



ВЗАИМОСВЯЗИ CX И EX: ПРО СЧАСТЬЕ И ЦИФРЫ

Мы исследуем, как связаны счастье клиентов и сотрудников. Что скрывается за понятием "счастье"?

Как эти связи трансформируются в измеримые показатели?
Рассмотрим реальные примеры компаний, успешно работающих с опытом сотрудников.

Елизавета Рыбинская,
CX, CS, CC,
эксперт в эффективности

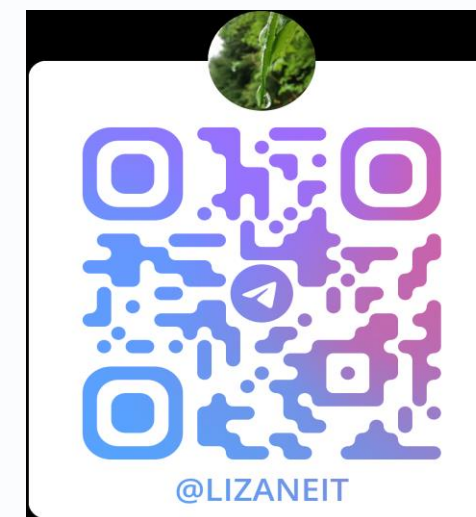
30 лет опыта построения и управления службами клиентского сервиса и контактными центрами

15 лет консалтинга в еsom, HR, процессах, CX, личной эффективности, коуч ICF

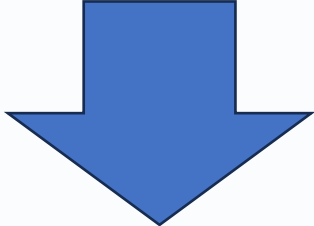
Специализация: управление CX, построение сервиса, расчет и рост эффективности, сокращение затрат, омниканальность

Компании: Я.Маркет, Эльдorado/МВидео, Отто групп, Мегафон, МТС, Home Credit China

+7 985 7636391, @erybinskaya, Cxdive.pro



Развитие продукта и новая реальность

- 1 Экономика изобилия: максимальное разнообразие доступно и мгновенно
 - 2 Цифровизация везде: мгновенный поиск лучшего результата
 - 3 Персонализация предложения: выбирай из наилучшего
- 
- 4 Лояльность строится на доступности и удобстве: эмоциональная связь, участие в создании продукта, влияние на будущее, впечатления



Модели центричности бизнеса

Продуктоориентированная

Упор на разработку и постоянное улучшение продукта.

В центре внимания технологические инновации, качественное производство, и свойства продукта.

Клиентоориентированная

Фокус смещен на удовлетворение потребностей клиента, с использованием глубокого анализа его поведения, предпочтений и потребностей.

Важно создавать персонализированные решения, предоставлять качественный сервис и обеспечивать отличный клиентский опыт.

Ценностноориентированная

Фокус на создании ценности для клиента.

Цель - предоставить решения, которые решают его проблемы и приносят ему реальную пользу.

Важным элементом является выявление и удовлетворение неявных потребностей клиента.

Модели центричности бизнеса

Продуктоориентированная

Упор на разработку и постоянное улучшение продукта.

В центре внимания технологические инновации, качественное производство, и свойства продукта.

Клиентоориентированная

Фокус смещен на удовлетворение потребностей клиента, с использованием глубокого анализа его поведения, предпочтений и потребностей. Важно создавать персонализированные решения, предоставлять качественный сервис и обеспечивать отличный клиентский опыт.

