



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9765

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШИЙ КОНТАКТНЫЙ ЦЕНТР (до 100 мест)

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Альфа Банк, ЗАО
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Гомель
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	45
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.alfabank.by">https://www.alfabank.by</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	A - Service
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=auekL0k6Nto">https://www.youtube.com/watch?v=auekL0k6Nto</a>

### ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Добрый день, коллеги. Представляем вам команду по поддержке физических лиц - направление "Сервисные продажи". Слово "продажи" появилось не так давно, но об этом далее по тексту.

Команда структурно представлена в 2-х Центрах, входящих в состав Департамента клиентского сервиса.

В ретроспективе у нас было 2 разных группы сотрудников - входящий сервис для клиентов физических лиц и входящие продажи, для них же. В первом направлении ребята решали только вопросы поддержки, а по запросу клиента на приобретение нового продукта (карты, кредита или депозита) переводили звонок на продавцов. Сотрудники из входящих продаж, в свою очередь, продавали, но все сервисные вопросы передавали коллегам с соответствующими скиллами.

Описанная ситуация приводила к double coast - утилизации ресурса сразу 2-х сотрудников в 1 звонке, переключениям - более 3-х тысяч в месяц, негативному клиентскому опыту.

Управляющими 2-х Центров было принято решение объединить направления, создав универсальных операторов, владеющих одинаково хорошо как скиллом сервиса, так и продаж. Сотрудники каждого направления дообучались второму, недостающему скиллу.

Мы слухавим, если скажем, что объединение проходило полностью гладко и бесшовно. Сотрудники высказывали опасения, узнав о необходимости изучать новый скилл. Через открытый диалог, разъяснение ценности, которую объединение линий принесет для Банка и клиентов, опасения удалось снять. Ни один сотрудник нового направления в то время нас не покинул.

Объединив линии мы снизили косты, убрали переключения и начали закрывать все вопросы клиентов в одном звонке.

Таким образом, в конце 2022 года, в Департаменте клиентского сервиса появилось направление "Сервисных продаж" (Далее - СП).

Сегодня команда СП - это 45 универсальных операторов и 4 таких же универсальных супервизора.

В рамках направления так же выделена группа сотрудников, которые обслуживают клиентов сегмента ВИП, для таких клиентов у нас выстроена система распознавания на входящем звонке и маршрутизация на ребят с данным навыком.

В уходящем году мы развивали команду, улучшали доступность и показатели удовлетворенности, использовали новые инструменты и росли в продажах. Очень гордимся изменением системы мотивации для ребят, увеличением объемов проданных банковских продуктов, ростом Service Level и CSI на направлении.

В наше время сложно стать лучшими в отрасли и рынке, просто оказывая хороший клиентский сервис - для нас это уже гигиенический уровень. С командой сервисных продаж мы ежедневно работаем над выстраиванием долгосрочных отношений с клиентами, основанных на доверии, уважении, партнерстве.

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

Наша линия поддержки работает в тесной связке с Блоком Розничного Бизнеса. Совместно с коллегами у нас выстроена система взаимодействия и калибровки:

1. Стратегическая сессия с бизнесом - проходит раз в год, формат мозгового штурма, работа в группах. На сессии происходит оценка ресурсов и рисков, создаются дорожные карты. В рамках данного мероприятия все каналы обслуживания и продаж выстраивают совместную стратегию по развитию направлений, генерируют инициативы и изменения в подходах к обслуживанию. На сессии со стороны контактного Центра присутствуют все ключевики и отличившиеся сотрудники. Далее стратегия перекладывается в инициативы и доводится до всех сотрудников направлений. Для нас очень важно, чтобы каждый оператор понимал, какие цели стоят перед компанией, Блоком, командой и какие его действия приводят к достижению стратегии.

2. Калибровка по метрикам - в начале каждого года мы калибуемся с руководителями бизнеса по целевым метрикам и показателям качества, сервиса, доступности, которые в наступившем году будут использоваться как таргеты для работы направления "Сервисные продажи".

3. Большие клиентские сессии - проходят раз в квартал, на них происходит сверка по шагам стратегии, обсуждение отклонений, согласование новых инициатив. На сессии присутствуют

ключевики направлений клиентского сервиса, показывают результаты работы своих команд.

4. Weekly sales meeting (WSM) - проводится раз в неделю. Разбираются показатели всех продающих команд, динамика по объемам, конверсии, обсуждаются отклонения и формулируются новые инициативы, направленные на рост продаж.

