

Дистанционный сервис. Повышаем управляемость

Никишина Л.В.

ООО «Консультант-Юрист», г. Тамбов

Текущие условия:

- Снижение средней выручки с клиента – ценовая политика Актион (один продукт для нижнего, среднего и верхнего сегмента) и демпинг Гаранта
- Падение рентабельности при сохранении текущей схемы очного сопровождения по графику РГ+СИО
- Общий тренд на эффективность, производительность и продуктивность
Клиент готов платить только понимая, за что он платит
- Актион показал рынку, что очный контакт на сервисе необязателен
- Высокие требования к СИО, многозадачность СИО

Гибридный сервис (схема РИЦ444), состоит из двух основных частей:

<p>Экспертно-стратегические отношения с клиентом и их ключевой элемент - очные контакты 2-го уровня с ЛПР, ЛВР:</p> <p>Виды очных контактов 2-го уровня:</p> <ul style="list-style-type: none">- плановые - направлены на понимание клиентом его выгоды от сотрудничества с РИЦ и формирование ценности К+ для бизнеса клиента- отработка угроз - отработка атак конкурентов, изменений у клиентов, исправление наших ошибок	<p>Дистанционный сервис и его ключевой элемент - дистанционный контакт с ключевыми пользователями:</p> <p>Виды дистанционного контакта:</p> <ul style="list-style-type: none">- плановые - вовлечение в К+ и поддержание сервиса (цель - польза для клиента)- технические - документооборот, мониторинг оплаты, диагностика,... (цель - польза для РИЦ)
<p>Подразделение Персональных Менеджеров (ПМ - «переговорщики»)</p>	<p>Подразделение Консультантов По Продукту (КПП)</p>

Описание гибридного сервиса

	Очный контакт 2-го уровня	Дистанционный сервис	Аудитор (РКПП)
С кем взаимодействие на стороне клиента	ЛПР, ЛВР, ЧДД (человек дающий денег)	Ключевые пользователи	Не взаимодействует
Цель - для клиента	<p>Понимает выгоды от использования СПС и работы с РИЦ</p> <p>Понимание того, что мы лучшее решение или альтернатив нет</p>	<p>Повышение продуктивности работы</p> <p>Контакт с РИЦ - полезен: прогресс в решении рабочих задач пользователя</p>	<p>Знает, что качество сервиса системно контролируется (и это не стоит клиенту времени)</p>
Цель - для РИЦ	<p>Встраивание функционала СПС и услуг РИЦ в бизнес-процессы клиента</p> <p>Не затраты, а вложения (актив)</p>	<p>«Заведение» пользователя в СПС</p> <p>Регулярное использование СПС, продуктов и услуг РИЦ</p>	<p>Потоковый контроль сервиса</p> <p>Быстрая корректировка работы и оценка КПП</p>

Кто делает в РИЦ	ПМ (персональный менеджер),	КПП (консультант по продукту)	Руководитель КПП
<p align="center">Основной функционал сотрудника РИЦ</p>	<p>Выявлять и актуализировать специфику клиента: приоритеты (ЧТО?), процессы (КАК?), ожидания от инструментов (ЧЕМ?)</p> <p>Отрабатывать угрозы и проблемы</p>	<p>Регулярно осуществлять полезный дистанционный сервисный контакт (пользователь выделяет время, идёт на контакт, заходит в СПС по указаниям КПП, обращается к услугам РИЦ)</p> <p>Расширять число пользователей</p> <p>Регулярно по графику контактировать по вопросам ДЗ, пролонгации договора, вопросам документооборота</p> <p>Проводить диагностику устойчивости, обращать внимание на индикаторы угроз, передавать информацию о них руководству сервиса и ПМ</p>	<p>Прослушивать и анализировать звонки КПП.</p> <p>Корректировать речевые ролики и систему работы с пользователями</p>

<p>Профиль должности</p>	<p>Мотиваторы:</p> <p>Достижение Причастность</p> <p>Ценности:</p> <p>Достижение Причастность</p>	<p>Мотиваторы:</p> <p>Причастность Стабильность</p> <p>Ценности:</p> <p>Причастность Стабильность</p>	
<p>Ориентир</p> <p>производительность и труда, стандарт частоты контакта с клиентом, нагрузка на (количество клиентов на 1 сотрудника)</p>	<p>3 очных визита в день 4 рабочих дня в неделю</p> <p>Очный контакт с одним клиентом 1 раз в 3-4 месяца</p> <p>Итого: 144-192 клиента на ПМ - без учёта повторных встреч</p>	<p>4 часа звонков (дозвонов и разговоров) в день и 10 минут-средняя длительность разговора</p> <p>Дистанционный контакт 1 раз в неделю с точкой обслуживания (есть клиенты многоточечники и пользователи могут быть разные)</p> <p>Итого: 120 точек обслуживания</p>	<p>300 ТО, прослушивание и анализ звонков в день (4 часа - слушаем и анализируем, 4 часа - обратная связь по 1 ч. на специалиста)</p>

