



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8861

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОГРАММА УЛУЧШЕНИЙ, ИЗМЕНЕНИЙ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Сеть доставки еды Appetit
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Казань
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	30
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://appetitfood.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Доступная программа трансформации для малых колл-центров
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/f_4z8pF48VA

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Здравствуйте, уважаемые члены жюри!

Мы хотим познакомить вас с результатами трансформации нашего КЦ, которая проходила с апреля 2021 года по октябрь 2022 года.

Мы - небольшой колл-центр численностью 30 человек, задача которого помогать клиентам в оформлении заказов и решать возникшие вопросы для сети доставки еды "Аппетит". Весь штат работает удаленно из разных городов России.

Сама сеть существует с 2018 года и на текущий момент насчитывает 14 филиалов в разных городах России.

Мы поделимся решениями, которые помогли нам победить:

- постоянную нехватку кадров
- проблемы с доступностью
- шаблонные и формальные коммуникации с клиентами

- нервную и конфликтную атмосферу внутри КЦ
- напряженные взаимоотношения с другими подразделениями компании.

Помимо этого мы добились снижения расходов на содержание колл-центра и повысили его эффективность.

Всех результатов мы достигли способами, подходящими в первую очередь для небольших колл-центров малого и среднего бизнеса. Эти способы не требуют большого бюджета, существенных IT ресурсов и реализуемы в довольно короткие сроки.

Мы будем очень рады, если наш опыт окажется для кого-то полезным, и маленькие КЦ перестанут бояться перемен из-за своих размеров или ограниченных ресурсов, “подсмотрев” что-то у нас для улучшения клиентского опыта и условий работы сотрудников. Именно поэтому мы не побоялись прийти на “Хрустальную Гарнитуру” и делиться результатами нашей трансформации наравне с такими высокотехнологичными и большими командами, как Сбер, Dodo Brands, Теле2 и другими.

Мы подготовили небольшое видео-вступление, которое находится среди вложений, чтобы поделиться впечатлениями наших коллег от результатов трансформации, прежде, чем мы перейдем к цифрам и фактам.

Будем благодарны за его просмотр перед ознакомлением с остальной частью нашего эссе.

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

Задачи, которые перед нами стояли в апреле 2021 года:

1. **Повышение доступности.**

Требовалось победить проблему постоянной нехватки сотрудников на линии, большого количества пропущенных звонков, влекущих за собой негатив со стороны клиентов.

Научиться справляться с повышенной нагрузкой в пиковые вечерние часы, праздники и при нестандартных ситуациях, а также увеличить скорость ответа в письменных каналах.

2. **Повышение качества коммуникаций с клиентами и эффективности работы колл-центра.**

И на линии входящих звонков и в письменных каналах связи были схожие проблемы, требующие решения: грубые отклонения от скриптов, но при этом полная шаблонность формулировок, сухость и бездушность ответов, неумение работать с эмоциями и подстраиваться под клиентов.

Также требовалось увеличить количество дополнительных продаж, которые делают операторы при оформлении заказов с клиентами.

3. **Улучшение взаимодействий внутри КЦ и с другими подразделениями.**

Отсутствие четких инструкций и правил работы приводили к нервной и конфликтной атмосфере внутри КЦ.

Также напряженными были взаимодействия с производством в рамках решения жалоб от клиентов или при разборе ошибок - поиски "крайних" происходили постоянно и сопровождались конфликтами. Необходимо было сделать атмосферу более комфортной для всех.

4. **Снижение затрат на содержание КЦ.**

Мы должны были провести трансформацию с минимальными тратами на этот процесс и постараться снизить общие расходы на содержание КЦ.

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

Общие цели были выделены в главе выше, но при этом были персональные запросы от разных подразделений компании:

- Основным запросом управления компании было стабилизировать работу КЦ, снять головную боль от вечной нехватки людей и проблем с доступностью для клиентов.
- Наши филиалы - непосредственное производство и доставка еды, хотели получить бесконфликтное и эффективное взаимодействие с КЦ.
- HR-подразделение хотели победить текучку и организовать результативный процесс найма и обучения людей в КЦ.
- Отдел маркетинга хотел получить от нас своевременную и качественную работу с клиентами на публичных площадках, вывести письменные коммуникации на уровень, за который не стыдно. Плюс наладить общий процесс взаимодействия с КЦ.

