CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8343

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА КОЛЛЕКШЕН (сбора задолженности)

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк Открытие
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Казань
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	7
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://open.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Open DPA Collection
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды (не более 1800 знаков с пробелами)

Многие думают, что подразделения Collection кредитных организаций – это система, которая не выбирает способы достижения целей и для которой не важны клиенты. А ведь наша задача – это не «выбивание» долгов, а создание условий для финансовой стабильности клиента, желание сотрудничать и рекомендовать банк своим знакомым.

В управлении дистанционного взыскания банка «Открытие» работает 210 человек. Мы расположились на трех площадках: в Казани, Нижнем Новгороде и в Москве. Мы работаем с задолженностью на различных стадиях – начиная от ранних сроков и заканчивая подготовкой

документов в суд и работой с банкротами.

Меня зовут Тараканов Данис, я являюсь начальником отдела сопровождения залогового портфеля. В моем подразделении работают две команды: команда по работе с залоговыми активами и команда контроля страхового обеспечения. Сегодня я Вам расскажу про команду залогового сопровождения управления дистанционного взыскания банка «Открытие».

Ребята работают в г. Казани, и команда состоит из 7 человек. Основной задачей является взыскание просроченной задолженности по залоговым активам (ипотечное кредитование, автокредиты и кредиты наличными, выданные под залог), срок просроченной задолженности которых не превышает более 60 дней, а сумма основного долга не больше 20 млн. руб.

Несмотря на небольшую численность команды, эффективность нашей работы позволяет стабильно перевыполнять плановые показатели по управлению (более 110%), ежеквартально прибавлять к эффективности (от 0,7% до 1%), что в свою очередь позволяет демонстрировать стабильно высокий результат по Cure Rate* на дистанции 1-90 в 99,5%.

* Cure Rate - вероятность «выздоровления» заемщика в зависимости от срока нахождения в дефолте, а также количество периодов, в течение которых заемщик должен стабильно погашать кредит

2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)

2021 год - второй год действия пандемии во всем мире и ухудшения ситуации в России. Сложности затронули все сферы, в том числе и банковский сектор. Подразделение Collection как никогда чувствует любое экономическое ухудшение в стране, так как ежемесячно увеличивается количество клиентов, выходящих на просроченную задолженность. Данная проблема затронула и банк «Открытие», но как показывают цифры, мы стойко приняли удар и даже повысили свою эффективность. В этом нам помогли:

- СМС и IVR стратегия, настроенная с учетом сегментации портфеля, за счет чего удалось сократить количество клиентов на просроченной задолженности в среднем до 60% до наступления первого звонка;
- стратегия заходов актива в работы, настроенная с учетом сегментации клиентов по Risk-грейду (клиенты с высоким Risk- грейдом приходят в работу досрочно, и наоборот, клиенты с высокой платежной дисциплиной в работу поступят самыми последними);
- индивидуальный подход к каждому клиенту (реструктуризация ипотечной задолженности на первой взгляд кажется сложным и долгим процессом, но только не в банке «Открытие», где каждый заинтересован в достижении максимальных результатов);
- роботизация процесса данных БКИ клиента (это наш ночной помощник, когда мы уходим спать, он за нас делает всю рутинную работу, и наутро все сотрудники группы видят актуальную информацию по БКИ в каждой анкете клиента);
- ипотечные каникул по 353 ФЗ (за текущий год мы помогли уже 118 клиентам).

Результат совместной работы позволил группе залогового сопровождения выйти на лучшие значения по эффективности взыскания просроченной задолженности среди всех банков (анализ проведен по бенчмарк компании PWC)

3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

С каждым днем появляется все больше гаджетов, а с ними растет и количество пользователей в мессенджерах и соц. сетях. Учитывая тот факт, что ипотечный портфель активно молодеет, для каждого возраста мы нашли наиболее удобный способ коммуникации:

- мобильный чат для тех, кому некогда отвечать на наш звонок;
- ежедневный автоматизированный обзвон по средством Dialer, а также дополнительное индивидуальное сопровождение клиента в ручном режиме: обзвон и отправка смс;
- запуск Telegram- и WhatsApp-бота, который поможет выйти на связь клиенту с банком, к примеру из- за рубежа;
- Facebook, ВКонтакте, Одноклассники – для тех, кто много времени проводит в соц. сетях;
- корпоративная мобильная связь (по любому срочному вопросу мы готовы ответить 24/7, а портативное мобильное приложение позволяет нам оперативно дополнить анкету клиента.

