



Эффективное управление потоками вызовов в контакт-центре

V Юбилейный Саммит «Передовой Опыт Контактных Центров»

4 июня 2015 г.

Москва

Александра Самолюбова,
бизнес-консультант

Вызовы современной экономики

- «Банковский кризис в России в текущей экономической ситуации будет «масштабнейшим». Об этом заявил президент Сбербанка Герман Греф» (Лента.ру, 14.01.2015)
- «Западные банки сокращают бизнес в России... В российской экономике сейчас неблагоприятный период: риски растут, а доходы падают, считают в ... агентстве Standard & Poor's» (Газета.ру, 03.06.15)
- Экономика России находится в «полноценном кризисе» и темпы падения будут расти, предупредил Комитета гражданских инициатив Алексей Кудрин, выступая ... на заседании Совета Федерации (РБК, 03.06.15)



Главная задача - эффективность

Contact Rate общий и операторский

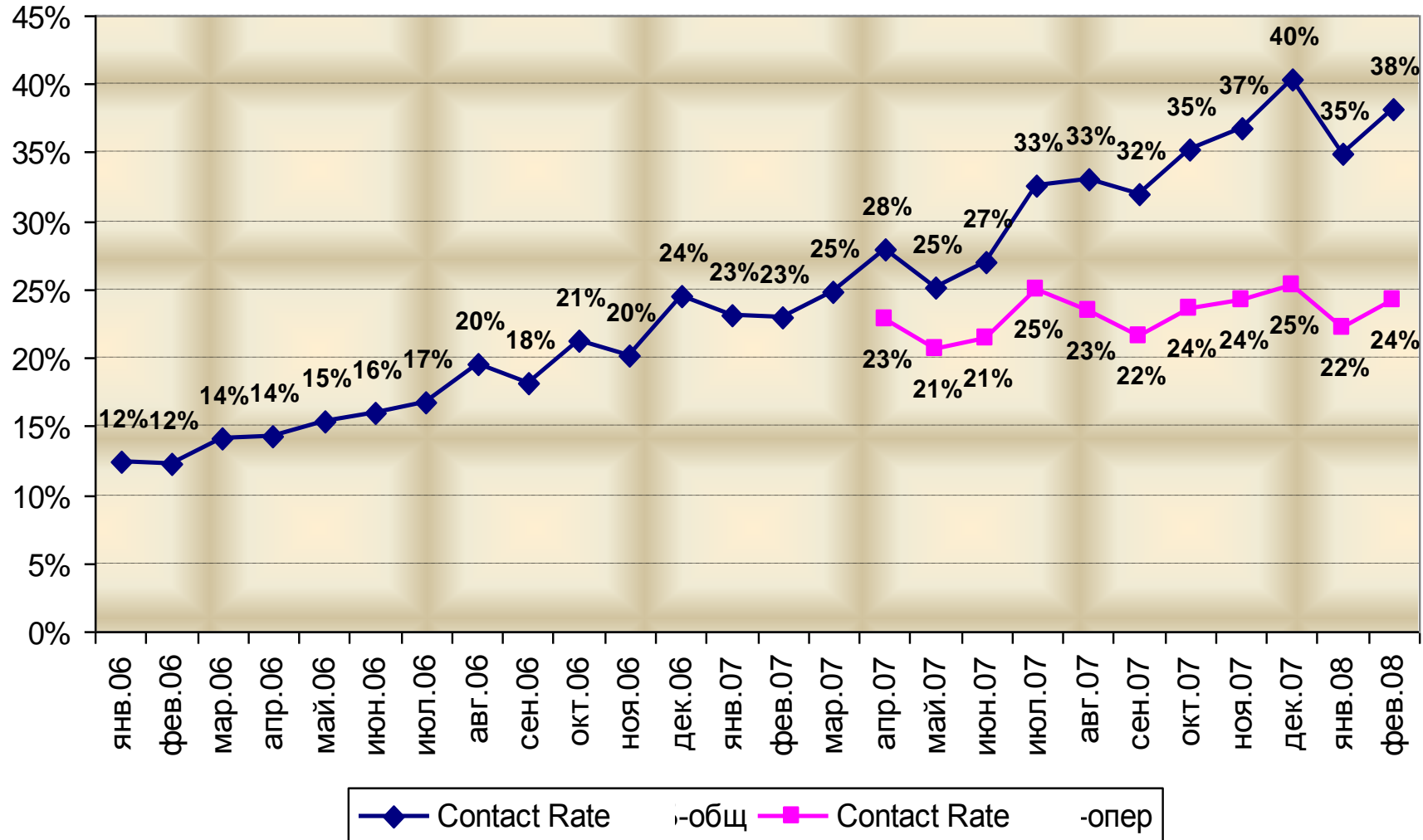
Динамика поступления вызовов определяется показателем Contact Rate (число вызовов на 1 клиента, или доля «звонящих» клиентов)

$$\text{Contact Rate} = \frac{\text{Число вызовов}}{\text{Число клиентов}}$$

$$\text{Contact Rate Общий} = \frac{\text{Вызовы на оператора} + \text{вызовы в IVR}}{\text{Число клиентов}}$$

$$\text{Contact Rate Операторский} = \frac{\text{Вызовы на оператора}}{\text{Число клиентов}}$$

