CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8890

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ ПОДХОД К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С КЛИЕНТАМИ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	СТД Петрович
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Великий Новгород
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	964
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://petrovich.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Персонализация в массовом сегменте
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

СТД «Петрович» - отечественный DIY-ретейлер по продаже и производству строительных материалов. Наш контакт-центр объединяет 800 специалистов. Ежедневно мы принимаем в среднем 18 000 клиентских контактов.

До 2019 г. диалог с клиентами состоял из обязательных вопросов и фраз. Обратился к клиенту 3 раза по имени – получил галочку в листе мониторинга. Не уточнил адрес доставки – допустил

ошибку. Этот инструмент контроля помогал найти причины ошибок и скорректировать работу. Для нас, как для операционной компании, важно выполнение показателей. Лист мониторинга и ошибки были включены в KPI специалистов. Фокус внимания был направлен на соблюдение требований к звонку и правильность оформления. Потребности клиента уходили на второй план.

В ответ мы слышали: «Операторы – роботы. Клиенту нужен товар, а не набор вопросов. Переключайтесь на потребности клиентов!». По мнению специалистов, замечания были голословны. Это вело за собой стресс и увольнения. Мы теряли внешних и внутренних клиентов.

Оставаться «говорящими головами» мы не могли. Наша ценность – люди.
Решили сфокусироваться на клиенте и его потребностях.
Запустили проект по выделению клиентских типов. За основу взяли эмоциональную составляющую поведения.
Цель - собрать выявленные в разговоре поведения. В дальнейшем определять тип и поведение с помощью речевых технологий и передавать специалистам готовый алгоритм общения.
Итог – поведение клиентов меняется в зависимости от ситуации. Автоматизация определения типа клиента не требуется.

Мы решили реорганизовать процесс обслуживания клиентов.
Ориентир взяли на индивидуальный подход, исходя из разного эмоционального состояния.

Примерили на себя роль клиента и создали новый путь обучения. Научились выстраивать общение с клиентами в моменте и решать вопросы любой сложности.

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

Основные цели, которые мы ставили перед собой:

1. Предоставление обслуживания, закрывающего потребности клиентов.
2. Увеличение оборота Контакт-центра.
3. Повышение вовлеченности специалистов.
Вовлеченный специалист = счастливый клиент.

Задачи, поставленные перед нами, для реорганизации процесса можно разделить на два этапа.

Первый этап:
1. Погрузиться в клиентский опыт.
- Организовать групповые сессии между специалистами разных подразделений компании.
- Поделиться историями из жизни, положительными и отрицательными, об общении с разными сервисами. Разносторонний взгляд на ситуацию поможет понять причины поведения людей.
2.Сосредоточиться на важном.
- Проанализировать путь клиента и выявить, что мы можем улучшить.
- Построить «мостик» от найденных проблем к будущим решениям.
3. Выбрать лучшие решения, при которых компания, клиент и специалисты не останутся проигравшими.

Второй этап:
1. Реализовать новую модель коммуникации.
- Разработать новые критерии мониторинга звонков.
- Пересмотреть тренинг «Телефонные коммуникации».

- Разработать обучение, направленное на изучение характеров людей.
2. Запустить новую модель:
- Представить модель руководителям групп КЦ.
- Провести обучение специалистов КЦ.
- Определить контрольные точки.

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

Стейкхолдерами процесса выступают:

1. Клиенты - нуждающиеся в дружеском общении и быстром решении вопроса.
2. Специалисты - заинтересованные в удобстве общения и выполнении личных KPI (Key Performance Indicator).
3. Отдел обучения, отдел качества и руководители групп КЦ – выполнение целевых показателей Контакт-центра.
4. Компания - выполнение целей компании.

4. Подходы и инициативы (не более 3600 знаков с пробелами)

Клиенты бывают разными, значит, общаться с ними нужно по-разному. Возникал вопрос: «А как правильно с ними общаться?»
Ответ на него мы нашли на сессии по «Редизайну мышления».
В ней принимали участие специалисты разного опыта и функционала: менеджеры баз, руководители групп и операторы КЦ. При помощи погружение в роль клиента и оператора, мы поняли какие бывают клиенты и как с ними общаться. Те чувства и эмоции, которые они испытывали помогли понять зачем это нужно нам.
Выявили рабочую гипотезу: «Общение должно строиться на простых человеческих вещах».
На основании этого создали новую модель коммуникации.

Запуск модели начался с обучения специалистов.
В основу тренинга «Телефонные коммуникации» был положен «Редизайн». На нём специалисты погружаются в образ клиента, делятся друг с другом эмоциями, которые испытывали при обращении в другие компании. Благодаря такому подходу специалисты понимают свою главную цель – общение нужно строить на дружеской ноте**.** Клиенту важен не wow-сервис, а решение его вопроса.
Для подбора ключика к каждому клиенту, разработали тренинг «Персоны». Мы выделили несколько типов клиентов: чувствующий, артистичный, мыслительный и контролирующий. На тренинге специалистам даются инструменты как распознавать настроение людей за 40 секунд. И исходя из этого выбирать линию поведения в общении.
Такие инструменты даются каждому новичку в течение первых трех месяцев работы.
В прил. 1, стр. 3 отражена статистика прохождения тренингов.