Как итог, клиенты, которые ввиду различных обстоятельств не готовы общаться по телефону, активно идут на контакт через digital – каналы (уже порядка 40% клиентов **активно** использует digital – каналы)

При этом, благодаря пилоту под названием «Best Time to Call»*, нам удалось установить временные пики контактности, за счет чего мы смогли скорректировать стратегию обзвона (учитывая часовой пояс каждого клиента).

Кроме того, сейчас по процессу взыскания залогового портфеля настроены 2 робота, которые работают ежедневно (про одного из ночных помощников рассказывал ранее), цель второго робота – поиск актуальных анкетных данных во всех открытых источниках информации как во внутренних системах банка, так и во внешних. За счет роботизации удалось повысить клиентскую контактность на 2%, за счет выгрузки из БКИ отчетов по клиентам у нас наблюдается прирост в % взятых обещаний (показатель PTP /RPC на 4%, PTP – обещание об оплате, RPC - разговор с клиентом).

Помимо роботизации для повышения эффективности мы применяем интеллектуальные скоринг - модели в стратегии взыскания. По сегменту «умершие» реализованы процессы дополнительного поиска наследников, родственников клиента и процесс по взаимодействию со страховыми компаниями (для повышения скорости принятия решения по дальнейшей работе с данным активом, а также получения страховых выплат. (~ 8-10 млн. руб. ежемесячно только от страховых компаний).

Мы масштабировали интеграцию данных между АБС - системой и CRM - системой Siebel Collection, благодаря чему удалось полностью отказаться от использования АБС - систем и перейти на режим работы в едином окне. За счет этого удалось увеличить пропускную способность (от 5% до 7% по процессам Collection), а также высвободить доп. ресурсы на приоритетные направления.

Но главное наше оружие – это люди. В штате профессиональные тренеры с опытом работы во взыскании как на раннем этапе, так и на поздней стадии. Своевременная реакция отдела обучения на изменения ситуации в мире позволяет нам быстро адаптироваться под любые реалии.

* Best Time to Call – пилот по анализу по лучшему времени звонка клиенту с учетом разницы вариативности сегментации портфеля по регионам, Time- зоне и прочее.

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

Цель нашей команды – в 2022 году достигнуть показатель CureRate в 99,9%.

- Амбициозно? - Да.

- Реалистично? - Вполне!

В этом нам поможет креатив, гибкость и быстрота действий, а также ряд следующих инициатив:

- **Кредитный пылесос.** Само название говорит за себя. При выходе на просроченную задолженность осуществляется автоматическое списание средств со всех счетов, открытых в банке. В процессе по настройке робота было задействована 3 крупных банковских блока. На разработку и тестирование функционала ушло 4 месяца, но результат не заставил себя долго ждать. Ежедневно в автоматическом формате устанавливаются ограничения и списываются в счет погашения задолженности денежные средства по 150-170 клиентам. Это одна из самых важных доработок текущего года, так как за счет нее мы приросли в эффективности на всех стадиях взыскания. Мы помогаем клиентам списать деньги ошибочно зачисленные на счета деньги.
- **Речевая аналитика.** За счет аналитики речи клиента мы сможем определить его психотип (от паранойяльного до эмотивного), и, как итог, выстроим эффективную коммуникацию при будущих разговорах, штатный психолог нам в этом поможет. На тестирование данного функционала мы привлекли коллег не только из нашего управления, но и ребят из контакт-центра, которые так же, как и мы, сталкиваются в работе с различными типами клиентов. Для проверки корректности работы аналитики мы попросили коллег вести диалог в разных формах (от негативно и нервно настроенных до жизнерадостных и целеустремленных). На каждый психотип было выделено по 15 сотрудников, как итог – мы задействовали более 100 человек, которые на протяжении 2,5 месяцев меняли свои роли. Точность определения психотипа на сегодняшний день составляет более 90%, при разговоре с клиентом мы знаем его дальнейшее поведение, как результат, сотрудник заранее готовится к разговору, что в последующем и сказывается на конечном результате – мы приросли по Cure Rate на 0,15%.

