




## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №858

**НОМИНАЦИЯ:** КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ В КОНТАКТ-ЦЕНТРЕ

|  |  |
|--|--|
| <b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>         | Национальная Юридическая Служба АМУЛЕКС  |
| <b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b> | Москва и Воронеж   |
| <b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>                | <a href="https://amulex.ru">https://amulex.ru</a>                                  |
| <b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>              | Департамент Клиентского Обслуживания   |
| <b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>                     |  |
| <b>ССЫЛКА на Youtube</b>                   | <a href="https://youtu.be/DVehrn8G5NI">https://youtu.be/DVehrn8G5NI</a>            |

### ЭССЕ НОМИНАНТА

#### 1. Положительное влияние на деятельность организации (не более 3600 знаков с пробелами)

Здравствуйтесь, коллеги!

Меня зовут Алексей Шеметов, я руководитель департамента клиентского обслуживания (ДКО) Национальной Юридической Службы.

Коротко о компании: одна из крупнейших юридических компаний в России, бренды АМУЛЕКС, Адвосервис и «Личный адвокат». Мы разрабатываем и предоставляем сервисы круглосуточной дистанционной правовой поддержки, обслуживаем более 2,5 млн. Клиентов, а портфель решённых вопросов (кейсов) превышает 16 млн.

Коротко о ДКО: отвечаем за формирование и исполнение CX стратегии во всей организации, сопровождаем Клиента на всех этапах его сотрудничества с компанией. Первоначальные задачи - централизация обработки и контроля всех сервисных запросов, культивация внимательного отношения к Клиенту во всех подразделениях Компании. Департамент начали формировать в 1 квартале 2017, а КЦ ДКО в 4 квартале 2017. Сейчас КЦ ДКО - это **небольшой омниканальный контактный-центр по неправовым вопросам, единая первая линия** для всех неюридических обращений. Мы консультируем потенциальных и действующих Клиентов по всем вопросам сервиса и обслуживания: активация продукта, консультация по тарифам и услугам, пролонгация, сохранение Клиента, сбор обратной связи, первичная допретензионная работа, работа с упоминаниями в Интернете.

Положительное влияние:

**1. Сняли с юристов, SD, бухгалтерии, кадров, ресепшн, отдела обучения и иных**

**подразделений нагрузку** по сервисным обращениям.

Принципы и подходы: изучаем функционал другого подразделения; совместно смотрим, что могут делать специалисты без профильного образования; систематизируем и проводим обучение; получаем необходимые расширения полномочий; передаём функционал на фронт. Процесс итерационный.

Пример:

КЦ ДКО стал первой линией support для всех внутренних и внешних Клиентов. **67% звонков на линию технической поддержки теперь решаются специалистами ДКО**. Главные результаты – оптимизация затрат других подразделений, увеличение нагрузки на специалистов ДКО, упрощение сервиса для Клиента за счёт централизации и единых стандартов.

**2. Сформировали единую первую линию для всех неюридических обращений** с высокими показателями доступности и скорости реакции:

- Среднее время дозвона на линию 2,7 с.;
- SL 92/5;
- IVR меню на входящем потоке отсутствует.

Если вопрос вне рамок компетенций ДКО – обращение напрямую будет передано ответственному сотруднику, а на КЦ ДКО останется задача проконтролировать ситуацию: обращение будет закрыто только после того, как вопрос Клиента будет решён профильным специалистом. Это нивелирует переводы Клиента на разные отделы, сокращает скорость решения вопроса и значительно влияет на клиентский сервис:

- NPS +78% (динамику смотрим ежеквартально; в 1 квартале 2017 NPS был +61%);
- % оценок «5» на юридической линии 85% (замер ежедневно);
- В 3 раза вырос рейтинг компании на сайтах по сбору отзывов и сейчас составляет 4,8 балла.

**3. Формируем новый имидж для юридической компании - клиентоцентричная организация с Н2Н направлением бизнеса.**

Например, в 2019 мы стали лауреатами «Хрустальной Гарнитуры». Получили три награды при всего двух номинациях (наш специалист также выиграл в голосовании "Операторы за оператора").

