



# 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](mailto:Elena.Voytova@gmail.com)

Telegram [https://t.me/boss\\_vnutri](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!

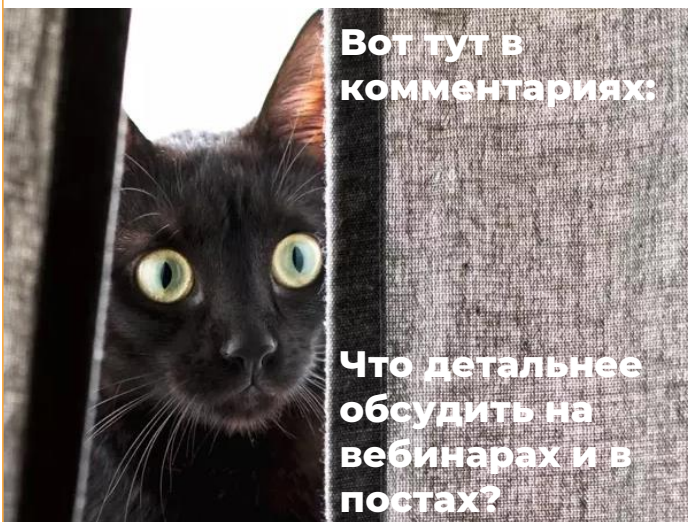
3

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

**Оперативная конструктивная ОС** каждому сотруднику + **Легкий доступ** к результатам и рекомендациям

**Измеряем** показатели удовлетворенности Клиентов **по сотрудникам** (CSI, CSat, CDSat). **НО! Есть риски** - помнить про достоверность

**Цикл развития компетенций** «компас на Клиентов» у сотрудников: ЭИ и Эмпатия (во всех каналах), Типизация клиентов, Стили общения с клиентами (в т.ч. юмор)

**Геймификация** через конкурсы и соревнования, динамичные и красивые рейтинги. Индивидуальные и командные форматы. Внутренний «тотализатор» на показатели и успешных сотрудников.

**Активный обмен информацией** «КЦ – Сотрудники» и «Сотрудник – сотрудник». Обмен лайфхаками и находками, мастермайнды, вовлекающее информирование с интерактивом

**Амбассадоры** (НО – понимать ЦЕЛЬ и формат работы). В т.ч. Амбассадоры продуктов – точки компетенций и полномочий для лучшего СХ

01



02



03



04



05



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



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


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/3BTfGL>


27



## Елена Войтова

 Тренер, Консультант

 Помогаю с процессами и Сотрудниками

 Верю в лучший Клиентский опыт



### Контакты

Почта [Elena.Voytova@gmail.com](mailto:Elena.Voytova@gmail.com)

Telegram [https://t.me/boss\\_vnutri](https://t.me/boss_vnutri)

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

Сайт <https://bossvnutri.ru>



28