Динамика Contact Rate



Факторы, влияющие на динамику Contact Rate

Contact Rate Общий



- Чем меньше клиентов идут в отделение, тем выше CR1 (+)
- Чем хуже работает сайт, тем выше CR1 (-)
- Чем больше проблем у клиентов, тем выше CR1 (-)



- Чем больше клиентов совершает транзакции через сайт, тем ниже CR1 (+)

Contact Rate Операторский



- Чем хуже работает IVR, тем выше CR2 (-)
- Чем эффективнее продажи по телефону, тем выше CR2 (+)

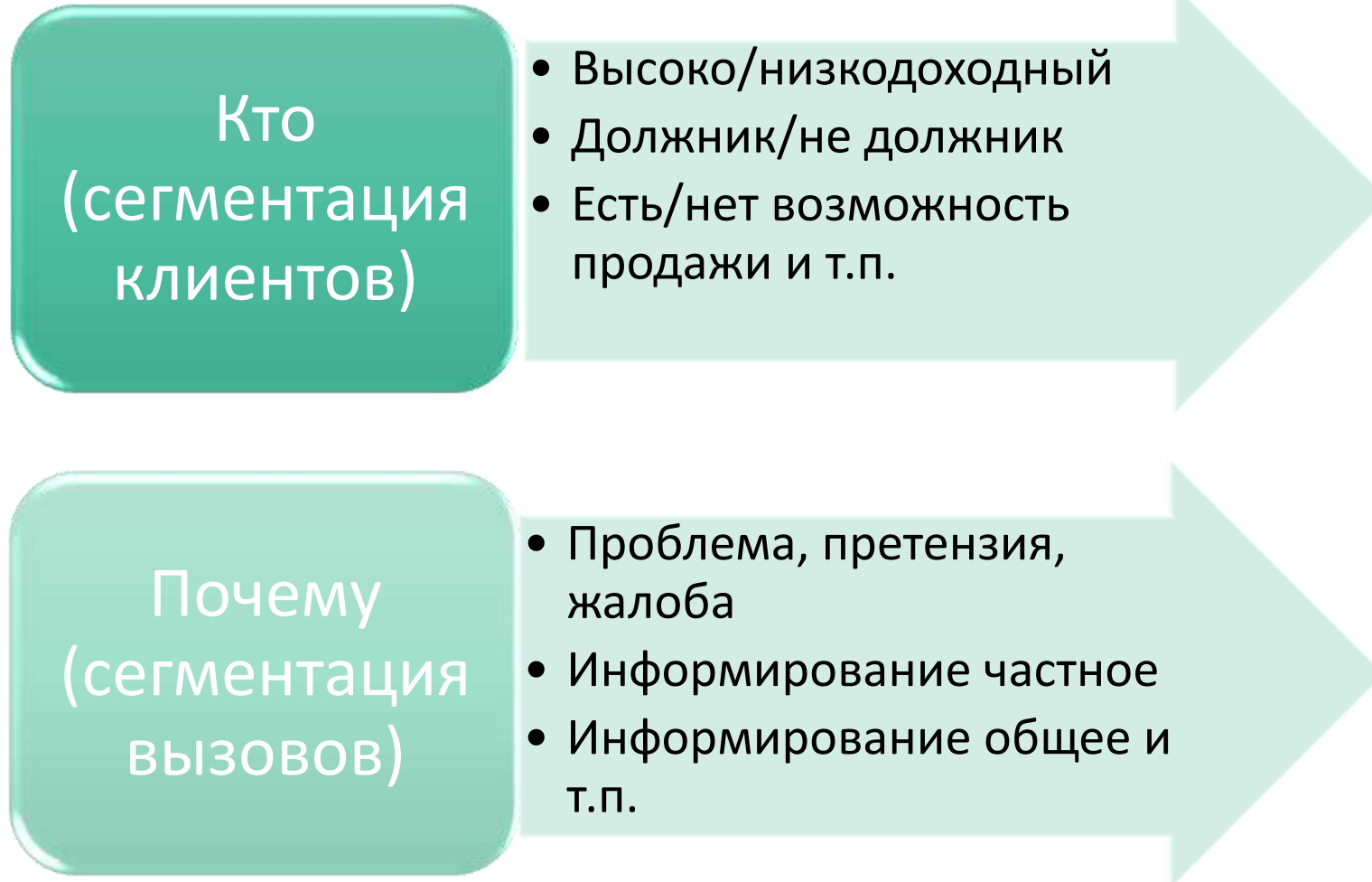


- Чем труднее «достучаться» до оператора, тем ниже CR2 (\pm)