Наши юристы – профессионалы, принёсшие победу в рейтинге «Право 300», технические специалисты – профессионалы, приносящие победы в рейтингах и конкурсах (лучшая LegalTech компания). Специалисты ДКО – профессионалы, приносящие победы в области CX и клиентского сервиса. АМУЛЕКС – **быть лучшими во всём и по праву!**

## **2. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)**

Рассмотрим данные по голосовым каналам за весь 2019 год, по неголосовым - за 2 полугодие 2019 г.

- Фактический **SL на голосовых 92/5** (норматив 90/5), **средняя скорость ответа 2,7 с.**

Динамика стабильная на протяжении года: от 90/5 до 93/5, средняя скорость ответа всегда в пределах от 2 до 3 сек. При этом штат сокращён на 22% к концу года.

Чаты запущены в середине 2019 г., текущая средняя скорость ответа 33 сек., SL 84/45 (норматив 70/45).

Отмечу, что SL в чатах менялся так:

3 квартал 2019 г. - план 70/60, факт - 70/60, выполнен,

4 квартал 2019 г. - план 70/30, факт - 74/30, выполнен.

Далее планы SL чатов на 2020 г.: 1 квартал - норматив 80/20; 2 квартал - норматив 90/20, при достижении – становится годовым нормативом, а также ставится амбициозная цель к концу года достичь SL по состоянию на декабрь 2020 г. уровня 90/10. Важно, что SL по чатам достигнут людьми, а не автоматизацией. Клиентам идут автоприветствия от имени специалиста в случае задержки с ответом более 20 сек., однако по цифрам видно, что эти ответы не учитываются при расчёте уровня сервиса. Автосообщения нужны для удержания внимания Клиента в чате.

- Фактический **AR на голосовых 0,42%** (граница допустимого 0,99%).

Динамика относительно стабильная на протяжении года: от 0,11% до 0,8%.

Особенность расчёта потерянных вызовов: мы считаем «потерянным» вызов, непринятый в течение 7 сек (+ завершённые до этого порога). Такой вызов попадает дополнительно на юр. линию и принимается юристом / ДКО по принципу «кто быстрее». При необходимости вызов переводится в ДКО (если вопрос оказался не юридический).

Потерянные в чатах составляют 0,46%. Динамика стабильная.

- Фактический **АНТ на голосовых 186 сек.** Рекомендация: находиться в интервале 180-210.

Интервал означает, что АНТ не должен отклоняться от минимума/максимума от рекомендованного значения. Длительность разговора – не KPI, а индикатор, подсказывающий, что сотрудник может оказывать негативное влияние на реальные KPI – удовлетворённость Клиента, например. По статистике при наличии отклонений АНТ в любую из сторон увеличивается количество ошибок сотрудника и падает удовлетворённость Клиентов, что недопустимо. Если сотрудник не укладывается в рекомендацию, требуется обучение и персональная корректировка.

Средняя длительность в чатах 17,1 мин. (рекомендованный интервал от 8 минут до 16 минут). По состоянию на декабрь средняя длительность 14,2 мин., динамика от месяца к месяцу положительная (в июле средняя длительность 23,3 мин., в декабре 14,1 мин.).

- Фактический **CSAT на голосовых** (на основании оценок, поставленных Клиентов в IVR после разговора) **4,91** (пятибалльная шкала).

Важно отметить высокую выборку: 50,95% Клиентов оценивают разговор и не кладут трубку.

В чатах удовлетворённость 88,8%, динамика исключительно положительная: в июле удовлетворённость была 54,5%; в декабре 97,4%. Выборка 28,8%

- Контроль качества.

Средняя **оценка ОКК на голосовых 97,05** (норматив 97, динамика абсолютно стабильная, отклонение от среднего не более 0,5 в любую из сторон, несмотря на изменения и появления дополнительных критериев оценки в чек-листах, расширение функционала, увеличения числа «обнуляторов»).

Средняя оценка ОКК на чатах 94,15 (норматив на данный момент не установлен, пока не достигнем показателей аналогичных голосу; однако динамика исключительно положительная – стартовали мы со средней оценки 89 в июле).

