



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9990

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПО РАБОТЕ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ, ЖАЛОБАМИ И ПРЕТЕНЗИЯМИ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Skyeng
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва, удаленная команда
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://skyeng.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Кризис-группа: следим за качеством, решаем проблемы, повышаем лояльность
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Skyeng — одна из крупнейших EdTech-компаний Восточной Европы. В нашей онлайн-школе более 150 000 студентов и 15 000 преподавателей, которые ежедневно встречаются на интерактивной онлайн-платформе. Мы разрабатываем решения, которые делают это сотрудничество более комфортным и эффективным. Например, за подход кризис-группы Skyeng к работе с жалобами в прошлом году мы попали в шорт-лист премии «Хрустальная гарнитура».

Наша миссия — создавать лучший образовательный опыт для клиентов. Стратегическими задачами компании являются повышение LTV за счет постоянного поддержания интереса учеников и повышение операционной эффективности.

Мы работаем с живыми людьми, у которых меняются планы, настроение и обстоятельства, проводим уроки на платформе, где иногда происходят технические сбои. Эти факторы влияют на лояльность клиентов, провоцируют негатив и возврат купленных продуктов.

Каждый кейс недовольных клиентов уникален: одному достаточно решенной проблемы и маленького комплимента, другому нужно продуманное индивидуальное предложение. Некоторые обращения могут угрожать репутации компании или не подходить под известные сценарии. Поэтому у нас есть специальная команда, которая работает с обратной связью учеников.

Кризис-группа состоит из 11 менеджеров — сотрудников, которые общаются с учениками напрямую. Руководитель команды — Екатерина Лерман.

Ребята выполняют задачи на удаленке:

- удерживают учеников от ухода;
- работают с глобальной аналитикой проблемных зон и сообщают о них другим командам;
- собирают и анализируют информацию о багах.

В команде Quality Control сформирован сквозной CIP (Continuous Improvement Process) — процесс непрерывного улучшения, в рамках которого все блоки (ассесмент- и кризис-менеджеры) объединены общими механизмами быстрой проработки проблем.

В этом году мы:

- перешли на голосовую коммуникацию вместо письменной;
- повысили долю удержания клиентов.

До внедрения нового подхода целевой показатель удержания учеников от возврата составлял 50–55%. За четыре месяца (май — август) он вырос до 65–70%. Это важно не только с позиции финансов, но и с маркетинговой стороны: из «негативщика» или «нейтрала» удержанный клиент может превратиться в «промоутера». Это подтверждает рост CSAT с 4,80 до 4,89.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Кризис-менеджеры получают самую «горячую» обратную связь от клиентов и помогают не только удерживать учеников, но и совершенствовать образовательные продукты. Когда менеджер общается с клиентом, он выясняет причины его недовольства и сообщает о них продакт-менеджеру.

Например, в 2023 году мы запустили новую линейку образовательных продуктов. Менеджеры выявляли, каких услуг в них не хватает клиентам, допродавали их через кросс-сейл и сообщали команде, чего не хватает ученикам. Так мы моментально удовлетворяли запросы клиентов и понимали, как доработать основной продукт.

Как мы работаем с негативом

Негативный фидбэк обрабатываем на двух уровнях: чтобы закрыть текущие жалобы и чтобы доработать продукт на основе частых жалоб.

Уровень 1

Ученик сталкивается со сложностью и просит вернуть деньги. Кризис-менеджеры получают его фидбэк и решают вопрос сразу — предлагают ученику компенсационный бонус или продукты из другой линейки. Когда подходящее решение найдено, ученик остается с нами и продолжает обучение.

Уровень 2

Собираем фидбэк учеников. Кризис-группа выводит «дерево негатива», чтобы понять, на что жалуются чаще всего и почему. Популярные жалобы, касающиеся продукта, передаются партнерам из других команд, и они устраняют причину жалоб.

Если текущее обучение стало ученику неактуально, кризис-менеджер предлагает ему альтернативные образовательные продукты и может моментально перевести средства с одного продукта на другой. В этом случае клиенту не приходится ждать возврата денег в банковские сроки и он может сразу приступить к обучению по тому направлению, которое ему интересно. Это помогает нам удержать клиента в школе и удовлетворить его потребности.