Сегментация клиентов



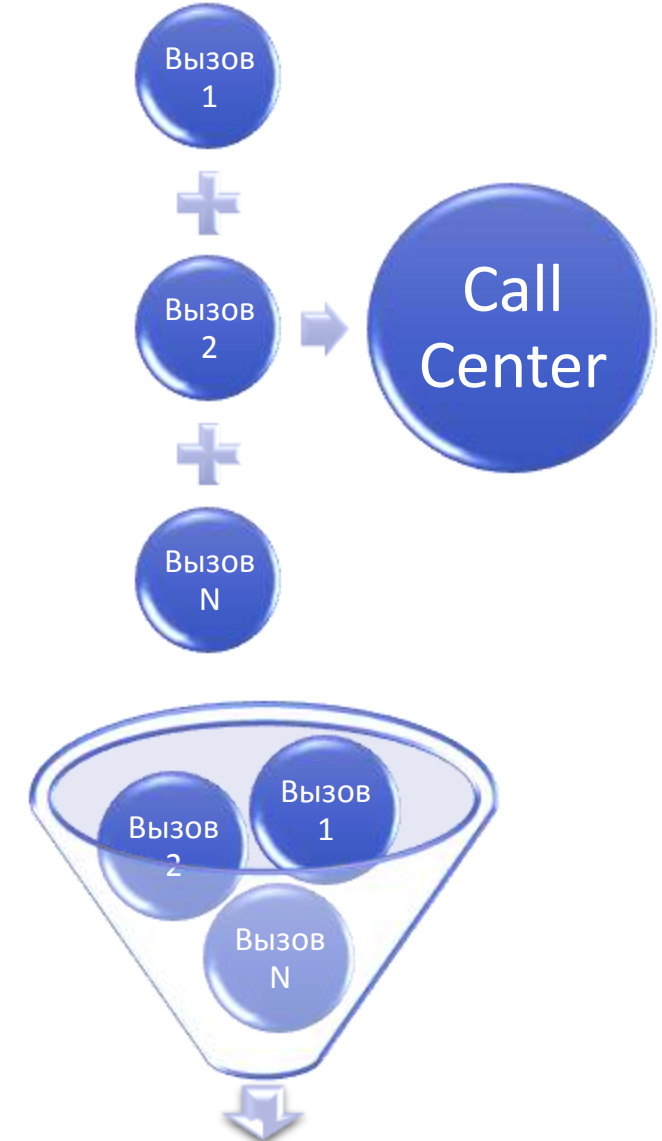
Управление Contact Rate



Обслуживание вызовов на основе сегментации клиентов

Без сегментации клиентов обслуживание в ЦОВ дорого и неэффективно:

- обслуживание «дешевых» вызовов «дорогими» операторами,
- обслуживание «дешевых» вызовов «дорогими» способами,
- не эффективное использование IVR,
- ограниченные возможности продаж.



Тип обслуживания в Call Center

Исследование тематики вызовов



■ Тема 1 ■ Тема 2 ■ Тема 3 ■ Тема 4
■ Тема 5 ■ Тема 6 ■ Тема 7

Два способа получения данных:

1. Операторы выбирают тему во время разговора с клиентом
2. Сотрудники группы контроля качества выбирают тему во время прослушивания вызова



Именно в этот момент мы начали подозревать, что у нас слишком много кодов вызовов...

Исследование причин поступления вызовов на операторов

- Выявление и исключение рутинных вызовов
- Выявление истинного распределения вызовов по разного рода бизнесам
- Исследование эффективности рекламных кампаний
- Анализ всех документов, выдаваемых клиентам

Уменьшение числа вызовов на оператора

- Понятное, прозрачное меню
- Полнота сведений в IVR
- Затрудненный выход на оператора:
 - не озвучивание возможности выхода при нажатии нуля,
 - «упрячивание» нуля на третий, четвертый и т.д. уровень
 - закрытие нуля.

Заккрытие нуля: плюсы и минусы

В зависимости от категории клиентов доступ к оператору может быть разрешен:

- на первом уровне меню
- на втором уровне меню
- запрещен вообще

Плюсы

- Резкий рост к-та автоматизации

Минусы

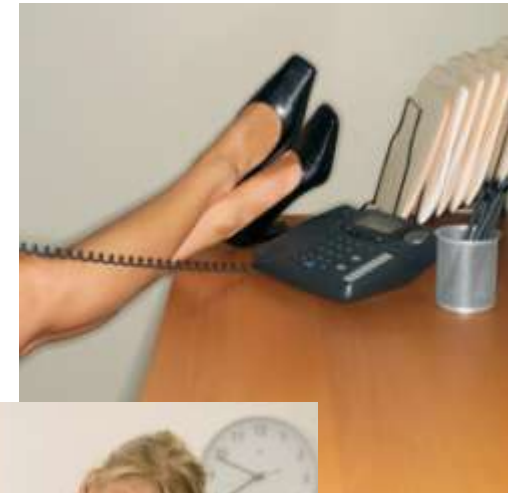
- Резкий рост недовольства клиентов



Обратный вызов

- Псевдозабота о клиенте
- Причина неответа на вызов: неправильная организация работы ЦОВ
 - Нехватка операторов
 - Нехватка каналов
 - Неправильное планирование смен