В 2023 мы запустили еще одну инициативу по синхронизации - "Продуктовые каникулы". В г.Гомель, куда релоцированы все дистанционных службы, приезжают продуктовые команды, DPO, команды разработки мобильного приложения. Визиты проходят в нескольких форматах:

- круглые столы, разделены по продуктам и стримам, к коллегам "за стол" приходят группы сотрудников с заранее сформулированными вопросами, пожеланиями. Делятся инсайтами о том, что говорят клиенты о продукте, что им нравится, а что не понятно и тяжело для восприятия и использования;

- погружение - коллеги садятся "в уши", где в формате он-лайн слушают вопросы клиентов в рамках своих продуктов, фиксируют информацию, делают выводы и формулируют изменения и доработки в продуктах.

После визита все продуктовые команды пересматривают свои бэклоги, вносят туда изменения и инициативы, с которыми вернулись из поездки в г. Гомель.

Запустив такие визиты мы создали внутри компании прямой канал общения и взаимодействия между теми, кто создает продукты и теми, кто их продает и саппортит клиентов на всех этапах CJM. PO мы предоставили открытый канал поступления обратной связи, которую можно использовать для улучшений, не тратя ресурсы на дорогие и длительные исследования. А для наших сотрудников укрепили их чувство сопричастности, усилили ощущение, что первые слышат и слушают и дали инструмент непосредственного влияния на изменения.

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

Сервис + продажи = сервисные продажи. Поговорим о продажах.

Фокусом для продаж в этом году у нас были кредитные продукты. За 10 месяцев 2023 года наши ребята на направлении СП уже продали кредитных продуктов в 1,6 раз больше, чем за весь 2022.

Динамика менялась в лучшую сторону так же и внутри текущего года:

во втором квартале 2023 было продано кредитов на 19% больше, чем в первом,

а в третьем квартале - на 27% больше, чем во втором на 51% больше, нежели продали в первом.

Рост продаж кредитов на направлении мы привели в графике на слайде.

Так же в этом году мы масштабировали подход к продажам не только по запросу клиента, а и во входящем сервисном звонке. Считаем этот инструмент инновацией, детали и механику его работы опишем ниже.

Здесь хотим презентовать результаты: доля озвученных предложений увеличилась с 4% до 70% (рост 66 п/п), а количество заключенных сделок выросло в 18 раз.

Так кратно вырасти нам помогла работа руководителей и тренеров с персоналом, а еще включение оплаты за использование инструмента в сделную мотивацию для ребят.

Эффективность нашего контактного Центра заключается еще и в автоматизации - мы постоянно работаем над развитием Self Service IVR, анализируем долю и тематики вопросов, закрывающихся

на его уровне, выстраиваем новые ветки и закрываем неэффективные. Благодаря тому, что наш Self Service IVR постоянно поддерживается в актуальном состоянии, синхронизируется с продуктами и услугами банка, на которые у клиентов есть запрос - доля звонков, закрываемых на уровне сервиса - 30% от всех входящих. А средний % по 2022 году - 19. Мы выросли на 11 процентных пунктов.

Здесь важно еще отметить, что мы осознанно не закупали голосовых ботов или готовые решения, наш IVR довольно олдскульный и управляется через DTMF (тональный набор). При этом клиенты оценивают его намного выше, чем голосовых ботов, установленных у иных банков. Эти оценки мы видим в рамках ежегодных опросов NPS.

Департамент клиентского сервиса активно использует технологии RPA - готовые роботизированные ИТ-решения, которые снимают с сотрудников однотипные монотонные задачи. На направление сервисных продаж трудится робот под названием "Чип и Дейл", он осуществляет информирование клиентов о полном или частичном досрочном погашении кредитов, благодарит за использование продукта и сообщает, что задолженность перед Банком полностью закрыта. До момента запуска робота клиенты, чтобы убедиться в закрытии кредита, звонили на входящую линию за подтверждением, позже мы запустили такой прозвон ресурсом сотрудников, а следующим шагом - передали роботу.

Подобные подходы позволяют нам не прирастать в штате уже 5 лет, на фоне активно растущей клиентской базы Розничного бизнеса.

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

Сотрудники нашего контактного Центра вместе со всей командой Альфы строят Лучший Банк. Один из атрибутов лучшего Банка - самый любимый. И это, конечно, зона ответственности и влияния в первую очередь первых линий - людей, которые ежедневно обслуживают клиентов.

В рамках направления "Сервисные продажи" у нас выделена группа сотрудников по поддержке ВИП-клиентов. Это максимально опытные ребята, владеющие всеми необходимыми скиллами.