**Инструменты
поддержки
работы
сотрудников
РИЦ**

Канал оперативной передачи сигналов (индикаторов угроз) со всех точек контакта РИЦ с клиентом

План-график визитов 2-го уровня (управление сочетанием плановых визитов и отработки угроз в связке с нормативом частоты контакта)

База данных с информацией о специфике клиента и ключевых пользователей:

— приоритетные задачи бизнеса клиента

— существующие процессы решения задач

— ожидания от инструментов, способов решения задач

Монитор устойчивости клиентов - сводный индикатор нескольких показателей: основной - использование СПС
остальные - обращения на ГЛ и ЛК, обученность, семинары, подписка и регулярное прочтение рассылки, ...

Инструмент

прослушивания записей разговоров КПП и анализа статистики звонков (количество, длительность)

**Возможный
положительный
эффект от работы
по такой модели
контакта.**

Не столько прямое снижение затрат на сервис, сколько рост результативности (улучшение устойчивости клиентов) - за счёт специализации на переговорах и отсека сервисной части функционала (когда у сотрудника основной функционал - это контакт с ЛПР, ЛВР 2-го уровня - его отсутствие не скроешь за необходимостью выполнения других задач)

Технологичный, более управляемый контакт с контролируемой полезностью.
Быстрое выявление и снижение пустых контактов.
Управление использованием пользователем К+.
Большая адресность в предложении сервиса - под пользователя.
Большой охват пользователей большим количеством сервисов компании.
При работе с угрозами - быстрая реакция, оперативное информирование (аналитик не даст пропустить угрозу) и оперативная отработка.

Улучшение контроля сервиса (звонки пишутся):
более полная и чёткая картинка по сервису по всему пулу клиентов
большой охват контролем
больше проблем выявляется
более оперативная реакция на сбои
при прослушивании КПП своих звонков - более быстрая их оценка и развитие сотрудника

**Риски, проблемы,
сложности при
работе по такой
модели контакта**

- возрастает критичность прикладного программного обеспечения поддержки деятельности (наличие, развитие, гибкость, юзабилити)
- большой объём информации, которую нужно обрабатывать
- потоковая подготовка и актуализация полезных/значимых инфоповодов для всех сегментов и ЦА пользователей
- разные нагрузки на КПП и ПМ - несостыковка по пулам клиентов
- синхронизация работы ПМ, КПП и курьера (техспециалиста) с одним и тем же клиентом
- вопрос взаимозаменяемости и устойчивости к выбытию сотрудника (например, летние отпуска означают регулярные 4 месяца (1/3 года) работы с повышенной нагрузкой)
- переходный период с «классической» модели сервиса - как минимум повышенная финансовая нагрузка и сложность управления
- даже после переходного периода останутся клиенты, нежелающие дистанционный контакт
- неготовность ни РИЦ, ни клиентов к электронному документообороту

Что мы сделали и почему именно так?

Клиентский пул – 120 клиентов на старте

1 менеджер НСС перевели на КПП

1 СИО со среднего сегмента перевели на КПП

2 сотрудника средний и мелкий сегмент работают 2 дня в неделю дистанционно,
2 дня – очно, 1 бывший СИО - РКПП

