



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №6887

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ (COVID19)

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Строительный торговый дом Петрович
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Великий Новгород
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	724
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://petrovich.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Уроки выживания во время пандемии в Контакт-центре
ИМИДЖ НОМИНАНТА	ПЕТРОВИЧ
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание

СТД «Петрович» сегодня – это один из ведущих DIY-ритейлеров России. Сеть из 20 строительно-торговых центров (далее СТЦ) в Санкт-Петербурге, Москве, СЗФО и ЦФО обеспечивает клиентов товарами для строительства и ремонта каждый день в режиме 24/7. Для нас важно, чтобы клиент, обратившись в любой канал связи, на сайт, в колл-центр, в СТЦ, офис продаж или оптовый отдел, получил одинаково высокий сервис и остался не просто доволен, а возвращался к нам еще много раз, стал нашим другом.

2020 год мы встречали с радостным предвкушением, подводили итоги 2019 года и планировали мероприятия на будущий год:

- все подразделения планово готовились к строительному сезону, который обычно наступает в мае;
- завершались крупные внутренние проекты. 2 марта был открыт двадцатый СТЦ в Москве, завершилась реконструкция одного из старейших СТЦ в Санкт-Петербурге;
- отдел закупок начал заводить новые товарные позиции в матрицу, чтобы к сезону предоставить клиентам обновленный ассортимент.

После выхода Указа Президента РФ от 25.03.2020 г. «Об объявлении в РФ нерабочих дней», в соответствии с предписаниями Правительства мы были вынуждены закрыть торговые залы и

офисы продаж.

- Розничные клиенты, физ. лица остались дома и начали, пока есть время, делать ремонт.
- Оптовые клиенты приостановили работу на строящихся объектах.
- Вся цепочка поставки материалов была под угрозой.
- Ситуацию усложняла ежедневно меняющаяся информация от органов власти.
- В Контакт-центр с 26 марта начал поступать дополнительный поток звонков, а также более чем в 2 раза выросло число заказов, оформляемых через сайт. Операторов не хватало ни на прием звонков, ни на обработку неголосовых каналов связи (чаты, почта, мессенджеры, сайт), при этом сотрудники должны были оставаться дома. (стр.2 и 3 сопр.файл)

2. Цели и задачи

Поскольку СТД Петрович находится в федеральном списке системообразующих предприятий и обеспечивает материалами значимые государственные объекты, мед.учреждения, где лечили первых больных коронавирусом, компания продолжала работать, но торговля перешла в дистанционный формат. Согласно требованиям Роспотребнадзора и региональных, федеральных властей, в части регионов СТЦ работали в стандартном режиме. Там, где были ограничения, Торговые залы были закрыты, клиентам был доступен только самовывоз со склада и доставка.

Общей целью всех подразделений компании стало обеспечение работы в условиях пандемии. При этом именно Контакт-центр стал первым, кто испытал на себе поток клиентов, хлынувших из оффлайна в онлайн. Наши задачи и план был следующим:

1. Обеспечить безопасность сотрудников КЦ:
 - Перевести сотрудников КЦ на удаленную работу, обеспечить оборудованием и удаленным доступом к рабочим программам, автоматизировать процесс проверки ПК и установки всех программ для работы, усилить линию технической поддержки
 - Для сотрудников, вынужденных работать из офиса, пересмотреть рассадку и обеспечить средствами индивидуальной защиты
 - Усилить меры по поддержанию санитарно-эпидемиологических стандартов
2. Набрать недостающее число операторов для приема звонков и обработки заказов:
 - Определить количество специалистов к набору и запустить набор
 - Пересмотреть процедуру набора и программу обучения для быстрого вывода на линию
 - Обеспечить онлайн помощь для новичков по сложным вопросам
3. Поддерживать уровень сервиса в КЦ:
 - Перераспределить нагрузку внутри КЦ до выхода на линию новых сотрудников
 - Пересмотреть схему маршрутизации вызовов
 - Оставить только голосовой канал обслуживания
4. Обеспечить сотрудников актуальной информацией по режиму работы всех подразделений, т.к. ситуация постоянно менялась.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

Для нас стало приятным сюрпризом то, что коллеги из разных смежных подразделений компании сами вызывались на помощь Контакт-центру. Со сложностями мы боролись не в одиночку.

