Управление обратной связью с потребителями

Юлия Попова

Директор по качеству и организационному развитию

максимум
знак автолидера

Автохолдинг «Максимум»

Проект был распространен на два бизнес-юнита Carmart и Максимум:

Максимум - официальный дилер Audi, Hyundai, Honda, Ford, KIA, Genesis, Mitsubishi и Volkswagen в Санкт-Петербурге. За 15 лет работы компания превратилась в крупнейший автохолдинг. Объемы продаж в "Максимум" позволяют соревноваться не только с дилерами Петербурга, но и Москвы. Так, "Максимум" становился лучшим продавцом Hyundai, Mitsubishi и Audi в России.

Но "Максимум" - это не типичный продавец автомобилей, "Максимум" - это современный и технологичный дилер, маркетинговые и IT-решения которого являются предметом обсуждения на конференции NMBN от Google. Сейчас компания готовится к запуску омниканальной платформы для покупки автомобиля полностью он-лайн.

Carmart – это инновационный проект от «Максимум» по продаже автомобилей с пробегом. Carmart отличает от конкурентов абсолютная прозрачность и ориентация на клиента. Покупателям доступна диагностика, каждый автомобиль проходит полную подготовку (действует гарантия 60/90 дней и возможность вернуть в течение 7 дней). Мотивация продавцов, сотрудников отдела кредитования и страхования выстроена таким образом, чтобы их приоритетом было удовлетворить потребность покупателя.

Компания позиционирует себя как IT-проект – на данный момент идет работа над омниканальной он-лайн витриной, которая позволит пройти весь цикл продажи, выбора и покупки автомобиля на сайте. Релиз продукта запланирован на осень 2022.

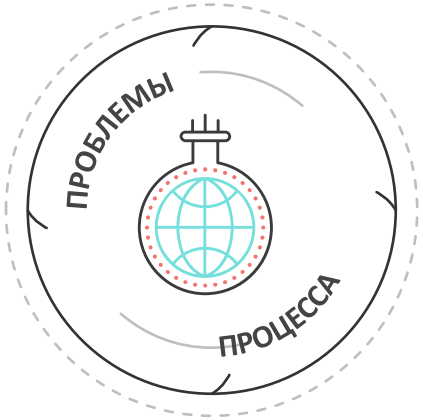
Предпосылки

максимум

Сегодня автомобильный бизнес в России столкнулся с рядом вызовов: затянувшийся дефицит автомобилей, рост цен на автомобили и услуги сервиса, рост рынка автомобилей с пробегом – все эти факторы ожидаемо вызывают отрицательные эмоции у клиентов. Мы не можем позволить себе терять клиентов из-за брака в наших внутренних процессах, мы не можем позволить себе снова и снова вызывать негатив у наших клиентов из-за ошибок в нашей работе. Внутренняя среда компании накладывает свои ограничения – мы должны иметь эффективные и управляемые процессы, а значит изменение существующих систем работы должно осуществляться с использованием автоматизации.

Проблемы

максимум



1

Не было владельца

Было много нестыковок и неоптимальных путей исполнения процесса ввиду того, что не было владельца процесса, который отвечал бы за все связки.

2

Разные инструменты

В 1С ERP было два действующих журнала для регистрации разных типов обращений

3

Не было аналитики

Не было единой аналитики по кол-ву, видам и причинам поступающих обращений

4

Не было показателей

Не было измеримых показателей, вследствие чего многие претензии зависали на рассмотрении у ответственных

5

Отсутствовала независимая оценка

Не было независимого лица, контролирующего качество отработки обращений и закрывающего эти обращения

6

Не было связи между претензиями и процессами

7

Не искали причину

Ключевым фактором для закрытия претензии был факт отработки конкретного клиента. Никто не пытался найти и устранить причину

8

Не анализировали потребности клиентов

Не было возможности анализировать обратную связь от клиентов через призму базовых и дифференцирующих характеристик

9

Мало каналов для обратной связи

Не было форм обратной связи на сайтах

10

Не было анализа отзовиков

Никто не анализировал кол-во негативных отзывов на интернет-ресурсах, находящихся в открытом доступе

максимум

Цели и задачи проекта

Мы создали и реализовали этот проект для того, чтобы повысить наш уровень клиентского сервиса через построение оптимальной системы работы, мы поставили перед собой задачу научить сотрудников не только решать проблемы клиента здесь и сейчас, а привить принципиально другую культуру мышления – искать истинные причины проблем и менять процессы.

Реинжиниринг процесса

Изменение систем опроса клиентов
Изменение ответственности и полномочий за процесс
Изменение логики процесса

Автоматизация

Путь от регистрации до закрытия в 1С ERP
Аналитика в BI Click

Оценка характеристик

Как оценивают наши характеристики ЦП клиенты?
Правильны ли они?