Речевая аналитика – это большой проект, который помимо определения психотипа клиента в определении психотипа клиента позволяет нам развивать сотрудников, определив какие мотиваторы в последствии «срабатывают» при обработке того или иного возражения клиента. Использовать подобный метод нам подсказал новый сотрудник, который обратил внимание, что при применении одного из аргументов вероятность погашения просроченной задолженности возрастает в геометрической прогрессии! Таким образом, мы создали отдельную книгу аргументации в электронном формате (основываясь на данные из речевой аналитики), которая была составлена на основе самых распространенных возражений клиентов и основных мотиваторов, которые приводят к погашению просроченной задолженности. Все это нам дало высококлассных специалистов, которые на сегодняшний день котируются на рынке труда.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Первое мнение, которое сложится у клиента о нас, очень важно для дальнейшего нашего сотрудничества. Мы настроили инструмент индивидуального автоприветствия персонализированного под каждого из нашего оператора. Что это дает оператору? Возможность подготовиться к диалогу, а для клиента – всегда четкое стандартизированное приветствие.

Об одном таком случае хочу рассказать. Клиент поступил к нам в работу в период создания команды. Ситуация сложная – тяжелое заболевание ребенка, требующее не только больших финансовых вливаний, но и постоянных поездок в другой город, пока ребенок находится на лечении. Как следствие – увольнение с работы. Сотрудник отнесся с пониманием к ситуации, вынес кейс на обсуждение с руководством. Мы нашли индивидуальное решение для клиента,

предоставив ему полную отсрочку платежей по оплате кредита сроком на 6 месяцев, благодаря которой клиент спустя полгода смог войти в график. И, казалось бы, таких историй много. Но недавно этот клиент снова поступил к нам в работу – не рассчитал время перевода денежных средств из стороннего банка. Клиент в звонке попросил пригласить сотрудника, который раньше с ним работал, поблагодарил за то, что когда-то именно он помог клиенту преодолеть временные трудности, и самое главное – поделился радостью, что с ребенком все хорошо, планируют на будущий год идти в школу.

Наша команда – это команда высококвалифицированных персональных менеджеров, которые готовы решать вопросы любой сложности, взаимодействовать с коллегами из всех смежных подразделений (от операционниста и до директора департамента при необходимости). В решении проблемы клиента заинтересован каждый, ведь в банке работает правило, что самое важное, что есть у нас – это клиент

6. Вовлеченность сотрудников (не более 3600 знаков с пробелами)

Для достижения максимальных результатов нам необходимо вовлечь максимальное количество сотрудников в процессы взыскания и для этого мы разработали следующие программы:

- **Карьерная матрица.** В рамках данной программы ежеквартально у каждого сотрудника есть шанс повысить свой уровень дохода, а также вырасти вертикально. В 2021 году трое сотрудников команды по результатам проведенной аттестации повысили свою должность.
- **Конкурс на «Лучший проект».** Практически каждый сотрудник управления принимает участие в данном конкурсе, как результат – составляется бэклог идей на реализацию, тем самым мы улучшаем наши внутренние процессы. Идеи сотрудников моей команды не раз брали в разработку. В основе одной из таких идей был реализован проект «Книга аргументаций». В настоящее время также с подачи сотрудников команды прорабатываем запуск проекта «Best Time To Action», который должен определить на каком сроке эффективнее всего применять смс- стратегию, кому из клиентов будет достаточно отправить Push- уведомление, а кому необходимо звонить с первого дня просроченной задолженности.
- В Банке запущена **система нематериальной мотивации**, которая позволяет приобретать корпоративную продукцию: от корпоративных ручек и заканчивая по России и билетом в Vip-ложу футбольного клуба «Спартак» (Банк «Открытие» является спонсором домашней арены ФК «Спартак». Призы действительно стоят внимания и за каждый «опен» идет ожесточенная борьба.
- Для новеньких сотрудников, которые находятся на этапе обучения, разработан **телеграм-бот**. Его задача проста – узнать первые впечатления об обучении, помочь влиться в коллектив и многое другое, что так нужно начинающему специалисту.