Вызов должен быть обслужен тогда, когда этого хочет клиент, а не тогда, когда это удобно нам



Коэффициент автоматизации

Коэффициент автоматизации =

Число вызовов, обслуженных в IVR

Общее число вызовов



- В зависимости от области бизнеса коэффициент автоматизации может колебаться от 30% до 70%.
- Самый высокий коэффициент автоматизации – у операторов мобильной связи. Несколько ниже – у банков.
- Чем выше коэффициент автоматизации, тем эффективнее работает контакт-центр

НО:

- Чем выше коэффициент автоматизации, тем меньше возможностей для перекрестных и вторичных продаж

Два коэффициента автоматизации с учетом клиентских впечатлений

Коэффициент «Сита»

Число вызовов, не вышедших из IVR

Общее число вызовов

Коэффициент реальной автоматизации

Число вызовов, не вышедших из IVR и получивших информацию

Общее число вызовов

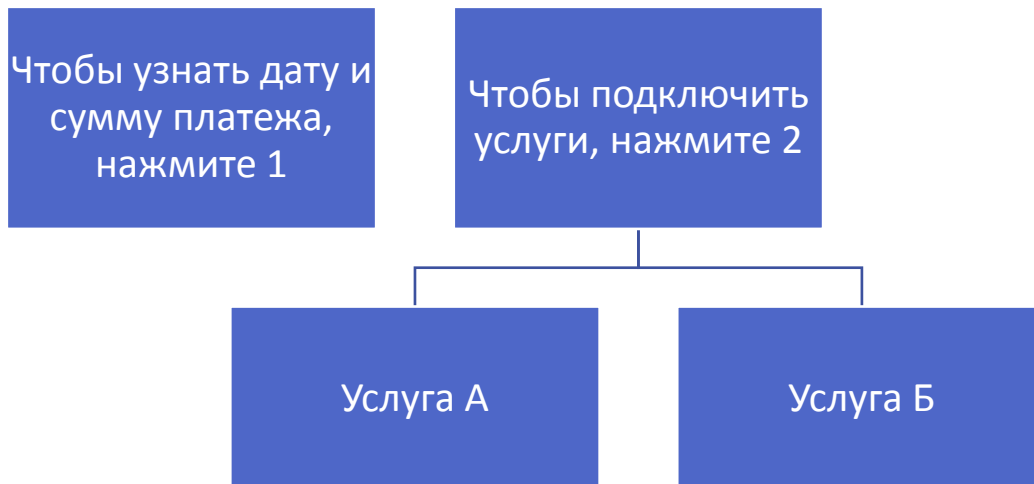
Соотношение двух коэффициентов автоматизации

- Для разных сегментов клиентов значения коэффициентов могут достаточно сильно различаться
- К-т реальной автоматизации обычно составляет примерно 60-70% от к-та «сита»

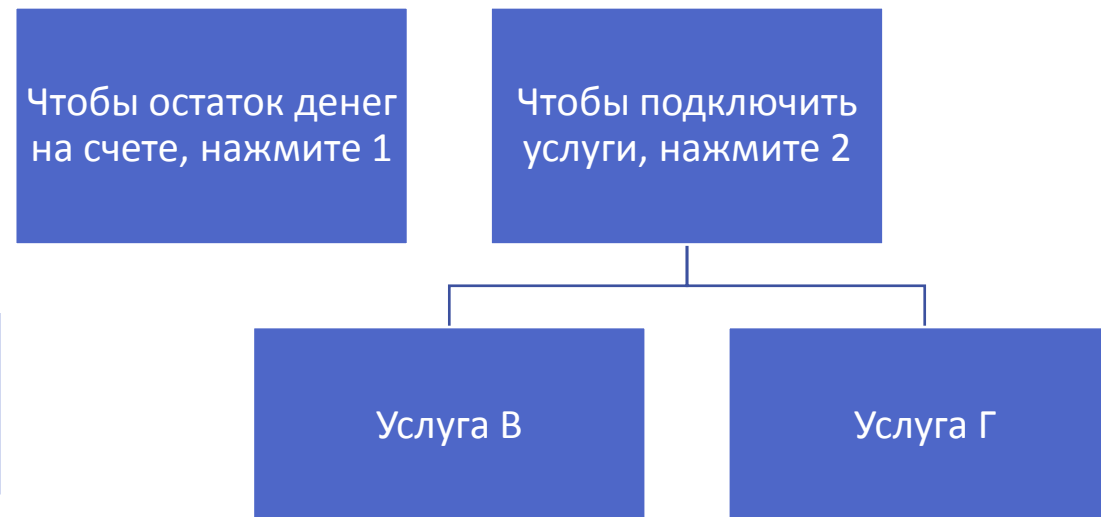


Построение дерева IVR в зависимости от сегментации (пример)

