



Обзор **лучших и базовых** **практик работы с СХ** по итогам Хрустальной гарнитуры 2023-24

Елена Войтова

*Передовой опыт КЦ
июнь 2024*



1

Елена Войтова

 Тренер, Консультант

 Помогаю с процессами и Сотрудниками

 Верю в лучший Клиентский опыт



Контакты

Почта Elena.Voytova@gmail.com

Telegram https://t.me/boss_vnutri

Youtube – канал <https://clck.ru/32TMW7>

Сайт <https://bossvnutri.ru>



2



Инфо- маркеры



место
для
гипотез



тренд



сделать
обязательно



Если нужен
быстрый
результат



Если
«не у нас»
- АКЦ, ...



Практики
подходят
всем



Если
бюджеты
ограничены



Если уже
все хорошо!

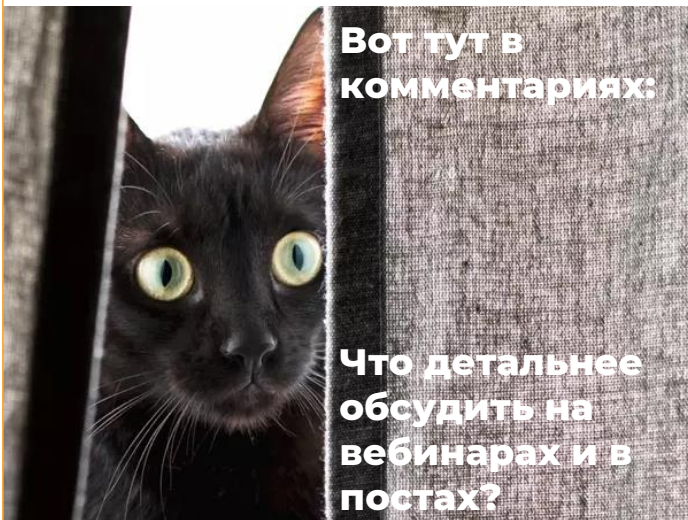
3

О чем хотите **подетальнее** поговорить.

Пишите. **СРАЗУ!**



<https://clck.ru/3BTnMR>



4



Номинации про клиентский опыт в Хрустальной Гарнитуре



ЛУЧШИЙ ПОДХОД К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С КЛИЕНТАМИ

ЛУЧШИЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО, ПРОАКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ЛУЧШИЙ ОМНИКАНАЛЬНЫЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ

ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА АНАЛИТИКИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДАННЫХ О КЛИЕНТАХ

ЛУЧШИЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ ЦИФРОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА СНИЖЕНИЯ КЛИЕНТСКИХ УСИЛИЙ

ЛУЧШИЙ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО, РОБОТИЗИРОВАННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ЛУЧШИЕ КОМАНДЫ \ КОЛЛЕКТИВ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ + ПО РАБОТЕ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ, ЖАЛОБАМИ И ПРЕТЕНЗИЯМИ


5



Измеряем то, чем управляем.

И анализируем!

6



Измеряем то, чем управляем

и анализируем

Измеряем показатели, связанные с клиентским опытом: CSI, CSat, CDSat, CES, CLTV. по процессам
 Про процессам – значит в т.ч. отдельно по всем каналам обслуживания.
 Обязательно измеряем неудовлетворенность!

Качество и удовлетворенность измеряем. В т.ч. для **роботизированных** каналов обслуживания

Процесс регулярного и ситуативного **анализа**. Определили ясные **триггеры** для запуска процессов анализа и устранения несоответствий




Комплексный анализ показателей, поскольку все взаимосвязано: SL, CSI, CU-CEA, CDSat, AHT, FCR, CSat, EA, Empl Sat

Разделяем **факторы** «must be» и «чем больше, тем лучше»

Постоянный поиск **СИСТЕМНЫХ проблем** на всех уровнях работы КЦ и за его пределами. (Работаем не только на уровне оператора)



