно попадает 10-13% клиентской базы, а конверсия достигает просто фантастических цифр - 68%. Мы подпитываем эмпатию сотрудников ежедневно рассылая слова благодарности, полученные в процессе интервью.

Персонализированный сервис дает свои результаты: средняя оценка Клиентами своего дистанционного менеджера составила 4,97 и Банка - 4,79. CSI на линии 99%, за год нам удалось прирасти на 1 п.п.

Но просто собирать впечатления Клиентов недостаточно, с ними нужно работать. Только стремление к постоянным изменениям и совершенствованию позволяет строить финансовый суперсервис. Полученные оценки и комментарии Клиентов на ежедневной основе аккумулируются в VI-отчете. Горящие кейсы незамедлительно направляются в профильные подразделения для их решения. Ежемесячно я инициирую встречи с внутренним бизнес-заказчиком, командой VOC и продуктовыми командами для анализа динамики CX и приоритизации задач. По мере реализации клиентских «хотелок» мы информируем их об этом, что позволяет нашим Клиентам почувствовать свою причастность к процессным изменениям. Клиенты могут не помнить, что вы сказали, но они никогда не забудут, что вы заставили их почувствовать. Я точно знаю: сотрудники могут сделать сервис лучшим в стране только в тандеме с Клиентами.

## Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

**«У вас может быть лучшая стратегия и лучшее здание в мире. Но если вы не покорили сердца и умы людей, которые работают с вами, ни одно из них не воплотится в жизнь», - Renee West.**

Я точно знаю, что какие бы цели по совершенствованию клиентского сервиса передо мной не стояли, мой главный ресурс в этом — мои сотрудники. Именно им предстоит взаимодействовать с Клиентами и воплощать наши идеи в жизнь. Они - лицо, голос и душа компании.

Развивать корпоративную культуру, поддерживать и мотивировать сотрудников, быть для них примером вовлеченности - вот мои главные задачи как лидера.

«#Смелее. Действую как лидер», «Делюсь идеями открыто», «INSNC со своим Клиентом», «Мыслю как предприниматель», «Продвигаю цифровую жизнь» - постоянная реализация данных установок на практике помогает мне демонстрировать команде приверженность ценностям Альфы. И я безумно рад, когда вижу, что это откликается в каждом из них.

Через призму наших ценностей сотрудники делятся друг с другом благодарностями на внутреннем портале «Альфа-Мир». По итогам 3 квартала текущего года трое сотрудников Центра попали в ТОП-30 Банка по количеству полученных благодарностей от коллег.

О вовлеченности сотрудников в процессные изменения говорит количество их предложений в общепанковском проекте «Банк Идей», за что многие из них имеют значки «Генератор идей» напротив своей фотографии на внутреннем портале «Альфа-Мир».

Вовлеченность, экспертиза и квалификация ребят по достоинству оценены коллегами из смежных подразделений. Сотрудников активно подключают к пилотным проектам корпо- и среднего бизнеса, в разработку и согласование изменений ЛНПА.

Чтобы сделать работу сотрудников максимально комфортной, в Центре созданы комнаты отдыха и приема пищи, есть аппараты с бесплатным кофе и угощения, бытовые принадлежности - от отправителей до автоматической машинки для чистки обуви. Для сотрудников, задействованных в очном обслуживании клиентов, я, в первую очередь, инициировал выдачу фирменной одежды категории VIP.

Чтобы внутренние процессы между Центром и Корпоративным блоком выстраивались максимально эффективно и для возможности всегда «держать руку на пульсе», мною был запущен проект «Двусторонняя обратная связь». Суть проекта - дать возможность сотрудникам в любое удобное для них время анонимно или представившись поделиться своими впечатлениями от коммуникаций с коллегами. А для укрепления отношений я организовал серию выездных встреч («корпоративный туризм») корпоблока к сотрудникам Центра в Гомель.

Сопровождение новичков в период адаптации, еженедельные личные встречи и общие ежемесячные собрания стали частью нашего корпоративного быта. Я на ежегодной основе пересматриваю модель карьерного планирования и матрицу мотивации, чтобы у сотрудников была возможность расти и совершенствоваться.

За последние 3 года работы Центра в команде было только 2 увольнения. Текущая текучесть персонала в разбивке по годам: 2021 - 0%, 2022 - 5% (1 сотрудник), 2023 - 5% (1 сотрудник).

«Ругай лично, хвали публично» - мы ежемесячно публикуем на внутреннем портале ТОП лучших операторов по результатам CSI. Ежеквартально лучшие сотрудники награждаются внутренней валютой АБЫН, которую можно потратить в нашем Alfa-Store.

Продвижение корпоративной культуры, физическая среда, популяризация Альфа-ценностей и,

безусловно, любовь к сотрудникам нашли свое отражение в индексе лояльности eNPS + 11 п.п. к данным 2022 года. Моя вовлеченность во все аспекты жизни сотрудников позволила мне многое изменить, и я точно знаю, что поможет еще многого достичь!

## **Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)**

**«Ключ к успеху бизнеса - в инновациях, которые, в свою очередь, рождаются креативностью», - James Goodnight.**

Давно уже не секрет, что клиентский сервис — это основное оружие в конкурентной борьбе с коллегами по цеху. Применяя нестандартные подходы к решению задач, воплощая в жизнь самые безумные идеи, мы разгоняем локомотив изменений до бешеной скорости.