Внедрение

Изменение мотивации
Обучение сотрудников новым навыкам
ПРИНЯТИЕ СИСТЕМЫ

Кроме устава мы преследовали **личные задачи**:

1. Дать компании опыт эффективного управления процессами
2. Доказать, что для управления процессом не нужно подчинять в одну структуру всех участников

Плановые количественные эффекты:

Рейтинг компании на интернет-ресурсах

Охват проекта

максимум

ВЕСЬ ХОЛДИНГ – ВЕСЬ СПЕКТР ТОВАРОВ И УСЛУГ

- 2 разных бизнеса
- 5 локаций территориально
- 8 брендов
- 800 000 клиентов
- 780 в целом вовлеченных в процесс сотрудников и порядка 100 руководителей и сотрудников в непосредственном контакте
- 7 видов источников поступления обращений

максимум

Дорожная карта трансформации проекта

01

Сопротивление исполнителей
Спокойствие Директоров дилерских центров

Июль
Ручное внедрение процесса

Август
Изменение опросов

02

Спад сопротивления исполнителей
Беспокойство Директоров дилерских центров

03

Принятие исполнителями
Нарастание беспокойства Директоров дилерских центров

21 октября
Запуск автоматизации

Ноябрь - Декабрь
Запуск BI
Запуск показателя

04

Закрепление исполнителями
Сопротивление Директоров дилерских центров

05

Принятие Директорами дилерских центров
Закрепленность исполнителями

Январь - Февраль
Включение спонсоров

Решение. Автоматизация процесса

максимум

Удобство

Все обращения клиентов в едином журнале
Информация подтягивается автоматически (ответственный, сделка, локация)
SLA считаются автоматически
Система сама ведет по методологии: причина, корректирующее действие, закрытие
Причины несоответствий стандартизированы, хаос больше невозможен

Прозрачность

Сохраняются все звонки клиенту в едином пространстве
Сохраняется вся история обращений с клиентом
Сохраняются все статусы и время переходов со статуса на статус

Защита от манипуляций

Можно делегировать разбирательство по обращению другому сотруднику, но программой предусмотрен запрет на назначение исполнителем заинтересованного лица, то есть сотрудника, который вел сделку/заказ-наряд, по которому получено обращение.
Нельзя самим закрыть обращение: права только у дирекции по качеству

Масштабируемость

Инструмент унифицирован под все направления деятельности. Удалось совместить и требования Максимум (классический дилерский бизнес) и требования нового бизнеса по продаже б/у автомобилей Кармарт

Решение. Автоматизация процесса

максимум

Пример карточки обращения в ERP системе 1С

Обращение: Обращение о00026389 от 07.02.2022 9:25:00

Подразделение: Слесарно-механический цех МП VW
Вид подразделения: СМЦ
Подвид: Услуги подрядчика (мойка, детейлинг)
Организация: ООО "Максимум Приморский"
Ответственный: Ефремов Дмитрий Борисович
Исполнитель: Ефремов Дмитрий Борисович
Сотрудник: Котенев Андрей Юрьевич
Заявитель:
Контрагент: Солое ідровна
Телефон: 8 (' 8
Сделка: Заказ-наряд ПР00032635 от 06.02.2022 14:07:04
ФПК: ФПК 001090005 от 20.09.2020 20:32:58

Категория обращения: Претензия
Источник: NPS
Звонок ☐ СМС ☑
NPS: 0 Оценка: 5 Дата оценки: 07.02.2022 9:25:02 Запрос на изменение оценки
Причина возникновения: Качество мойки
Доп параметры по причине
Внутренняя причина: Халатное/ недобросовестное отношение
☑ Обоснованность обращения Процесс: Оказание услуг мойки и детейлинга
Требование клиента:
Решение: Стоимость решения: 0,00
Закрыто в срок:

Суть обращения: Добавить замечание **Информация по а/м:** Volkswagen Polo Indium № К732ОС198 VIN XW8ZZZCKZLG011173

Не удовлетворён качеством оказанных услуг.

Комментарий | Корректирующие действия | Предоставленный клиенту ответ | Информация по звонкам | История обращений | Информация по автомобилю | Наблюдатели

Ответственный за выполнение: Ефремов Дмитрий Борисович
Вина сотрудника: ☐
Срок выполнения: 08.02.2022 21:00:00
Отметка о выполнении: ☑ Изменил: Ефремов Дмитрий Борисович 08.02.2022 15:22:52

Причина: Изменил: Ефремов Дмитрий Борисович 08.02.2022 15:21:51
не качественная мойка
1. Плохо помыли двигатель
2. Не вытерли пыль в дефлекторах
3. не протёрли пластик

Корректирующее действие: Изменил: Ефремов Дмитрий Борисович 08.02.2022 15:21:51
Передал информацию ответственному по мойке, контролируем совместно
Меняем подрядчика по мойке