Внутри колл-центра есть несколько отделов, чьи потребности тоже хочется зафиксировать:

- Старшие Операторы (далее СО, дежурят на линии, следят за доступностью и дисциплиной) хотели здоровой атмосферы внутри КЦ, укомплектованного штата и стабильной доступности, которой действительно можно управлять.
- Служба Качества (далее СК, обрабатывают письменные каналы связи и разбирают сложные жалобы. До трансформации обрабатывали все жалобы, в том числе и на телефонии) нуждались в отладке процесса работы в письменных каналах, так как отвечать через обычный браузер на множество источников сообщений от клиентов своевременно было практически невозможно. Также хотели научиться работать с негативом и уйти от конфликтов при взаимодействии с производством во время решения жалоб.
- Операторы входящей линии звонков (далее просто операторы) хотели покончить с переработками, получить здоровую атмосферу без конфликтов, справедливую и прозрачную оплату труда.

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

Компания была заинтересована в сокращении расходов, и для решения поставленных задач нам пришлось искать бесплатные или очень дешевые способы.

1. Повышение доступности

- Перевели КЦ на постоянные графики (не классическая, но удобная пятидневка), ранее было “свободное посещение”, которое приводило к неравномерной заполняемости. Внедрили онлайн систему планирования графиков (Shifton, \$0,5 за сотрудника в месяц)
- Универсализировали большинство операторов, обучив их помощи СК и СО, снимаем с линии на дополнительный функционал при спаде нагрузки и возвращаем обратно при росте
- Внедрили агрегатор письменных обращений (HelpDeskEddy, €10 за сотрудника в месяц) и продвигаем письменные каналы связи для клиентов
- Вводим автоматическое предупреждение о задержке заказа и автоматическое присвоение компенсации, чтобы сократить звонки по данным тематикам.

2. Качество и эффективность

- Создали базу знаний, описав все инструкции и процессы внутри КЦ и в компании (Яндекс Wiki - 0 руб.)

- Заменяли индивидуальное обучение новых операторов на систему самостоятельного дистанционного обучения в группах:
 - 2 дня изучения теории в группе - ученики сами смотрят видео-уроки (сделаны своими силами, залиты на Youtube) и проходят тесты. В теоретической части сделан упор не на зазубривание, а на использование базы знаний для решения возникших вопросов. Это позволяет не переписывать видео-уроки при каждом изменении в правилах работы и получать более самостоятельных операторов после окончания обучения
 - 2 дня индивидуальной стажировки по 6 часов на линии с наставником закрепляют навыки на практике с реальными клиентами
 - После прохождения обучения сотрудник еще три месяца работает с СО по разработанному плану адаптации для новых сотрудников КЦ
- Снизив трудозатраты на обучение операторов, мы смогли отказаться от индивидуальных собеседований с кандидатами, экономя время HR. Сейчас за 10 минут знакомим кандидата с условиями работы и сразу приглашаем на обучение. Степень адекватности и способность обучаться новому выясняем уже при прохождении первого теста, не боясь потратить силы на этот этап напрасно, если ученик не подойдет
- Изменили систему мотивации и оплаты:
 - Сейчас операторы получают процент от заказа, бонус за каждую доп.продажу и фиксированную оплату всех остальных звонков
 - Поделили штат операторов на 4 группы, закрепив каждую за своим СО и привязав показатели группы к KPI старших
 - Изменили систему оценки качества звонков и письменных коммуникаций, разложив ее на составляющие, полностью оценивающие влияние оператора на конечное впечатление клиента. Уведомление о новых оценках оператор получает моментально в 1с, что позволяет сразу корректировать ошибки, если они есть.
Более подробно о системе мотивации в Приложении №1
- Пригласили опытного тренера на краткосрочный контракт и провели тренинг по современным письменным коммуникациям, а также тренинг по оценке их качества. По соглашению с тренером записи тренинга и методические материалы хранятся у нас и используются уже самостоятельно при обучении новых сотрудников
- Передали обработку жалоб, поступающих на телефонию, операторам первой линии вместо СК.

3. Улучшение взаимодействий внутри КЦ и с другими подразделениями

- При создании/корректировке регламентов участвуют представители всех заинтересованных сторон
- Поощряется инициатива операторов в улучшении процессов. Если инициатива подходит под проектную цель, согласуем ведение такого проекта за дополнительную оплату при достижении результатов, приносящих доход компании.

4. Снижение затрат на содержание КЦ

Все вышеописанные меры отвечают данной цели.

