ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7523

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА ВНУТРЕННЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОНТАКТ-ЦЕНТРОМ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк Санкт-Петербург
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Санкт-Петербург
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	249
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://bspb.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Контактный Центр как арена конкурентной борьбы
ИМИДЖ НОМИНАНТА	БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание

Здравствуйте, коллеги.

Меня зовут Юлия Петрова, и я расскажу вам о взаимодействии Контактного Центра с другими внутренними подразделениями банка «Санкт-Петербург».

Наше взаимодействие носит сугубо меркантильный характер. В нем Контактный Центр преследует цель заработать как можно больше денег. Мерило успеха - прибыль от минуты разговора оператора.

Взаимодействие у нас построено необычно. Раньше Контактный Центр был исполнителем, а сейчас не так. Контактный Центр, как подразделение экспертное в клиентском опыте, заработал право брать в работу те кампании и те продукты, которые позволяют максимально зарабатывать. Мы решаем, какие кампании запускаем, а какие подождут в бэклоге своего часа. Как результат – наши партнеры делают всё для того, чтобы именно их продукты и кампании были выбраны Контактным Центром.

Элемент состязания делает наше взаимодействие похожим на спорт. Коммуникации с коллегами порой приобретают черты шахмат в долгой переписке, которая может перерасти в тактический бой с включением в копию письма большого количества руководителей.

Операционная работа похожа на кёрлинг, когда все делают что-то, что приносит золото, но их действия совершенно непонятны людям, не посвященным в детали. Для человека, ни разу не

чистящего лёд перед камнем, покажется похожим на не непонятный ему кёрлинг практика Канбан – когда все собираются в одном месте и передвигают стикеры, при этом активно жестикулируя, пытаясь протолкнуть свою задачу.

Итоги работы наоборот, можно сравнить с понятным футболом. Голы в виде золотой конверсии, пасы в виде захватывающих дух скриптов и удары, после которых мяч улетает за пределы стадиона в виде порой неудачных пилотных кампаний.

2. Цели и задачи

Ключевым партнером по взаимодействию в этом году были наши айтишники – когда началась пандемия, они сделали великое дело – пробежали стометровку за 8 секунд, что в переводе со спортивного на контактцентровский язык – перевели 250 человек на удалёнку за 120 часов. Без них мы бы точно не обошлись: не продали бы ничего и завалили бы доступность контактного центра.

Следующие по важности для нас – наши стейкхолдеры. Продуктологи (хозяева продукта) и маркетологи.

Цели у нас с хозяевами продуктов и маркетологами общие. Добиться за год цели в X активных клиентов, заработать Y миллиардов рублей и снизить отток на Z процентов. Здесь и далее X, Y и Z реальные цифры, которые мы можем раскрыть только на допинг-контроле.

Контактный Центр выбирает из продуктов и кампаний, что будет продавать, достигая собственной цели – максимальной прибыли от минуты разговора.

Как результат - за востребованный ресурс контактного центра чаще выигрывают состязание:

- самые прибыльные продукты – кредиты,

- самые популярные и продаваемые продукты – дебетовые карты,

- кампании, требующие минимум времени работы оператора.

Продукты, не попавшие в обзвон, обычно «укрепляются» на лэндингах или напоминают о себе в легких каналах – пушах и смс.

Случаются и матчи «сборных», когда или в одном скрипте предлагается несколько продуктов, или один продукт предлагается во всех каналах. К таким играм требуется серьезная подготовка и совместная работа, когда забывается, кто здесь из какой команды.

От этого подхода выигрывает и клиент, смотря только красивые матчи команд, борющихся за медали. Он видит качественные лэндинги, читает лаконичные тексты, участвует в разговоре по сценарию, ранее доказавшему свою эффективность на других клиентах, получает покупку, не выходя из дома.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

Продуктологи. У каждого продукта свой хозяин. Они выпускают на рынок разные продукты. Хорошие и обычные, чтобы дополнить продуктовую линейку. Они – хозяева магазина спортинвентаря.

Что-то в этом магазине берет Контактный Центр, а что-то и хозяева других каналов, перечислю их:

- лэндинги

- смс

- пуши и сплэши в мобильном приложении

- баннеры и уведомления в Интернет Банке

- email

- звонки аутсорсинговых контактных центров

- раздаточные материалы и плакаты в офисах

Маркетологи готовят кампании. Порой простые, как велосипед, а порой сложные, как болид Формулы 1, в которых продвижение идет во всех перечисленных каналах. В итоге бриф кампании обрастает десятками документов с версткой лэндингов и баннеров, текстами писем и сообщений и т.д.

Аналитики готовят выборки, исследуют клиентов в 40 направлениях. Спортивная лаборатория высоких достижений. Те из нас, кто с ними обменивается данными – давно написали заявки на расширение оперативки до 16 гигабайт… и научились работать в Power BI (обучение заняло 3 часа), иначе не удавалось насладиться в полной мере аналитической красото

Розничная сеть. У Контактного Центра нет ближе партнера по взаимодействию.

