




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7186

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ НОВЫЙ КОНТАКТ-ЦЕНТР

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Делимобиль
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Волгоград
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	200
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://delimobil.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Контакт Центр в Волгограде
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/whq-qQnTy5g

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Описание

Департамент по работе с клиентами в каршеринге Делимобиль — это не только голосовая поддержка, но еще и 9 отдельных процессов обслуживания и взаимодействия клиентов с компанией. А проблемы у наших пользователей действительно серьезные и зачастую по-настоящему нестандартные.

Поэтому нам так важны оперативность и профессионализм при каждой консультации.

В начале 2020 года поддержка Делимобиля — это три площадки: две в Москве, одна в Алексине. Ну а большая часть процессов — в аутсорсинговом КЦ. Каждая из площадок отвечает за конкретные процессы и не погружена в задачи другой.

Предпосылки:

Мы заметили, что из-за сложностей взаимодействия даже стандартные сервисные показатели клиентской службы выполнялись недостаточно хорошо, а на обработку процессов уходило на 30% времени больше.

На разных площадках действуют разные стандарты обслуживания, а нам важно, чтобы голос

бренда звучал одинаково: мы говорим с клиентом как с другом.

Также важной предпосылкой стала задача по оптимизации расходов на клиентскую службу. Но при этом мы хотели предоставлять лучшие условия труда сотрудникам и конкурентную заработную плату.

Поэтому было принято решение объединить клиентскую поддержку в единый центр Делимобиль-Волгоград. Делимобиль-Волгоград появился 20 сентября 2020 года, и сейчас в нем уже более **200** сотрудников. Он обеспечивает обработку **75%** нагрузки (25% остаются на аутсорсе) на клиентскую службу Делимобиля, а это больше **3 500** обращений в день из разных каналов: от телефонных звонков до сообщений в соцсетях.

2. Цели и задачи

В рамках создания единого контакт-центра Делимобиль-Волгоград мы должны были:

- Выполнить сервисные показатели обслуживания клиентов на каждом бизнес-процессе департамента: SLA, среднее время обработки обращения, оценка качества работы.
- Повысить уровень удовлетворенности клиентов (CSI) до 70%, NPS — до 60% к концу 2020 года.
- Сократить затраты на обработку одного обращения на 30%.
- Повысить уровень удовлетворенности персонала.

Чтобы выполнить цели, мы проработали **подробную дорожную карту проекта**: от поиска помещения до планирования подбора специалистов до конца 2020 года.

Задачи проекта:

- Для получения статистических данных и оптимизации бизнес-процессов — разработать систему отчетности в департаменте.
- Для построения прозрачной системы мотивации и увеличения вовлеченности сотрудников — обновить/разработать внутренние положения и регламенты: положение о премировании персонала, положение о карьерном росте, положение о прохождении испытательного срока, должностные инструкции.
- Для повышения уровня профессиональных компетенций и качества обслуживания — создать брендбук, обновить алгоритмы и инструкции обработки внутренних процессов, обновить базу знаний.
- Для создания привлекательного образа работодателя — арендовать и благоустроить офис, разработать концепцию оформления, создать сотрудникам комфортные условия для круглосуточной работы.
- Для выстраивания более лаконичной системы коммуникации и хранения данных — мигрировать на новую внутреннюю информационную систему (тикетную систему), настроить логику работы внутренних процессов.
- Для увеличения скорости предоставления ответа клиентам — выполнить амбициозный план по подбору персонала — 40 человек в месяц.
- Обработать до 30.11.2020 накопившийся backlog письменных обращений клиентов и тикетов — около 36 000 штук для повышения качества и скорости обслуживания клиентов.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

В Делимобиле контакт-центр — это ключевое связующее звено между клиентом и внутренними подразделениями. Контакт-центр осуществляет не только голосовую и письменную поддержку пользователей, но и курирует клиента по таким важным вопросам, как ДТП, эвакуация автомобиля, чрезвычайное происшествие. Именно поэтому для построения эффективной структуры взаимодействия были привлечены к проекту все заинтересованные лица.

Внутренние участники

Финансовый департамент заинтересован в экономической выгоде проекта.

Департамент службы безопасности — в трансформации процесса верификации клиента и контроля актуальности предоставляемых персональных данных.

Департамент развития продукта — в получении обратной связи о реализованных доработках.

Департамент по развитию бизнеса — в улучшении индексов NPS и SCI и, как следствие, в улучшении клиентского опыта.