ВИП-клиенты - категория людей наиболее прибыльных для компании, обсуживающихся на премиальных продуктах. При этом у них повышенный запрос на сервис и обслуживание.

У нас выстроена система распознавания клиента на входящем звонке и, как только звонок поступает на станцию, происходит идентификация клиента по номеру телефона и, при наличии признака ВИП, вызов маршрутизируется на отдельную группу. Такие клиенты обращаются в Банк не часто, но их вопросы более сложные, требующие повышенной экспертизы. Для данной категории мы закрыли Self Service и IVR, клиент сразу слышит оператора и получает исключительно человеческое общение.

Средняя скорость ответа для ВИП-клиентов у нас 10 секунд - до момента соединения с оператором.

Средний уровень Service Level в текущем году - 84% до 15 секунд, при цели в 80%.

Средний балл в рамках CSI по данной категории клиентов в 2023 году - 4,76, а доля довольных клиентов - 94%.

Так же приводим показатели CX по линии "Сервисных продаж" без учета ВИП-клиентов:

Service Level - 80% за 15 секунд, LCR - 3,3%.

Показатель FCR внутри года вырос на 2 процентных пункта и составил 81% в первом, 82% во

втором и 83% - в третьем квартале 2023.

Динамика по удовлетворенности клиентов выглядит следующим образом:

1 квартал 2023 - средний балл 4,72, 93% довольных клиентов

2 квартал 2023 - средний балл 4,73, 93% довольных клиентов

3 квартал 2023 - средний балл 4,77, 94% довольных клиентов

Высокий уровень обслуживания и клиентоцентричные подходы повлияли на главную метрику Любимого Банка - NPS: NPS розничного клиента изменился с 34% в 2022 до 50% (данные трекинга) в 2023. Рост на 16 процентных пунктов.

Для того, чтобы сотрудники, влияющие на клиентский опыт получали должное признание - раз в месяц на корпоративном портале "Альфа-мир" мы публикуем рейтинг ребят с самыми высокими оценками и наибольшим количеством благодарностей, вставляем фото операторов и интервью с ними. Банк должен знать своих героев)

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

Каждый наш сотрудник ежедневно принимает до 100 входящих звонков, а это - 100 разных клиентов и 100 разных вопросов. Нам очень важно, чтобы каждый клиент оставался максимально доволен коммуникацией с операторами, для этого сами сотрудники должны находиться в благоприятном рабочем климате и получать удовольствие от общения и работы.

Менеджеры, совместно с самими ребятами, full time ищут пути, чтобы сделать атмосферу в команде и пребывание на рабочем месте максимально комфортными. Вот основные фокусы нашей работы с людьми:

1. Обучение. Внутри Департамента создан Отдел обучения, тренера для СП - бывшие сотрудники линий сервиса и продаж, которые сейчас готовят новичков перед посадкой. Обучение у нас носит модульный характер - мы не взрываем людям мозг на старте всеми продуктами и процессами, разделив тематики на блоки. Перед посадкой в линию все операторы проходят soft-тренинг, где учатся говорить в нужном голосовом регистре, правильно управлять интонацией, задавать вопросы и отрабатывать негатив. Регулярно проводятся дообучения сотрудников новым скиллам и модулям, а так же точечная отработка западающих зон, действует институт наставничества. В обучении мы используем как формат тренингов, так и портал с записями, а недавно у нас появился еще и голосовой тренажер.

2. Общение. Руководители команд ежемесячно проводят групповые встречи с протоколами и задачками, регулярно общаются с каждым сотрудником индивидуально. Дни открытых дверей у руководителей позволяют прийти и пообщаться лично, задать любой вопрос. В командировки приезжают владельцы продуктов, а раз в год наши операторы выезжают на стратегическую сессию с ТОП-менеджерами, где генерят и делятся идеями. Т. о. инициативы у нас не только каскадируются сверху, но и транслируются снизу - вверх. В 2023 году мы запустили еще и корпоративный туризм - операторы выезжают в Отделения, к коллегам из процессинга и бэк-офиса, своими глазами видят, как работают смежники. В Гомель регулярно приезжает руководитель Операционного Блока, head of busines, так же CEO Банка для открытого диалога.

В Департаменте клиентского сервиса реализован и развивается проект "Вместе", благодаря которому наши сотрудники могут открыто давать и получать обратную связь, раз в год проводится цикл встреч по инструменту МЧС (менеджер, человек, сотрудник).

3. Мотивация. Направление "Сервисных продаж" в этом году первым перешло на сделную мотивацию. У ребят больше нет KPI, вместо него - прайс-лист с тарифом за каждую ценность и корректирующие коэффициенты.