Операторы Контактного Центра тоже стейкхолдеры. Они заинтересованы в деньгах, комфорте и чтобы им было проще работать. Поэтому они дают обратную связь хозяевам продукта как улучшить продукт, маркетологам – как упростить процессы, а аналитикам кого включить в выборку, а кого исключить. Как результат - рост конверсии и продаж. На комфорт ребята тоже заработали: часть прибыли пошла на ремонт Контактного Центра. Доход от двух кредитов покрывал затраты на ремонт 1 квадратного метра площади, и сотрудники в реальном времени, продавая кредиты и участвуя в улучшениях, «ремонтировали» территорию вокруг себя.

4. Сотрудничество

Немного повторюсь. Взаимодействие у нас построено необычно. Контактный Центр берет в работу те кампании и продукты, которые позволяют максимально зарабатывать. Развитие такой схемы сотрудничества произошло в три этапа.

Сначала была инициирована бальная оценка продажи. Продажа кредита стоит X баллов, кредитной карты Y баллов, дебетовой карты Z баллов. Оценка создала конкурентную среду, позволив сравнивать разные продукты и кампании.

Вторым этапом стал учет затрат. При равенстве баллов приоритет отдается кампании, дающей бОльшую конверсию, требующей меньше времени звонка и меньше действий оператора. Коллеги, один за другим, упростили неупрощаемое и согласовали несогласовываемое.

Третьим этапом стала дистанционность. Мы стали отдавать приоритет кампаниям, подготовленным так, что клиенту не надо идти в офис, и всё может сделать оператор или сам клиент в Интернет Банке здесь и сейчас. Коллеги дистанцировали недистанцируемое, на крайние случаи расширив возможности бесплатной доставки.

Пример 1. Бокс.

Возникла конкуренция за ресурс Контактного Центра между двумя предложениями: сезонный

вклад и кредитная карта. Предложение карты, с учетом конверсии, было выгоднее, однако, предложение вклада оказалось подготовленнее, решалось через Интернет Банк и не требовало одобрения. В жарких дебатах именно вклад был взят в работу Контактным Центром. Анализируя причины поражения, хозяева кредитных карт заметно улучшили продукт, и раньше срока вывели новую карту, ставшую популярной. Как знать, если бы не было того поражения, была бы у них столь сильная мотивация отыграться?

Пример 2. Командный шорт трек.

Холодный обзвон не терпит слабины в каждую секунду диалога, как и шорт трек. На старте нужно спросить у клиента согласие на разговор. И если после согласия начать предлагать что-то обычное, типа кредитной карты, то 90% клиентов будут разочарованы, не жалея эпитетов. И мы вылетаем с трассы, жестко ударяясь о рекламу моей любимой книги «45 татуировок продавана» на борту хоккейной коробки. Если же заговорить про рефинансирование – даже клиенты, у которых нет кредитов, хорошо откликаются просто чтобы узнать, как помочь знакомому с 3 кредитами и блеснуть банковскими знаниями в разговоре с ним. В итоге, хозяева продуктов рефинансирование и кредитная карта объединились и сделали чудесную кампанию. Всей базе, даже незакредитованной, предлагается сначала рефинансирование, люди слушают, а как разговор завязывается, то тем, у кого нет кредита, на ура заходит кредитная карта.

Пример 3. Дерби.

Контактный Центр и Розница в любом сервисе как Спартак и Зенит. Соперничество извечное (при этом игроки иногда переходят между клубами). Мы можем сравниваться друг с другом:

- в абсолютном количестве баллов за продажи

- доле от всех продаж

- в прибыли от продаж в расчете на 1 сотрудника.

Отжать долю процента у розницы – желанная и злая задача, ее можно сравнить с единоборствами, где на арене, порой, можно увидеть кровь. Случается и неспортивное поведение.

Если один соперник получает травму, другой больше всех хочет, чтобы конкурент поправился. Не с кем состязаться. Этой травмой стал ковид. Многие продавцы стали работать из дома, выступая в роли оператора Контактного Центра. Половина ребят сказали – нет, я никогда больше не захочу работать на телефоне, обеззараживайте быстрее мой офис, я не могу работать, не видя лица клиентов. А вторая, наоборот, видя возможности для роста (у Контактного Центра больше полномочий и возможностей взаимодействовать и расти в другие подразделения) захотели туда перейти. 10 сотрудников уже перешли, хотя ранее переходили 1-2 в год.

5. Результаты

• Влияние на бизнес

Матч окончен. Подводя итоги, сошлюсь на турнирную таблицу – публикации на сайте банка.

Сотрудничество, основанное на конкуренции, которая мотивирует продуктологов делать привлекательные предложения, а маркетологов – продающие кампании, влияет на продажи Контактного Центра, их доля от всех продаж банка – 29%. Продажи влияют на прибыль.