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

За последние 2 года количество филиалов, которые обслуживает КЦ, увеличилось в 2 раза, однако сам штат КЦ сократился с 40 человек до 30 при полной укомплектованности. Мы получили этот результат за счет того, что:

- Перешли на постоянные графики
- 2/3 сотрудников являются универсалами, что позволяет нам динамически управлять нагрузкой и формировать кадровый резерв. С апреля 2021 года мы не открыли ни одной внешней вакансии на позицию, кроме базовой - оператора, развивая своих сотрудников. Также это дало максимальную утилизацию имеющегося штата.
- На конец 2022 года у нас 4 СО и 6 сотрудников в СК, что равно численности на начало 2021 года, однако эффективный объем работы, выполняемый сотрудниками, увеличился в несколько раз:
 - СО, помимо дежурства на линии, развивают своих операторов. Благодаря этому мы получили рост доп.продаж со 7-9% до 16-18%, а качество диалогов выросло с 89% до 95%. (С динамикой ключевых показателей вы можете ознакомиться в Приложении №2.)
 - Сейчас СК тем же количеством ежедневно обрабатывают в три раза больше источников письменных коммуникаций, чем в апреле 2021 года (186 вместо 63 шт.) Их ответы адаптируются под ситуацию и эмоциональное состояние клиента, а время реакции на первое сообщение составляет около 2х минут (ранее было до нескольких дней).

Другие итоги:

- Ежемесячный показатель пропущенных звонков за последние полгода не превышает допустимые по внутренним стандартам 2,5%
- Срок подбора и обучения новых сотрудников сократился с 12 до 4х рабочих дней на оператора. А реальные трудозатраты на этот процесс сократились почти в 6 раз
- Работа всего КЦ четко регламентирована, что свело на минимум число конфликтных ситуаций внутри КЦ и при взаимодействии с другими подразделениями
- Мы повысили зарплаты в КЦ в среднем на 25% за последний год. При этом за счет лучшей утилизации, автоматизации рутинных процессов и повышения эффективности, мы также смогли добиться общего снижения расходов на КЦ в процентном соотношении от прибыли компании с 1,47% до 1,29%
- Показатель внутреннего NPS увеличился с 6,7 до 8,8 за последний год
- Мы свели на минимум увольнения по причинам, зависящим от компании. При этом за полтора года 8 из ушедших сотрудников захотели вернуться к нам обратно, изменив свои личные обстоятельства. С большей частью из них мы рады сотрудничать вновь
- Сквозная система мотивации с адаптацией под каждую должность, понятные карьерные стратегии и здоровая атмосфера повысили вовлеченность сотрудников в работу над своим развитием и общими процессами.

Более 70% доработок в процессах и рабочих программах за этот период - инициатива самих операторов, а если идея подходит под проектную цель, мы учим оцифровывать результат от внедрения в "деньгах" для компании, помогаем с реализацией и материально вознаграждаем в случае успеха. Ниже перечислена часть таких личных проектов, результаты которых мы используем до сих пор:

- Создание системы адаптации новых операторов и аттестации действующих
- Тренинг по доп.продажам (дал прирост на 2,5% только за первый квартал внедрения)
- Проект по повышению конверсии консультационных звонков в продажи (прирост 5,5% за первый квартал внедрения)
- Разработка системы автоматического уведомления клиентов о задержке заказа, а также автоматическое присвоение компенсаций за опоздания (процесс полностью разработан и находится на этапе IT-реализации, прогнозируем снижение обращений в КЦ на 10-20%)
- Стандартизация взаимодействия с филиалами для решения нестандартных жалоб клиентов, в результате которой СК быстро и самостоятельно решают все обращения и не тратят время руководства филиалов.

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

В заключение хочется отметить, что все мероприятия по трансформации были проведены с целью удовлетворить запрос именно нашей компании и клиентов, а не под влиянием общих трендов. При этом мы использовали современные инструменты и подходы. Это позволило нам сосредоточиться на решении самых приоритетных задач и остаться верными своим ценностям.

Основной упор был сделан на создание простых и прозрачных процессов, с которыми удобно работать всему коллективу. А также на максимальное вовлечение сотрудников всех уровней в эту работу, основой которой стало доверие и самостоятельность.

Система мотивации соответствует именно текущим потребностям компании, а не общим шаблонам, что позволяет фокусироваться на главном, не распыляясь на малозначительные с учетом нашего размера KPI. При этом сотрудники понимают, для чего мы работаем над конкретными показателями, чувствуют свою собственную выгоду от этой работы, не саботируют и не пытаются обойти систему мотивации.

В результате мы получили эффективно работающий колл-центр с человеческим лицом, с по-настоящему хорошими отношениями внутри команды и к клиентам. А способы и инструменты, при помощи которых мы этого достигли, хорошо подойдут для небольших площадок. И мы будем рады, если кому-то наш опыт окажется полезным и поможет измениться к лучшему, оставаясь верными себе и своим целям.

Ну а мы не будем останавливаться на достигнутом и продолжим совершенствовать наши процессы дальше.

Благодарим за внимание!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Загирова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Валентина Олеговна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель колл-центра