Ценностноориентированная

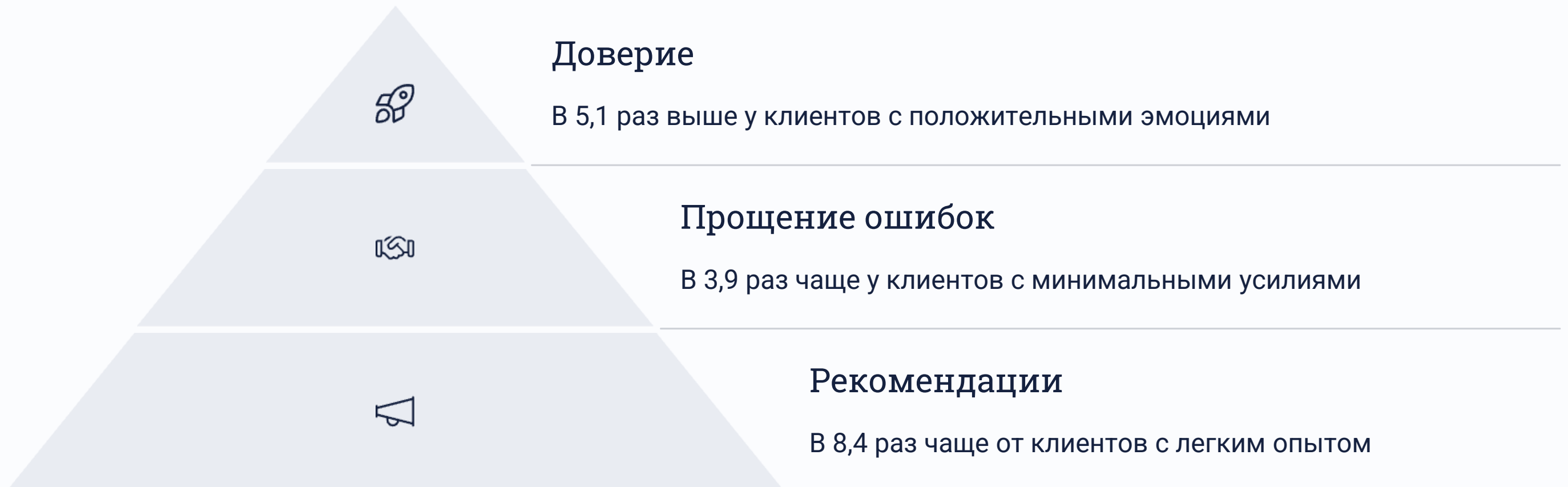
Фокус на создании ценности для клиента.

Цель - предоставить решения, которые решают его проблемы и приносят ему реальную пользу. Важным элементом является выявление и удовлетворение неявных потребностей клиента.



СХ

Факторы клиентской лояльности



Почему этот вопрос важен?



Корреляция счастья

Доказана прямая связь между удовлетворенностью сотрудников и лояльностью клиентов.



Финансовый эффект

Счастливые сотрудники генерируют больше прибыли и работают продуктивнее.



Эмоциональный фон

Позитивная атмосфера влияет на бизнес-показатели компании.