Добавить комментарий КД
Комментарии по КД

OK | Записать | Закрыть

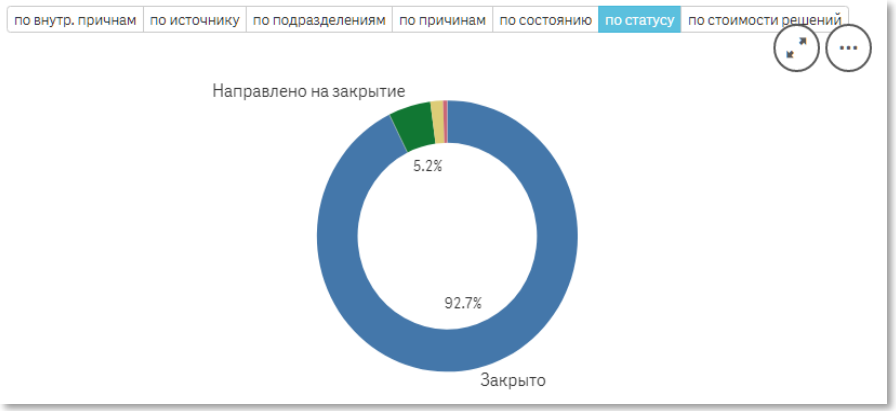
Решение. Автоматизация аналитики

максимум

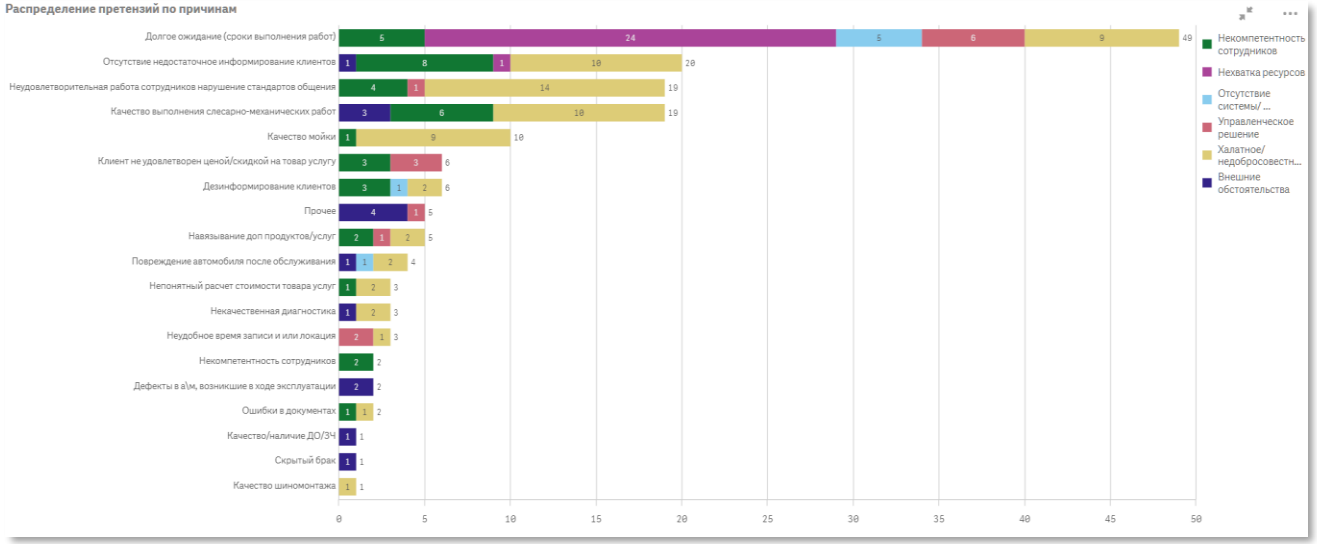
Вся информация из 1С ERP на регулярной основе перегружается в BI систему Qlik Sense, которая в удобном формате позволяет руководителям разного уровня накладывать требуемые фильтры и видеть аналитику по поступающим обращениям в различных разрезах:

- по брендам и локациям;
- по обоснованным/необоснованным;
- по источникам (NPS, официальные обращения, соц.сети и т.п.);
- по подразделениям (отдел продаж или сервис и т.п.);
- по видам причин «глазами клиентов» и тут же с раскладкой каждого вида на внутреннюю причину (например: долгое ожидание из-за чего: из-за нехватки ресурсов или из-за халатного отношения);
- по статусам отработки (закрытые, в работе и т.п.);
- в пересчете на объем операций;
- по видам и стоимости решений;
- по работникам (например, можно формировать рейтинг мастеров-консультантов по количеству полученных по ним обоснованных обращений в пересчете на объем выполненных заказ-нарядов).