2021 год похож на предыдущий по режиму работы. Большая часть сотрудников работает удаленно из дома, и наша задача - дистанционно поддерживать корпоративный дух. С этой целью у нас ежеквартально проводятся «Томатные встречи» через ВКС, где руководители департамента рассказывают о текущих результатах банка. На этих встречах сотрудники могут не только задать любые интересующие вопросы руководителям разных уровней, но и побаловать себя вкусным печеньем и стаканом томатного сока. «Томатные встречи» прекрасно показывают, что никакой пропасти между вице-президентом банка и рядовым специалистом у нас нет, что результаты зависят от каждого из нас. Порой подобные встречи могут идти по 3-4 часа, а обсуждению подлежат самые разнообразные темы: начиная от изменения в законодательстве и новых внедренных процессах и заканчивая объявлением победителей на лучшее стихотворение или костюм к Halloween.

По результатам последнего проведенного опроса, в команде нет сотрудников, которые находились

бы на этапе выгорания, показатель оттока опытных сотрудников в этом году равен нулю. При этом работа в отделе сопровождения залогового портфеля рассматривается как карьерный горизонтальный рост, вследствие чего у нас есть свой кадровый резерв, который нам позволяет при необходимости делать рокировки внутри управления, предоставляя шанс новым сотрудникам проявить себя.

Все эти мероприятия приводят к высокому уровню вовлеченности сотрудников, что в свою очередь положительно влияет на работу банка. Хочу описать одну из таких историй, которая произошла в августе 2019г. Мы обнаружили преступную группировку, которая обманывала клиентов, уводя их дебетовые карты в технический овердрафт на несколько сотен тысяч рублей. Таким образом пострадал 141 клиент, сумма хищения составила 37 млн. руб. Данный инцидент был широко опубликован в СМИ (https://www.business-gazeta.ru/news/438985)

7. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы регулярно проводим анализ работы наших основных конкурентов и, как показывает практика, на протяжении всего 2021 года наши результаты были выше, чем у конкурентов. При средних значениях на дистанции 1-90 в показателе в 99,0% и лучших практиках в 99,4% мы показываем свой средний результат в 99,4-99,5%. В октябре мы достигли феноменальных цифр – 98,8% клиентов погасили свою просроченную заложенность до наступления 30 дня задолженности, и 99,6% на отрезке 1-90. Результат рекордный, был достигнут за счет увеличения количества клиентов, которые вышли на просроченную задолженность. Увеличение объема выхода в 1+ обуславливаем ухудшением ситуации по стране в целом.

Итог: на протяжении всего года мы стабильно перевыполняем планы по:

- Roll Rate* на >150% (показатель перехода клиентов из бакета в бакет, план выставляется для достижения рыночных значений);
- Cure Rate стабильно выше лучших практик. Отмечаем, что данные цифры не предел и мы стремимся увеличить наши результаты;
- Винтаж** по выгашиванию на бакете 1-30 стабильно выше 98% (рыночные значения составляют 97,2%), на бакете 31-60 – средний наш показатель в 50% (на рынке он составляет 37%).

При этом стоит обратить внимание, что ипотечный портфель банка «Открытие» стремительно увеличивается. По данным сайта Банки.Ру мы входим в ТОП-5 банков по объему ипотечного портфеля, а по темпам его прироста – мы на 2 месте. Наши результаты по темпам погашения:

* Roll Rate – коэффициент перехода клиентов из бакета в бакет.

** Винтаж – эффективность взыскания на определенном бакете.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Каждый внедренный новый продукт – это взвешенное решение, детали которого прорабатываются на всех уровнях. Мы создаем и дорабатываем текущие процессы, делая их удобными для клиента и выгодными для банка. Сложные времена закаляют характер, и мы с гордостью можем сказать, что на протяжении пандемии мы сделали все от нас зависящее и, как показывают цифры, мы - лучшие на рынке Collection.

Что же мы сделали для этого? Фокус на People-направление, работа с клиентом в тандеме, пересмотр действующей стратегии процессов, усиление команды разработчиков, вовлечение каждого от сотрудников до руководства банка, что позволяет моментально реагировать на изменения ситуации на рынке и в обществе. Мы многое сделали, чтобы достичь этого результата, но впереди более амбициозные цели, одной из которых является признание и победа на крупнейшем среди контакт- центров банков «Хрустальная гарнитура».

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Тараканов
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Данис Ринатович
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела мониторинга задолженности