Взаимосвязь ЕХ и СХ: базовый принцип

Счастливый сотрудник

Мотивирован, обучен, вовлечен

Качественный сервис

С эмпатией и вниманием к деталям

Довольный клиент

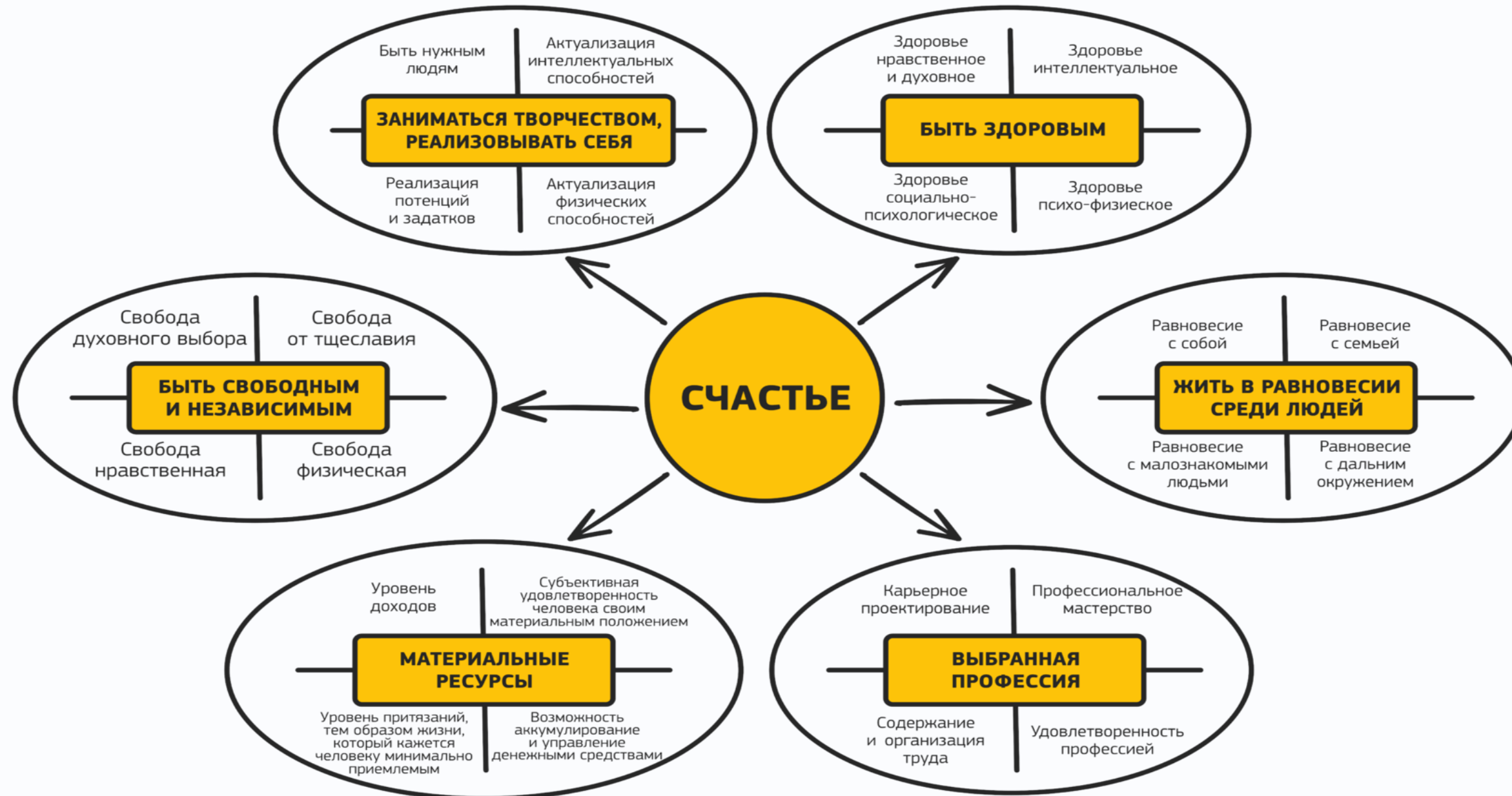
Лоялен, рекомендует, возвращается

Рост бизнеса

Увеличение прибыли и доли рынка



Что мы подразумеваем под "счастьем"?



Что мы подразумеваем под "счастьем"?



Счастье клиента: как минимум



Исполнение ожиданий

Соответствие продукта или услуги потребностям



Эмоциональная лояльность

Позитивная эмоциональная связь с брендом



Впечатления

Приятный опыт взаимодействия с компанией



Счастье сотрудников: больше, чем просто бонусы



Конкурентная оплата

Рыночная зарплата,
справедливая
мотивация



Признание заслуг

Похвала, награды,
возможности для
роста



Обучение

Цифровизация,
наставничество



Командная работа

Поддержка,
сотрудничество, доверие



Выполнение обещаний

Соответствие
корпоративной
повседневности



Технологии

Автоматизация,
доступность,
интуитивность

Почему высокий ЕХ важен для бизнеса?

