

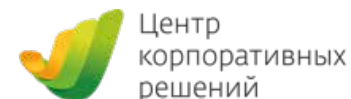
Самая эффективная

программа улучшений,
изменений

Цифровые следы

Участники и организаторы:

Data Science
Команда Удаленных Продаж
Команда Речевой Аналитики
Команда Контроля Качества
Команда Отчетности и ИСУ



Показатели

ЦКР

7 Площадок

7 функциональных направлений

Более
4000
сотрудников

2,7 млн
корпоративных клиентов

24/7

Поддержка клиентов

Удаленные продажи

3 Территории
Новосибирск
Ставрополь
Тольятти

6 Каналов продаж

43%
Продаж приоритетных продуктов – клиентам массового сегмента

690
Удаленных клиентских менеджеров (КМ)

375
Менеджеров с закрепленной базой клиентов

Цели

3

Куда идем?

Увеличение объемов
бизнеса без роста
численности

Как?

повышаем эффективность
клиентских менеджеров

К чему стремимся?

+8%

Производительность

+20%

утилизация

+3%

продаж
на 1 сотрудника

Что хотим получить?

Развитие сотрудника

- ▶ Выявить ключевые навыки, которые отличают эффективного клиентского менеджера от неэффективного;
- ▶ Определить действия руководителя для развития данных навыков у неэффективных сотрудников;
- ▶ Выстроить процесс регулярного обучения через наставничество неэффективных менеджеров с учетом выявленных инсайтов.

Повышение дисциплины и утилизации рабочего времени сотрудника

- ▶ Сформировать целевую карту рабочего времени
- ▶ Определить ключевые триггеры соблюдения дисциплины
- ▶ Выстроить процесс регулярного контроля

Анализ и усовершенствование скриптов продаж

- ▶ Оценить равномерность структуры задач между менеджерами;
- ▶ Выявить релевантное количество предложений клиенту на один контакт
- ▶ Определить скрипты и алгоритмы, которые требуют улучшения

Ключевые стейк-холдеры и их цели

4

Бизнес вертикали

- ↑ производительность продаж
- ↑ утилизацию
- ↓ издержки на продажи

Руководители
производства

- ▶ Прогнозировать эффективность сотрудника на горизонте 2 месяцев;
- ▶ Получить набор инструментов для повышения эффективности сотрудников.

Владельцы
продуктов
банка

- ▶ Выявлять сильные и слабые стороны методологии продаж;
- ▶ Повысить объем продаж.

Сотрудники

- ▶ Получить информацию о зонах роста
- ▶ Увеличить доход

Клиентам

Получить качественную консультацию по продаже продукта

Что делали

5

Шаг 1	Определили критерий эффективности КИ	Эффективные КМы, в течение 6 месяцев (3-4 кв.2019) стабильно обеспечивающие продажи выше норматива
Шаг 2	Описали процесс, выделили АС для анализа цифровых следов	<ul style="list-style-type: none">▶ Агрегировали данные;▶ Аист (CRM);▶ Аваа (телефония);▶ Речевая и экранная аналитика.
Шаг 3	Проверили ручные гипотезы	<ul style="list-style-type: none">▶ Выявили «фродовую» модель;▶ Настроили алгоритм поддержания базы «фродовых» номеров;▶ Выстроили процесс контроля и оперативной отработки отклонений.
Шаг 4	Построили ML-модель	<ul style="list-style-type: none">▶ Выявили 621 значимый триггер;▶ Научились предсказывать эффективность КМ на горизонте 2 месяцев.
Шаг 5	Провалидировали бизнес-смысл результатов ML-модели	<ul style="list-style-type: none">▶ Выявили 22 критерия для работы с сотрудниками;▶ Сформировали словари продающих/непродающих выражений;▶ Выявили зоны для корректировки речевых скриптов;▶ Подтвердили гипотезу об эффективности презентации клиенту на одном контакте нескольких продуктовых предложений (но не более 3-х).
Шаг 6	Применили инсайты для оптимизации процессов	<ul style="list-style-type: none">▶ Настроили управленческую задачу руководителю в ИСУ;▶ Скорректировали более 40 скриптов;▶ Увеличили количество продуктовых предложений клиенту до 3-х.

