

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9961

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШИЙ ПОДХОД К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С КЛИЕНТАМИ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	ВымпелКом
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Нижний Новгород
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	370
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://beeline.ru">https://beeline.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Step by step
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://youtu.be/DpyyFT5fwWI?si=l003qg8VGnolJa2s">https://youtu.be/DpyyFT5fwWI?si=l003qg8VGnolJa2s</a>

### ЭССЕ НОМИНАНТА

#### Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

Качественный клиентский сервис состоит из огромного числа элементов, незаметных на первый взгляд. Труды самых разных команд помогают качественно консультировать клиента в контактных центрах. Но, мы убеждены, что ключевой элемент – это сам разговор со специалистом поддержки. Неопытный оператор может мгновенно перечеркнуть все старания продукта, контроля качества, службы по развитию внутренних интерфейсов и многих других команд. Оператор же, владеющий искусством ведения диалога, напротив, может спасти самую тупиковую ситуацию, даже если компания действительно виновата перед пользователем.

Наш проект как раз об этом – о таком **разговоре** с клиентом, который призван не просто решить вопрос, но и оставить приятное «послевкусие» после беседы с оператором и закрепить лояльность к компании на долгие годы вперед. И в какой-то момент мы поняли, что для этого недостаточно

просто научить классно говорить. Нужно воспитать новое поколение **сервисных людей**.

В основу нашего подхода легла идея о том, что **о любом клиенте надо позаботиться**. Неважно, с каким вопросом он обратился в контактный центр. Нужно уйти от «древних» и сложных стандартных фраз, которые нужно расшифровывать с гуглом в руках, чтобы понять речь оператора. Перед командой контактного центра билайн Нижнего Новгорода встала задача – выстроить такой подход, благодаря которому сотруднику не требуются скрипты и подсказки, он не будет читать по экрану, а выберет **свой стиль** консультации под каждого клиента; оператор был искренним и эмпатичным, но не превращался в сотрудника, рядом с которым «прыгает» его руководитель и твердит «улыбайся в каждой консультации». Суть в том, чтобы человек **сам воспитал себя** и стал реально сервисным.

В течение двух лет наша команда строила гипотезы и проверяла их «в полях». Мы анализировали, как клиент реагирует на различные подходы и фразы со стороны оператора, и убедились на практике, что клиенты воспринимают информацию легче, когда сотрудник «живой» и говорит на языке клиента, своими словами. При этом мы заметили, что многим нашим операторам было сложно менять свой родной тембр и темп голоса. Но... А что, если взять эти особенности и превратить их в собственный неповторимый стиль оператора? И как тогда это можно развивать в сотруднике?

В поиске ответов на эти вопросы и был рожден проект по прокачке диалога и сервисности – «Step by step». Вместо единой стандартизированной структуры диалога, как это часто бывает, мы вывели свою формулу крутого диалога и разработали три уровня сложности: база, навык ведения диалога, стиль. Каждый новый уровень – новые скилы и новые фишки. Шаг за шагом, как и следует из названия [слайд 2].

### **Цель и задачи:**

Максимально персонализированное клиентское обслуживание – основная цель подхода нашей команды. В качестве метрики измерения мы берем показатели удовлетворенности клиента – CSAT и CDSAT.

На протяжении периода работы с проектом, перед командой появлялись и решались различные задачи:

- провести анализ пользователей и изучить их реакции на консультации операторов.
- по следам анализа и обратной связи от клиентов выделить современные тренды обслуживания.
- создать базу знаний и разделить ее на три уровня сложности, подкрепляя культурной философией каждый уровень.
- разработать методы проработки нового подхода и передачи опыта новым сотрудникам
- поменять процессы взаимодействия с самим сотрудником.

К прозрачному и систематическому подходу в работе с сотрудником наша команда двигалась около двух лет.

### **Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)**

Изначально подход разрабатывался внутри нашего отдела в контактном центре в Нижнем Новгороде, который является одной из площадок и лишь малой частью большой дирекции по обслуживанию клиентов в компании билайн.

Летом 2023 года мы решили, что на уровне отдела «Step by step» действительно успешно работает и пришло время двигаться дальше – делиться опытом внутри компании, интегрировать наши идеи в другие сервисные процессы.

И вот что мы уже успели сделать:

1. Изменили критерии прохождения собеседования и сам подход к отбору кандидатов на должность «оператора». Теперь мы акцентируем взгляд на интуитивном понимании сервиса у кандидата, в легкой и комфортной манере начинаем развивать эту историю буквально с первого знакомства с нашим будущим сотрудником.

**Результат:** рост конверсии одобрения кандидатов на 20 п.п. по компании.

2. Поменяли процессы адаптации и взаимодействия с сотрудниками, которые находятся на этапе начального обучения.

**Результат:** рост конверсии перехода на постоянный договор на 15 п.п. по компании.

3. Обновили методические материалы для тренингов, которые проводятся для новичков. А для опытных сотрудников помогаем создавать новые тренинги, мастер-классы и электронные курсы для развития навыков ведения диалога.