Операционный департамент — в предоставлении оперативной информации при возникновении внешних инцидентов для сокращения убытков компании.

Внешние поставщики решений

При реализации проекта было принято решение о переходе контакт-центра на новую тикетную систему, что позволило бы внедрить подходящую платформу не только в КЦ, но и в других смежных подразделениях. По результатам проведенного тендера выбрана система HelpDeskEddy. Для менеджеров проекта Eddy миграция стала полезным испытанием — часть инструментов системы была разработана специально для Делимобиля.

4. Персонал

В дополнение см. сопроводительный файл №1 к Эссе

Программа набора

11.07.2020 была частично укомплектована команда административного состава: руководители отделов, бизнес-тренер, часть команды супервайзеров.

Для обработки внутренних процессов был разработан план по набору персонала: с июля по декабрь 2020 года подбирать по 40 специалистов в месяц, т. е. более 200 человек к 1 декабря.

Подбор производился по модели еженедельного массового ассесмента, которая дорабатывалась в связи с эпидемиологической ситуацией — применялись более гибкие инструменты проведения собеседований и привлечения персонала:

- объявления в группах соцсетей по поиску работы в Волгограде;
- история-визитка в официальном Instagram-аккаунте компании, рассказывающая о Делимобиле как о работодателе;
- реализация программы «Приведи друга», благодаря которой мы пригласили 31 сотрудника в третьем квартале и уже 12 сотрудников в ноябре.

На данный момент в команде контактного центра Делимобиля 206 сотрудников.

Программа обучения

К старту первого обучения 21.07.2020 при помощи отдела маркетинга, менеджера по

коммуникациям и бизнес-тренера была разработана абсолютно новая программа обучения, обновлены регламенты по бизнес-процессам службы и материалы для базы знаний.

Теперь цикл обучения специалистов — это пять дней вводного базового обучения с ежедневной практикой и сдачей теста. Сотрудник получает полную поддержку на этапе обучения:

- доступ к обучающему материалу: презентации, памятки, базе знаний;
- рабочая тетрадь;
- помощь наставника во внутреннем чате компании.

При завершении базового обучения составляется индивидуальный план развития на адаптационный период специалиста.

Новая программа обучения позволила сократить на 50% время на изучение процессов работы. Благодаря этому уже к 01.11.2020 на площадке был открыт отдел контроля качества — это на три месяца раньше запланированного срока.

Условия работы

До запуска проекта не существовало прозрачной системы мотивации и системы карьерного роста. Поэтому были разработаны:

1. Программа мотивации

У нас существовала система KPI, но не хватало дополнительных программ по увеличению вовлеченности специалистов. Гибкое положение о премировании персонала не только удовлетворяет потребности бизнеса в выполнении качественных и количественных метрик контактного центра, но и обеспечивает мотивацию сотрудников. В рамках запуска проекта мы обновили положение о мотивации персонала, описав условия достижения целей на каждом из десяти бизнес-процессов. Добавили условия дополнительного премирования, при которых сотрудник может получать на 10% больше совокупного дохода.

Тактическая мотивация. До конца 2020 года запущена программа награждения лучших сотрудников контактного центра. С момента старта программы средняя производительность персонала по основным процессам возросла на 10%.

2. Карьерная лестница

Положение о карьерном росте — это грейдовая система горизонтального и вертикального роста для сотрудников контакт-центра.

Программа наставничества — возможность попробовать себя в роли наставника, делиться своим опытом, при этом получать дополнительное вознаграждение за высокие результаты своих учеников.

3. Программа развития

Созданы прозрачные условия участия сотрудников в собеседованиях на позиции в разных направлениях компании: HR, маркетинг, операции, контроль качества. Всего за четыре месяца работы более 5% персонала контакт-центра получили горизонтальное и вертикальное повышение.

5. Креативность и инновации

Креативные решения

1. Онлайн-поддержка новичков

Много направлений + много новых сотрудников = много вопросов.

Чтобы сэкономить время бизнес-тренеров и руководителей, запущена онлайн-поддержка сотрудников. Параллельно со стандартными инструментами (инструкции и база знаний) сотрудники добавляются во внутренние чаты, где в любое время могут обратиться к эксперту с вопросом по процессу. Система отлично зарекомендовала себя: в чате сотрудники чувствуют себя комфортнее и не стесняются задавать вопросы, а эксперту не приходится объяснять дважды, ведь вся история взаимодействия сохраняется.

2. Нескучный словарь

Большой бизнес = много сложных терминов и понятий.

