CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9169

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ЦИФРОВАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ, ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНТАКТ-ЦЕНТРА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа-Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	400
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://alfabank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Единый Collection
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Единый процесс взыскания просроченной задолженности по-своему уникален для банковской отрасли.

Потому что он многогранный:

Во-первых, в рамках стратегии работы с клиентом объединяются этапы контакт-центра, региональное, судебное и роботизированное взыскание.

Во-вторых, взыскание не терпит простоев и потерь, так как с каждым днём задолженность становится старше и ее сложнее вернуть.

В-третьих, процесс требует большого объема межведомственных взаимодействий, как внешних, так и внутренних.

Поэтому, чтобы получить синергию от централизации процессов, персонала и управления – нужна сильная команда и технологическая основа.

В Альфа-Банке, по классике жанра, процесс был децентрализован по подразделения и по системам, и даже по организациям.

Что было:

1. 4 CRM системы. 3 из них не поддерживались
2. Старый автодайлер
3. Нет мобильного приложения
4. Слабые аналитические инструменты
5. 1 из 3 площадок контакт-центров и 50 региональных офисов в сети дочерней организации

К тому времени, а это был конец 2019 года, у Руководства Банка серьезно созрел запрос к повышению эффективности и централизации управления.

Новая команда вышла. Аудит проведен. Рукава закатаны.

С этого момента начинается наша история о «большой стройке» под названием «Единый Collection» (иногда будем называть ее «программой»)

2. Цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

Цель – стать лучшим взысканием на рынке: операционным и технологическим.

В данной номинации расскажем о пути к технологическому лидерству.

Задачи стояли такие:

1. Перевести все этапы, процессы, персонал в одну систему;
2. Все рабочие места завести в сеть Банка;
3. Внедрить современную систему принятия решений с поддержкой ML-моделей;
4. Обеспечить актуальную технологическую архитектуру;
5. Внедрить функциональное мобильное приложение, заменяющее офис;
6. Внедрить эффективную систему автообзвона, в том числе систему управления трафиком;
7. Обеспечить возможность развития собственными силами;
8. Достичь высокого уровня информационной безопасности.

И, конечно, как полагается, внедрить эту пятилетнюю программу за три года!

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры) (не более 1800 знаков с пробелами)

Чтобы не утруждать уважаемого читателя простым перечислением не всегда понятных банковских структурных единиц, всех наших участников сгруппируем и напишем что-нибудь интересное о них:

- Управляющий Комитет программы. Возглавлял Заместитель Председателя Правления, с участниками от всех бизнес-линий Банка, рисков, ИТ. Серьезный бюджет и амбициозный срок, требовал аналогичного контроля и соразмерной помощи.

- Проектная команда (50 сотрудников). Не хватит символов, чтобы раскрыть вопрос о взаимопонимании между проектными командами бизнеса и ИТ. В подтверждение приведем факт, что та же команда за год до окончания программы взяла на себя непрофильный проект и так и делает совместно (Спойлер! Это «База знаний», придем с ней на "Хрустальную гарнитуру" в следующем году).
- Вендор (50 сотрудников). Вендор у нас был с итальянским характером (штаб-квартира) и русской душой (команда внедрения). Он также, как и Банк, хотел сделать лучшую систему, а потом продать ее на рынке, к сожалению, как это часто бывает в длинных проектах, не рассчитал силы. Но проект же ведет взыскание…После ряда серьезных переговоров с итальянской штаб-квартирой, вендор усиливает вдвое команду внедрения, чтобы остаться в сроках, ну и, конечно, без увеличения бюджета для Банка.
- Стейкхолдеры (1000 сотрудников). Контакт-центр, судебное взыскание, региональное взыскание с честью и волей принявшие испытание под название «масштабирование системы». А в авангарде было региональное взыскание, которое проверило стойкость, но уже проектной команды.