**Результат:** прирост положительных посттренинговых откликов на 35 п.п. по компании.

4. Провели исследование влияния инструментов «Step by step» на показатели клиентской удовлетворенности с помощью речевой аналитики.

**Результат:** топ-сотрудники по показателям CSAT используют инструменты «Step by step» на 98% - подход работает!

Как итог, – мы можем гордо утверждать, что благодаря качественной проработке всех тонкостей со стороны нашей команды, подход «Step by step» на сегодня отлично показывает себя на уровне нашего контактного центра в Нижнем Новгороде.

Сейчас мы находимся на новом большом и волнующем шаге передачи нашего опыта в другие контактные центры билайна и интеграции наших идей в ключевые процессы дирекции. Мы верим, что подход позволит билайну выйти на новый уровень обслуживания клиентов, когда все звенья этой большой сервисной цепочки соберутся воедино, как один общий организм [слайд 2].

Мы стремимся к тому, чтобы наши ребята, консультируя клиента, понимали, что они настоящий «голос сервиса» в современной и крутой компании. А каждый клиент при этом чувствовал бы себя уникальным и ему было комфортно общаться с такими яркими и искренними сотрудниками.

## Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Наша команда целиком операционная. Мы обслуживаем внешнего и внутреннего клиента (офисы и дилеры) и каждый день прорабатываем большое количество показателей для эффективной работы контактного центра. Наш подход позволяет влиять на ключевые метрики в лучшую сторону [слайд 3]:

1. CSAT (удовлетворенность клиентов) – показатель отдела на 4,2 п.п. выше результата по компании.

2. CSAT (внутренние клиенты) – показатель отдела на 9 п.п. выше результата по компании.

3. CDSAT (неудовлетворенность клиентов) – показатель отдела на 3,3 п.п. ниже результата по

компании.

4. АНТ (скорость диалога) – показатель отдела на 9 п.п. выше среднего значения.

5. EUCEA (% критических ошибок с точки зрения клиента) – показатель отдела на 4 п.п. выше результата по компании.

6. FCR (% обращений, успешно решенных в рамках первого обращения, и не повлекших повторное обращение в СС в течение 72 часов) – показатель отдела на 2 п.п. выше результата по компании.

7. ИПП (индивидуальный показатель продуктивности) – показатель отдела на 11 п.п. выше результата по компании.

## Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

В создании подхода «Step by Step» ключевую роль сыграл, конечно же, сам клиент. Мы строили гипотезы различного восприятия информации нашими пользователями, а потом их проверяли. Процесс был выстроен на негативных, нейтральных и положительных оценках клиента. Первым нашим приоритетом стало сокращение до минимума количества оценок «1» от клиентов (показатель CDSAT). Далее мы перешли к исследованию нейтралов – клиентов, оценивших общение с оператором на «2» и «3». Почему они ставят среднюю оценку? Ведь основные тренды оценок в современном мире, и не только в сфере обслуживания, – это лайк (5) или дизлайк (1).

Мы вместе собирали обратную связь напрямую от конечного пользователя – нашего клиента, и выясняли, что могло в ходе разговора оставить более крутые впечатления после диалога.

И вот что мы услышали:

- «... у меня было нейтральное настроение, я бы поставил круче оценку, если бы в диалоге случилось что-то неожиданное, может быть **комплимент**...»

- «... хотела, чтобы было проще. Я же не понимаю, как у вас там все устроено, а мне тут **заумные слова** ...»

- «... да и не знаю почему так поставил, просто, **ничем не запомнился**, поэтому так...»

- «... переживала все время, что **оператор пропадал надолго**, накручивала себя, что мне не помогут. Все сделали, но это впечатление после разговора осталось. Решила, что поставлю так...»

И это малая часть того, на чем наши клиенты сделали акцент. Консультации были верные, мы помогли, но «не дожимали». Не давали той самой изюминки, которую все хотят: сделать чуть больше, чем нужно. Благодаря этим исследованиям мы и подобрали тот самый «волшебный ключик» к сердцу клиента. Благодаря нашей общей кропотливой работе, нам удалось поднять индекс удовлетворенности клиента (CSAT) – на 5,5 п.п. Выше бенчмарк – на 2 п.п.

## Опыт сотрудников (EX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Все наши сотрудники принимают участие в развитии и поддержании подхода. Базовый уровень предполагает гибкие шаблоны, которые сотрудник подстраивает под себя. Они дополняются и переделываются операторами по мере их адаптации и развития их экспертизы. По топовым фразам ведется настоящий блог на площадке, где сотрудники делятся крутыми приемами и подсвечивают важность использования инструментов.

Уровень НВД (навык ведения диалога) предполагает участие сотрудников в круглых столах, калибровках и мастермайндах для обмена опытом между собой. Инициативность, которая движет ими, помогает поддерживать актуальность подхода. А ребята получают дополнительные навыки в работе.

