

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8462

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	ПСБ
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Ярославль
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1500
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.psbank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда дистанционных персональных менеджеров Корпусовой Лилии
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

“В одиночку мы - одна капля. Вместе мы - океан”.

Эти слова очень точно характеризуют команду, с которой я с удовольствием вас познакомлю. Меня зовут **Лилия Корпусова**. Вот уже более года я являюсь лидером команды дистанционных персональных менеджеров (далее ДПМ) по обслуживанию юридических лиц. И сегодня я хочу представить вам свой отдел в номинации **«Лучшая команда по обслуживанию клиентов»**. Сейчас мы сопровождаем 26 тысяч клиентов ЦФО, ЮФО, СЗФО, Урала, Сибири и даже Дальнего Востока. Наши клиенты имеют исключительную возможность на получение индивидуального обслуживания в банке. Непосредственной обязанностью персонального менеджера является выстраивание доверительных и долгосрочных отношений с клиентом, а также развитие действующей базы приоритетного сегмента с целью увеличения дохода.

В функционал ДПМ входит:

- полное сопровождение клиентов в банке, в том числе по международным контрактам

-согласование индивидуальных тарифов по обслуживанию

-вывод клиента на апелляцию в случае возникновения блокировки со стороны контролирующих служб. Содействие в соблюдении клиентом законодательных требований надзорных органов и сохранение лояльности к банку

- продажа банковских продуктов с полным сопровождением процесса с момента презентации до финального заключения договора

-выпуск электронных банковских гарантий как возможность клиенту принимать участие и выполнять государственные и муниципальные контракты.

Иными словами, ДПМ является единой точкой контакта с банком. Наши клиенты высоко ценят особую возможность обращаться по всем вопросам к профессионалам своего дела. В настоящий момент наш отдел включает 40 специалистов. Стратегия развития направления на 2022 год - увеличение численности на 50%. Это обусловлено высокой востребованностью сервиса у VIP-клиентов.

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

“Если все движутся вперед, успех заботится о себе сам”.

Направление ДПМ создавалось согласно стратегии банка для индивидуального обслуживания клиентов. В рамках ключевой цели банка по оптимизации расходов была проведена передача функционала ДПМ из Москвы в контакт-центр Ярославля. Важной задачей было сохранить доходность, не уронить лояльность и обеспечить рост клиентского ядра. Несмотря на трудности и неизвестности периода пандемии, к началу 2021 года был создан отдел ДПМ.

Для формирования команды были отобраны действующие сотрудники линии поддержки юридических лиц по триггерам:

- опыт работы
- личностные качества
- уровень вовлеченности
- нацеленность на профессиональный рост.

Затем была сформирована полная методологическая база знаний (на предыдущей площадке данный опыт не применялся). Для отслеживания ключевых показателей разработана и внедрена новая форма отчетности в Power BI.

Для обеспечения омниканальности информация о клиенте собирается и сохраняется в независимости от канала коммуникации с ДПМ в ПО Единое окно, что делает общение с клиентом персонализированным. Мы ценим время клиента и не задаем лишних вопросов.

Новое направление требовало разработки матрицы обучения, адаптированной под специфический функционал. Мы учли особенности свободного диалога, продажи сложных продуктов, не представленных в контакт-центре.

За счет доверительных отношений с ДПМ клиенты рекомендуют нас партнерам, что обеспечивает прирост лояльной клиентской базы.

Штат группы уже расширен на 13 специалистов, что позволило закрыть повышенную потребность

клиентов в индивидуальном обслуживании по всей стране и, как результат, обеспечило масштабирование сервиса в новых регионах на 40%.

Запуск функционала ДПМ в Ярославле снизил расходы направления на 63% по сравнению с предыдущей площадкой.

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

“Либо есть результат, либо есть оправдание”.

В нашей команде оправдание неприемлемо, мы работаем только на результат.

Одним из фокусов для банка в 2021 году является повышение комиссионного дохода.

Увеличение кросс-продаж в нашем отделе осуществляется за счет персональных предложений, исходя из выявленных потребностей клиента. Мы ежеквартально показываем положительную динамику в выполнении плана продаж приоритетных продуктов банка. Для наглядности сравним показатели 3го квартала 2021 г. с предыдущими периодами.

Наращивание базы активных клиентов осуществляется своими силами за счет рекомендаций. в 3 квартале 2021 г. данный показатель вырос на 43,21% относительно планового прироста в 15%.

Особенно хочу отметить результат по привлечению активных зарплатных проектов в банк. Всей командой нам удалось обеспечить прирост показателя на 31,63% по отношению к началу года

Первоначальные прогнозы на 2021 г по приросту торгового/интернет эквайринга с учетом жесткой конкуренции на рынке составляли 30-40 % к имеющейся базе. Мы же достигли исторического максимума Прирост относительно 4го квартала 2020 г. составил 70,67%. Что было отмечено руководством банка как значимый вклад в развитие партнерской сети.