01

●



02

●



03

●



04

●



05

●





06

●

7



Измеряем то, чем управляем

и анализируем

Прицельно работаем с ключевыми метриками. Их улучшение точно ведет к улучшению клиентского опыта! Например – сквозной FCR, CES по клиентским путям

Система триггеров (alarm-сигналов). Умная, комплексная. И по процессам, и по показателям,... и по эмоциям и реакциям Клиентов, и по состояниям сотрудников



По итогам исследований мы добавили в модель дополнительно новые признаки:

- Количество удержаний клиента в процессе вызова
- Суммарное количество распознанных слов в канале оператора
- Среднее количество букв в слове по всему каналу клиента
- Длительность нахождения клиента в IVR
- Разница в скоростях речи, посчитанных по одному каналу
- Время окончания начала диалога в канале оператора и в канале клиента
- Суммарная длительность одновременной речи внутри всех перебиваний
- Время ожидания клиента в очереди
- % одновременной речи в звонке
- Подробности и статус завершения взаимодействия клиента в IVR
- Признак клиентов, которые не готовы общаться с голосовым ассистентом и всегда требуют оператора

Эссе Сбер «Автоматическая оценка CSI»




01

●

02

●

8



Вовлечь каждого Сотрудника И помочь.

9

Вовлечь каждого сотрудника

<p>Оперативная конструктивная ОС каждому сотруднику + Легкий доступ к результатам и рекомендациям</p>	01	●		●	
<p>Измеряем показатели удовлетворенности Клиентов по сотрудникам (CSI, CSat, CDSat). НО! Есть риски - помнить про достоверность</p>	02	●		●	
<p>Цикл развития компетенций «компас на Клиентов» у сотрудников: ЭИ и Эмпатия (во всех каналах), Типизация клиентов, Стили общения с клиентами (в т.ч. юмор)</p>	03	●		●	
<p>Геймификация через конкурсы и соревнования, динамичные и красивые рейтинги. Индивидуальные и командные форматы. Внутренний «тотализатор» на показатели и успешных сотрудников.</p>	04	●		●	
<p>Активный обмен информацией «КЦ – Сотрудники» и «Сотрудник – сотрудник». Обмен лайфхаками и находками, мастермайнды, вовлекающее информирование с интерактивом</p>	05	●		●	
<p>Амбассадоры (НО – понимать ЦЕЛЬ и формат работы). В т.ч. Амбассадоры продуктов – точки компетенций и полномочий для лучшего СХ</p>	06	●		●	

Вовлечь каждого сотрудника

Рисунок 16

Автор кейдзена: Бобылева Светлана Николаевна



Проблема:

У юридических лиц оплата за услуги происходит в текущем месяце. Так если услуги по договору больше не нужны или происходит закрытие точки, переезд туда, где нет технической возможности этот месяц зачастую так и остается непоплатенным. В рамках работы с дебиторской задолженности выясняется, что таких договоров очень много. Если пересмотреть систему оплаты, это поможет сократить рост дебиторки и существенно разгрузить службу безопасности.

Решение:

Перевели клиентов на авансовую систему оплаты до 1-го числа по услугам Интернет, Телевидение, Видеонаблюдение и IT-сопровождение

Эффективность кейдзена:

Увеличение выручки на 142 млн в 2023 г. Сокращение количества процессов по ДЗ в 2 раза

Пример из эссе Уфанет



11



Экзоскелет для сотрудников

Актуальная удобная полная **БЗ** для работы операторов

01



Роботы – суфлеры на основе речевой аналитики (онлайн-помощник)

02



Оперативный скрипт/сценарий под кейс клиента

03



Тренажеры, роботы-тренеры. Так менее страшно, а навык формируется!

04



..

12



Клиенто- Центричность

13



КлиентоЦЕНТРИЧНОСТЬ

Жалоба как подарок. Классика, база

Проектирование процессов обслуживания **ОТ КЛИЕНТА.**

Проектирование + анализ CJM «по-честному» от клиента.
(Например, МТС Банк: «... учитывается весь путь клиента – до, сейчас, и после. Т.е. что привело к звонку, что можно сделать в звонке, что будет после»)

Персонализация. Сегментация – это уже слишком мелко. Кто они? Потребности? Страхи? Опасения? Поведение? Ценности? Оценка результатов?