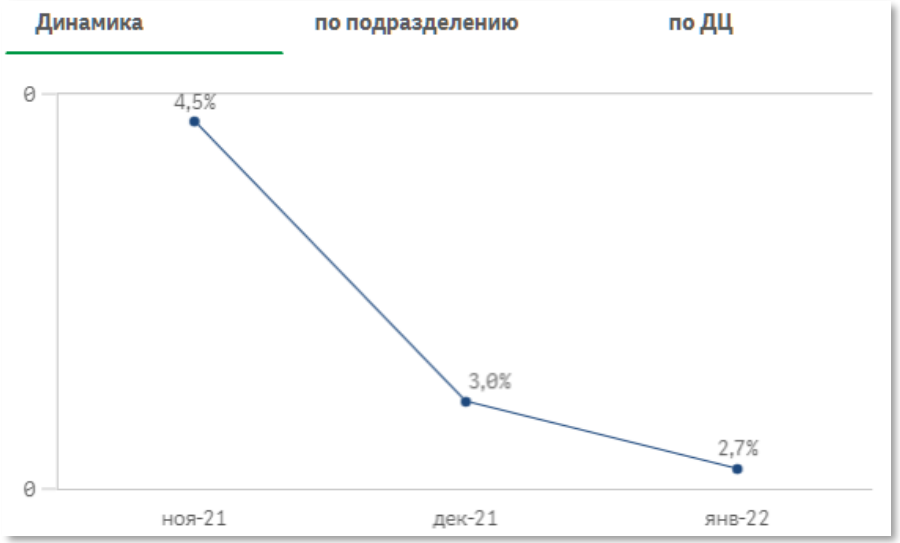
Распределение по статусам:



Распределение по причинам (внутренним и глазами клиентов):