4.2x

Рост дохода

Компании-лидеры по ЕХ
превосходят конкурентов в
доходности

87%

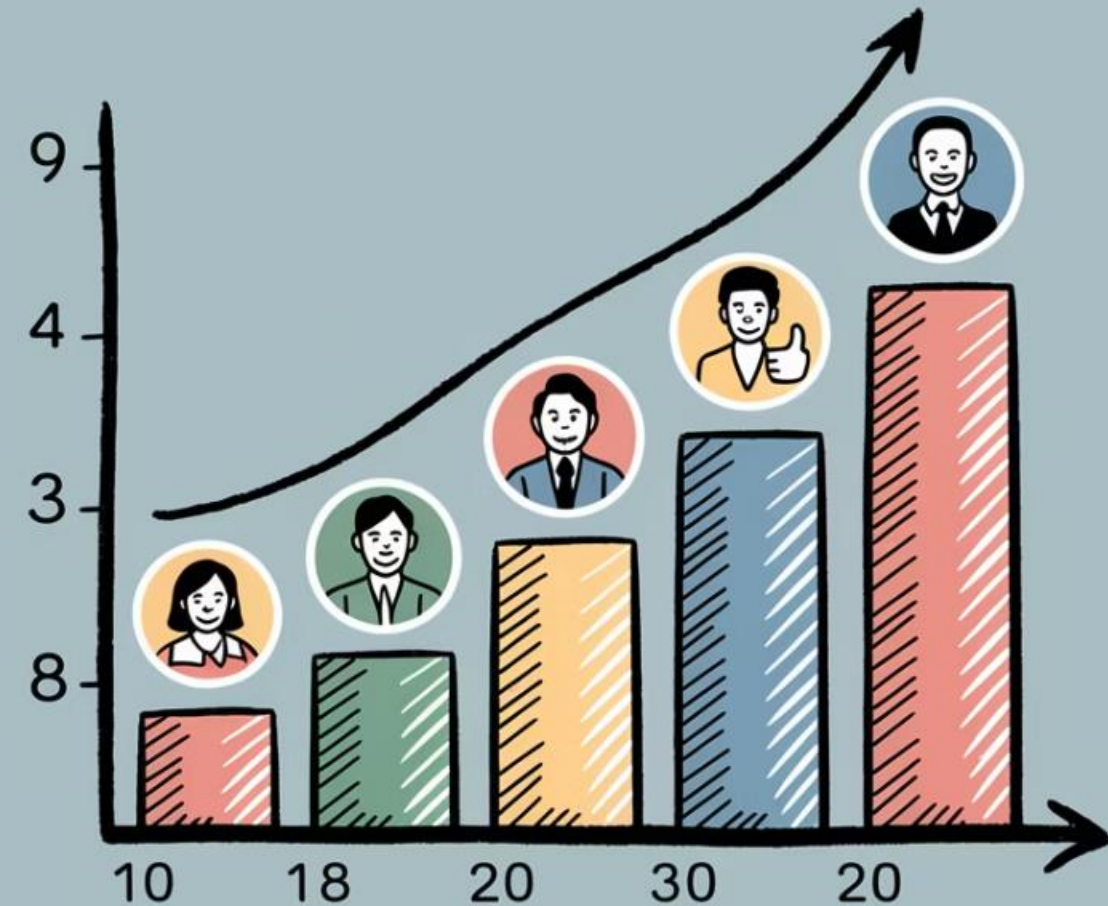
Лояльность

Клиентов остаются с брендами, где
работают счастливые сотрудники

40%

Снижение затрат

На привлечение новых клиентов при
высоком уровне лояльности



Влияние опыта сотрудников на эффективность КЦ

Исследования показывают, что стаж и удовлетворенность агентов контакт-центров напрямую влияют на качество обслуживания клиентов

97% руководителей уверены: опытные сотрудники обеспечивают более высокий CSAT

57% руководителей отметили, что довольный сотрудник дольше остается на своем рабочем месте



Как "несчастье" сотрудников сказывается на СХ?



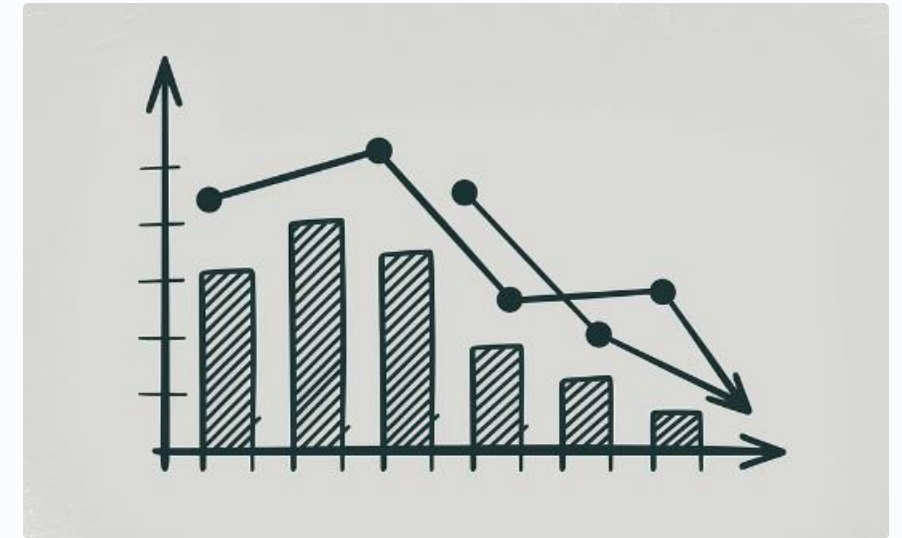
Демотивация

Равнодушие к работе приводит к формальному выполнению обязанностей.



Ухудшение сервиса

Недовольные сотрудники создают негативный опыт для клиентов.



Финансовые потери

Компания теряет клиентов и несет убытки.



Методы измерения ЕХ

Показатель	Описание	Периодичность
eNPS	Готовность рекомендовать компанию как работодателя	Квартально
Вовлеченность	Степень эмоциональной привязанности к работе	Ежемесячно
Текучесть	Процент увольнений за период	Ежемесячно
Атмосфера	Качество отношений в коллективе	Один раз в полгода

Кейсы: Southwest Airlines



Признание

8 лет подряд компания входит в рейтинг лучших работодателей США

Свобода и инициативность рядовых сотрудников, желание помочь



Подход

Гибкость, открытая коммуникация, внимание к мнению каждого сотрудника

Люди выше правил!