Также кризис-менеджеры:

- делятся с другими отделами опытом при запусках новых продуктов;
- снижают долю технических возвратов: предлагают вместо возврата конвертировать средства в уроки, перевести на бонусный или платный счет;
- передают опыт на первую линию работы с негативом;
- первыми сигнализируют о проблемах, основываясь на жалобах и причинах возвратов.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Кризис-группа начала работать в 2017 году — тогда менеджеры обрабатывали негатив только взрослого направления обучения английскому языку. Таргет удержания составлял 95%, но и учеников было не так много. Потом прибавилось детское направление, для которого потребовались новые инструменты, и таргет снизили до 70%.

Мы обрели популярность внутри компании, и нам доверили остальные продуктовые линейки: корпоративных учеников, спецпредложения. Когда появилась новая предметная линейка для школьников, она попала к нам уже автоматически. Сейчас мы полностью сопровождаем бренды Skyeng и Skysmart. Ждем, когда к ним присоединится наш онлайн-университет Skupro.

Екатерина Варчук (Лерман), руководитель кризис-группы

На текущем этапе целевой процент удержания — 65, кризис-менеджеры перевыполняют его до 73,29.

Эталон работы кризис-группы — быстро, качественно и с минимальным количеством ошибок. Запрос клиента должен решаться здесь и сейчас.

В KPI кризисных менеджеров входят:

- Quality Assessment (QA) — чек-лист контроля качества и работы по регламенту;
- CSAT — оценка клиента;
- SLA — скорость принятия звонка;
- время онлайн — оператор всегда должен быть готов принять звонок.

Динамика показателей

При KPI QA 92% в 2022 году: Q1 — 93,37%, Q2 — 94,23%, Q3 — 94,16%; в 2023 году: Q1 — 93,1%, Q2 — 94,2%, Q3 — 98,2%.

При KPI CSAT 4,85 в 2022 году: Q1 — 4,8, Q2 — 4,85, Q3 — 4,85, Q4 — 4,88; в 2023 году: Q1 — 4,88, Q2 — 4,86, Q3 — 4,9, Q4 — 4,89.

У руководителя группы другие метрики:

- доля удержанных от возврата;
- SLA (скорость ответа: линия/чаты);
- доля повторных обращений (после решения КМ);
- SL 24 ч (отложенная задача).

Средний результат ассессоринга по качеству с удержанием за год вырос на ~4%: с 91,98% в 2022 году до 96% в 2023 году.

Динамика при KPI SL 95% за год составила почти 2%: с 97,44% в первом квартале 2023 года до 99,4% в четвертом.

Динамика при KPI доли повторных обращений 30% за год составила: Q1 — 19,33%, Q2 — 20,8%, Q3 — 24,67%, Q4 — 25,8%.

Динамика при KPI SL 24 ч 90% за 2023 год: Q1 — 96,8%, Q2 — 95,14%, Q3 — 98,65%, Q4 — 90,2%.

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

Главная задача кризис-менеджера — помогать ученикам даже в самых сложных ситуациях, сохранять эмпатию и искреннюю вовлеченность. Поэтому мы работаем над следующим:

- Доверие клиентов

Раньше мы работали с претензиями в двух каналах: письменном и голосовом. Затем поняли, что живое общение эффективнее, и по всем кризисным кейсам стали общаться по телефону. Так мы:

- даем клиентам возможность высказаться;
- проявляем эмпатию и эмоционально погружаемся в каждый кейс.

Ведь если клиент не ушел молча, а начал жаловаться, значит, ему важен продукт, он готов к диалогу. Поэтому мы выходим к нему, выслушиваем претензию и обрабатываем негатив.

За год работы мы добились CSAT на уровне 4,89–4,90 — для кризисной линии это высокий показатель.

- Инструменты удержания клиентов

Это продуктовая линейка, которая позволяет переводить клиента из одного продукта в другой. Для каждого кейса мы подбираем индивидуальный бонус — сертификат на уроки или промокод. А если ситуация необычная и ученик лоялен к компании (например, учится у нас несколько лет подряд или привел в школу всю семью), менеджер может предложить ему снизить стоимость обучения или разработать другое персональное предложение.