Постоянное исследование потребностей и ожиданий Клиентов (а они меняются!). Разными способами, с разных сторон, по всем факторам.

Вовлечение клиентов: Клубы клиентов, фокус-группы, сообщества своих, ...

Учитывать волю клиента. Не хочет отвечать на звонок – отправим сообщение с возможностью реакции. Не хочет общаться вообще – оставим в покое. Давать выбор везде где это возможно!

Клиент – Субъект, а не Объект

01



02



03



04




05



06



14




КлиентоЦЕНТРИЧНОСТЬ



ПРОАКТИВНОСТЬ. Настоящая. С CJM, с исследованиями, с аналитикой. «Стелить соломку заранее», и тропинку прокладывать проактивно. Например, в МТС-Банк: применение предиктивных моделей для построения предиктивных сценариев и предиктивной навигации.



Человечный стиль общения. Комфортно, с уважением и заботой, даже в некомфортных ситуациях (например, идентификации и проверки при подозрении на мошенничество)

Геймификация и обучение для клиентов встроено в Путь клиента: квизы, игры, курсы, вебинары и т.п. Цели – вовлечение, обучение, получение ОС, продажи


Ловить не только ошибки и негатив для проработки. Но и **ловить ВАУ-кейсы и примеры.** Извлекать из них золото и внедрять на всех (например, речевая аналитика помогает искать причины и факторы высоких оценок и выделять общий знаменатель).

07



08



09



10



15



КлиентоЦЕНТРИЧНОСТЬ

Минимизируем уровень усилий СОТРУДНИКОВ – техника, БЗ, алгоритмы работы, информирование, регистрация, ... Все должно стать проще и удобнее. **Пора измерять показатель EES** (как CES)

Забота о самих сотрудниках как о внутренних Клиентах. Так они на себе понимают, как разное отношение влияет на Клиента.

ЧеловекоЦЕНТРИЧНОСТЬ. «Культура (корпоративная) есть стратегию на завтрак!»


Клиентам тоже непросто в этом BANI-мире. Так что забота «до», «во время» и «после». Внимание не только вопросам и явным проблемам – еще эмоциям, сомнениям, страхам, неуверенности, растерянности. *Пример – Ozon Travel с системой коммуникаций с клиентами.*


Гемба (может и олдово, но проверено и работает!). Вовлекать коллег извне, со свежим взглядом


11



12



13



14



15



16



Принципы и опоры. Во что мы верим?

17



Во что верим и на чем стоим

Ясные и понятные «заповеди»: Стандарты обслуживания / Библия сервиса / Наши 10 заповедей / Подход к процессам взаимодействия с Клиентами / Tone of voice / Политика контактов ...

01



Любая низкая оценка от клиента, любая тревожная ОС – **это претензия**. И работать с ней надо как с претензией.

02



Клиент – субъект, а не объект. У него своя воля и свои решения. Мы помогаем и продаем **без насилия!!!**

03



Ошибки бывают, **важно достать из них уроки!** Например, разные активности типа «ФАКАП НАЙТС» у Авито. На то гипотеза и есть гипотеза

04



18

Во что верим

Счастливый сотрудник = счастливый клиент

Мы убеждены в правильности формулы и искренне верим в неё, ведь **помогать людям – это счастье!**

Эссе Стаховой дом ВСК, Волгоград

Так появились наши правила:

1. Отвечай быстро;
2. Будь проще – обращайся по имени;
3. Ответ начинай с главного в начале;
4. Не используй шаблоны;
5. Поддерживай положительную эмоцию.