- К приему звонков подключились специалисты Оптового отдела, чьи клиенты временно приостановили все стройки, сотрудники офисов продаж компании, которые были закрыты в

связи с малой площадью помещений, сотрудники закрытых Торговых залов и Коммерческих отделов.

- Отдел подбора персонала КЦ в марте состоял всего из 2 рекрутеров и 1 руководителя, это выделенные сотрудники, кто занимается всегда именно вакансиями в Контакт-центре. К набору в апреле подключились еще 7 сотрудников, ранее занимавшиеся внутренним обучением для офисных сотрудников и обучениями от поставщиков. Нам помогали специалисты и координаторы из отдела обучения и развития компании, менеджер по обучению и руководитель Корпоративного университета, кто занимался работой внутренней системы повышения квалификации будущих руководителей и помогал формировать кадровый резерв.
- Выход новых операторов на линию требовал усиления внутренней Линии помощи, куда операторы обращались со сложными вопросами широкого спектра. Стандартно к ней подключались только опытные операторы КЦ и руководители групп, но в той ситуации для консультаций по выделенным темам откликнулись аудиторы, бухгалтерия, отдел маркетинга, руководители закрытых офисов продаж, логисты. (стр. 4 и 5 сопр.файла)

С 2013 года часть входящих звонков мы отдаем на аутсорс, поэтому в плане были задействованы наши партнеры аутсорсинговые КЦ (АКЦ).

Кроме того, мы решились на сотрудничество с туристическим агентством и визовым центром, т.к. их сотрудники потеряли работу и были готовы на время работать в КЦ строительного магазина.

4. Трудности и препятствия

Чтобы реализовать наш план, мы отказались от открытия новой площадки в Ростове-на-Дону в 3 квартале 2020 года, решили использовать кадровый резерв, готовые программы и изменили задачи под текущие условия.

- У 50% сотрудников дома не было либо компьютера, либо не проведен Интернет. За 2 дня 4 сотрудникам ИТ-службы нужно было подготовить офисные ПК для выдачи сотрудникам на дом. Мы использовали проверенную схему подключения, благодаря которой с 2017 года работает наш Дистанционный отдел продаж КЦ. Процесс установки ПО автоматизировали, и к понедельнику 30 марта 100 ПК были готовы.
- После пересчета нагрузки оказалось, что КЦ не хватает около 400 человек. Два партнерских АКЦ за апрель подготовили к приему Заказов, а взамен им нашли третий АКЦ, который к маю вывел операторов на прием линии Консультаций. Настроили передачу данных клиента в АКЦ вместе со звонком, обучили 2 группы операторов обработке простых заказов с сайта в 1с8, в которой они ранее не работали. (Стр 6. сопр.файл) В свой штат решили набирать на самую простую задачу – обработку заказов с сайта. В СМИ и соц. сетях запустили рекламу и получили отклик от кандидатов из 44 регионов страны. (Стр.7 сопр.файл)
- В апреле, пока искали персонал, составили график работы на линии для специалистов Оптового отдела и офисов продаж. Когда собиралась очередь на линии, информировали о потребности в доп. людях на линии через чаты WhatsApp, и коллеги подключались к приему звонков на дополнительные часы. (Стр 7 сопр. файл)
- Отдел персонала КЦ набирает обычно 25 новичков в месяц, теперь же нужно было вывести 200 человек к маю. Мы сократили сроки подбора персонала с 6-9 дней до 3-4 дней, отменили личные интервью и оставили 3 этапа: групповое интервью, автоматическую проверку ПК и онлайн тестирование на soft-skills (интеллект, способности, мотивацию). (Стр 8, 9 сопр.файл)
- Имеющихся 10 функциональных тренеров, проводящих вводное обучение, было недостаточно

для обучения всех новых сотрудников. Из состава опытных операторов КЦ набрали еще 30 человек, подготовили их к началу обучения силами 2 внутренних тренеров.

