

Учитывая, что Platinum Bank активно внедряет систему электронного документооборота, операционный директор Platinum Bank Томаш Боровски пояснил как это отразилось на операционной деятельности банка и в частности, на взаимодействие подразделений.

В Департаменте операций электронный документооборот (ЭД) был внедрен еще в августе прошлого года. Особенно ярко эффект от его внедрения проявился во взаимодействии подразделений андеррайтинга и бэк-офиса. Чтобы оценить разницу надо сделать маленький экскурс в недалекую историю. Раньше, к примеру, каждое кредитное решение должно было быть подписано андеррайтером и предоставлено в подразделение бэк-оффиса для сверки с данными в системе. Это означало, что ежедневно между этими подразделениями физически перемещалось более 4000 кредитных решений. А значит четыре специально выделенных сотрудника (мы их называли «спортсмены») каждые 15 минут бегали с пачками этих бумаг из андеррайтинга в бэк-офис.

Причем 99% времени затраченного на сверку, тратилось впустую - ведь по статистике на доработку отдавалось меньше одного процента заявок.

Таким образом, андеррайтеры были заняты механической работой по подписанию бумаг, вместо оценки кредитных решений, а бэк-офис терял время на проверке правильных данных. Более того, эти четыре сотрудника занимались переноской бумаги, для производства которой каждые 3 дня нужно уничтожить одно дерево, что нас как ответственную компанию очень огорчало.

Электронный документооборот освободил наших сотрудников от лишней работы и сфокусировал их на работу с ошибками – сейчас бэк-офис занимается только реестром несоответствий в кредитных решениях и системе. Для клиента это означает, что банк стал гораздо быстрее перечислять деньги, чем до внедрения ЭД. Сейчас мы готовы перечислить деньги уже через 10 минут после принятия решения. А раньше это занимало 30-40 минут.

Что-то можете сказать о сэкономленном времени?

Томаш Боровски: Я это определяю не в процентах или часах, а в людях. Благодаря электронному документообороту мы получили возможность использовать 11 человек на более квалифицированной работе: пять - в андеррайтинге и 6 - в бэк-офисе.

Кроме того, мы внедрили систему электронного согласования документов – теперь все люди, которые участвуют в процедуре согласования, могут одновременно работать в одном документе. Раньше каждый распечатывал документ, делал правки, вносил их в компьютер и отсылал. Соответственно, если в процессе согласования участвовало 10 человек, нужно было со всех собрать правки, не ошибиться, кто и какие из них внес и повторно разослать исправленный вариант. После чего следовал второй тур «исправления исправлений» и т.д.

Сейчас же каждый видит правки другого, а значит сильно снижается количество потенциальных ошибок, экономится время и та же бумага.

Выбрана ли уже стратегия операционной деятельности на 2013 год? Если Да, то в чем ее суть и отличия от стратегии в нынешнем году?

Томаш Боровски: Стратегия операций, как и стратегия банка в целом меняется нечасто. Наша стратегия была утверждена в 2010 году и в Департаменте операций мы ее придерживаемся. То, что меняется - это задачи в течение года и фокус внутри операций.

2013 год будет больше связан с оптимизацией уже наработанного, чем с внедрением абсолютно новых проектов. Тем не менее, мы никогда не останавливаемся и в 2013 нас ждут 3 новые проекта: внедрение CRM – системы, которая позволяет отслеживать и концентрировать информацию о клиентах, более качественнее их обслуживать и предлагать им нужные продукты, замена программного обеспечения для коллекшн и активация дополнительных сервисов для клиентов в наших банкоматах.

Как вы думаете, простые решения могут обеспечить «непростой» результат? Почему?

Томаш Боровски: Самый яркий пример – это внедрение самообслуживающегося IVR

(системы голосовых сообщений). В результате 50% клиентов, которые звонят в контакт-центр, обслуживаются без участия оператора. Решение простое, но детальный анализ запросов клиентов, стандартизация и разделение вопросов дало действительно хороший результат.