Эссе Сбер, Екатеринбург «CSI в ЧАТе»

5 "П" премиального сервиса у ДПМ

- 1) Персонализированность
- 2) Проактивность
- 3) Предупредительность
- 4) Предсказуемость
- 5) Простота

Эссе Альфа-Банк, Беларусь

1. Все начинается с потребностей пользователей
2. Решай быстро и аргументированно
3. Упрощай
4. Вместе мы можем больше!
5. Главное - результат

Эссе Авито, про ценности



Баланс и технологии В этом безумном мире

Баланс и «золотая середина»

Между человеком и роботом в каналах (пример: «Тайм-аут бота - ограничили присутствие бота для пользователей, которые обращаются к нам повторно в течении 24 часов», Пятерочка)

Между «человеческим» и «алгоритмизированным» подходом

Между «своим» операторам и чужими-новыми (соединение с тем же оператором при повт. Обращении)

Между голосом и неголосом (управление перетоком трафика между каналами с учетом интересов бизнеса и комфорта клиента)

Между Брать и Давать (нотификации, благодарности, информирование в ответ на активности клиентов. Взяли – отдали)

21

Ох уж ЭТОТ BANI - мир

Гипотезы и пилоты. Можно попробовать – так меньше рисков и больше смелости

A\B тесты. Это уже норма

Использовать максимально все что мы уже знаем. Учиться понимать те огромные массивы данных, которыми владеем. И чтобы делать правильно, и чтобы не делать неправильно (например, не продавать услуги после получения негативной оценки)

Кросс-функциональные команды. Как постоянный формат работы

Циклы в управлении: цикл разработки / цикл управления с улучшениями и устранением несоответствий / цикл обучения и развития операторов и роботов / Слои в исследованиях факторов лояльности и удовлетворенности клиентов / ...

! Видеть цель – положительный клиентский опыт. И держаться этой цели

22

Технологии с прицелом на CES



Реальная омниканальность! И быть во всех каналах, где удобно Клиенту. CJM предусматривает разные варианты и выборы Клиента, и его готовность\неготовность общаться







Взаимопроникновение форматов: Присоединение видео к голосовой консультации, и голоса КЦ» к живому общению (например, в магазине с продавцом). *Спасибо – Ольга Кузнецова ☺*


Детальная история работы с клиентом во всех каналах, доступная всем вовлеченным сотрудникам.

Единый Контакт-центр

Реальная автоматизация и роботизация, НО с искренней заботой о комфорте клиентов. «Плюшевый робот»

Осторожно, это РОБОТ! **Понимание психологии и поведения Клиентов** при общении с роботами, заботливое принятие выбора Клиента

01	●		
02	●		
03	●		
04	●		
05	●		
06	●		



23





Технологии с прицелом на CES




Делегирование от Клиента. Находим и забираем на свою сторону все новые задачи. Время – невозвратная валюта.

Забота о каждой точке возможного недовольства или траты усилий. Например, Вымпелком – «виртуализация очереди», в т.ч. сохранение места в очереди на дозвон при заказе обратного звонка или обрыве соединения

Постоянный **пересмотр, пересборка и оптимизация Модели обслуживания** на основе аналитики. С учетом контекста, персонализации и сегментации клиентской базы, развития технологий, уровня показателей,

07	●		
08	●		
09	●		



24



Место и роль КЦ

25



Место и роль КЦ внутри К'

Реальные полномочия сотрудников КЦ.

Высокий **уровень влияния КЦ** на управленческие решения в компании

Доступ к топам и к коллегам.

Совместные целевые активности для улучшения клиентского опыта. Конструктивно и по-партнерски, а не для войны: «калибровка», тайные покупатели, мастер-майнды, взаимный менторинг, ...

01



02




03




04




26




Чем могу быстро помочь



Пишите вопросы под постом, сделаю отдельный разбор по вопросам или в постах, или в живом эфире




Навигатор на моем канале – тут есть материалы про работу с клиентским опытом




<https://clck.ru/3BTnMR>


<https://clck.ru/3BTfGL>





27



Елена Войтова

 Тренер, Консультант

 Помогаю с процессами и Сотрудниками

 Верю в лучший Клиентский опыт



Контакты

Почта Elena.Voytova@gmail.com

Telegram https://t.me/boss_vnutri

Youtube – канал <https://clck.ru/32TMW7>

Сайт <https://bossvnutri.ru>



28