- **Средний рейтинг компании на сайтах по сбору отзывов сейчас составляет 4,8 балла** (мониторинг ежедневный; за 2019 год получено 566 публичных положительных отзывов в

Интернете, что на 51% больше, чем за 2018 год).

### **3. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)**

Мы – **клиентоцентричная организация с H2H подходом** в бизнесе. Люди, технологии и сервис вокруг Клиента. Клиентоориентированность сотрудников – результат подхода, а клиентский сервис – реальный рабочий инструмент.

- Единая первая линия упрощает доступ Клиента к услугам Компании. Все Клиенты начинают знакомство с компанией через ДКО.
- Скорость во всём. Быстро принимаем и реализуем решения, находим и исправляем ошибки, реагируем на изменения и меняемся сами. В т.ч. реальная жалоба от Клиента (в случае необходимости) способна дойти до ТОП менеджеров компании за считанные минуты.
- Креативные подходы. Подробная информация об этом указана в блоке 5. Здесь кратко:
  - Механизм «резерва» (помогает не пропускать вызовы);
  - Механизм «второй линии» (также помогает не пропускать вызовы);
  - Проект «Широкие полномочия» (упрощает сервис для Клиента).
- Многоуровневые системы мониторинга. 3 главных:
  - Публичные мониторы (дашборды) с основной статистикой. Цветовая индикация позволяет оценить, какая сейчас нагрузка на линию, можно ли взять перерыв, есть ли необходимость подключиться к исходящим активностям и т.д.
  - Оперативные уведомления (потерянный вызов, любые критические ситуации с Интернетом, телефонией, доступностью систем, и прочее по алгоритму).
  - Руководящие мониторы (метрики) с детальной статистикой всех показателей KPI. За минуту можно посмотреть статистику, глубиной в один год или на данный момент; увидеть разом все показатели – от оценки качества чатов до доли пропущенных вызовов; сопоставить динамику любых показателей.
- Развитая система контроля качества.
  - ОС от Клиентов с обязательной проверкой всех оценок ниже «5».
  - Прослушка до 20% всех звонков (объём зависит от динамики: негативная приводит к усилению проверок для скорейшего выявления причин), чаты проверяются в объёме 100% (до достижения в 2020 году нормативов, приближённых к голосовым каналам).
  - Весь контроль ведётся в CRM. Результаты контроля для специалиста доступны в режиме онлайн с возможностью их оспорить. Используемый чек-лист не имеет баллов (специалисты КК отвечают на вопросы, а не ставят оценки; баллы высчитываются системой по алгоритму и видны только после завершения оценки для исключения «подкручивания» результатов под субъективные ощущения) Любые негативные изменения средней оценки приводят к повторному анализу текущих стандартов работы, чек-листов, по итогам вносятся изменения в стандарты.
- Настоящая омниканальность для действующих Клиентов (с потенциальными корректнее говорить о мультиканальности, не всегда удаётся связать автора сообщения со звонящим, т.к. может не хватать данных).
- Высокие уровни удовлетворённости, лояльности и сервиса. CSAT 4.9, NPS +78%, SL 92/5, положительная или стабильная динамика (в зависимости от показателя).
- Яндекс по итогам 2019 года наградил компанию звездой и дипломом «Рекомендованное место по версии пользователей Яндекс».

**Мы - одно целое, мы - часть общего.** Есть внутренняя миссия, девиз-слоган, ценности и подходы к работе с Клиентами. Разработаны коллективно, обновляются с течением времени в зависимости от текущей стратегии ДКО и бизнеса. Внутренняя рабочая культура - очень живой процесс. Концепция **«увидел проблему - не проходи мимо»** позволяет устранять ошибки до их обнаружения Клиентом.

А если коротко и по-человечески: **наш главный критерий - довольный Клиент.** Таковы слова сооснователя компании - Дмитрия Григорьевича Макаренко. А мы просто постарались подтвердить их не типичными словами про «любовь к Клиенту», а конкретными фактами или действиями. Это не ветренная юношеская влюблённость, а серьёзное и стабильное чувство, зрелое и проверенное годами.