IVR подключен к нашей базе данных, поэтому после идентификации клиент может сам выбрать информацию, которая ему нужна: остаток задолженности, сумма кредита и дата платежа, и прочее. Если же клиент хочет поговорить с оператором, то у него есть и такая возможность.

Как нужно построить работу, чтобы инициировать события, а не реагировать на уже произошедшее?

Томаш Боровски: С моей точки зрения, это вопрос недостатка информации. В Украине уровень знания населения о кредитовании невысок. Из-за этого у банков очень много проблем с обслуживанием клиентов после выдачи кредитов. Часть клиентов не понимают, что за кредит нужно платить, не знает, что такое договор и какие последствия имеет подписание договора, не понимают всех составляющих ежемесячного платежа. Поэтому «инициировать» для меня означает правильно и максимально информировать клиента о том, что их ждет.

Томаш Боровски: больше всего меня поразили пункты в анкете для выдачи кредита: «официальный доход» и «неофициальный доход»

Если говорим об операциях, то такой иллюстрацией может быть информирование всех клиентов о ближайшем платеже и его сумме. Или же звонки операторов всем клиентам, которым Platinum Bank выдал кредиты. Такие звонки преследуют несколько целей. Главная из них, построение правильных отношений между клиентом и банком, а это

очень часто означает объяснение: что такое кредит, какие условия договора, какие обязательства клиента, а какие банка, какие плюсы своевременной оплаты и какие минусы просрочки.

Как происходит оповещение, что подходит дата очередного платежа?

Томаш Боровски: У Platinum Bank более одного миллиона клиентов, и понятно, что операторы не звонят – в основном это СМС-оповещение и автоматический обзвон.

Сложно ли дозвониться в ваш колцентр? как вы добиваетесь комфортного для клиента времени дозвона?

Томаш Боровски: Абсолютно не сложно. Можем попробовать прямо сейчас!

Как вы добиваетесь комфортного для клиента времени дозвона?

Томаш Боровски: Если вы имеете в виду – сложно ли дозвониться до оператора в контакт-центр, то я напомню, что около 50% всех входящих звонков обслуживаются автоматом. Вторая половина общается с оператором. Так вот в часы пиковой нагрузки поступает в 3-4 раза больше звонков, чем в другое время. Единственный инструмент, который нам позволяет разруливать такие нагрузки, это постоянный мониторинг, анализ и усовершенствование наших моделей, которые предсказывают сколько нужно нам

операторов, чтобы обеспечить хорошее качество обслуживания клиентов. А в целом наш стандарт – 80 на 20. Это означает, что 80% клиентов, звонящих в контакт-центр, будут ждать соединения с оператором меньше 20 секунд. И мы полностью выполняем и даже перевыполняем данный стандарт.

А какие пиковые часы в Platinum Bank?

Томаш Боровски: Для разных подразделений разное время. У андеррайтинга – с 10:00 до 15:00, за это время мы выдаем больше 80% кредитов за весь день. В целом основное количество клиентов, предпочитает звонить в банк в утреннее время, так 45-50% звонков приходится на 4х часовой период с 9:00 до 13:00. Если говорить о днях недели, то наиболее популярны понедельник и вторник - в эти дни звонит более 40% клиентов. Также прослеживается эффект конца месяца и конца года, когда количество звонков резко возрастает.

Как вы дозваниваетесь до проблемных клиентов, которые не хотят брать трубку, видя звонок из банка?

Томаш Боровски: С одной стороны мы стараемся иметь достоверную базу данных контактов, но когда хороший клиент превращается в должника – к нему становится очень сложно дозвониться. Выход из этой ситуации мы видим во внедрении GSM-шлюза. Это устройство позволяет дозваниваться к клиенту, используя разные телефонные номера разных операторов. То есть, если проблемный клиент игнорирует звонки с официальных номеров банка, то на звонок с незнакомого мобильного номера он, скорее всего, среагирует. В случае если клиент вообще не желает общаться с кем либо, приходится пользоваться звонками третьим лицам, например, на работу или отсылать письма и т.п.