Желание предоставлять уникальный сервис для стратегически важного для Банка сегмента Клиентов, стало катализатором будущих изменений и применения лучших практик в обслуживании. Так, появился симбиоз разных по своей сути сервисных направлений под названием Центр обслуживания корпоративных клиентов.

Ежедневно я думаю над тем, а что еще мы можем сделать, чтобы было не так как у всех. Утренние «пятиминутки» за чашкой кофе с сотрудниками, открытое обсуждение любых без исключения идей, помогают мне формировать вектор будущих Leap-изменений.

В стремлении стать более удобными для Клиентов родилась технология «Белый список», которая позволила сократить количество переключений с общей линии ЮЛ и продемонстрировать индивидуальный подход к каждому Клиенту.

Перенаправление чатов из СБДО на дистанционного менеджера позволило стать еще ближе к Клиенту. Да, мы не только звоним, но и переписываемся с Клиентами!

Сейчас у меня в работе задача по модернизации заявок на открытие счета. Исключение из маршрута лишних петель позволит на 25% сократить время проведения операции и сэкономить 3,4% рабочего времени сотрудников бэк-офиса.

Для сотрудников Центра была разработана матрица карьерного планирования, которая предусматривает не только вертикальный рост, но и возможность горизонтального перемещения между функциональными направлениями Центра.

Мечтай, вдохновляй, твори, выходи из зоны комфорта – здесь и сейчас для тебя лучшее время!

## **Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)**

**«Гордость личности — бодро двигаться к всесторонней реализации своего потенциала», - Mirza Zafar.**

Я убежден, когда твоя работа не просто соответствует ожиданиям, а превосходит их, она становится примером для подражания. Мой профессиональный путь в банковской сфере был разнообразным. Полученный опыт в очном обслуживании Клиентов, проектной и партнерской деятельности помогает мне лучше понимать, как должны быть организованы процессы внутри, чтобы Клиенты получали качественный сервис, а сотрудники гордились своей работой.

Хочу поделиться с вами своим примером создания гармоничной среды для Клиентов и сотрудников.

Цель – минимум «удержаний», Клиент не должен ждать. Снижение переключений на смежные подразделения достигнуто через прокачку скиллов сотрудников, системное обучение и проверку знаний. Нужно время для решения задачи – значит мы сами вернемся с ответом в кратчайшие сроки. Средний Hold на линии – 14 сек., с начала года нам удалось снизить %Hold на 4 п.п. Очное обслуживание в Минске проходит не только на территории Центра, но и с выездом в офис к Клиенту. Быть Клиентом Альфы – это комфортно!

Справедливая оплата труда и никаких порогов. В этом году я перевел сотрудников Центра на сдельную оплату труда, где каждый получает за фактический результат, а отсутствие порогов дает возможность сотрудникам действительно делать больше.

Но секрет успеха не в том, чтобы изо дня в день что-то делать хорошо, а в том, чтобы с каждым днем становиться лучше, прокачивать себя и свою команду. «Наставничество и коучинг», «Эффективная обратная связь», «Эффективные деловые переговоры», «Навыки публичного выступления», «Эффективная модель управления диалогом с Клиентом» - мне нравится получать новые Soft skills, которые я в дальнейшем смогу применять на практике.

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

**«Никто не может насвистывать симфонию. Нужен весь оркестр, чтобы ее сыграть», - Halford E. Luccock**

Что значит быть лучшим операционным менеджером? Секрет прост – гореть тем, что ты делаешь, верить в успех любого начинания, заражать этой верой окружающих тебя людей, чтобы вместе «сыграть ту самую симфонию».

Какой же я операционный менеджер? Я менеджер PRO-людей, PRO-процессы, PRO-сервис, PRO-бизнес. За время моего руководства мне удалось сплотить команду, выстроить тесные взаимоотношения с внутренним бизнес-заказчиком, вывести обслуживание корпоративных клиентов на новый уровень и показать неплохие финансовые результаты.

Сделано не мало, сделано правильно. Впереди новые горизонты и вершины, которые нам с командой предстоит покорить. Я, как и раньше, продолжу изучать мировые практики обслуживания Клиентов, прокачиваться новыми Soft skills, анализировать и оптимизировать процессы, проводить новые эксперименты.

В планах у меня совершенствовать омниканальные коммуникации, дополнить Customer Experience глубинным интервью, использовать голосовую аналитику для проверки бизнес-гипотез и улучшения уровня сервиса.

Считаю ли я себя достойным звания лучшего операционного менеджера? Как сказал бизнесмен Евгений Черняк: «Не будь скромным. Всем и так на тебя плевать, а ты еще и скромный». Поэтому, однозначно – да! Это очень «громкий» и почетный титул. И, хотя, я не привык себя хвалить, а обычно просто наслаждаюсь результатом проделанной работы и лестными отзывами клиентов и коллег, но, благодаря этому конкурсу, у меня есть повод оглянуться назад и детально проанализировать свою работу, ведь зачастую я воспринимаю это как должное.

Я много говорил о том, как сильно горжусь своей командой, а теперь с полной уверенностью скажу: **«Я горжусь собой!»**

**ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:**

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Королевич
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Дмитрий Геннадьевич
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Управляющий центром