4. Офис. Мы создали максимально комфортные условия труда - офис в центре города, оборудованный спортзалом и душевыми, комнатами отдыха и приема пищи, залами для обучения. Мы первые и единственные в отрасли стали pets friendly.

Все эти инициативы приносят результаты в виде роста eNPS - по итогам 2023 года агрегированный показатель по Департаменту вырос на 11 пунктов и составил 48% против 37% - в 2022 году. Динамика за последние 3 года (2021, 2022 и 2023) выглядит следующим образом: 26% - 37% - 48%.

Текущая КЦ "Сервисные продажи" за 10 месяцев 2023 составила 31%, против 51% за аналогичный период 2022. Динамика внутри года выглядит следующим образом: 5,1% - среднемесячное значение в 1 квартале, 4,6% - во втором и 0,7% в третьем квартале 2023.

А еще в текущем году у нас существенно выросла доля сотрудников, приходящих по рекомендациям. Доля ребят, пришедших по рекомендации в 2023 году в среднем составила 36% от всех трудоустроенных новичков, против 14% в прошлом году. При этом динамика в этом году показывает долю в 27% в первом квартале и 48% - в 3-м квартале 2023.

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

Отделом продвинутой аналитики была разработана модель, которая анализирует огромное количество параметров по клиенту и подбирает ему максимально подходящее предложение по продуктам и услугам. Называется инструмент Next Best Offer (NBO). Суть его использования в том, что клиенту, обратившемуся по сервисному вопросу, наши ребята презентуют и помогают подключить продукт или услугу, сформулированную моделью NBO.

Классические продажи в бизнесе строятся исходя из целей и фокусов бизнеса - продаем те продукты, которые сейчас важно распространить на клиентскую базу. Инструмент NBO в первую очередь преследует интересы и потребности самого клиента, на основании анализа больших данных. Поэтому конверсия по некоторым продуктам превышает 60%, что очень высоко для продаж без первичного запроса клиента.

Инструмент максимально кастомизирован для операторов - находится в удобном видном месте интерфейса CRM, подтягивает все подсказки по тарифам, условиям и особенностям, чтобы сотруднику в моменте не нужно было ничего искать для ответов на вопросы клиента.

А для поддержания нужного уровня сервиса и доступности мы регулярно ищем возможности снижения количества входящих звонков и Contact Rate. В рамках данного упражнения начали использовать Grows Hacking - быстрое тестирование гипотез. Для этого глубоко погрузились в диалоги при помощи голосовой аналитики и начали генерировать гипотезы формата "Если ..., то...". Важная особенность GH в том, чтобы гипотезы тестировались быстро. Вот пример некоторых "Если разместить на сайте информацию о переводах на странице сервиса r2p, звонки по данной теме снизятся на 20%", "Если сделать кнопку регистрации в приложении более яркой и поместить в центре рабочего стола - вопросы по регистрации в приложении снизятся на 10%".

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

Ежегодно в рамках бюджетного цикла мы производим расчёт нагрузки на следующий год при помощи калькулятора Эрланга. Для начала создаем ретроспективу текущего года, а потом, зная планы по росту активной клиентской базы и % Contact Rate, строим прогноз на следующий год. В расчете учитываются отпуска, больничные, их сезонность, а так внешние факторы о которых мы знаем - например - изменения в законодательстве. Далее калькулятор выдает необходимое количество операторов. Но наша цель - не увеличиваться в штате на первых линиях, поэтому следующим шагом делаем обратный расчет - какое количество звонков и какой % CR должен быть, для того, чтобы наша команда смогла обработать его текущим штатом.

Понимаем GAP по обращениям, которые нужно снимать и выстраиваем стратегию - это может быть расширение Self Service, интеграция базы знаний в приложение или IVR, но в первую очередь - перевод операций, совершаемых через сотрудника, в digital - каналы - мобильный банк и/или его web-версию.

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

Уважаемые коллеги, в своем эссе мы поделились тем, как в белорусской Альфе работает контактный центр для физических лиц. В прошлом году команда жюри уже приезжала к нам с контрольным визитом, в этом сезоне мы так же с нетерпением ждем вас в Гомеле - хотим показать все на практике и примерах и доказать свое право считаться лучшим небольшим контактным центром в финансовом секторе.

Благодарим за время, уделенное нашему эссе.

С надеждой на очную встречу, руководители ДКС.

---

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

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Науменко
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Виктория Сергеевна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Управляющий центром