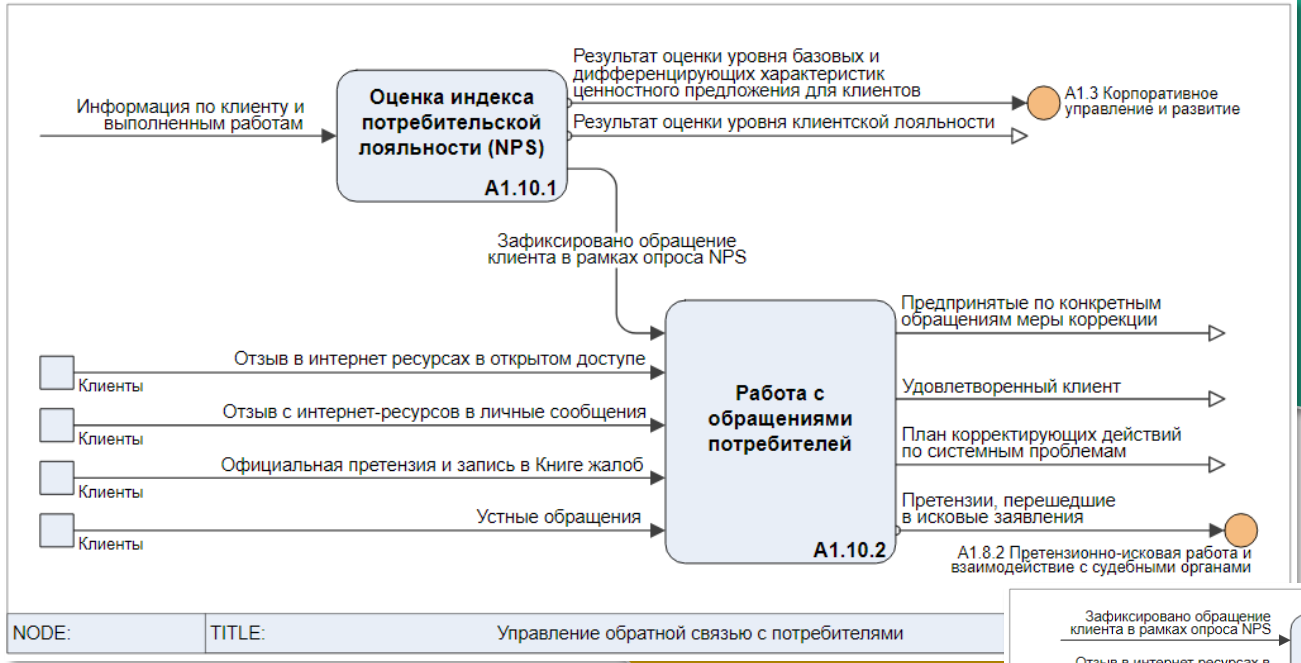


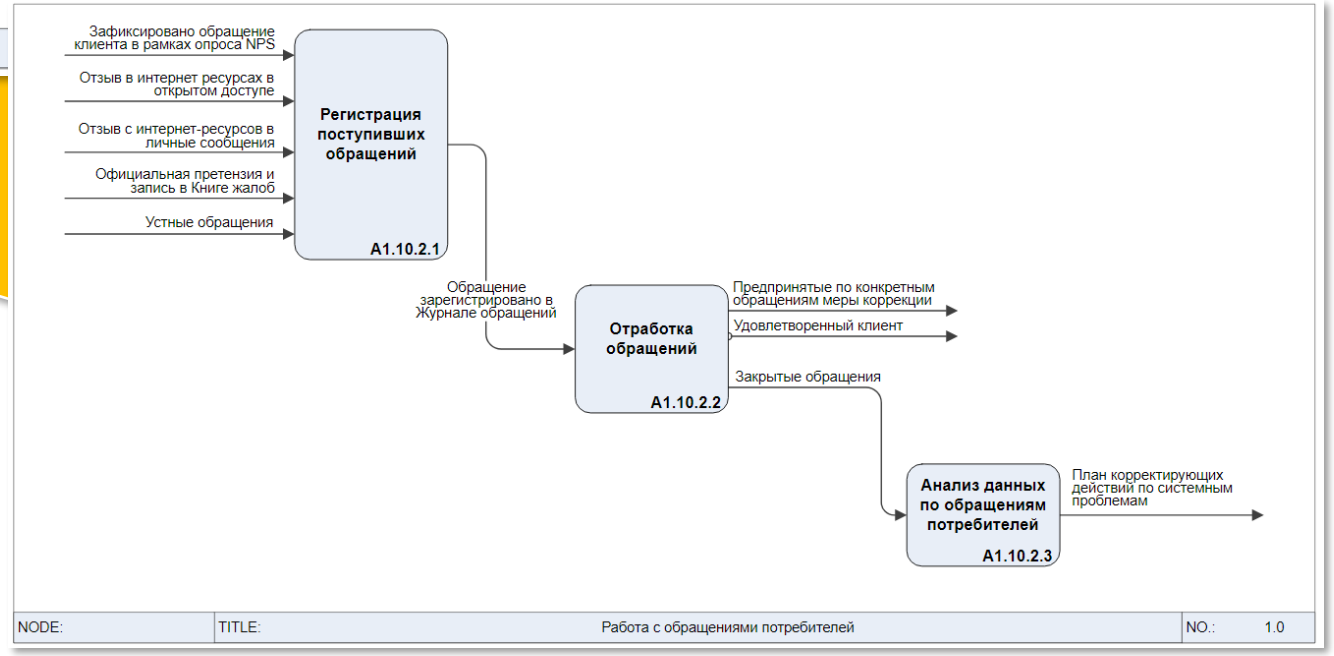
Динамика количества в пересчете на объем операций:



Решение. Формализация процесса

максимум





максимум

Достигнутые результаты проекта

Рейтинг на отзовиках

С стартового 52 % до 75-73 % к концу проекта

Качество отработки претензий

С стартового близкого к нулю к 85% к концу проекта

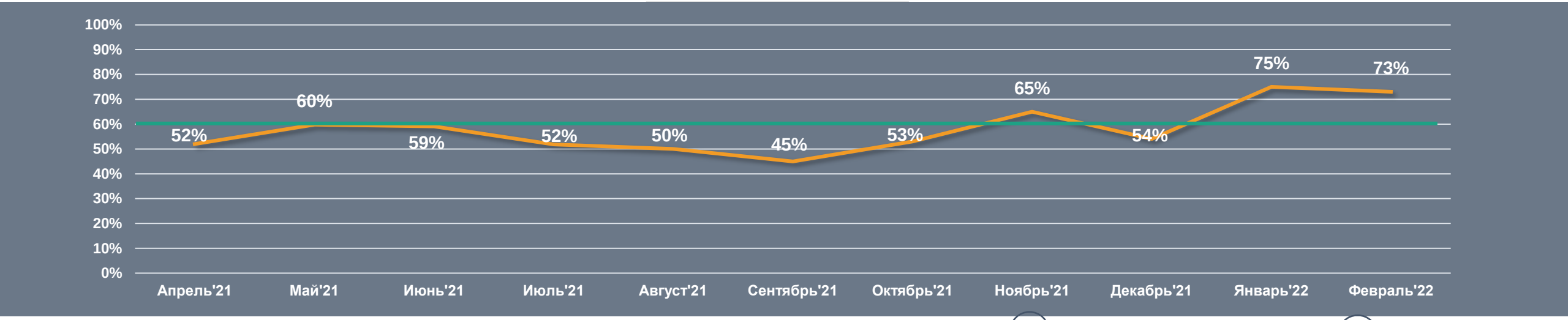
Снижение уровня брака

Отдел продаж - с 12,1% до 5,7%
Сервис- с 4,5 % до 3,2 %
*данные Qlik ноябрь-февраль