Эффект

Стабильный рост удовлетворенности клиентов и акционерной стоимости

Успешные стратегии: учимся у лучших

Купер

Персонализированный опыт
и быстрая доставка

Zappos

Отличная поддержка
клиентов и гибкая политика
возврата

Медси премиум

Пациентоцентричный подход и международные стандарты

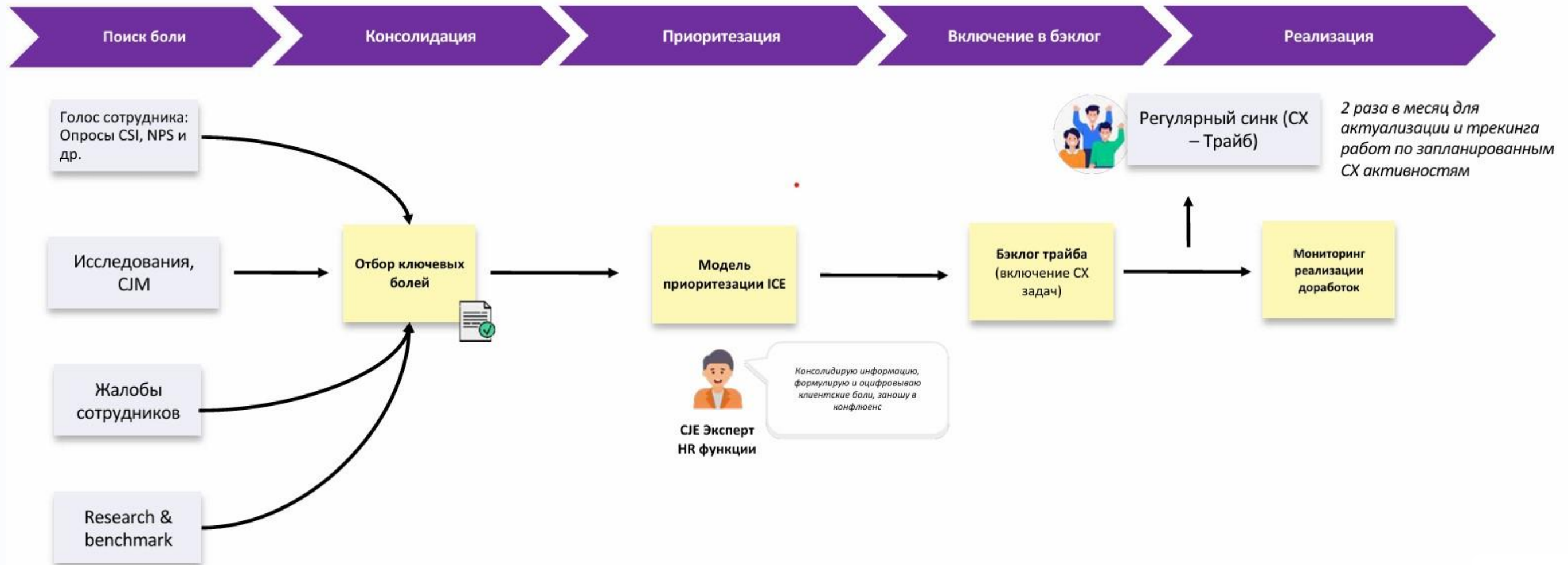
Zappos!
com



М Е С И
Premium

Крупный банк работает с голосом сотрудника

По аналогии с бизнес подразделениями HR функции берут в работу CX задачи после регулярной активности CJE эксперта - приоритезация клиентских болей по Модели ICE (раз в квартал, самые приоритетные боли) -



Мобильный оператор изменил условия работы

ИЗМЕНИЛИ УСЛОВИЯ РАБОТЫ НА ОСНОВАНИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ СОТРУДНИКОВ

До 2024

- Гибкие графики под потребности бизнеса
- Только полная ставка
- Нет удаленной работы
- Ночные смены
- Фокус на наборе студентов

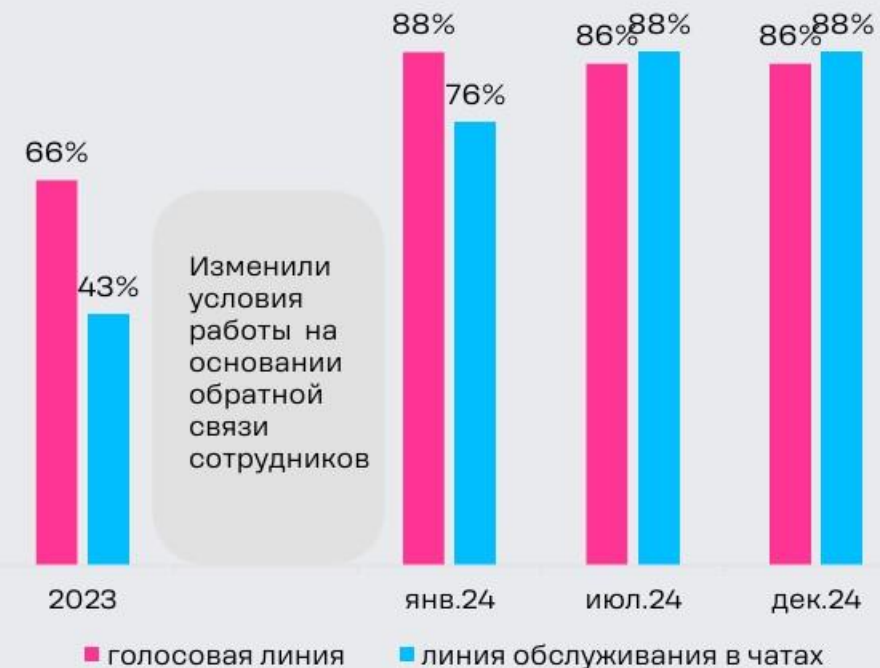
**Удовлетворенность
графиком работы**
43-66%

