



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7018

НОМИНАЦИЯ: САМОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПИКОВОЙ НАГРУЗКОЙ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа-Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва, Ульяновск, Барнаул, Муром, Новомосковск, Тольятти, Саранск, Воронеж, Владимир
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1800
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://alfabank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Управление пиковой нагрузкой Командой аналитики и контроля
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание

2020 год оказался непростым для всего мира, все отрасли экономики ощутили значимые изменения.

КЦ так же оказался под влиянием коронакризиса, изменений на валютном рынке, новых постановлений законодательства, которые были приняты для поддержания экономики в период пандемии.

В связи с новыми условиями жизни в режиме самоизоляции КЦ стал приоритетным и для многих процессов единственным каналом обслуживания.

Непредсказуемость развития событий, каждое нововведение со стороны государства в банковской сфере сразу провоцировали вопросы у населения и повышленный отклик клиентов в КЦ. Кредитные каникулы, режим работы отделений, банковский день, критерии обслуживания бизнеса, корректировки в текущих процессах и действующих тарифах - изменения происходили ежедневно и незапланированно.

В период пандемии количество обращений в телефонный центр и чат увеличилось на 10% по сравнению с планом и докризисным периодом, а в дни пиковой нагрузки - рост нагрузки составлял более 50%. За период март-май мы получили 3 661 088 звонков и 3 631 133 обращений в чате. Более 7 млн. запросов с неравномерным распределением по дням и часам, которое невозможно предсказать!

Такое количество дополнительных запросов клиентов существенно превысило максимально возможную пропускную способность КЦ. Как и в любой нештатной ситуации росли риски и негативное влияние на Бизнес: рост доли пропущенных звонков, снижение скорости ответа, увеличение времени обслуживания, потеря продаж, потеря в клиентских впечатлениях.

Но кризис — это стихия Альфы. Для нас крайне важна скорость реакции на ситуацию и готовность к быстрым изменениям. Наше преимущество: оперативность и гибкость в принятии решений.

Наша команда в тандеме с подразделениями Банка стала штабом оперативного реагирования для управления пиковой нагрузкой.

2. Цели и задачи

Быть на шаг впереди и находить решения сложных вопросов еще до возникновения внештатных ситуаций - одна из главных задач функций сопровождения.

В сложный период для клиентов нашей основной целью было обеспечение высокого уровня доступности и качественного сервиса в КЦ, оказание помощи и поддержки в каждом вопросе, сохранение лояльности клиентов.

На нашу команду была возложена большая ответственность за поддержку доступности КЦ, поиск новых инновационных методов и инструментов управления потоками обращений, принятие оперативных решений, мы были готовы к неожиданным поворотам.

Кроме того, для нас важен экономический подход, правильное использование ресурсов и сокращение издержек.

Несмотря на скорость изменения ситуации в мире, наша команда была готова к значительному росту потока обращений, обеспечивая необходимую потребность в персонале.

Для этого мы

1. В режиме реального времени отслеживали сводки новостей, обращения президента и проводили аналитику изменений, влияющие на потребность и клиентский опыт в условиях новой реальности.
2. Корректировали прогноз на всех направлениях и оптимально перераспределяли персонал, адаптировали маршрутизацию вызовов.
3. Активно взаимодействовали с коллегами (информационная поддержка, маркетинг, методологи и т.д), благодаря чему ответы на многочисленные вопросы клиентов были донесены до операторов заблаговременно.
4. Разработали план по восстановлению, а также пересмотрели текущий ВСР.
5. Прогнозируя обращения, мы сами сообщали клиентам о введенных изменениях и новых возможностях в банковском обслуживании во всех каналах: голосовой помощник, мобильные приложения, интернет-банк и информационные сообщения. Нам было крайне важно обеспечить необходимым вниманием абсолютно каждого клиента Банка класса "А".

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

Работа в команде — это одна из ключевых ценностей нашего Банка. Только общая слаженная работа подразделений могла помочь адаптироваться к новому ритму.

Совместно с коллегами из IT были организованы удаленные рабочие места. Операторы в режиме он-лайн обеспечивались всеми необходимыми ресурсами. Благодаря внимательному подходу изменение формата работы прошло быстро и легко. По итогу на дистанционную работу было выведено 60% персонала.

По мере изменений в законодательстве совместно с управлением бизнес-маркетинга для наших клиентов было проведено информирование. Коллеги смогли оперативно подготовить формат коммуникации, и уже в первые дни обращения президента было направлено около 2-х млн. сообщений о запуске кредитных каникул, работе отделений и датах переноса платежей.

Важно отметить, что в это время и в самом КЦ была проведена большая работа по актуализации скриптов. Коллеги из сопровождения Базы Знаний оперативно меняли и согласовывали тексты консультации. Операторы были уверены в своих ответах, вовлеченно подходили к решению вопросов клиентов, что позволило сохранить их лояльность на высоком уровне.

Команда Голосовой аналитики работала над сбором и анализом тем обращений. Это позволило нам скорректировать и автоматизировать процессы.

Команда разработки технологий и процессов в непрерывном темпе сопровождали автоматизированные системы КЦ и показали невероятные результаты. Автоматизация в Голосовом помощнике выросла на 5%, в Чат-боте на 4%. Еще до выхода на оператора, множество запросов были обработаны роботами в полном объеме.