Подробно каждый результат раскрыт на следующих слайдах

максимум

Результат 1. Рейтинг компании на интернет-ресурсах

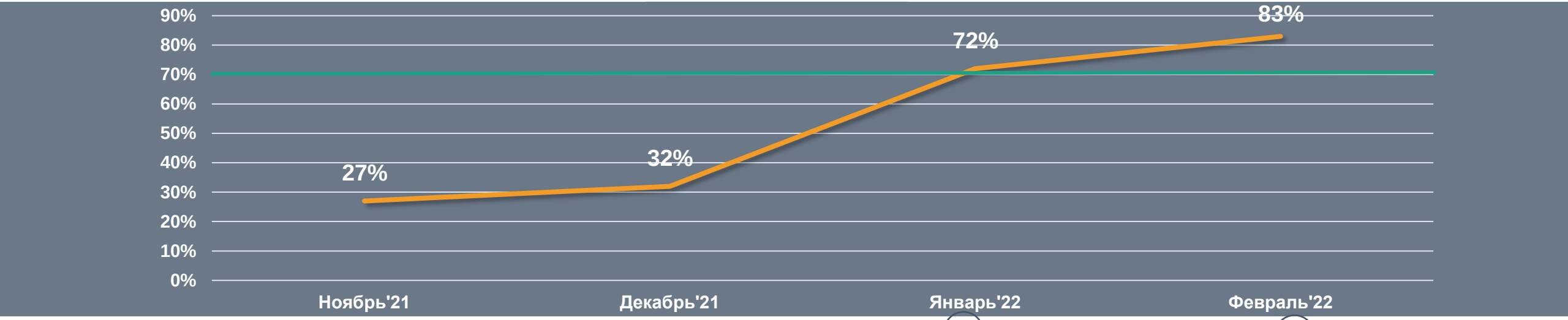


Прошла фаза принятия исполнителями
Прошло ручное внедрение
Запущена автоматизация и аналитика
Как следствие получен первый результат выше нормы

Январь - Февраль
Начало стабильных значений выше нормы

максимум

Результат 2. Качество отработки претензий



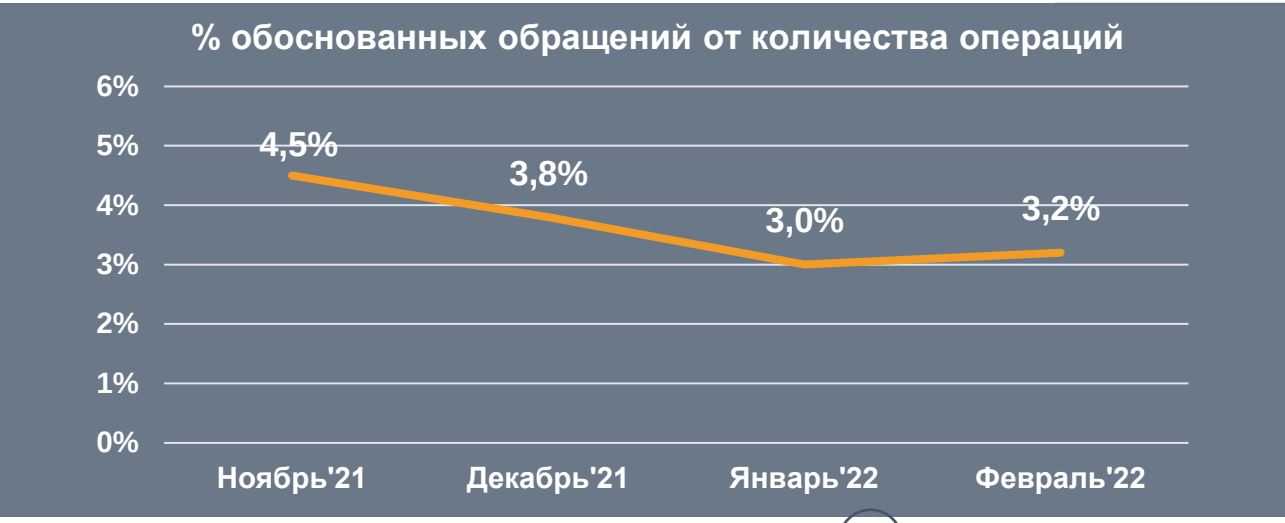
Начало выполнения показателя полностью совпадает с проходом фазы принятия изменения

В феврале никаких жалоб на невозможность выполнить показатель нет, а сам показатель выше нормы