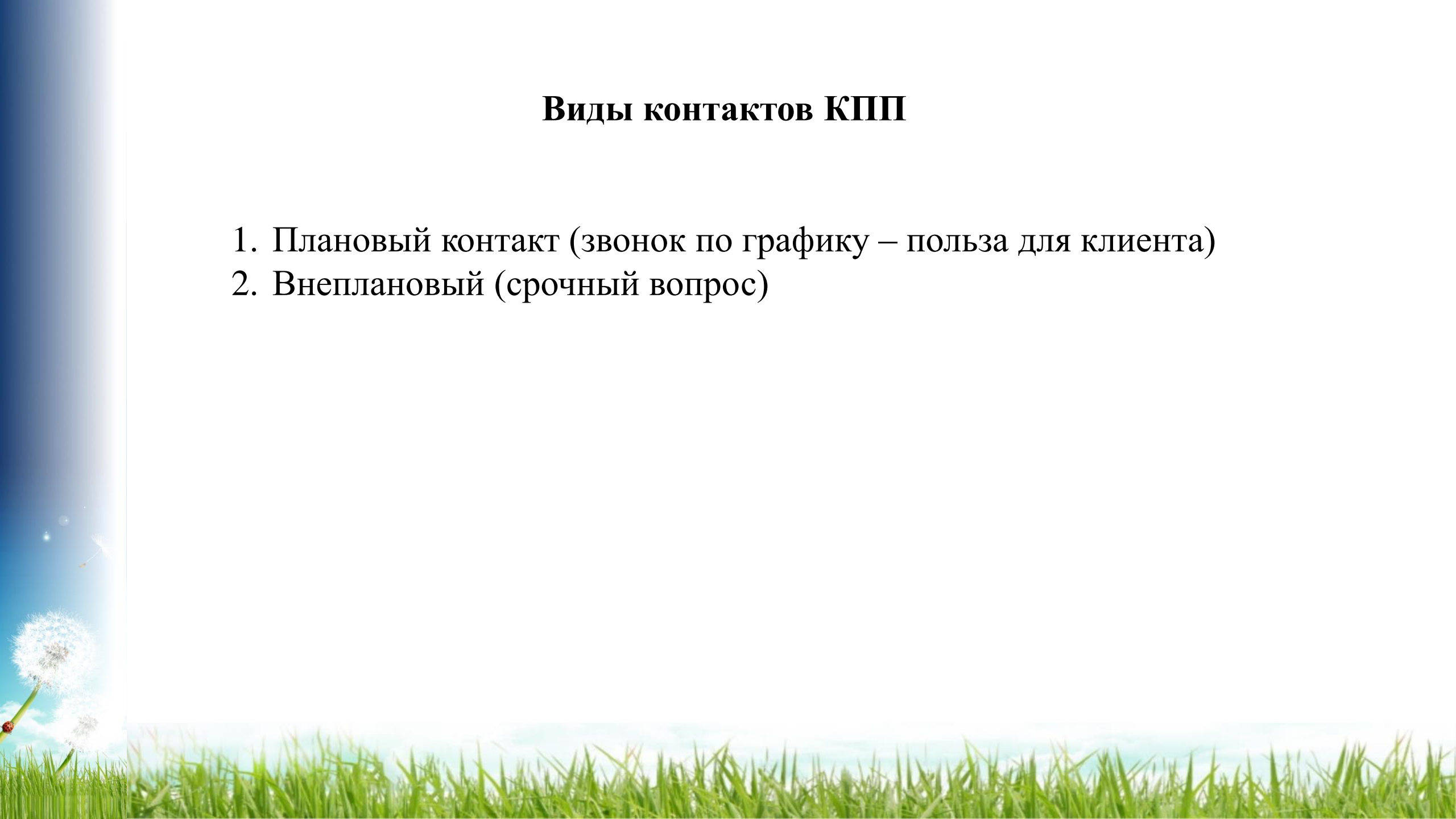
Документооборот – передача и выведение документов - КПП, отправка клиентам – водители

Периодичность контакта – 1 раз в неделю, 2 раза в неделю, 1 раз в месяц

Структура переговорщиков существовала в РИЦ

Виды контактов КПП

1. **Плановый контакт** (звонок по графику – польза для клиента)
2. **Внеплановый** (срочный вопрос)



Плановый контакт

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЛАНОВОГО КОНТАКТА : инфоповоды для контакта подобраны с учетом специфики пользователя, из запросов и стратегии развития клиента. «КЛИЕНТ получил ПОЛЬЗУ от контакта»

- ✓ Информационный повод (новость в КонсультантПлюс)
- ✓ Информационный повод (новшество в системе КонсультантПлюс)
- ✓ Информационный повод (подборки в системе КонсультантПлюс)
- ✓ Информационный повод (сервисы системы КонсультантПлюс)
- ✓ Информационный повод (сервис компании ООО «Консультант-Юрист»)
- ✓ Информационный повод (приглашение на семинар, тема подходит для клиента)
- ✓ Диагностика использования КонсультантПлюс
- ✓ Диагностика на удовлетворенность сотрудничества
- ✓ Диагностика на удовлетворенность обращения ЛК
- ✓ Обучение пользователя
- ✓ Долги (финансовая дисциплина)
- ✓ Договорная работа
- ✓ Документооборот с клиентом
- ✓ Диагностика структуры организации и сверка контактной информации
- ✓ Диагностика на присутствие конкурентов

Внеплановые контакты

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ: КПП решает как правило один вопрос, он важный и не терпит отлагательств. «КЛИЕНТ понимает почему ему звонили не по расписанию»

- ✓ «Горячая новость»
- ✓ Техническая ошибка , непополнение систем по графику.
- ✓ Не оплата счета
- ✓ Негативная обратная связь на ответы ЦОК
- ✓ Проблемы с документооборотом
- ✓ Не было планового контакта
- ✓ Появление нового контактного лица
- ✓ Выполнения плана по удержанию клиента
- ✓ Договоренность о встрече с руководством РИЦ

Организация ежедневной работы КПШ

КПШ назначают плановые работы самостоятельно по листам согласования, Ежедневник сотрудника