#### **4. Вовлеченность сотрудников (не более 1800 знаков с пробелами)**

Опыт интеграции со всеми подразделениями описан в положительном влиянии на бизнес.

Однако вовлечённость коллеги предложили показать через слоган, миссию и ценности ДКО, разработанные совместно в дополнение к общекорпоративным. **Это наш маяк - объединяющий ориентир, дающий правильное направление.** Вовлечённость - она в разделении общих идей ;-)  
Помимо тимбилдингов, группы в вотсаппе, коллективной победы в корп.конкурсе, eNPS, конкурса тех.заданий (больше 30 идей, 70% из которых реализованы) и благотворительности (предновогодняя традиция), конечно.

- Слоган 2019-2020: Ищите решения.
- Миссия 2019-2020: Со всей личной ответственность помочь и не навредить каждому Клиенту, как внешнему, так и внутреннему.

Разработали совместно неспроста: **сотрудники хотят принимать решения, а руководство готово доверять своим сотрудникам.** В текущую стратегию ДКО зашит отказ от скриптов, все они станут уделом исключительно автоматизированных процессов. Сотрудники в общении будут руководствоваться алгоритмами, опытом, экспернностью и эмпатией. **Думать и искать пути, чувствовать и вызывать чувства.** Так и договорились.

- 5 наших ценностей:

1. Уважай Клиента.
2. Клиент ДКО - это каждый обратившийся. А также лицо или группа лиц, о необходимости помощи которым стало известно специалисту без факта обращения. Например, специалист обнаружил ошибку на сайте. Все посетители сайта в этот момент - его Клиенты. Задача специалиста - передать ошибку в соответствующее подразделение и проконтролировать решение (в рамках своих полномочий). Увидел проблему - найди решение в своей компетенции - предприми возможные действия - проконтролируй, чтобы проблема была решена.
3. Помоги Клиенту, но не навреди ему.
4. Помоги бизнесу, но не навреди ему.
5. Принимай решения и неси за них ответственность перед Клиентами и бизнесом.

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

- Внутренний маяк. **Слоган-девиз, миссия и ценности ДКО** в дополнение к основной миссии компании. Подробнее в блоке вовлечённость.
- **Механизм «Вторых линий»**. В случае внезапного короткого роста нагрузки на линию специалисты обучены работать с двумя Клиентами. Это может негативно сказываться на длительности диалогов, но позволяет решить сначала экстренный вопрос, отложив не экстренный на несколько минут (KPI остаются в норме).
- **Механизм «Резерва»**. Если рост нагрузки оказался не краткосрочным, к линии подключаются специалисты контроля качества, руководитель группы, зам.руководителя КЦ, специалисты по обработке претензионных обращений (в перечисленном порядке без ущерба внутренним БП).
- **Тактические, стратегические и оперативные онлайн мониторы**. Мы ими реально гордимся. Цветовая индикация позволяет оценить, какая сейчас нагрузка на линию, можно ли взять перерыв, стоит ли подключиться к исходящим активностям и т.д. Элемент самоконтроля и самодисциплины. Стратегический монитор с детальной глубокой статистикой всех показателей KPI. За минуту можно посмотреть статистику, глубиной в один год или на данный момент; увидеть разом все показатели – от оценки качества чатов до доли пропущенных вызовов; сопоставить динамику любых показателей. Оперативные уведомления позволяют сотрудникам изменять алгоритмы работы в случае экстренных ситуаций.
- **Креативный подход к нагрузке на специалистов**. Норматив 90/5 подразумевает наличие свободного времени без диалогов. Нет звонков и чатов? Займёмся обучением ИИ, тегированием, поиском ошибок в новом функционале, тестированием новых сервисов, написанием ТЗ. В этом плане весь коллектив ДКО универсален: если нет возможности играть на гитаре и ударных, мы всегда можем переключиться на маракасы и гармонику ;-)