План по продаже корпоративных карт в третьем квартале был выполнен на 124%

Мы показали отличную динамику по активации дополнительных продуктов банка таких, как Смс-оповещение, мобильный банк, кодовое слово, увеличив на 50% действующий портфель.

За 2021 году мы вдвое увеличили количество выпускаемых электронных банковских гарантий.

Наша задача делать клиенту персональное предложение в момент возникновения у него потребности, в удобном для него канале коммуникаций (голосовой канал, мессенджер, email). Высокий уровень профессиональных компетенций, глубокое знание продукта и разносторонние навыки ведения диалога в купе с безусловной клиентоориентированностью позволяют выполнять поставленную задачу. А как же еще можно научиться предвосхищать желания клиентов?!

Реагируя на современные тенденции, мы расширяем полномочия сотрудников и предлагаем нашим клиентам актуальные сервисы для развития бизнеса. В 2021 году мы взяли на себя дополнительный функционал:

- подготовка и сопровождение документов для работы клиента напрямую с иностранными контрагентами на основании источников DowJones Risk and Compliance, X-Compliance, Spark Interfax (сервисы по формированию заключения о санкционных рисках).
- согласование нестандартных условий по договорам начисления процентов (на ежедневный либо неснижаемый остаток на счете) с целью увеличения пассивов банка.

Благодаря увеличению штата сотрудников мы расширили географию обслуживания клиентов до Дальневосточного федерального округа.

В операционный результат группы ДПМ входит: комиссионный доход, полученный от активности клиента в банке, доход от средств, размещенных на счетах клиентов. За последний год данный показатель вырос на 10,3%, при прогнозируемых 7%. Что позволило превысить ожидаемый результат, заложенный в стратегии и обеспечить целевой уровень рентабельности такого сервиса для клиентов как дистанционный персональный менеджер.

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

“Экспериментируй, ошибайся, учись, пробуй еще”.

Внешняя коммуникация с клиентами подпитывает команду новыми знаниями и информацией. Мы обслуживаем VIP-клиентов, которые требовательны, порой привередливы, но при этом открыты. В процессе общения наша команда собирает очень ценный feedback. Отзывы и пожелания клиентов аккумулируются и обсуждаются на мозговых штурмах, планерках и деловых играх, а также передаются в профильные подразделения.

Надежная внутренняя коммуникация между членами команды обеспечивает обмен знаниями и идеями. *«Многие идеи становятся лучше, когда их переносят в другие головы, а не там, где они возникли»* Оливер Уэнделл Холмс. Целостный подход к работе вместе с командой разработчиков помогает нам создавать адаптивные продукты и сервисы банка.

Одним из них является обратный эквайринг. У наших клиентов была выявлена потребность оперативно перечислять денежные средства на карты поставщиков и снизить затраты на снятие наличных. Новая услуга банка уже сейчас позволяет ускорить расчеты, обеспечивает низкую стоимость транспортировки наличных и их безопасное хранение. Обратный эквайринг гарантирует прозрачные расчеты для контролирующих органов и позволяет легко формировать отчетность.

Следуя стратегической цели развития ПСБ по увеличению комиссионного дохода, мы ставили перед собой задачу анализировать предложения конкурентов, оценивать наши действующие сервисы глазами клиента и генерировать новые идеи по улучшению процессов банка на всем пути обслуживания клиента.

Благодаря тесному сотрудничеству с группой разработки эквайринга и дирекцией цифрового бизнеса был запущен новый сервис «быстрых зачислений». Большая часть операций по картам проводится до 17:00 по местному времени, а зачисление выручки при этом происходит на следующий день, что может приводить к кассовым разрывам. Подключив новый сервис, клиент получает пополнение своего расчетного счета 3 раза в день от транзакций по торговому эквайрингу. Благодаря новой технологии предприятие получает до 70% выручки уже в день совершения операции. За 2021 год данным сервисом воспользовались 33% наших клиентов. Первоначально сервис был подключен в рамках промо-акции, по окончании пилотного проекта 53% клиентов продолжили пользоваться услугой на платной основе, что ежеквартально приносит банку комиссионный доход.

Активная коммуникация между подразделениями способствует эффективному развитию смежных направлений банка. Например, принцип синергии использовался при запуске проекта «Синергия двух команд обслуживания: юридических и физических лиц». В результате был разработан порядок навигации владельцев бизнеса на VIP-обслуживание как физических лиц в Orange Premium Club. Благодаря проекту в портфеле розничного бизнеса за второе полугодие 2021 года увеличилась доля клиентов премиального сегмента на 2%, что в абсолютных значениях имеет весомую роль по отношению к общему плану направления.