максимум

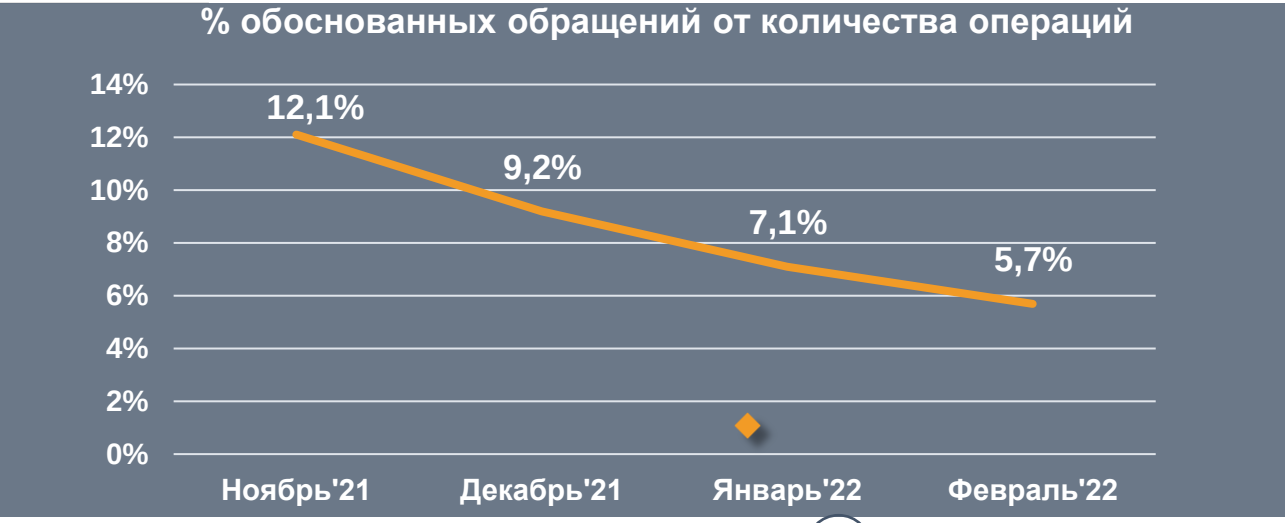
Результат 3. Снижение уровня брака

Сервис



С момента прохода критической точки количество претензий по Сервису падает

Отдел продаж



С момента прохода критической точки количество претензий по Отделу продаж также падает

Инновации

Применение методологии PROCSI и методологии Адизеса в части управления изменениями

Централизация процесса в отношении двух отличающихся бизнес-моделей

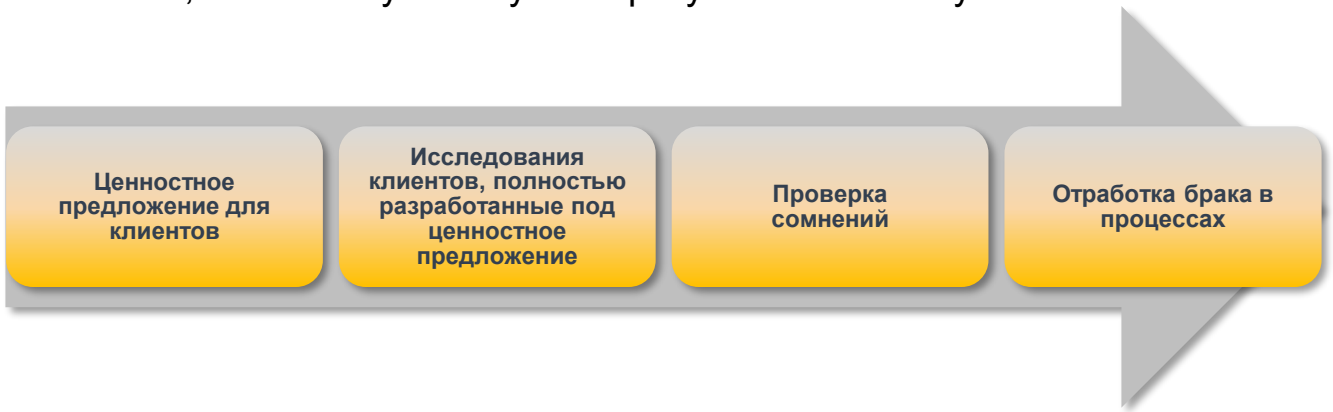
Модели классического дилерского бизнеса и модель Кармарт (бизнес по продаже автомобилей с пробегом) отличаются. Однако общность ресурсов, в частности использование одних систем автоматизации, требования к управляемости процесса и его прозрачности делали необходимым учесть разнородные требования и сделать процесс гибким.

Логика решения по автоматизации

Мы сделали процесс полностью управляемым и автоматизировали практически все операции, которые не связаны именно с человеческой мыслью. Это хорошее решение, которое может быть тиражировано в профессиональном сообществе, поскольку оно может быть реализовано на базе большинства систем автоматизации.

Бесшовность проекта

Мы гармонично интегрировали классические подходы маркетинга – исследования клиентского опыта и подход в управлении качеством, чтобы получить лучшие результаты. Этот путь:



максимум

Опыт проекта

Управление изменениями

Использование технологий в управлении изменениями (PROSCI) необходимо для масштабных проектов

Один в поле не воин

Важно привлекать к сотрудничеству спонсоров проекта. Это эффективно

Стратогемы

Не нужно пользоваться только прошлым опытом, нужно придумывать и новые подходы. Что-нибудь всегда сработает

Преодолею все расстояния ...если не пойдет дождь)

Реальное вовлечение в проект проверяется реальными задачам. Верьте делам, а не словам и работайте с этим результатом