На стадии обретения своего собственного стиля сотрудники становятся настоящими менторами для новых ребят. Операторы уровня стиль – это настоящие амбассадоры и адвокаты «Step by step», они оберегают подход, сами проводят мастер классы, прививают любовь к клиенту и коллективу.

Такой комплексный подход к работе с командой не может не сказаться на показателях «здоровья» нашего коллектива:

- результат индекса eNPS отдела за 2022-2023 гг. вырос на 30 п.п. На 8 п.п. выше результатов по компании. На 6 п.п. выше бенчмарк.
- результат вовлеченности отдела за 2022-2023 гг. вырос на 14 п.п. На 6 п.п. выше результата по компании. На 5 п.п. выше выше бенчмарк.
- выживаемость критичного стажа от 3 до 6 месяцев выросла на 25 п.п.

## **Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)**

Сотрудник растет благодаря переходу от одной стадии к другой, для него это интересно. Он прорабатывает свой стиль обслуживания сам. Разговаривая минимум со 150-ю клиентами, старая система по соблюдению структуры диалога – не работает. Теряется интерес к разбору ситуации пользователя, монотонность работы преломляет желание помогать.

И тут появился наш проект. У сотрудника есть карта, по которой он обязательно придет к цели, благодаря самому себе и поддержке огромной команды.

В любых Call-центрах, любых каналах обслуживания - есть структура диалога. Но далее, она не развивается. Подход подразумевает соблюдение структуры диалога только в начале пути. Далее мы его наполняем дополнительным контентом, который сотрудники изучают в простой форме:

- кейсы и жизненные ситуации
- постоянный обмен опытом
- менторство
- задачи на перевод в другой этап
- экзамен на стиль обслуживания

При обменах опытом с коллегами из других компаний сферы обслуживания можем смело заявить, что этот опыт является уникальным для бизнеса. В работе с диалогом и «сервисностью» очень много нюансов, а самое главное – субъективизм. Возьмем пример из жизни: я пришел в кафе с другом и нас обслуживает официант. Мне понравилось, потому-что человека, который нас обслуживал, не было видно, все было лаконично и просто. А моему другу не зашло. Он хотел, чтобы ему больше советовали блюда, предлагали авторские рецепты, рассказали о истории кафе.

Благодаря подходу мы учим ребят заботится. Для одних быть невидимыми и просто решить проблему. А вторым провести реальный экскурс по его вопросу и вызвать «BAU» эффект. Мы проработали наш субъективизм, различные мнения об обслуживании, спросили клиента. Главное – мы не забываем спрашивать и наших ребят. Отслеживаем их этап, результаты и стаж каждый

квартал [слайд 4].

## Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

- Проект подразумевает основу, на которой все создано – это переход из одной стадии поддержки в другую, более совершенную и сложную. Далее включается ее гибкость. Можно наполнить и редактировать свою структуру, дополнять своими внутренними фишками и историями из опыта работы. Далее все будет зависеть от потребности бизнеса в данный момент.

- Система подойдет для любого уровня специалистов поддержки, будь это голосовой канал или чат. Ее можно расширять и сделать уже пять стадий, или сократить до двух. Главное понимать образ результата, который хочет получить организация, а далее наполнять подход и адаптировать его под внутренние процессы и потребности.

- Мы поделились лучшими практиками проекта на уровень компании в середине 2023 года. Другие площадки и регионы приняли наш опыт, при этом дополнили проект своими практиками. Никакая система не будет работать, если ее перенести строго из одного места в другую, даже в рамках одной кампании. Но. Наш подход адаптивный и это точно успех.

## Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Как только мы принимаем некую идею как данность, она начинает воплощаться в жизнь, и ничто не в силах этому помешать. Например, если в нашем сознании закрепилась мысль о собственной неполноценности, об ограниченности своих возможностей и способностей, то именно она начнет управлять нашей жизнью. Решить эту проблему может только изменение умонастроения. Что посеешь, то и пожнешь. Посадил помидор – вырастет помидор. Он не передумает и не станет огурцом только потому, что решит, будто огурец вам нужнее. Пока вы будете сажать помидоры, из земли будут прорастать только они, даже если у вас на них аллергия. - из книги «Хватит думать! Действуй!», автор Роберт Энтони.

Аллергии на помидоры у нас нет, но мы когда-то поверили в то, что можем сделать крутое и уникальное. Работали вместе, придумывали вместе, вместе и проверяли. Сейчас мы продолжаем развивать свое «детище» дальше во благо компании и наших ребят. Делать подход еще круче. Влиять на лояльность клиентов и менять их настроение в лучшую сторону каждый день. Стоит сказать, что мы все-таки «операционщики». У нас есть не только CSAT и CDSAT. Мы держим на контроле порядка пятнадцати KPI's ежедневно, чтобы клиенту было комфортно. Но теперь с нами наш проект «Step by step» и он помогает нам влиять сразу на все. Нас замечают в компании и поддерживают. За 2022 год мы получили признание от нашего вице-президента.

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Каменков
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Артем Андреевич
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Начальник отдела обслуживания