Для «кредитных» клиентов



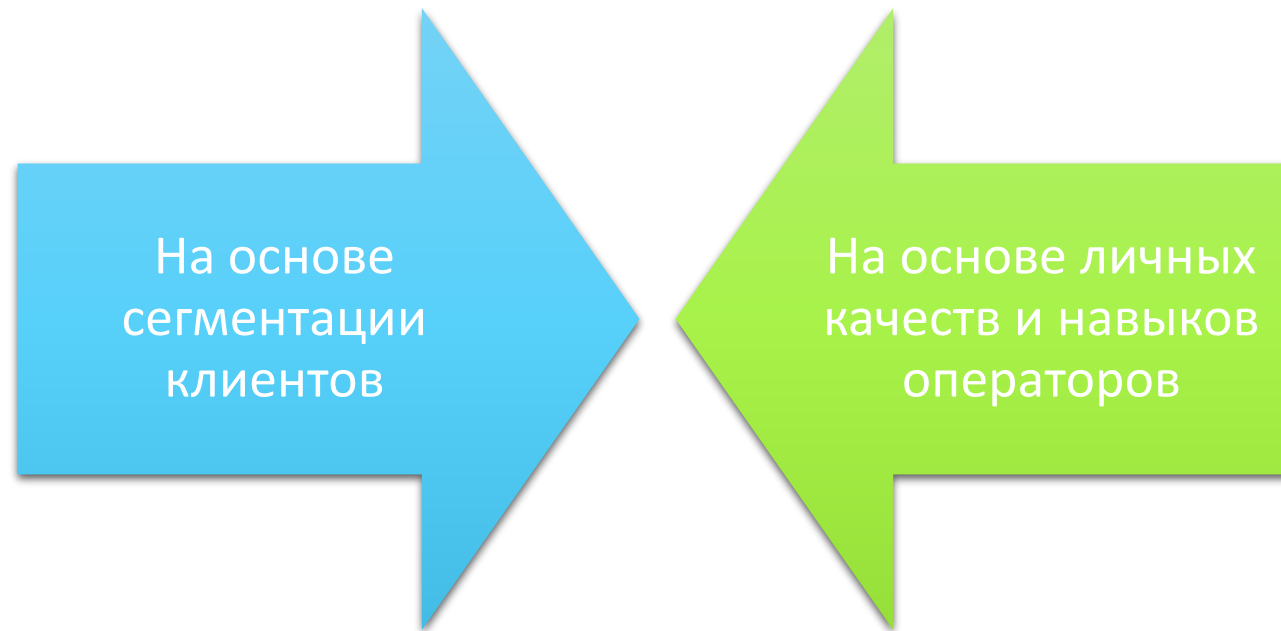
Для «некредитных» клиентов



Организация работы операторов на основе сегментации клиентов

- Каждому сегменту соответствует своя группа (квалификация) операторов
- Выделение вызовов VIP
- Практика «перекрестных продаж» и «продаж по восходящей»
- Опасность:
 - переводы вызовов
 - рост численности операторов

Принципы организации групп операторов



Преимущества специализации

- Улучшение обслуживания клиентов (сокращение числа переводов вызовов, обслуживание звонка оператором, который обладает соответствующей квалификацией)
- Рациональное использование профессиональных навыков операторов (устранение необходимости в том, чтобы все операторы обладали знаниями по всем вопросам)

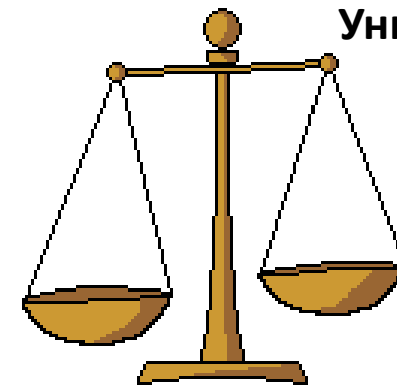


Недостатки специализации

- При одном и том же уровне обслуживания **большие** группы операторов работают с **большей** производительностью, чем **меньшие**. Слишком мелкое дробление оказывает негативное влияние на производительность. Особенно это касается VIP.
- Чем **больше** группы, чем **универсальнее** операторы, тем **эффективнее** обслуживание вызовов.