Фантомы прошлого

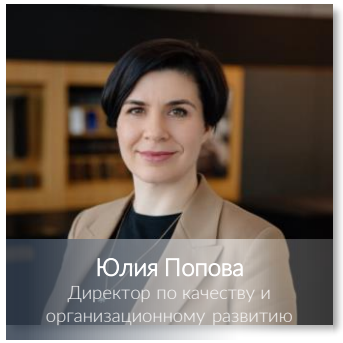
«Сколько раз было сказано: так все работают?» Прошлый опыт важен. Но и его нужно ставить под сомнение

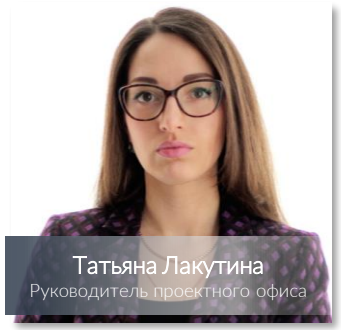
Умный гору обойдет

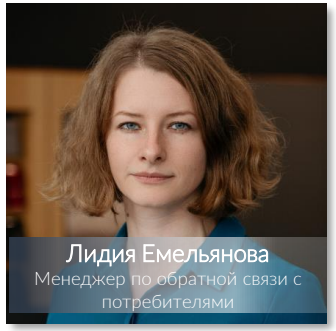
При работе с сопротивлением можно вести работу не только с руководителями, но и с исполнителями одновременно.

максимум

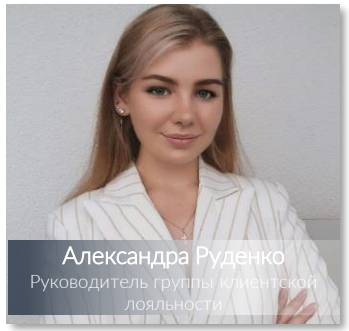
Команда проекта


Юлия Попова
Директор по качеству и организационному развитию

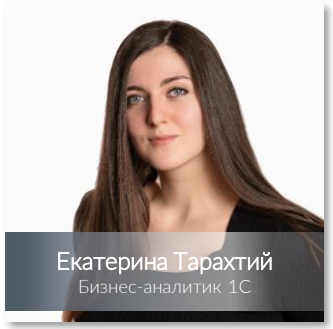

Татьяна Лакутина
Руководитель проектного офиса

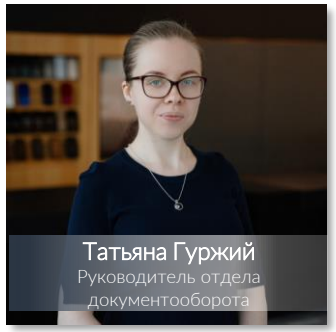

Лидия Емельянова
Менеджер по обратной связи с потребителями

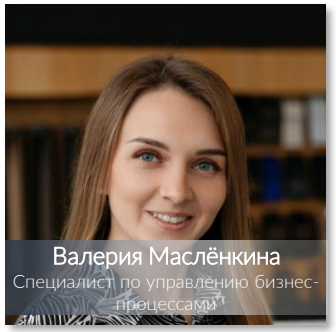
Анна Чурова
Руководитель отдела коммуникаций и контента

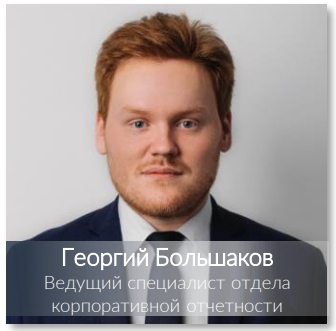

Александра Руденко
Руководитель группы клиентской лояльности

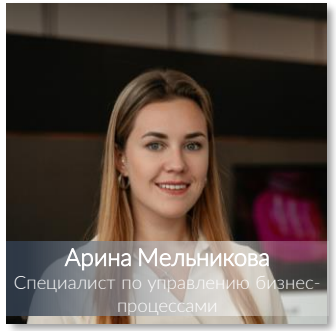
Сергей Симонов
Ведущий программист 1С

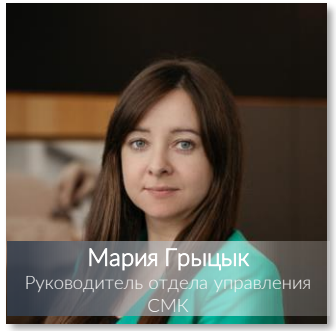

Екатерина Тарахтий
Бизнес-аналитик 1С


Татьяна Гуржий
Руководитель отдела документооборота


Валерия Маслёнкина
Специалист по управлению бизнес-процессами


Георгий Большаков
Ведущий специалист отдела корпоративной отчетности


Арина Мельникова
Специалист по управлению бизнес-процессами


Мария Грыцык
Руководитель отдела управления СМК

Спасибо за внимание!

Всегда рада делиться опытом!

Директор по качеству и организационному развитию

Юлия Попова

+7 (961) 871-77-71

LinkedIn