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

Не зря в начале эссе эту программу назвали «стройкой». В программе было желание делать сразу хорошо, не смотря на риски. Но обо всём порядку:

- Систему изначально строили под совместное развитие с вендором. Была создана архитектура, которая была понятна и Банку и вендору. Были большие партнёрские планы, но февраль 2022 внес свои коррективы. Итальянцы решили закрыть офис в РФ и прекратить партнёрство со всеми российскими клиентам. После сложнейших переговоров, когда был риск остаться ни с чем, **Альфа-Банк получил право на исходные код**, а также взяли команду вендора из российского офиса к себе на работу.
- **Система строилась по правилам КЦ**, так как важна производительность системы и удобство интерфейса. Лучшие наработки были перенесены на региональное и судебное взыскание, а BPM платформа и интеграционная шина обеспечила внутренние и внешние интеграции, в том числе интеграции с государственными ресурсами (СМЭВ, ФНП, ЕПГУ, Арбитр.ру, Цифровой профиль)
- Телефония и автодозвон. В Альфа-Банке до начала программы стоял старый Avaya APC, логичным было решение переходить на Avaya POM. Внедрений в РФ еще не было, но были технические наработки в банке, поддержка интегратора и вендора. Сложная стратегия перебора номеров не взлетала, никак не выходили на нужную производительность. Доработки нашего ИТ, доработки интегратора, бесплатное обучение всего мониторинга телефонии, встречи с RnD Avaya и тестирование в их лаборатории не давали результата. Полгода поисков, тестов, в том числе в бою, полная переинсталяция системы привела к тому, что за 2 дня до нового года и окончания срока проекта, контакт-центр взыскания полностью перешел на новый дайлер. **На тот момент это крупнейшее в мире внедрение Avaya POM для процесса взыскания.**
- Определители номеров. Вместе с телефонией была интегрирована система управления трафиков. **Это позволило перейти с ежеквартальной смены определителей номеров на ежедневную, еще до того момента, когда эти номера попадут в спам-фильтры и помощники у клиентов.** Появилась возможность при массовом обзвоне регионального

взыскания подставлять номер персонального сотрудника для возможности связаться напрямую.

- Решая одну из задач программы, а именно, перевод рабочих мест из другой сети в Банк, стоял вопрос: «Какую офисную телефонию переносить?». Там была Cisco, перенести было без проблем и дешевле. Но **было решено сделать телефонию, а на ней и запись, и голосовую аналитику – единой для всех рабочих мест взыскания**. Так у регионального взыскания появилась Avaya, а вместе с ней несколько крутых возможностей:
    1. Объединить все рабочие места регионального взыскания и площадки КЦ в один большой контакт-центр,
    2. Сделать персональный дайлер для каждого выездного сотрудника,
    3. Управлять трансферами и переводить звонки не только на рабочее место, но при его отсутствии на мобильный.
- При разработке мобильного приложения для регионального взыскания были учтены функциональные требования, а также щепетильное отношение к персональным данным. Поэтому сначала занялись безопасной архитектурой: dmz, внешней шиной, вирусной защитой и шифрованием данных. В итоге пришли к тому, что безопаснее будет закупить телефоны самим, поставить на них защиту и удаленное управление. **Получился безопасный удаленный офис регионального взыскания**.
- Внимание было уделено и аналитической инфраструктуре. Для пользователей **создан конструктор отчетности**, который, в том числе может работать через SQL запрос, сразу через интерфейс системы. А для аналитиков интегрированы два сервера. То есть **аналитика взыскания может не только онлайн получить любой объём данных, но и отдать их в систему**.

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Эффективность:

1. Совокупный рост эффективности позднего взыскания **на 15%**.
2. Совокупный рост эффективности раннего взыскания Cure Rate на **0,5 п.п.**
3. Инвестиции за 3 года окупились **в 3 раза за один год**.

Ключевые метрики:

- Повышена контактность в КЦ ранней просрочки **на 3 п.п**.
- Повышена производительность регионального взыскания **на 20%**.
- Повышена производительность контакт-центра **на 10%**.
- Сокращен срок получения возбуждения исполнительного производства **с 4 до 1 месяцев**.
- Получения данных из систем банка в режиме Т0.
- Единый уровень технологий контакт-центра масштабирован **в 2 раза**.
- Система готова держать **двухкратную нагрузку** относительно текущего банковского портфеля .

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

В рамках программы трансформации взыскания Альфа-Банка создана лучшая технологическая

платформа для взыскания на рынке, которая объединяет все этапы, персонал, типы клиентов (физические лица, юридические лица) и типы продуктов (от кредитных карт и РКО до ипотеки и кредитных линий)

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Египко
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Алексей Владимирович
ДОЛЖНОСТЬ	руководитель дирекции технологического развития