Пример влияния специализации на число операторов

Число групп	Число операторов, (SL=90:30)
1 группа	22
2 группы	26
3 группы	27
4 группы	32



Универсальность

Специализация

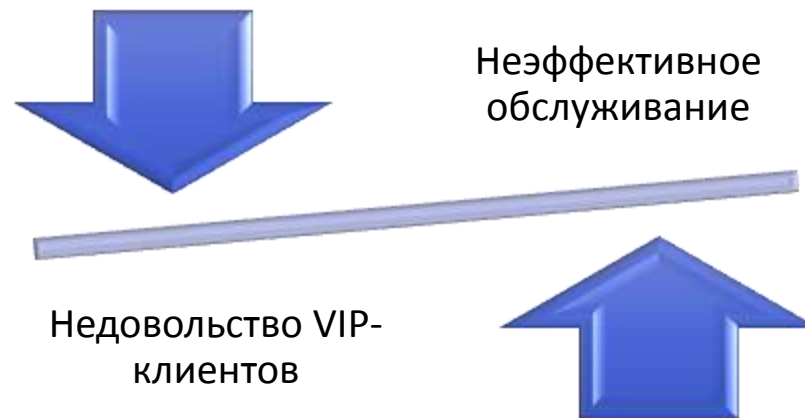
Основные особенности обслуживания в малых группах

- Очень высокий удельный вес каждого сотрудника
- Очень сложно обеспечить баланс между требуемой загруженностью операторов и временем ожидания
- Трудности в организации обучения



Обслуживание VIP-клиентов

- Вызовы длиннее обычных
- Крайне неравномерное поступление вызовов
- Основной принцип: избыток операторов, причем самых квалифицированных
- Как следствие: очень дорогое и неэффективное обслуживание




Прогностические алгоритмы

- Возможность задать для каждого сегмента Желаемый Уровень Обслуживания
- Возможность спрогнозировать для каждого поступающего вызова отклонение от Желаемого Уровня Обслуживания, если на данный вызов не ответит освободившийся оператор

Выбор вызова на основе текущего и прогнозируемого времени ожидания



Выбор вызова на основе отклонения от Желаемого Уровня Обслуживания

<u>Текущее время ожидания</u> + <u>Будущее время ожидания</u> =		<u>Прогнозируемое время ожидания</u>	<u>Уровень Обслуживания</u>	<u>Коэффициент</u>
Абонент 1: 20 секунд	10 секунд	30 секунд	Платиновый 30сек	30/30 1.0
Абонент 2: 10 секунд	30 секунд	40 секунд	Золотой 35 сек	40/35 1.1 
Абонент 3: 15 секунд	35 секунд	50 секунд	Серебряный 55 сек	50/55 .9

← Известное прошлое ↑ Прогнозируемое будущее →

Оператор готов принять вызов

Возможный эффект от подобных алгоритмов

- Достижение желаемого уровня обслуживания для всех категорий клиентов, как многочисленных, так и малочисленных
- Сокращение числа потерянных вызовов на **30-40%**
- Сокращение штата операторов на **10-15%**
- Сокращение максимальной задержки при ответе на вызовы на **40-45%**

Условия для успешного применения подобных алгоритмов

- Избыток вызовов
- Наличие как минимум трех сегментов клиентов и соответствующего числа квалификационных навыков
- Наличие большого числа универсальных операторов, обладающих полным или почти полным набором квалификационных навыков