На мой взгляд, эффект синергии приведет к успеху в любой команде. Поэтому стратегическим

решением для нас стало продолжить тесное взаимодействие с коллегами цифрового бизнеса.

В ноябре 2021г года в банке был запущен новый проект «Единая команда клиентского пути РКО», целью которого является анализ каждого этапа клиентского пути в части расчетно-кассового обслуживания.

В проекте участвуют 19 направлений, которые разделены на 4 команды: команда аналитики, команда назначения встреч, команда открытия счетов и команда продаж. Совместно с командой отчетности и аналитики мы работаем над созданием креативных и инновационных подходов к процессу взаимодействия с клиентом.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

“Если мы не позаботимся о нашем клиенте, это сделает кто-то другой”.

Сама формулировка «персональное обслуживание» подразумевает под собой безусловную клиентоориентированность и индивидуальный подход, а «дистанционное персональное обслуживание» добавляет к этому комфорт и экономию времени. В век высоких технологий люди привыкли к быстрому темпу развития всех сфер жизни, включая финансовую. Пандемия также внесла свои коррективы. После нескольких локдаунов многие клиенты стали чаще выражать потребность в решении максимального количества вопросов в удаленном формате, не посещая офис банка. В новых реалиях наш сервис удаленного персонального обслуживания широко востребован в банке.

Одним из целевых ориентиров работы ДПМ является поддержание целевого уровня удовлетворенности VIP-клиентов. Высокая скорость исполнения поручений, вежливость, компетентность, доступность по телефонной связи/ e-mail позволяют предвосхищать ожидания клиента. Мы заинтересованы в предоставлении качественного сервиса и для нас крайне важна обратная связь от клиентов, ведь это помогает нам становиться лучше.

В 2021 году мы не только не уронили, но и показали рост оценки качества клиентского впечатления QI (Quality Index). Фокусным показателем, входящим в индекс качества, является уровень удовлетворенности клиентов. Относительно 2020 года его значение выросло на 3,2% и составило 98% при целевом ориентире 95%. Учитывая, что наш отдел был сформирован в Ярославле «с нуля», считаю, достигнутый уровень поводом для гордости.

Лучше всяких слов о высоком уровне клиентоориентированности ДПМ свидетельствуют отзывы наших клиентов на самом большом финансовом супермаркете в России Банки.ру: за 3й квартал 2021 года мы получили 7 положительных отзывов с оценкой 5 баллов. Примеры положительных отзывов представлены на слайде 4.

При работе со спорными обращениями и запросами клиентов сотрудники проводят допретензионную работу. Чтобы сделать этот процесс максимально эффективным в полномочия персонального менеджера добавлена возможность согласования с бизнес-подразделениями индивидуальных тарифов обслуживания в рамках акции «Индивидуальный подход». За 2021 году акция была согласована 184 клиентам в рамках клиентоориентированности и сохранения лояльности к банку. Из них 25% составляли клиенты, которые выразили желание перейти на обслуживание в другой банк по тем или иным причинам. Благодаря профессиональному подходу ДПМ клиенты продолжили работу с ПСБ и получили индивидуальные условия обслуживания по ряду продуктов.

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

“Талант выигрывает игры, а команда-чемпионаты”.

Команды достигают большего результата, если руководитель поддерживает каждого лично. Моя задача замечать даже незначительный результат, вознаграждать за новые идеи и их внедрение. Все это одновременно означает, что лидер должен заранее принимать возможные риски и спокойно относиться к промахам как к неизбежным. Очень легко критиковать и ругать за неудачи, сложнее найти за что похвалить каждого. К тому же я считаю, что сотрудники, с которыми руководитель общается регулярно, демонстрируют большую вовлеченность в общее дело. В нашем отделе сформировалась добрая традиция под названием «Пятничная рубрика». По окончании недели моя задача, как лидера команды, написать ребятам мотивирующее сообщение с подведением итогов рабочей недели, чтобы поднять моральный дух команды, похвалить за успешную работу, приободрить в случае неудачи, пожелать хорошего отпуска, настроить на достижение поставленных целей. Без какого-либо канцелярита и сложных выражений. По секрету от части ребят я знаю, что в конце каждой рабочей недели они с нетерпением ждут свою «Пятничную рубрику», а самые нетерпеливые даже напоминают в личных сообщениях, что уже заждались моего письма. Интерес ребят очень ценен для меня, так как это показывает их личную вовлеченность.

Кроме того, во 2 квартале текущего года мною была разработана матрица развития дистанционного персонального менеджера, которая представляет собой прозрачную систему профессионального роста с отображением необходимых навыков, знаний и требований для перехода на следующие ступени - на основе утверждённой у нас аутентичной модели построения карьеры.