Негативный опыт

6



Выявлено нецелевое
использование
систем

45 000

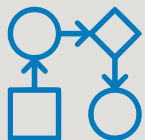
3 кв 2019 – 1 кв 2020

Нерезультативных звонков,
которые имели признаки:

- ▶ Отсутствие диалога
- ▶ Посторонние темы разговора
- ▶ Несуществующие номера телефонов

в **1,5** раза

Увеличение нерезультативных
звонков ежеквартально начиная
с 1 квартала 2018 года



Методы
борьбы

- ▶ Актуализация телефонных баз;
- ▶ Автоматизация процесса выявления нецелевого использования и контроль деятельности сотрудников;
- ▶ Отработка отклонений.

Управленческой задача для руководителя

7

Колесо баланса эффективного КМ



Дополнили задачу:

- ▶ Информацией о продуктовой структуре стакана КМ;
- ▶ Сравнением конвертации сотрудника по ТОП-5 продукта в его стакане с средней конвертацией по данным продуктом;
- ▶ Прогнозом о потенциальных продажах по итогам анализируемого периода;
- ▶ Набором действий рекомендованных руководителю для устранения отклонения у сотрудника.

Сотрудники УТП с низкой эффективностью. ВХОДЯЩАЯ ЛИНИЯ

Обращаем Ваше внимание, что модель МЭ прогнозирует низкую эффективность по сотруднику Александру Викторовичу. За период 19.10.2020 - 25.10.2020 по данному сотруднику выявлены отклонения по следующим блокам:

- исполнительная дисциплина
- речевая аналитика

Речевая аналитика. Фразы

Метрика	Размерность	Фактическое значение	Предварит. значение	Целевое значение	Выполнение целевого значения	Фразы, использованные сотрудником
Слова-паразиты	шт	42	21	0	не выполнено	в принципе, как бы, кстати, просто, так, это самое
Продающие фразы	шт	8	4			Можете перезвонить мне, я могу помочь вам

Пример значимых признаков эффективного диалога

8



Положительное влияние

- ▶ Результативный диалог – не менее 20% говорит клиент;
- ▶ Начало диалога – озвучивание информации о наличии предложения от Сбербанка без вводных слов;
- ▶ Упоминание продуктов Банка;
- ▶ Благодарность за уделенное время и пожелания хорошего дня, вне зависимости от результата диалога. До конца сохранять лояльность клиента;
- ▶ Акцент на возможности дистанционно получить консультацию по вопросам предложения;
- ▶ Акцент на возможности взаимодействия с банком через удаленные каналы.



Отрицательное влияние

- ▶ Начало диалога с фразы «удобно ли Вам разговаривать»
- ▶ «Токсичные» фразы, снижающие вероятность продажи: «дистанционный менеджер», слова паразиты и т.д.
- ▶ Неуверенная речь, фразы «возможно», «я хотел бы», «могу ли я предложить» и тп
- ▶ Длинные вступительные фразы и сложные конструкции фраз – «в таком случае я по такому вопросу», «дело в том что у Сбербанка есть предложение и я хотела бы вам рассказать»
- ▶ Значительные отклонения от скрипта (более 24% по методу «мешка слов»)
- ▶ Отсутствие работы с возражениями (завершение разговора после получения возражений)

Результаты

9

Влияние на бизнес:

+5 пп

к продажам
на 1 КМ

92 млн ₪

доп. дохода за 3Q20

71 млн ₪

экономии в год

Влияние на клиента:

-13%

жалоб на удобство
и качество
обслуживания

Операционная деятельность:

95%

сокращение
нецелевых звонков

в 1,6 раза

рост времени работы
сотрудников в целевых АС

в 1,5 раза

рост времени
в диалоге с клиентом

18

продуктов
усовершенствованы

Влияние на персонал:

+3 пп

к индексу удовлетворенности
алгоритмами управленческих
задач в ИСУ

Новый метод решения бизнес-задач в ЦКР

10



В настоящее время инструмент применяется в проектах:

- ▶ Повышение эффективности КМ на каналах «входящий» и «партнерский»;
- ▶ Повышение эффективности менеджеров направления внешнеэкономическая деятельность;
- ▶ Увеличение количества вопросов клиентов решенных на первом звонке.

Статус