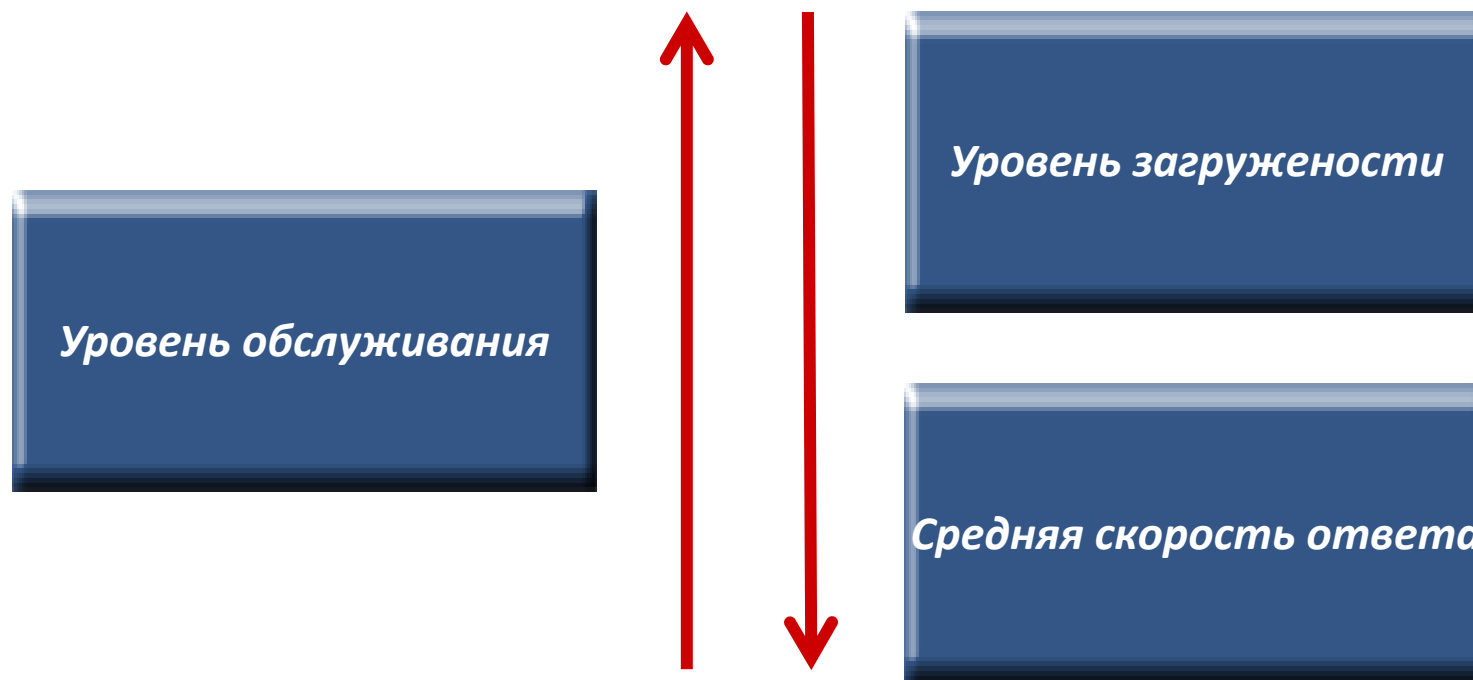
Уровень обслуживания Service Level

- Показывает процент вызовов, обслуженных с заданной скоростью ответа
- Определяется всегда двумя характеристиками:
 - процентом вызовов
 - временем ответа



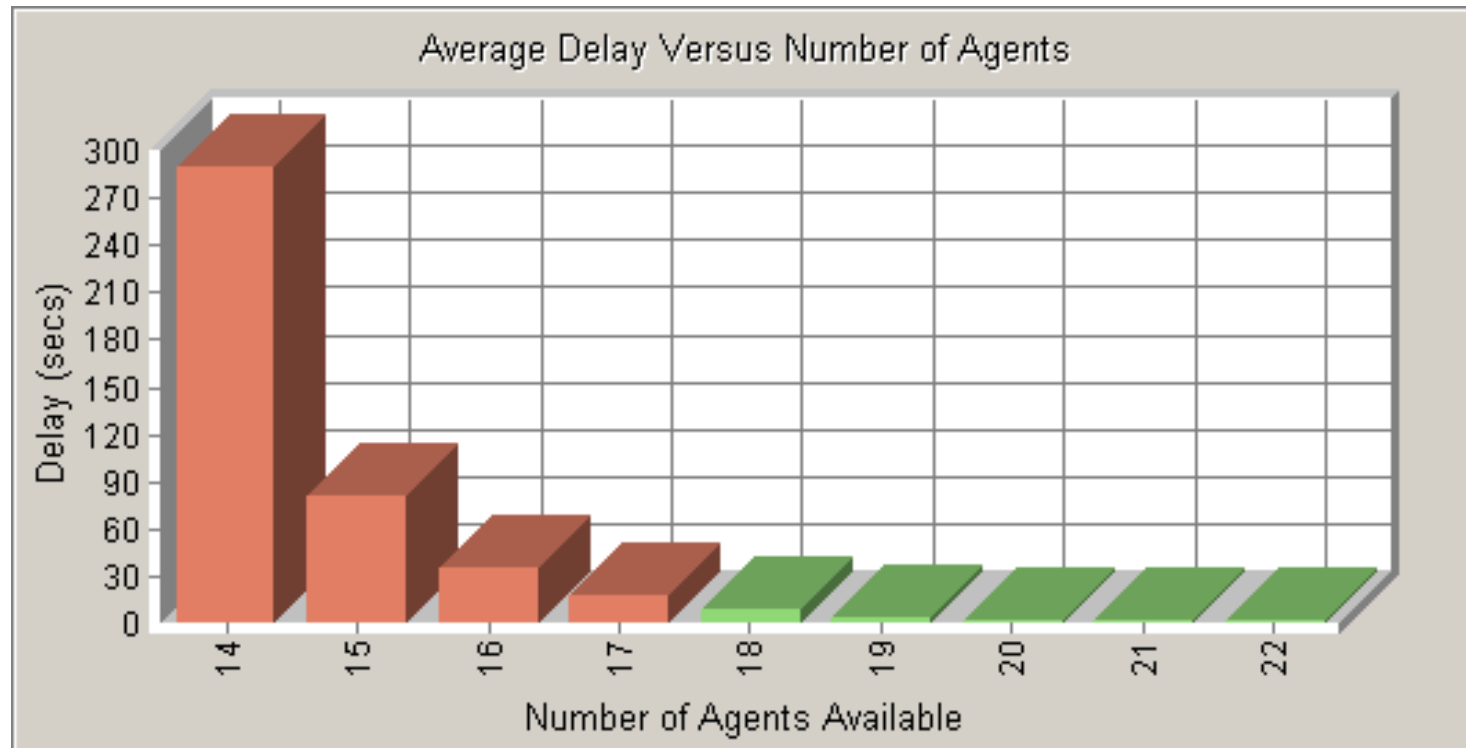
Факторы, влияющие на Service Level

- Чем ниже уровень загруженности операторов, тем выше уровень обслуживания. И наоборот.
- Чем ниже средняя скорость ответа, тем выше уровень обслуживания.