Для мотивации сотрудников мы адаптировали процессы кадрового развития (кадровый навигатор и кадровый резерв) сотрудников под особенности Ярославля. В Москве одним из направлений развития сотрудников был переход на новое направление: персональное обслуживание ключевых клиентов в офисе по тендерным и онлайн-кредитам, онлайн-факторингу. Для этого необходимо развитие кредитной компетенции. Мы можем рекомендовать лучших сотрудников, заинтересованных в профессиональном развитии, на стажировку в профильное подразделение, где они могут познакомиться с продуктами, различием в функционале, посетить клиентские встречи опытных менеджеров.

ДПМ участвуют в ежеквартальных командных конкурсах и борются за звание лучшего персонального менеджера по итогам квартала. За победу как в командном, так и в личном зачете вручается почетная статуэтка.

Моих сотрудников регулярно выделяют на ежемесячных и ежеквартальных награждениях Центра по сопровождению клиентских операций. За текущий год 21 ДПМ получили 30 грамот как лучшие эксперты в своей области. Сотрудники проявили инициативу создать доску почета, где с гордостью размещают свои награды, что является прямым доказательством ориентации команды на достижение высоких результатов.

Помимо работы мы проводим неофициальные встречи за пределами офисных стен: играем в мозгобойню, проводим сбор вещей в помощь многодетным и малоимущим семьям, посещаем конкурсы красоты в качестве группы поддержки двух сотрудниц нашего отдела. Да-да, в нашем коллективе работают не только умные, но и красивые коллеги.

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

“Границы существуют лишь в твоей голове”.

В процессе формирования отдела в первую очередь необходимо было качественно обучить с нуля новых сотрудников. За основу мы взяли программу обучения сотрудников линии поддержки юридических лиц продолжительностью 17 дней. Но данная программа не вполне соответствовала функционалу персональных менеджеров. Учитывая высокие требования к работе ДПМ, я решила формировать команду на принципах компетентностного подхода, который заключается в поиске соответствующего кандидата на основе необходимых компетенций. В дальнейшем возникла потребность разработки новой матрицы обучения.

Совместно с отделом обучения и развития персонала мы создали совершенно новую программу, основанную на данном подходе. Помимо базового обучения работе с юридическими лицами, нам необходимо развивать у сотрудников ключевые навыки ДПМ: работа на исходящих звонках, активные продажи, аналитические навыки. Мы разработали план поэтапного развития менеджера, который позволит формировать у сотрудников точно необходимые компетенции.

Для более эффективного и интересного процесса обучения персонала в новую программу мы включили популярные методы и технологии: лекции, анализ конкретных ситуаций, тренинг, brainstorming, деловая игра. Интерактивность процессу придают задания с взаимной проверкой обучающимися. Мы внедрили ранее не используемую ни одним из направлений практику — проведение ассесмента до и после обучения.

На выходе получилась совершенно новая программа подготовки: срок обучения сокращен на 5 дней, в процесс входит прохождение стажировки у опытного сотрудника, тренинг по продажам. Сотрудники проходят промежуточный срез знаний и итоговый контрольный звонок. К концу года по новой программе проведено 5 обучающих сессий, подготовлено и адаптировано 19 сотрудников.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

“Это всегда кажется невозможным, пока не сделано”.

Человеческая натура крайне противоречива: с одной стороны, мы стремимся к прогрессу, потому что он несет с собой новые возможности и улучшения. С другой стороны, мы подсознательно стремимся к стабильности. Мы боимся перемен, потому что, решаясь на них, сильно рискуем, ведь результат всегда непредсказуем. *Самый сильный вид страха — это страх перед неизвестным.* Еще год назад направление работы ДПМ казалось мне и моей команде именно таким: неизвестным, сложным, не во всем понятным. Перед нами стояла амбициозная задача по принятию нового функционала, оперативному созданию команды профессионалов при сохранении качества обслуживания клиентов. Оглядываясь назад, когда все казалось невероятным к осуществлению, непонятным и в тоже время интересным, сейчас могу сказать, что своим успешным результатом мы превзошли все ожидания руководства. Только максимально крутая, заряженная на успех молодая команда могла достичь столь невероятного операционного результата, показать прибыль банку, на которую на момент миграции никто не рассчитывал.

Сейчас попасть в команду ДПМ мечтает каждый сотрудник контакт-центра, наш отдел числится во всех направлениях как возможность карьерного роста сотрудника, а значит, и в будущем в нашей команде будут работать только лучшие из лучших.

С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Корпусова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Лилия Павловна
ДОЛЖНОСТЬ	Управляющий менеджер по дистанционному персональному обслуживанию