## 6. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)

1. **Лауреаты** «Хрустальной гарнитуры». Высокое одобрение жюри как лучший небольшой КЦ и в номинации "Оператор года" (ровно в две мы и подавали заявки, так как это был первый опыт).
2. Получили звезду от Яндекса и диплом **«Рекомендованное место по версии пользователей Яндекс 2019»**. Это большое достижение, само награждение Яндекс начал впервые проводить только по итогам 2018 года и в рамках пилота лишь по некоторым категориям. Вероятно, мы первая и единственная юридическая компания, которая получила данную награду от Яндекса. А начинали мы со среднего рейтинга 1,5 в начале 2017 года. Без агентств «по управлению репутацией». Суды и «плата площадкам» здесь ни при чём, роль играет только сервис.
3. **Оmnиканальность** для действующих Клиентов. Мультиканальность для потенциальных Клиентов (в случае невозможности автоматической идентификации в онлайн режиме).
4. **Явно выраженный Н2Н подход**, в т.ч. при внедрении роботизированных систем. Одно из ключевых условий успешности пилота любой исходящей активности с ботом – принятие Клиентом. Порог отказавшихся от общения с ботом – 10%. Отказ Клиента от взаимодействия с Компанией только из-за того, что взаимодействие идёт с ботом, для нас неприемлем, на 2020 год ставим цель довести порог до 3%. Это накладывает ограничения (запуск каждого бота сложнее и дольше), но помогает ДКО подходить к внедрению без потерь в сервисе, лояльности и удовлетворённости. Помним ценность: помочь, но не навредить как Клиенту, так и бизнесу.
5. Сильный внутренний корпоративный университет. Есть Ассессмент центр (крайняя оценка в ноябре 2019 г. для четверых сотрудников).

6. **Матрица скрытых возможностей.** Опросник "Хочу. Умею. Делаю сейчас". Оттуда берём инсайты, какие ещё возможности сотрудников не раскрыты, а также прогнозируем возможное выгорание (сотрудник делает не то, что хочет).

## 7. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

В конце 2018 года мы номинировались на «Хрустальную гарнитуру 2019». Теперь на CXWA 2020. Юридическая компания и премии в области клиентского сервиса. Зачем? Мы слышали такие вопросы и отвечали: потому что клиентский сервис не имеет «привязки» к конкретным сферам бизнеса, он присущ всем: гос.органам, ЖКХ или сталелитейной компании.

Видим цель - не видим препятствий! **Даже самые консервативные области бизнеса могут и должны быть клиентоцентричными в ядре своей стратегии развития.** Юриспруденция точно из таких «сложных» направлений. Представьте адвоката лет 200 назад и сегодня – сильно изменится портрет? Между поездкой на конной повозке и Uber различий поболее будет, нежели походом к адвокату тогда и сейчас.

Номинация «**Клиентский опыт в КЦ**» - это наше **особое «золото»**. Нас всего 21 человек суммарно: от непосредственной линии до контроля качества, ORM-специалиста, контент-менеджера, директора... всех скиллов и должностей не перечислить. Мы очень компактные, гибкие и эффективные. Вдохновлённые Клиентами и неравнодушные к Человеку. Наш опыт: **подход человек-человек**, вложения в сотрудников, предоставление им **расширенных полномочий**, клиентоориентированность каждого сотрудника, вкупе с лучшими юристами и применением актуальных технологий – вот что даёт нашим Клиентам возможность быть счастливыми и побуждает нас каждый день стремиться на работу, каждую минуту отдавать своему любимому увлечению – развивать клиентский опыт. У нас есть и минус – мы мало сами осознавали это, и мало об этом говорили. Участие в подобных премиях – **возможность глубже осознать себя, стать ещё лучше, вдохновить других и дополнительно мотивироваться самим.** Мы готовы делиться этим опытом с другими, демонстрируя и вдохновляя на личном примере: это работает и это системный подход, применимый для любого бизнеса!

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА:

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>ФАМИЛИЯ</b>      | Шеметов  |
| <b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b> | Алексей Олегович                                   |
| <b>ДОЛЖНОСТЬ</b>    | Руководитель Департамента Клиентского Обслуживания |