Такой подход повышает шанс разрешить проблему быстро и максимально выгодно для клиента:

- Менеджерам не нужно согласовывать бонус с другими отделами.
- Ученики считают эмпатичный настрой живого человека и охотнее идут на контакт. Это снижает риск публичного негатива и возвращает лояльность учеников: они знают, что компания откликается на их обратную связь, и готовы возвращаться за новыми программами обучения.

- Удобство клиента

Расширили список банков, которые предоставляют клиентам рассрочку. Живое общение помогло выявить такой запрос аудитории, и мы оперативно на него ответили.

- Индивидуальный подход

Мы запустили кризисный? подбор преподавателей?. Обычно клиенты выбирают и меняют учителя самостоятельно, но если жалоба на преподавателя доходит до кризис-команды, то мы предлагаем доверить выбор нам. Выясняем, что важно ученику, и менеджеры кризисного подбора находят

идеального учителя по этим триггерам. Клиенты это ценят.

- Качество работы первой линии

Кризис-менеджеры обучают сотрудников первой линии своим инструментам, чтобы как можно больше кризисных кейсов разрешалось в момент обращения клиента. До кризис-группы доходят лишь кейсы, связанные с угрозами обратиться в органы правопорядка, просьбами связаться с руководством компании, публичным негативом в соцсетях, не погашенным на первой линии негативом и запросом вернуть деньги.

- Скорость обработки заявок

Если оператор первой линии понимает, что у него не хватает инструментов для решения проблемы, он просит у клиента паузу и срочно передает информацию кризис-менеджеру.

Всего 20 секунд ожидания, и кризис-менеджер уже знает, что предлагать ученику и как вести диалог.

Такой подход позволяет сократить время решения проблемы клиента, повысить качество этого решения и доводить до кризис-менеджеров только те кейсы, которые действительно этого требуют.

Динамика при KPI SLA ответа 95% за 2023 год: Q1 — 94,7%, Q2 — 97,1%, Q3 — 97,7%, Q4 — 99,3%.

Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

В кризис-группе каждый сосредоточен на своей задаче, но в то же время действует в тесной связке с другими.

Руководитель группы работает над верхнеуровневой метрикой удержания, а с менеджеров спрашивает хорошо отработанный чек-лист контроля качества и соблюдение регламента и при необходимости указывает на ошибки.

- Материальная мотивация = доход / базовое вознаграждение + премия 50% от базы + бонус за индивидуальный показатель удержания клиента.
- Нематериальная мотивация

— Общение и поддержка

Кризис-группа — дружная и сплоченная команда. На еженедельных встречах мы разбираем результаты и прорабатываем сложные кейсы. А еще общаемся в мессенджере и помогаем другу другу советами.

У нас есть «горячий телефон» в Discord, где во время перерыва каждый по желанию может созвониться со своей группой: поболтать, похвастаться успехами, пожаловаться или обменяться мемами. Это помогает перезагрузиться после непростых переговоров с учениками и с новыми силами вернуться на линию.

— Профессиональное развитие

Мы внедрили регулярное внутреннее обучение сотрудников первой линии. Для них кризис-

менеджеры выступают наставниками, которые учат:

- решать первичные проблемы клиентов;
- не допускать выгорания, работать со своим эмоциональным состоянием;
- пользоваться инструментами кризис-менеджмента и на первой линии обрабатывать негатив.

Также каждые полгода перед началом сезона высокого спроса на онлайн-занятия кризис-группа проводит внутренние тренинги. Они помогают подготовить новых ребят и убедиться, что «старички» в форме. На таких встречах мы проводим ролевую игру, в которой воссоздаем и разбираем проблемную ситуацию.

Кризис-менеджеры работают с самыми сложными кейсами, в которых важны не только hard skills, но и коммуникативные способности, умение управлять эмоциями и другие «софты». Мы регулярно оцениваем eNPS команды. Это данные последнего опроса:

- 8,2 по показателю «Карьера»;
- 9,3 по показателю «Коллеги»;
- 7,1 по показателю «Обратная связь»;
- 7,3 по показателю «Признание»;
- 8,9 по показателю «Процессы»;
- 7,4 по показателю «Руководитель»;
- 8,3 по показателю «Стратегия»;
- 7,7 по показателю «Удовлетворенность».