С 2024

- Гибкие графики под потребности сотрудника
- 0,5/0,75 ставки для несовершеннолетних
- Возможность работы удаленно
- Без ночных смен (за счёт 4 площадок в разных часовых поясах)

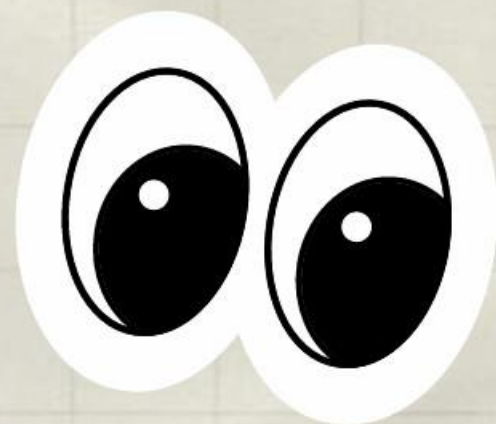
**Удовлетворенность
графиком работы**
76-86%

Удовлетворенность графиком работы



Страховая компания проводит Empathy day

Облако слов обратной связи



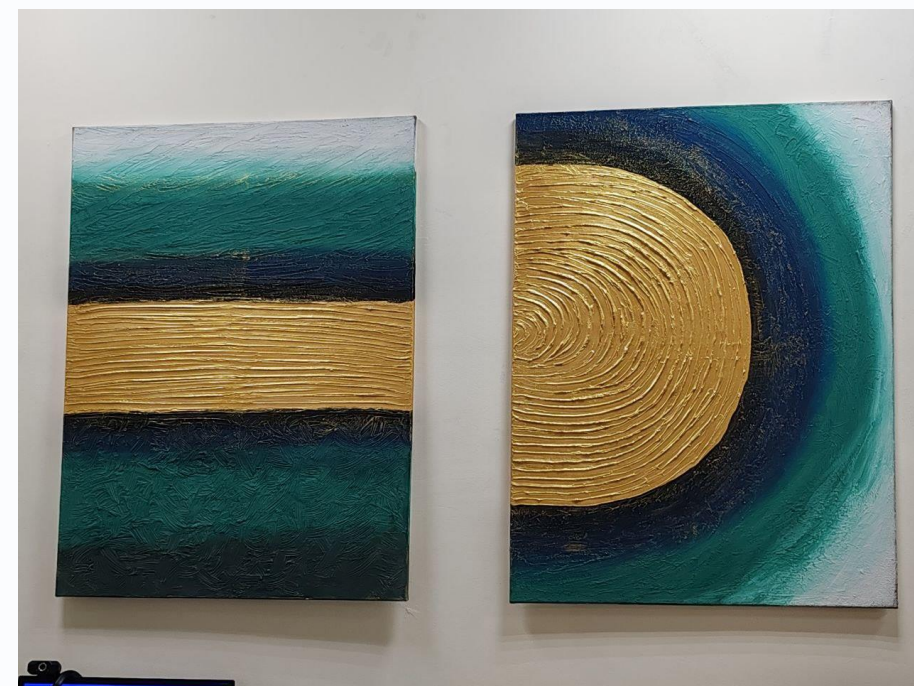
Радость
Атмосфера
Новое
Встреча
Эмоционально
Оказалось
Внимание
Великолепно
Запоминающе
Вопросы
Класс
Удивил
Дружно
Познакомилась
Приятно
Много
Интерес
Супер
Важно
Очень
Необычно

Адаптация новичка в большом екоме

Работа с конфликтным клиентом:

1. **Активное слушание.** Позволь клиенту высказаться, не перебивай его и покажи заинтересованность. Твой клиент хочет, чтобы его услышали.
2. **Эмпатия – мощный инструмент.** Чтобы работать с клиентом, нужно не только принять, но и понять его чувства. Используй фразы-присоединения: «Я понимаю, почему Вы расстроены»/ «Мне жаль, что возникла такая ситуация»/ «Спасибо, что поделились» и т.д.
3. **Уточняющие вопросы.** Ты никогда не определишь точную причину негатива клиента без выяснения сути проблемы. Чем яснее будет понимание, тем легче будет найти решение.
4. **Ничего личного.** Всегда помни, что недовольство клиента связано с ситуацией, а не с тобой, как с личностью. Относись к этому объективно.
5. **Не бойся взять паузу.** Работа в КЦ дает огромное преимущество сотрудникам – возможность выдохнуть. Если ты готов озвучить клиенту информацию, но чувствуешь, что нервы на пределе – попроси минуту для уточнения. Используй практики с тренингов: нарисуй бабочку, сделай дыхательную гимнастику и т.д.
6. **Помощь друга.** Если ты сомневаешься в своих знаниях или тебе тяжело дается диалог на повышенных тонах, и ты теряешься, не бойся попросить помощи. Самое важное для тебя – помочь клиенту и решить его вопрос наилучшим образом.
7. **Каждый десятый.** Всегда помни про это правило: необходимо пообщаться с девятью клиентами, чтобы дойти до того самого, «десятого и идеального» клиента. Будь благодарен любому негативу, ведь именно он приближает тебя к цели.