1. В 2020 году чистая прибыль выросла в сравнении с 2019 годом на 15,4%
https://www.bspb.ru/news/2020/11/26/

2. У каждой спортивной команды есть владелец, который рассматривает ее как инвестицию. Прибыль позволила акционерам получить дивиденды в столь непростой период https://www.bspb.ru/news/2020/10/22/.

3. Владельцы команды преумножили вложения. Заработанная прибыль привела к росту курса акций. 28 ноября цена 1 акции банка выше, чем в этот же день прошлого года на 11,8% (57,00 р. / 50,97 р.). https://www.bspb.ru/investors/share/stock-performance/

• Операционная эффективность

Продажи Контактного центра оцениваются с разных ракурсов: на скорость, точность и высоту. Поделимся с вами записями из тренерского дневника.

1. Прибыль от клиентов, купивших в Контактном Центре. Допандемийный план выполняется на 99,3%. Осталось нагнать 0,7%.

2. Баллы от продаж. Каждая продажа оценивается в баллах. Такой подход стимулирует продавать сопутствующие услуги, например, Интернет Банк и смс-информирование. План в баллах перевыполнен на 17%. Вклад сотрудничества в том, что Контактный Центр выбирает те кампании, на которых можно заработать больше баллов. Маркетологи мотивированы собирать кампании так, чтобы в них можно было продать сразу несколько продуктов, включая бесплатные.

3. Прибыль от одной минуты разговора оператора исходящих кампаний. Рост к прошлому году 12%. Вклад сотрудничества с коллегами в росте конверсии. Базы стали «чище», сценарии точнее. Также стало меньше лишних действий, удлиняющих звонок.

4. Доля продаж, совершенных Контактным Центром от всех продаж банка сейчас 29% (в начале 2019 она была 16%), рост 81%. Вклад сотрудничества – берутся в работу кампании, где можно продать без визита в офис, что мотивирует коллег подстраивать продукты и сценарии для дистанционной продажи.

• Влияние на клиентский опыт

Покупка болельщиками абонементов на новый сезон – новых банковских продуктов, говорит о доверии банку. Но не только место в турнирной таблице важно. Некоторые команды низших дивизионов собирают полные стадионы, потому что люди их любят и рассказывают о них другим. Об этом NPS.

NPS за первый квартал вырос на 3% к прошлому году, особенно наша игра понравилась болельщикам старше 55 лет. Прирост 6%. В стадии подготовки – результат NPS за 2-3 кварталы. По предварительным данным будет спад, причину которого мы уже знаем. В нашей базе много клиентов старше 55 лет. Люди привыкли ходить в отделения - для них посещение банка было нужно не только для получения денег, но и для личного общения с сотрудниками офиса. Чтобы уберечь их от вируса, мы одно время усилили предложение интернет банка, части клиентов это показалось навязчивым.

• Влияние на персонал

Отток персонала. В 2019 году нас покидали 6,4% в месяц, а в этом всего 5,4%. Тут пандемия сыграла свою ведущую роль. Остаться без работы не хочет никто. А вот разнообразие кампаний, постоянный запрос хозяевами продукта обратной связи, позволил «засветиться» многим операторам и перейти в другие департаменты. В 2019 году перешли 6 человек, а в 2020 году 19 человек, трехкратный рост!

6. Итоги

В последние годы происходит трансформация банковского бизнеса в цифровой формат. Цифровизация нам дается сложнее, чем другим банкам (много клиентов старшего возраста). Перед Контактным Центром еще до пандемии были поставлены «спортивные» цели по продажам, которые не менялись.

Оказавшись в сложной ситуации, я пришла к пониманию того, что только выстраивание верных отношений с коллегами позволит выполнить эти задачи. Иначе нас задавят невыполненные планы и недовольство клиентов.

Главное:

1. Не бегать. Контактный Центр не должен бегать за продуктологами, маркетологами, аналитиками и просить что-то сделать. Наша задача – звонить и разговаривать.

2. Красная кнопка. У контактного центра в руках красная кнопка. Продажа по звонку - самый эффективный продающий исходящий канал. Моя задача сделать его максимально эффективным, и я решаю, кому этот ресурс достанется. Достанется он только тем коллегам, которые сделают максимум того, что они могут. В кампании не должно быть лишних звонков, лишних действий оператора, а должно быть больше возможностей для продажи, и выше потенциальная конверсия.

3. Прозрачность. Любой выбор кампании в работу или отказ должен быть максимально прозрачен коллегам, чтобы не испортить отношения. Сравниваются кампании по баллам за продажи, прибыли, конверсии, степени подготовленности, наличию направления клиента в офис и т.д.

Такая схема сотрудничества дала хорошие результаты, но внедрялась она не просто. В состязании всегда есть те, кто не занял первое место, чьи кампании откладывались. Сохранять с ними хорошие отношения было нелегко.

Однако конкуренция – лучший способ развития в любой сфере жизни и бизнеса. И то, что нам удалось внедрить схему взаимодействия с другими подразделениями, основанную на конкуренции – достойно награды. Спасибо за внимание.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Петрова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Юлия
ДОЛЖНОСТЬ	Михайловна