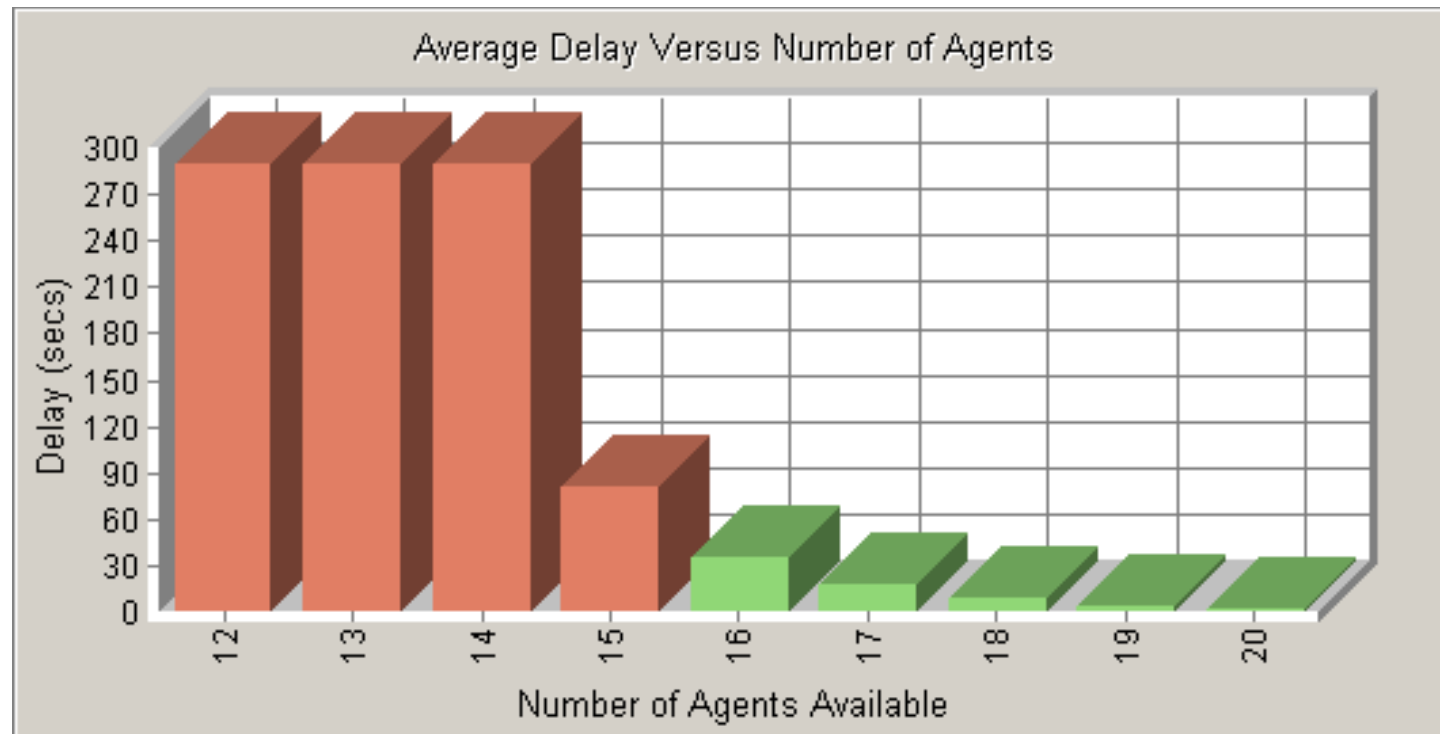
Влияние численности операторов на Service Level

«Критическая масса» операторов: даже незначительное уменьшение приводит к резкому ухудшению средней скорости ответа и уровня обслуживания.



Влияние численности операторов на Service Level (продолжение)

До достижения «критической массы» любые изменения численности не оказывают существенного влияния на среднюю скорость ответа и уровень обслуживания.



Call Center во время кризиса - дилемма

- С одной стороны, необходимость расширения:
 - возрастание роли контактного центра для удержания клиентов
 - разгрузка отделений
 - рост звонков
- С другой стороны, необходимость сокращения в рамках общего сокращения затрат



ЦОВ во время кризиса – что делать?

Один путь

- Ухудшать качество обслуживания
 - длинные очереди
 - закрытие нуля

Другой путь

- Работать с максимальной эффективностью
 - управление Contact Rate
 - повышение коэффициента автоматизации, особенно реального
 - эффективные алгоритмы обслуживания вызовов
- Активизация продаж