Также, в конце прошлого года мы запустили входящую линию для коллекшена. Номер этой информационной линии находится во всех письмах, которые мы высылаем должникам. Они могут позвонить на нее тогда, когда они сами захотят. И, как показала практика, рано или поздно они все-таки звонят.

Каким образом контролируется качество работы подразделений?

Томаш Боровски: Мы используем внешний и внутренний контроль качества. Внутренний контроль – это тайные звонки, которые совершают сотрудники других подразделений банка. Самооценка внутри подразделения, когда сотрудники оценивают работу друг друга. Это и выборочное прослушивание разговоров. Также мы используем онлайн тестирование – каждый сотрудник Департамента операций должен пройти не менее одного тестирования в месяц. Результаты тестов демонстрируют тенденции - падает качество или улучшается. Плюс к этому, мы звоним клиентам и проверяем уровень их удовлетворенности нашим сервисом.

Для внешнего контроля мы пользуемся услугами компаний, которые специализируются на тайных покупателях и тайных звонках.

А как стимулируется хорошая работа оператора колл-центра? Вымпел, грамота, премия, карьерный рост или что-то еще?

Томаш Боровски: Все подразделения Департамента операций имеют нематериальную систему мотивации, а некоторые и материальную. Материальное поощрение построено по рейтинговому принципу – ежемесячно первые 40% сотрудников в рейтинге получают бонус. А так как рейтинги обновляются ежемесячно, то и шанс получить бонус есть у каждого сотрудника. В разных подразделениях могут быть и дополнительные системы поощрений – командный бонус, квартальный бонус.

Примерами нематериальной мотивации, которые существуют в Департаменте операций, могут служить доски почета. Например, в одном из отделов доска почета выполнена в виде Олимпа, на который попадают лучшие сотрудники в своих направлениях – Шерлок Холмс, который нашел больше всего фактов мошенничества, Эйнштейн – сделал меньше всего ошибок, Спикер – лучшее качество разговора.

Наши сотрудники постоянно работают над тем, чтоб стать лучше, и один из подобных инструментов – рейтинги. Названия групп в рейтингах говорят сами за себя: Пираньи – самые лучшие сотрудники, могут «порвать» любого. Велосипедисты – постоянно пытаются догнать пираний. Парашютисты – всегда готовы на вылет. Кроме соревнований в рейтингах сотрудники могут получать разные номинации: Птица говорун – больше всего обработал звонков, Всезнайка – лучший по тестам. Мы не забываем отмечать и низкие показатели работы, например, номинация Самый ленивый – присуждается сотруднику, который потратил больше всего времени после звонка.

Кроме вышесказанного, лучшие сотрудники по данному рейтингу получают небольшие призы – билеты в кино, на каток, в ресторан и т.п.

Есть ли отличия между операционной деятельностью банка в Украине и за рубежом?

Томаш Боровски: Глобальных отличий нет, есть общепринятая практика, на основании которой выстраивается операционная деятельность банка. Но, конечно, есть и определенная специфика.

Когда я приехал в Украину меня больше всего поразили пункты в анкете для выдачи кредита: «официальный доход» и «неофициальный доход». В Европе такого, конечно же, не увидишь.

Второй момент – в Украине мы вынуждены перепроверять кредитную историю клиента в разных кредитных бюро и других государственных реестрах. В других странах такая информация собрана в едином кредитном бюро, куда ее обязаны передавать все банки. Поэтому информация о клиенте мгновенно оказывается в банке и клиенту не нужно отвечать на вопросы о его доходах, декларациях и пр. С этой точки зрения процесс выдачи кредита в Украине может показаться несколько сложным для клиента. Если бы все эти данные были централизованы, достоверные и все банки имели к ним доступ, то процесс выдачи кредитов был бы проще и быстрее. Сейчас же все эти данные мы должны добывать и перепроверять самостоятельно.

В то же время, аналитики портала НБРА-IBRA напоминают, что по итогам 9 месяцев 2012 года Platinum Bank заработал 2,83 млн. грн. чистой прибыли, в т.ч. чистый процентный доход составил 655,64 млн. грн. Удельный вес процентного дохода в доходах банка за 9 месяцев составил 80,4%.