Внеплановые пока сейчас зафиксированы в отчетах КПШ, сдают ежедневно РКПШ

Перевод на ПМ осуществляется по служебной записке

Сейчас у нас в разработке «Отчет по триггерам»

Логика работы отчета по триггерам

- 1 параметр: ЛК - доля подразделений типа {бухгалтерия, юротдел, закупщик}, использовавших ЛК за последние 90 дней.
- 2 параметр: Заход в К+ - количество заходов за последние 30 дней на основе статистики онлайн и интернет-пополнения.
- 3 параметр: Низшая оценка ЛК - самая низкая оценка ЛК за последние 30 дней.
- 4 параметр: Обученность - количество подразделений типа {бухгалтерия, юротдел, закупщик} с обученностью $\leq 50\%$.
- 5 параметр: Конкурент - наличие действующего конкурента, "да, нет, не известно"
- 6 параметр: Переносы - последние 2 работы в состоянии "контакт не состоялся", за последние 60 дней.
- 7 параметр: Долг - наличие долга > 1 месяца, включая текущий.
- 8 параметр: Рассылка - наличие КЛ с рассылкой
- 9 параметр: Семинары-тренинги - наличие у КЛ сертификатов по семинарам-тренингам за последние 365 дней.

Процесс работы ПМ и КПП (СИО) с ДЗ

1. Ответственность за работу по ДЗ с конкретным клиентом несёт или КПП (СИО), или ПМ
2. КПП (СИО) несёт ответственность за клиентов, ДЗ которых меньше (но не равна) 2,8 мес (включая текущий месяц)

По таким клиентам КПП (СИО):

- ✓ фиксирует договорённость с клиентом о конкретной дате оплаты
- ✓ фиксирует договорённость с клиентом – нужно ли ему напоминать об оплате до даты оплаты
- ✓ тем, кому нужно напоминать – звонит в соответствии с договорённостью заранее
- ✓ звонит тем клиентам, которые не оплатили в срок – звонок должен быть сделан в течение трёх рабочих дней, включая согласованный день платежа

КПП передаёт ответственность за работу с клиентом по ДЗ через угрозу в следующих случаях:

- ✓ клиент не сообщает причину неоплаты или планируемую дату оплаты
- ✓ клиент сообщает дату оплаты и при такой дате клиент станет 2,8 месячником
- ✓ клиент 2 раза подряд нарушил обязательство

При передаче КПП заполняет Лист передачи клиента.

Ответственность ПМ

1. ПМ несёт ответственность за клиентов, ДЗ которых 2,8 мес и более (включая текущий месяц), а также за тех которые КПП (СИО) передали им как угрозу.
2. ПМ передаёт ответственность за работу с клиентом по ДЗ только после снятия угрозы – критерий: ДЗ меньше, но не равна 2,8 мес (включая текущий месяц) и при этом клиент 2 месяца подряд платит в согласованный срок

ДИСТАНЦИОННЫЙ СЕРВИС В ЦИФРАХ

20 сентября 2018 - на ДС в РИЦ 444 = 46% клиентов (август-сентябрь 2018)

пока задействовано 5 из 9 сотрудников ОС (СИО)

- нагрузка неоднородная - постепенно переводим из традиционного сервиса на дистанционный (совмещают)

- у 2-х = по 70 клиентов - среднее количество наборов номера 24-27 штук

- остальные трое - от 7 до 20 - среднее количество наборов номера 8-11 штук

- воронка дозвона = 71-75% от наборов номера

- воронка звонков длительностью более 4 минут (выбрали пока такую длительность) = 19-25% от наборов номера или 25-36% от состоявшихся дозвонков

средняя длительность разговора звонков с длительностью более 4 минут: 8 - 9 - 11 - 11 минут у разных звонарей

средняя длительность разговора звонков с длительностью от 1 до 4 минут: от 1:30 до 1:50 у разных звонарей

Какие результаты мы получили по Дистанционному сервису?

1. Точно знаем когда и как часто совершаются ПОЛЕЗНЫЕ контакты с клиентами
2. Быстро «снимаем» информацию и вносим изменения в сервис (ежедневно)
3. Снизили риск снижения качества сервиса при увольнении КПП (СИО)
4. Быстрый вход в должность КПП
5. Проще найти КПП, переговорщика (разные мотиваторы к деятельности)
6. Работаем не с клиентом, а с каждым конкретным пользователем
7. Разграничили ответственность КПП, ПМ, курьеров за разные участки работы

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

ФИО Никишина Людмила Викторовна
Должность заместитель директора, РИЦ 444, г.
Тамбов

Контакты:
84752-45-45-55,
nikishina_lv@consultant-urist.ru

ВОСТОЧНЫЙ[®]
ЭКСПРЕСС