Бэк-офис Петровича украшен картинами сотрудников и стеной славы



Чат-бот берет на себя простые вопросы



Клиника разгружает врача

REMINDER

На связи после приема врача. при необходимости дообследования и повторных визитов пациентов курируют ассистенты врача. Они помогают с записью и подготовкой к исследованиям. А также, напоминают о необходимости визита клинику.



Онлайн консультации. У пациента всегда есть возможность пообщаться с врачом онлайн для корректировки лечения и получения дополнительной информации

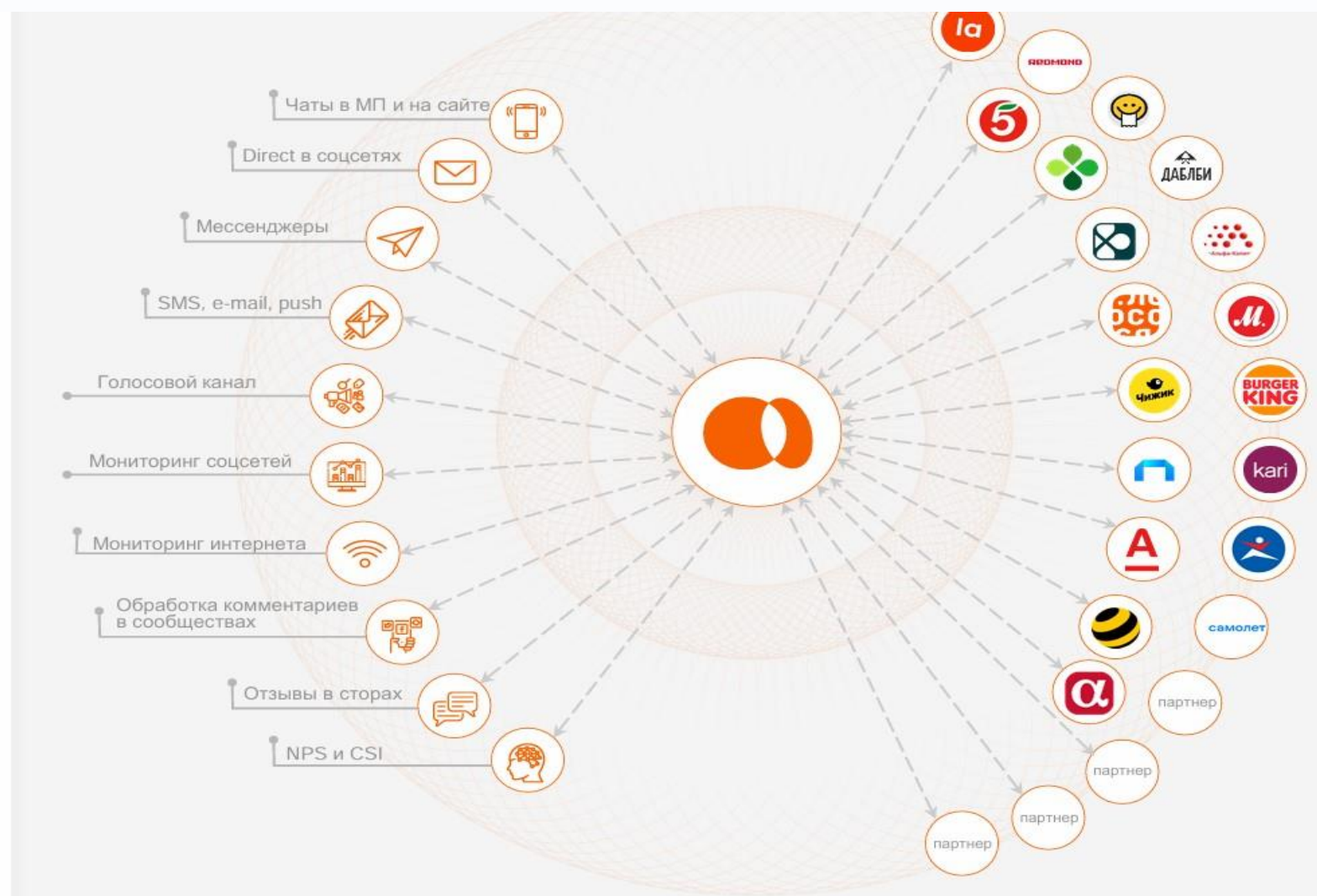


Персональный менеджер. При оплате услуг персонального менеджера с пациентом и его близкими на связи персональный менеджер.