Чтобы сотрудники легче и быстрее запоминали сложные бизнес-термины, мы придумали «Нескучный словарь». В нем пугающие слова переведены с коммерческого языка на человеческий. Раз в неделю выходит анонс нового понятия — так легче запомнить.

Иновационность и технологические решения

Требовалась оптимизация внутренних процессов, а также было необходимо сделать взаимодействие клиента и контакт-центра Делимобиля комфортнее. Для этого мы реализовали:

1. Бот ТЕО

Бот-информатор ТЕО анализирует сотни алгоритмов и миллионы срабатываний датчиков автомобилей. Если клиенту нужно о чем-то напомнить, бот сам отправит пуш, СМС-уведомление или может даже позвонить, что раньше делал бы сотрудник. Если ТЕО не смог связаться с клиентом, то создается инцидент, и тогда уже подключается сотрудник контактного центра.

Чат-бот ТЕО — самообучающийся чат в приложении Делимобиль, обрабатывает до 30% обращений клиентов и снижает нагрузку на контактный центр. Бот анализирует ответы сотрудников и постепенно обучается.

2. Миграция на новую тикетную систему HelpDeskEddy

HelpDeskEddy — это комплексная омниканальная система для поддержки клиентов со средствами управления заявками, базами знаний и документами.

Переход на HelpDeskEddy изменил систему взаимодействия как с клиентом, так и со смежными подразделениями в компании и сократил срок обработки операционных процессов на 10% за счет:

- выстроенных в Eddy внутренних алгоритмов работы по всем процессам контакт-центра;
- перевода в Eddy ряда смежных подразделений: транспортного, операционного и юридического департаментов;
- оформления базы знаний на едином информационном ресурсе;
- автоматизации процесса создания инцидентов в Eddy в кооперации с чат-ботом ТЕО.

Эргономические решения

В дополнение см. сопроводительный файл № 2 к Эссе

Офис контакт-центра зонирован на несколько опенспейсов, это создает комфортные условия работы и взаимодействия для всех отделов. Рабочая зона специалистов организована так, что легко обратиться к наставнику, супервайзеру или сотруднику контроля качества. Это позволяет поддерживать дружескую атмосферу в команде, а каждому сотруднику — чувствовать себя ее частью. А также благодаря этому клиенты получают быстрый и компетентный ответ.

При организации рабочего места внедрялись корпоративные стандарты. Мы стремились создать

особую рабочую атмосферу, чтобы сотрудник не только говорил на языке бренда, но и чувствовал себя так же: был понимающим и дружелюбным.

В офисе созданы комфортные условия труда и отдыха:

- концептуальный ремонт в стиле LOFT;
- новые рабочие места;
- уютная кухня и зона отдыха.

Наличие кофе-пойнта и снекового автомата позволяет каждому сотруднику не тратить время своего перерыва на путь до кафе — перекусить можно прямо в офисе. А благодаря ежедневным дотациям на питание перекус в офисе становится еще более доступным и востребованным.

6. Результаты

В дополнение см. сопроводительный файл №3 к Эссе

Влияние на бизнес

За 4 месяца продуктивной работы:

1. Удалось сократить затраты департамента по работе с клиентами на обработку одного обращения.

- Cost per call/tiket по итогам 3 квартала 2020 года составил 131 рубль, это на 23% ниже чем в 1 квартале 2020 года, до запуска проекта.
- В октябре 2020 года затраты на одно обращение составили 111 рублей, т.е. еще на 15% ниже, чем в 3 квартале.

2. Удалось сократить затраты департамента на одного сотрудника на 27%.

3. Удалось оптимизировать и перераспределить внутренние человеко-ресурсы. Десятки сотрудников с площадки в Москве были переведены в отделы: операции, отдел урегулирования убытков, IT, административно-хозяйственный отдел.

4. Удалось сократить затраты на тикетную систему в 10 раз, экономить порядка 18 млн рублей в год с сохранением необходимой функциональности для контактного центра.

5. Удалось сократить негативные упоминания про клиентскую службу в опросе NPS на 17% до рекордного минимума.

Операционная эффективность

1. Обработка backlog

В начале августа порядка 36 000 писем и тикетов ожидали обработки. В рамках этой проблемы была реализована стратегия автоматизации выполнения части тикетов. Около 8 000 тикетов были закрыты автоматически. Проведен анализ и структурирование обращений, осуществлены массовые действия во внутренних системах, отправлены уведомления клиентам.

На 22.11.2020 backlog отсутствует, а задача реализована раньше плана.