Направление Клиентских путей в качестве поддержки клиентов разработали ряд предложений для проведения досуга в период самоизоляции (акции и скидки на онлайн тренинги, кинотеатры, магазины и др.), а мы обеспечили их отправку.

4. Результаты

Прошедший период довольно сильно повлиял не только на взгляды, методики и принцип работы банка, но и нашего департамента в том числе. Из всех изменений и нововведений мы можем выделить несколько важных сфер и идей, которые являются ключевыми в сохранении и улучшении эффективности работы КЦ

1. Удаленные рабочие места

Банковская сфера является необходимой для жизнеобеспечения граждан, поэтому наши сотрудники не переставали работать даже в период карантина. Нам было важно защитить здоровье каждого. Через неделю после принятия решения 43,5% уже работали из дома. Учитывая численность сотрудников КЦ и скорость перехода на удаленку, мы активно оказывали помощь в оформлении необходимых доступов, 24/7 были доступны для помощи в настройке рабочего места, сформировали сборник инструкций и видео-уроков по работе. На текущий момент на УРМ выведено 60% персонала. Удаленная работа позволила не только сохранить жизнь и здоровье персонала, но и сократить затраты на развоз операторов. Экономия на развоз составила ~ 1 млн руб.

2. Планирование

Самоизоляция изменила наш взгляд на потребность в рабочих местах, а также предоставила возможность построения более гибкого графика работы. % сотрудников с максимальным

плавающим расписанием достиг 90%.

Возможность работы из дома оказала положительное влияние на % отсутствий. Если в марте он составлял 10,97%, то в мае - 7,69%.

3. В связи с нерабочим днями и ограничениями в малом бизнесе, изменился профиль обращений клиентов ЮЛ – объем звонков сократился на 30%. Чтобы эффективно использовать все ресурсы, в короткий срок была разработана экспресс-программа и проведено дистанционное обучение сотрудников обслуживанию наиболее востребованной тематике "Кредитные каникулы".

По итогу более 50% операторов за 4 дня стали **мультибизнесовой группой**, занятость операторов ЮЛ сохранилась на целевом уровне.

4. Привлечение сотрудников отделений

Во время пандемии, когда отделения работали с меньшей загруженностью, было принято решение о корректировке функционала сотрудников и привлечении их для обслуживания входящих звонков. Для организации рабочих мест были выделены гарнитуры, проведено дистанционное обучение, организовано сопровождение и помощь в обработке сложных вопросов клиентов. Это первый опыт привлечения персонала из других структур Банка. За 3 дня обучили и вывели 100 сотрудников из отделений на линию.

5. Одной из самых популярных тематик являлось оформление кредитных каникул. С помощью робота-помощника реализовали **навигацию подобных запросов на выделенную линию**. Это позволило нам привлечь максимальное количество нового персонала. В результате 76% отсрочек по кредитам оформили именно через КЦ.

6. Чтобы максимально эффективно использовать персонал и обеспечить доступность всех каналов запустили проект **«мультиканальный оператор»**. 350 операторов получили квалификацию и экспертизу по обслуживанию и чатов, и звонков.

7. Автоматизация

Мы бы не смогли обработать более 7 млн обращений без помощи роботов. Голосовой помощник сообщал информацию по наиболее актуальным вопросам: кредитным каникулам, графику работы отделений, дате очередного платежа. Чат-бот в мобильном приложении обучался обслуживанию данных тематик в режиме он-лайн. Оперативный сбор тематик и быстрое действие данных систем, является большим преимуществом в вопросе управления нагрузкой, т.к. информация менялась даже несколько раз в день.

8. Не ждали, когда клиент обратится в Банк и **обеспечили информацией о всех изменениях сами**: отправили 9 млн сообщений и организовали информирование в IVR. При этом для экономии бюджета, внедрили новый тип сообщений - push-уведомления.

5. Итоги

Последние несколько месяцев мы работали в новых для нас условиях, ставили совершенно новые цели и выполняли их в короткие сроки, изменили фокусы и границы мышления.

Мы смогли быстро адаптироваться в новых реалиях коронакризиса. Но главное — это было не испытанием, это было проверкой, которую мы с успехом прошли и благодаря которой в кратчайшие сроки поменяли стратегию КЦ для повышения операционной эффективности и бизнес-эффектов.

Перевели сотрудников на удаленную работу без ущерба для достижения KPI. 60% персонала по-

прежнему находятся на дистанционной работе. Теперь это новый постоянный формат работы.

Открыли первыми новый гибридный офис КЦ и расширяем географию площадок без увеличения расходов на рабочие места. Проект позволит набирать персонал в короткие сроки и в разные требуемые графики, дистанционно обучать его и высаживать на линию, без ущерба качеству и высокому сервису.

Информировали клиентов и операторов в режиме онлайн и полностью пересмотрели коммуникационную политику.

Пересмотрели методики планирования, и даже в непредсказуемый период показали точность прогноза на уровне 89%.

Несмотря на достигнутые результаты, мы продолжаем усовершенствоваться. Уровень автоматизации в период март-октябрь вырос еще в Голосовом помощнике на 5%, а в Чате на 18%.

Благодаря всем вышеперечисленным мероприятиям мы смогли минимизировать негативное влияние на доступность КЦ. Если в Апреле SL Контактного центра составлял 74%, то в Мае - составил 87%.

Это результат слаженной работы всех сотрудников Департамента дистанционной поддержки клиентов Альфа-Банка - Команды класса "А".

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Грачёва
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Екатерина
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник управления