Программа лояльности объединила все компании, каналы коммуникации, информацию по клиенту в едином окне



Единая система
контакт-центров
групповой программы
лояльности



ГК отельного бизнеса проходит сертификацию процессов

МОДЕЛЬ ISO 23592* И ИСПОЛЬЗУЕМЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Процессы Департамента управления качеством сервиса:

- Карта метрик
- Пирамида мониторингов
- CX дашборд объектов
- Книга СОП и операционных мониторингов
- Матрица драйверов лояльности

Процессы Департамента управления качеством сервиса:

- Проекты тестирования сервисных гипотез (лаборатория сервис-дизайна)
- Проекты бережливого управления
- CX-исследования опыта Гостя офлайн и онлайн
- Разработка ServiceBlueprint

Операционное управление

- бизнес-процессами и оргструктурой
- мониторинги и улучшения в сервисе

Лидерство и стратегия:

- миссия и видение

Регулярные стратегические сессии

МИССИЯ: «Сделать незабываемым для наших гостей каждое прикосновение к миру MANTERA.»

- Процессы HR (подбор, обучение, развитие)
- Процессы функции развития корпоративной культуры
- Внешнее и внутреннее лидерство

Создание клиентского опыта:

- понимание потребностей и ожиданий
- менеджмент инноваций
- разработка клиентского опыта

Культура превосходного сервиса и вовлечение персонала



*и связанные с ним стандарты:

ISO 23686:2022 Service excellence — Measuring service excellence performance/Измерение качества сервиса.

Крупный банк запустил программу по ЕХ

Влияние программы на бизнес-показатели

2023 vs 2024

Операционная эффективность

80% SL голос
60% SL текст
-17 сек. АНТ

Клиентский опыт

+10% CSI
+3% FCR
-5% CLR



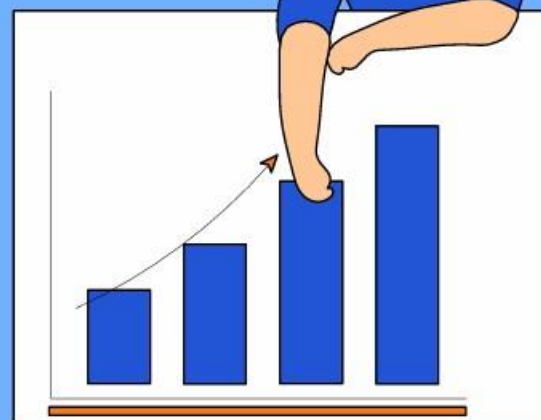
Сокращение затрат

-13 млн. руб.
сокращение затрат
на обучение и подбор



Рост продаж

+354 млн. руб.



Ошибки: что не работает



Формальный подход

Внедрение "игр" и "плюшек" без учета реальных потребностей коллектива.



Только материальные факторы

Фокус исключительно на зарплате, игнорирование эмоциональных аспектов.



Игнорирование обратной связи

Отсутствие реакции на предложения и критику "снизу".





Советы для управления ЕХ и СХ

Стратегический уровень

- Развитие миссии и ценностей
- Интеграция ЕХ в бизнес-стратегию
- Выделение бюджета на программы

Тактический уровень

- Поддержка комьюнити
- Развитие лидерских качеств
- Система признания достижений

Операционный уровень

- Регулярные опросы
- Прозрачные системы поощрений
- Обратная связь в реальном времени

Счастливые сотрудники = успешный бизнес



Внимание и присутствие

Проявляйте заботу и отзывчивость к потребностям сотрудников



Автономия в решениях

Позвольте сотрудникам контролировать свой график и планы



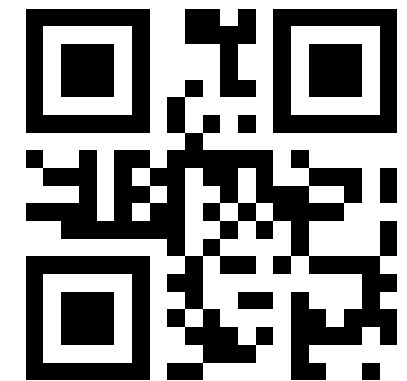
Целостность личности

Поддерживайте баланс между работой и личной жизнью



Признание ценности

Регулярно подчеркивайте важность вклада каждого сотрудника



CXdive.pro