- Сократили программу обучения с 3 недель до 2, оставив только часто встречающиеся задачи при обработке заказов с сайта. Для сложных заказов выделили 2 линию, где работали опытные операторы. Всем новичкам, обучившимся по сокращенной программе, добавили 2 недели практики с наставником, к которому они обращались в режиме онлайн за поддержкой. На время набора и адаптации новых сотрудников отказались от любых других видов обучений.
- Вследствие более лояльного подбора и короткого обучения, мы прогнозировали рост числа ошибок и жалоб от клиентов. Для помощи новичкам усилили внутреннюю Линию помощи, распределили звонки через IVR на разных людей в зависимости от специализации. (Стр. 5 сопр.файл) В каждой группе создали чат для взаимопомощи операторов, распределили дежурства среди руководителей групп, чтобы можно было сразу проводить обучение по сложным темам.
- Организовали второй Дистанционный отдел продаж КЦ, с выделенным руководителем отдела, Руководителями групп. Для сокращения ошибок у новичков ввели верификацию заказов.(Стр.10 сопр.файл) Для адаптации использовали календарь мероприятий для наставников с четким алгоритмом на первые 3 месяца работы. (Стр.11, 12 сопр.файл)
- Для создания общего информационного поля и поддержания морального духа на внутреннем портале компании супервизоры несколько раз за день обновляли актуальную информацию по работе компании, а руководители писали о текущей ситуации.(Стр.13 сопр.файл)

5. Ключевые персоны и действия

В ситуации, когда нужно было срочно менять практически все процессы внутри КЦ, огромным плюсом стало то, что вся команда была мотивирована на совместную работу, каждый отдел отвечал за свою зону:

- Отдел ИТ за организацию дистанционной работы и тех.поддержку
- Отдел персонала и обучения за набор и подготовку новых сотрудников
- Отдел качества отвечал за информационную поддержку операторов и подключение специалистов смежных подразделений, за маршрутизацию звонков и работу линии помощи
- Отделы продаж офисные и дистанционные приняли 200 новых сотрудников и полностью их адаптировали, разбирали ошибки, помогали повышать квалификацию сотрудников
- Отдел проектов обучал сразу три АКЦ новому функционалу, а операторы, которые ранее проводили опросы, в апреле и мае полноценно работали на приеме звонков

В некоторых ситуациях даже в ущерб собственному личному времени сотрудники брали дополнительные часы и смены, руководители отделов независимо от их должности в выходные садились на линию, чтобы разобрать очередь. (Стр.14 сопр.файл)

Поддержка шла как от ТОП-менеджмента, так и от линейных специалистов. Генеральный директор компании несколько раз за месяц посещал КЦ, чтобы увидеть реальную ситуацию на месте, обращался к персоналу в видео и через статьи на внутреннем портале компании. (Стр.15 сопр.файл) Операционный директор выделил средства для дополнительной финансовой мотивации специалистов, работающих сверхурочно. Директор Контакт-центра несмотря на загруженность была на связи в режиме 24/7.

Поэтому хотим отметить работу команды, в которой каждый вкладывался по максимуму, чтобы сделать свою часть работы. Все понимали, что только общими усилиями можно преодолеть

сложности. В этот период мы убедились, что в компании работают ценности «Человек в приоритете. Развитие. Преодоление.»

6. Результаты

Контакт-центр является одним из продающих подразделений компании, поэтому эффективность работы можно оценить по бизнес-результатам.

- В канале КЦ оборот вырос в марте и апреле на 131 и 115% к обороту аналогичных месяцев 2019 года. Доля оборота КЦ выросла до 37-39%.*(Стр. 16 сопр.файл)*
- Первые три месяца пандемии КЦ стабильно перевыполнял план, в июне план выполнен не был. Это свидетельствует о том, что на смену периода высокой покупательской активности пришел спад, план КЦ был изменен с учетом текущей ситуации.*(Стр. 16 сопр.файл)*
- Увеличение числа новых клиентов в апреле на 195% к марту, в мае на 131% к апрелю, а также ввод экспресс-получения интернет-заказа, акционных доставок после 19 ч. привело к снижению среднего чека. Показатель снизился в апреле, но начиная с августа приближается к показателям 2019 года.*(Стр. 17 сопр. файл)*

В марте-апреле существенно снизилась доступность линии из-за роста звонков, в мае-сентябре в разгар строительного сезона мы также не ожидали сокращения потока. Поэтому в первую очередь нужно было поднять уровень SL до нормы, а после этого улучшать качество и возвращать операционные показатели к докарантинному уровню.