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

В Skyeng доля негативных обращений снизилась: 0,92% в 2022 году и 0,86% в 2023-м. В Skysmart выросла с 0,8 до 1,32%: в Q2 мы запустили новые продукты в детском направлении, новых учеников стало больше, обращений тоже стало больше.

Как мы с этим работаем:

- Отказались от скриптов в пользу эмпатии.
- Разработали новый алгоритм удержания:

— Выявляем проблемы и потребности.

— Аргументированно обрабатываем возражения.

— Презентуем преимущества школы и продукта.

- Расширили перечень инструментов удержания. Переводим клиента из одного продукта в другой, в особых ситуациях предлагаем индивидуальные решения.
- Исходим из принципа «жалоба — подарок». Жалоба означает, что клиент готов говорить и хочет продолжать пользоваться продуктом. Клиента можно сделать лояльным, если качественно обработать негатив.
- Консультируем при переводе звонка. Оператор первой линии при передаче клиента сообщает кризис-менеджеру вводную информацию — клиенту не приходится ждать, когда специалист погрузится в его вопрос.
- Проводим аудит жалоб. Присваиваем претензиям метку «дерева негатива». После аудита запускаем процесс непрерывного улучшения (CIP) по определению доли жалоб и передаем информацию в ответственные отделы.
- Проводим кризисный подбор преподавателей. Если жалоба на преподавателя доходит до

кризис-команды, мы выясняем, что важно ученику, и подбираем ему идеального учителя.

- Создали в Телеграме тренажер-конструктор для кризисного направления, чтобы обучать сотрудников на реальных кейсах.
- Организовали наставничество для сотрудников первой линии. Менеджеры учатся:

— решать первичный конфликт;

— не допускать выгорания;

— пользоваться инструментами кризис-менеджмента.

- Настроили канал обратной связи от клиента до продукта. Кризис-менеджеры сразу сообщают о проблемах команде продукта, и мы быстро их решаем.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

За год работы мы добились:

- Стабильно высокой доли удержания и снижения количества технических возвратов. CSAT в Q1-Q4 на кризисной линии держится на уровне 4,89-4,90.
- Удержания клиентов с банковскими рассрочками. Если удержать не удастся, сохраняем уровень сервиса при возврате денег.
- Стабильного роста eNPS.
- Высочайшей самоорганизации, культуры взаимовыручки и поддержки. Кризис-менеджеры развиваются сами и проводят обучение для других команд. Например, в 2023 году мы обучили методикам кризис-менеджмента:

— входящую линию;

— исходящую линию;

— команду письменной коммуникации (чаты);

— сопровождение SkyHome (поддержка для сотрудников);

— сопровождение корпоративных клиентов.

Несмотря на прирост учеников в школе, у нас не растет количество клиентов на кризисном сопровождении — их доля не превышает 1,3% за последние шесть лет. Это хороший показатель того, как мы работаем с фидбэком, улучшаем продукты, внутренние процессы и качество работы компании.

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

В 2022-2023 годах Skyeng участвовал в премии «Хрустальная гарнитура» в номинации «Лучшая команда по работе с обратной связью, жалобами и претензиями».

В своей работе мы ориентируемся на международный уровень качества:

- Адаптируем бизнес-процессы к стандартам COPC. Часть ключевых сотрудников (Head of Customer Experience, Head of WFM и COPC Project Manager) уже сертифицированы на зеленый

пояс по методике бережливого производства «Шесть сигм». Сертификацию проводил тренер Кевин Кэмпбелл из компании SOPC.

- Руководитель отдела навыкового обучения сертифицирован на менеджера по управлению персоналом ICCCI.

В планах на будущее — сертификация ключевых сотрудников отдела контроля качества и полноценная сертификация компании по стандарту SOPC.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Варчук
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Екатерина
ДОЛЖНОСТЬ	Head of crisis & refund managers