2. Сервисные показатели

- SL на голосом канале вырос на 29% и составил 82/20.
- SL на письменном канале вырос на 16% и составил 96% ответов в первые 24 часа при таргете в 95%.

Влияние на клиентский опыт

- Рост CSI на голосовом канале составил +9%, а результат 72% положительных оценок при таргете 70%.
- Рост CSI на письменном канале составил +6% и находится в таргете – 61%.
- NPS. Сокращение негативных упоминаний про клиентскую службу в опросе на 17% процентов. Рост индекса в ноябре 2020 года +11,7% пунктов относительно 3 квартала 2020 года.

Влияние на персонал

Оценка уровня удовлетворенности персонала спустя 4 месяца с момента запуска проекта показала:

1. Уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда по итогам составил 89%.
2. Уровень удовлетворенности сотрудников профессионализмом руководства по итогам опроса составил 85%.

7. Планы и перспективы развития

В планах контакт-центра Делимобиль на 2021 год:

1. Сокращение обращаемости в КЦ

Делимобиль стремительно развивается, а парк автомобилей увеличивается постоянно. В 2021 году компания закладывает рост количества аренд за счет расширения парка. А рост аренд — это всегда рост обращений, поэтому командой департамента по работе с клиентами был инициирован ряд продуктовых доработок, которые позволят сократить входящий поток обращений в КЦ совокупно на 20-25%.

А именно:

- Запуск формы обратной связи на сайте компании и в приложении.
- Разработка новой модели регистрации пользователей с участием бота ТЕО, снимающего ряд задач с сотрудников.
- Запуск бота ТЕО в голосовом канале взаимодействия и автоматизация до 30% обращений.
- Возможность самостоятельного изменения персональных данных в приложении пользователем с использованием новейшей технологии Liveness (биометрия лица), что сократит количество обращений на почту.

2. Расширение доли инхаус КЦ

Одна из главных задач – увеличение доли инхаус-ресурсов и полное сокращение объемов аутсорса. Такое решение позволит сократить часть затрат на 1 сотрудника, а также быстрее и эффективнее принимать стратегические решения и перераспределять внутренние ресурсы.

3. Услуги для организаций холдинга

Делимобиль – часть большого холдинга. В планах КЦ Делимобиль-Волгоград на 2021 год стать аутсорсинговым КЦ для компаний холдинга с рядом услуг:

- Телемаркетинг – исходящий обзвон с целью сбора информации.
- Информирование – исходящий обзвон с целью консультирования.
- Прием и обработка входящих обращений – сервисная поддержка пользователей по телефону.
- Оценка качества работы – оценка работы по внутренней мониторинговой форме.

8. Итоги

До момента участия в конкурсе мы и не задумывались об объемах задач, которые удалось реализовать за эти 4 месяца. Давайте посмотрим:

1. Подобрать офис, провести десятки тендеров, учесть сотни деталей и организовать лучшие условия труда для своих сотрудников - **done!**
2. Сделать невозможное и общими усилиями с нуля за 4 месяца собрать команду в 200 человек, вырастить экспертов и руководителей в разных направлениях - **done!**
3. Разработать и запустить успешную модель поэтапного обучения по каждому бизнес-процессу - **done!**
4. Выстроить здоровую атмосферу в офисе, где 89% персонала полностью довольны условиями труда - **done!**
5. Действовать не только в рамках бюджетной модели, но и сэкономить на затратах - **done!**
6. В период открытия нового КЦ мигрировать на новую тикетную систему и улучшить систему коммуникации не только в КЦ, но и во всей компании - **done!**
7. Параллельно с открытием КЦ участвовать в разработке бота ТЕО, автоматизировать коммуникацию с клиентом, при этом сохраняя качество обслуживания - **done!**
8. Использовать самые смелые идеи автоматизации, обработать 31 000 тысячу обращений и сделать наших клиентов счастливыми - **done!**
9. Произвести открытие новой площадки, не изменив клиентский опыт в негативном ключе. Повлиять на индексы CSI и NPS, понимать, что клиенты действительно довольны сервисом - **done!**

Нам потребовалось менее полугода для того, чтобы полностью изменить систему работы клиентской службы в Делимобиле. С запуском нового КЦ удалось реализовать много идей, которые ранее были недоступны и оставались лишь пределом мечтаний. Дальше – больше.

https://www.instagram.com/delimobil_volgograd/?igs...

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Шагеев
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Семён Георгиевич
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель обособленного подразделения