

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8904

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОГРАММА УЛУЧШЕНИЙ, ИЗМЕНЕНИЙ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Леруа Мерлен и NEXT Contact
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Волгоград, Волгодонск, Волжский, Таганрог, Смоленск, Энгельс, Рязань и Удаленная площадка
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1224
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://leroymerlin.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Омниканальный центр поддержки клиентов Leroy Merlin
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание (не более 1800 знаков с пробелами)

Leroy Merlin — международная компания-ритейлер DIY (Do It Yourself), специализирующаяся на продаже товаров для строительства, отделки и обустройства дома, дачи и сада. Леруа Мерлен помогает людям во всем мире благоустроить жилье и улучшить качество жизни. В 2017 году Компания запустила первые линии поддержки клиентов в России на базе мощностей контакт-центра NEXT Contact, которые осуществляли сервисную поддержку нескольких магазинов. На сегодняшний день результатом партнерства Леруа Мерлен и NEXT Contact является омниканальный центр поддержки клиентов Леруа Мерлен, включающий 7 голосовых и 4 неголосовых линии, более 700 операторов на 8 операционных площадках по всей России, ежедневно обрабатывающий более 20 000 коммуникаций в день для решения вопросов клиентов.

2. Цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

В конце 2019 года мы запустили пилотные продажи на горячей линии B2C (Business-to-Consumer). Целевая аудитория бренда в большей степени ориентирована на визит в магазин, поэтому конверсия от принятых звонков была минимальной.

В 2020 году возросла актуальность возможности приобрести товары, не выходя из дома, в результате сервисная линия B2C (Business-to-Consumer) стала обслуживать больше звонков для оформления заказа по телефону. Далее доля звонков с продажей росла за счет продвижения горячей линии, как дополнительного канала продаж.

Мы сделали вывод: при отсутствии альтернатив клиент может оформлять покупки на горячей линии, следовательно, необходимо сделать процесс удобным, быстрым, ориентированным на закрытие клиентских потребностей. Для этого важно выявить и развить преимущества консультации по телефону, относительно сайта и магазина.

Цель продаж на горячей линии была сформулирована, так: «создать для клиента возможность в любом месте и в любое время оформить заказ на расширенный ассортимент товаров Леруа Мерлен при поддержке оператора-эксперта».

Сформулированная «клиентская» цель была дополнена бизнес-потребностями:

- снизить нагрузку на магазин, дать возможность сфокусироваться на обслуживании покупателей, которые могут закрыть свою потребность только личным визитом;
- поддерживать клиентов в случаях технических сбоев канала e-commerce;
- продвигать расширенный ассортимент товаров (товары «только онлайн»).

Все это в совокупности должно увеличить товарооборот горячей линии, повысив ее рентабельность.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры) (не более 1800 знаков с пробелами)

Развитие продаж на горячей линии было запланировано для реализации бизнес-потребностей трех ключевых стейкхолдеров:

- клиенты – получить удобный сервис покупки товаров Леруа Мерлен;
- команда клиентской поддержки Леруа – развить направления e-commerce;
- команда NEXT Contact – оперативно создать экспертизу в продажах на сервисном проекте.

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

При подготовке к запуску программы мы комплексно проанализировали все доступные ресурсы, строили планы в соответствии с принципом «вовремя и без изменения бюджета». Ключевой отправной точкой стало изменение профиля оператора линии B2C. Мы расширили фокус с эмпатии оператора на экспертизу в продукте и высокую ориентацию на результат. Вовлекли коллег из корпоративного университета и центра мотивации для создания плана работы с сотрудниками.

За 4 недели была доработана базовая программа обучения, разработаны и апробированы 2 новые поддерживающие программы обучения, которые проходили аудиторно и в формате электронного учебного курса. Мы подкрепили изменение профиля обновленными программами обучения, чек-листом качества с новым параметром «Продажа» и калькулятором расчета премиальной части онлайн. У всех сотрудников появилась возможность отслеживать количество оформленных и

оплаченных заказов, конверсию и средний чек за выбранный период. Электронные курсы позволили снять вопрос о формировании учебных групп и освободить ресурс тренеров для сопровождения операторов в режиме SBS (side-by-side): тренер сопровождает оператора на приеме звонков и проводит развивающую обратную связь по итогу каждого звонка. Промежуточно оценили факт того, что операторы, проходившие обучение в электронном формате и работающие с тренером на SBS (side-by-side) в среднем, имели средний чек на 20 % выше операторов, проходивших обучение в аудиторном формате и имевших меньше времени с тренером в формате SBS (side-by-side).