Следующий этап - создание нового листа мониторинга. Он состоит из принципов, в рамках которого ведется свободный диалог с клиентами.
Мы убрали рекомендуемые сценарии общения и исключили мониторинг из KPI – дали специалистам почувствовать себя свободными.
Такой подход сопровождался рисками: специалисты могли выйти за общепринятые нормы общения. Поэтому у руководителей критерий оставили, как инструмент для работы с

сотрудниками.
Риски не подтвердились. Цель достигнута – у 80% специалистов не более 1 Критического или Неприемлемого контакта.

Например:

• Неприемлемый контакт – нет уточнения какой фирмы клиенту нужен цемент.
• Критический контакт – специалист не приложил усилия к поиску номенклатуры, что привело к срыву покупки или недовольству клиента.

Динамика мониторинга отражена в прил. 1, стр. 4.
Мониторинг звонков помогает поощрять позитивные моменты и подсвечивать ориентир на правильные действия.

Благодаря новой модели, наша ценность – Человек в приоритете вышла на первый план. Специалисты слушают клиентов и проявляют заботу. При подборе товара опираются на потребности клиента, предлагая материал из разных ценовых категорий. Если в заказе длинномерные товары, например, 6-метровые доски, уточняют возможность их распила, для экономии стоимость доставки. Исходя из потребности в стоимости и интервала ожидания, предлагают подходящий вид доставки.

Наш успех заключается в том, что забота и фокусировка на потребностях клиента стала для нас нормой.
Норма, которая проявляется даже за рамками рабочего процесса.
В прил. 1, стр. 5 можно увидеть пример из «Комитета по ценностям». Комитет создан для выявления случаев яркого ценностного поведения и поощрения тех сотрудников, кто его продемонстрировал. КЦ принимает в нём участие регулярно.

В качестве благодарности, клиенты оставляют отзывы на сайте/Яндекс Маркете о работе специалистов.
Они публикуются на корпоративном сайте и материально поощряются. Специально для этого в премиальную часть специалистов добавлен блок «Успехи».

Это лучшие практики закрепления желаемого поведения, мотивирующие делать для клиентов больше, чем требуется.

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Процесс изменений был запущен в конце 2018 года.

Наши успехи мы хотим показать в динамике за прошедшие периоды**.**

Рассматривая итоги в рамках поставленных целей:
1. Полного закрепления индивидуального подхода, закрывающего потребности клиентов, мы достигли к 2021 году.
2. С каждым годом растет факт оборота КЦ (прил.1, стр.6). За 2021 год оборот был перевыполнен на 20,6%.
Клиенты возвращаются за покупками к нам не потому что у них нет выбора, а потому что знают, для нас главное не получить прибыль, а решить их вопросы.

3. Для оценки влияния процесса на персонал, мы провели интервью среди тех специалистов, которые сопротивлялись изменениям. Из 10 опрошенных получили 10 положительных отзывов. «Исчез эффект роботизированности», «с клиентом завязываются более доверительные отношения, он чувствует заботу с нашей стороны, максимально легко общаться – не нужно думать над каждым сказанным словом». Подробные отзывы можно увидеть в прил. 1, стр. 7
4. Увеличилась вовлеченность клиентов. Показатель CDSAT (Customer Dissatisfaction) снизился на 2,12%. Доля отрицательных оценок клиентов в разрезе текущего года составляет 0,19%. Наша цель – не более 3%. (прил. 1, стр. 8)
5. Показатели CSAT (Customer Satisfaction Score) в разрезе КЦ и NPS компании (Net Promoter Score) выполнены (прил. 1, стр. 9).

Наш главный результат – количество положительных отзывов клиентов о работе специалистов на внешнем сайте компании с каждым годом увеличивается (прил. 1, стр. 10).
За 2022 год уже оставлено 122 положительных отзыва.
Для сравнения, в 2018 г. их было всего 9 :)
А вот**,** что говорят наши клиенты (прил. 1, стр. 11):
- «Лучший контакт-центр, который я знаю, учитывая, что я работаю со всеми банками. На столько квалифицированные комментарии, советы и понятные любому человеку, а не заученные дебильные фразы, что одно удовольствие. Всех целую».
- «.. уже столько работаю в строительстве, первая компания, которая так клиентам помогает, извиняюсь за выражение, не отвечает на отвали, а именно пытается помочь».

Всё это подтверждает эффективность новой модели взаимодействия с клиентами.

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Что же сделало нас настолько успешными? Ответ прост – живое и дружеское общение с нашими клиентами. Мы выбрали верный путь - Петрович клиенту друг.

Друг, который рядом 24/7 и готов подставить своё крепкое плечо.
Озаряя клиента искренней улыбкой и доброжелательным голосом, мы, не раздумывая, проявляем желание помочь и поделиться ценными советами. Клиенты это чувствуют и доверяют нам.

Обратная связь от клиентов делает нас победителями:
«Хотел бы отметить работу сотрудников КЦ и организацию процесса в целом. Очень четко. Даже если какая-то нестандартная ситуация – предлагается её решение без, извините, «тупняка». Каждый знает, что и как делать, видна заинтересованность в решении проблемы/вопроса. Это круто!
Не помню, чтобы встречал такой подход в какой-либо другой сфере».

Наши клиенты возвращаются к нам снова и снова, потому что их здесь ждут. Вместе мы строим жизнь!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Ифонтова

ИМЯ ОТЧЕСТВО	Наталья Михайловна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель группы