- К Маю SL подняли до 87% в среднем, а с Июня SL превысил план.*(Стр. 18, 19 сопр.файл)*
- Долю ошибок СПК к контактам КЦ несмотря на приход 200 новых сотрудников, удалось удержать с отклонением в 0,02% и вывести на норму к Сентябрю 2020.*(Стр.20 сопр.файл)*
- АНТ в голосовых каналах по сравнению с 2019 годом вырос максимум на +19%, в канале почты на +22%, а в чатах показатель удалось снизить. АНТ на обработке заказов с сайта уменьшился по завершению сезона - в сентябре приблизился к уровню февраля 2020.*(Стр.21 сопр.файл)*

Для наших клиентов период пандемии стал реальной возможностью убедиться, насколько компания выполняет свои обязательства.

- Мы пересмотрели часть процессов, связанных с путем клиента в КЦ - выделили отдельную очередь в IVR для звонков с вопросами по ранее оформленным заказам. До марта такие звонки попадали на линию Консультации в АКЦ и переводили на внутренний КЦ. Теперь такие звонки напрямую попадают к нам в КЦ, путь клиента сократился.*(Стр.22 сопр.файл)*
- Несмотря на сложности, мы продолжали получать поддержку от клиентов, и это мотивировало двигаться дальше.*(Стр 23. сопр.файл)*
- То, что клиенты остались лояльными к нашей компании подтверждают также результаты возобновленного в Июне после двухмесячного перерыва опроса НПС и CSI.*(Стр. 24 сопр.файл)*

Именно сотрудники КЦ ощутили первыми все сложности перехода торговли из оффлайн в онлайн.

- По итогам опроса за первое полугодие вовлеченность персонала КЦ составила 91,7%, в

сравнении со средним показателем по компании- 88,6%. При этом в опросе приняло участников на 50% больше, чем в прошлом году.(Стр.25 сопр.файл)

- Лояльность и мотивацию персонала подтверждают не только цифры, но и реальные инициативы от сотрудников, направленные на улучшение ситуации в КЦ. Например, были записаны видео-экскурсии по СТЦ, которые могли бы посмотреть наши новички, организован обмен опытом между руководителями групп, произошел рост сотрудников внутри групп. (Стр.26 сопр.файл)
- С уходом в дистанционный формат работы больше всего не хватало живого общения с коллегами. Поэтому особое внимание уделили коммуникации с персоналом – ввели еженедельные онлайн собрания, дистанционное обучения на специальной платформе, перевели корпоративные мероприятия в онлайн, летом в малых группах встречались оффлайн. (Стр. 27 сопр. файл) Для Руководителей групп разработали календарь активностей на месяц для информирования операторов в группах о ситуации в компании и текущим показателям качества.(Стр.28 сопр.файл)

7. Итоги

Пандемия стала толчком для пересмотра текущей стратегии развития КЦ и укрепила нашу уверенность в необходимости автоматизации части процессов. В то же время четко регламентированные алгоритмы, разработанные по каждому направлению деятельности КЦ, позволили нам быстро сориентироваться и гибко реагировать на меняющиеся условия.

Вместе с тем мы увидели наши зоны роста, а именно:

- Мы автоматизировали ручные процессы, связанные с тестированием персонала и проверкой ПК, а также настройкой ПК для дистанционной работы. За месяц настроили удаленный доступ для более чем 600 сотрудников.

- Мы научились набирать быстрее и без потери качества (Стр.29 сопр.файл), пришли к автоматизации набора персонала и в Июне опробовали чат-бота в подборе.(Стр.30 сопр.файл) По итогу эксперимента поняли, что можно сократить время на подбор персонала на 61% и при этом не потерять в качестве подбора. При этом конверсия прошедших собеседование с чат-ботом не уменьшилась, а наоборот увеличилась на 11%.

- Мы поняли, что вместе с автоматизацией набора нам нужно автоматизировать обучение персонала. За период пандемии перевели все обучения в дистанционный формат, начиная от обучения по ассортименту, заканчивая тренингами по стрессоустойчивости и телефонным коммуникациям.

- Мы попробовали обучить АКЦ новому функционалу и увидели не только зоны роста АКЦ, но и наши белые зоны в процессах, которые занимают слишком много сил и времени в КЦ. (Стр.31 сопр.файл)

Вместе с тем мы увидели силу нашей команды и убедились, что действительно самый ценный ресурс в текущее время – это люди. Команда сильна своим составом. И если команда внутри сплочена, то она может работать не только во благо компании, но и поддерживать тех, кто находится за ее пределами. (Стр.32 сопр.файл)

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Давыдова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Ольга Петровна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель отдела проектов Контакт-центра