Первые результаты внедрения программы были ниже наших ожиданий: большинство операторов успешно консультировали клиентов по товарам и услугам, но не создавали сделки. Несмотря на ежедневные мотивационные встречи и коучинги с операторами, конверсия проекта увеличилась лишь на 0,3%.

Нам требовалось усилить продвижение программы и повысить вовлеченность сотрудников. В ход пошла нематериальная мотивация: был организован турнир на лучшие продажи за день, неделю и месяц в индивидуальном и командном формате.

К турниру подключились в том числе сотрудники back-office. Любой желающий мог пройти обучение вместе с операторами, высадиться в линию и делать личные или командные продажи. Это позволило нам почувствовать себя командой с единым образом цели, развивать компетенции ориентации на клиента у всех сотрудников. К 8 неделе запуска программы, провести обучение на рабочем месте, личным примером продемонстрировав как выявить потребность клиента и оформить заказ, мог абсолютно любой сотрудник проекта: от рекрутера до операционного директора.

Команда проекта получила возможность отслеживать свои результаты в кастомизированном дашборде, который в режиме реального времени отображает данные по конверсии, среднему чеку и товарообороту по выбранным операторам, группам, городам и ряду других признаков. Также данные по продажам дублировали на корпоративном портале. Ежедневно на каждой операционной площадке победитель по итогам прошедшего дня своей рукой фиксировал свои достижения по продажам на информационной доске.

С другой стороны, отдел управления качеством с помощью сервиса речевой аналитики исследовал диалоги операторов с топовыми результатами по конверсии. Так мы выявили успешные сценарии, дополнили программы обучения и распространили best practice среди всех участников проекта. За период запуска турнира конверсия проекта выросла с 2,5 % до 3,3 %.

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Через 5 месяцев с даты запуска программы развития продаж мы с гордостью фиксируем результаты. Клиентам понравился апгрейд экспертности операторов в ассортименте товаров и услуг Леруа Мерлен, **CSI (Customer Satisfaction Index) вырос на 0,3 балла** (по 5-балльной шкале). В связи с более уверенными продуктовыми навыками операторов, показатель **RI (Resolved Issue)** – решение вопроса клиента без перевода в магазин – **вырос с 77,1 % до 84,4 %**. Оба показателя достигли исторического максимума, и мы уже обдумываем наши следующие шаги для продолжения динамики. Судя по росту **ESI (Employee Satisfaction Index) на 14 %**, операторы линии B2C стали получать больше удовлетворения от своей работы. Мы также фиксируем снижение текучести.

Своим главным успехом и показателем абсолютно успешной реализации программы является

увеличение товарооборота заказов по телефону в 2 раза! На сегодняшний день горячая линия поддержки клиентов делает продажи эквивалентные продажам среднестатистического магазина Леруа Мерлен.

Результат, которого мы добились, это, в первую очередь, продукт слаженной, партнерской работы команд Леруа Мерлен и NEXT Contact. Приняв решение сделать покупку товаров более доступной, мы создали профит для всех заинтересованных лиц: клиент получил возможность покупать с экспертной консультацией по товарам и услугам, бизнес (в лице магазинов) получил возможность сосредоточиться на офлайн клиентах, команда проекта повысила экспертизу и создала новые навыки.

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы не готовы остановиться на полученных результатах и уже обдумываем наши следующие шаги по развитию консультаций, чтобы сократить время решения и расширить зону комфорта клиента. Сейчас в разработке идея по разделению линии B2C на 2 skill-группы: сервис и продажи. Такая специализация позволит повысить качество клиентских консультаций за счет сокращения тематик в рамках skill-группы, а значит и возможности усилить навыки операторов.

Ориентир сервисной группы – решить возникший вопрос клиента, выявить «боли», чтобы в том числе передать информацию в продуктовые команды для развития процессов. Группа продаж, конечно, будет углублять свою экспертизу в товарах и услугах, развивать up и cross sales.

В процессе реализации программы и анализа ее результатов мы, возможно, не сделали уникальных открытий, а лишь убедились на собственном опыте в верности бизнес-истин, о которых рассказывают в своих трудах лидеры изменений. Остановлюсь на трех, по нашему мнению, ключевых.

- **оцифровывать результаты**, принимать решения только в соответствии с твердыми данными;
- **быть гибкими**, корректировать планы в соответствии с полученными цифрами, быть готовым к тому, что что-то может пойти не так;
- изменения успешно приживаются там, где исполнители не просто получают задачу, но видят, как **руководители личным примером демонстрируют достижение новых целей**.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Кречина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Алина Дмитриевна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель службы заботы о клиентах проекта Леруа Мерлен