



## ВЛАДИМИР ЧЕЖИН: КОНТАКТ-ЦЕНТР КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

**Компания «ИНТЕРСИСТ-Сервис» уже затрагивала тему контакт-центров в журнале National Business. В прошлый раз мы говорили о КЦ как об эффективном инструменте, оптимизирующем процесс обработки запросов клиентов. Сегодня директор компании Владимир Чежин рассказывает о конкретных решениях и возможностях применения этой технологии в банковской отрасли**

**Какую роль, на ваш взгляд, играют контакт-центры в банковском бизнесе?**

Банки — это компании, которые работают с большим количеством входящих и исходящих контактов. Взаимодействуя с клиентом, банк стремится получить максимум его внимания, заложить основу для более тесных отношений, сохранить и приумножить клиентскую базу. Таким образом, в условиях высокой конкуренции обслуживание становится наиболее важным фактором, позволяющим сохранить клиентов и добиться их лояльности.

Понятно, что нельзя все ресурсы бизнеса направить на решение такой задачи. Перед банком встает вопрос оптимизации: как решить проблему, выделив прогнозируемый объем ресурсов и при этом еще иметь инструменты оперативного контроля параметров «качественной системы обслуживания клиентов»? Именно эту задачу решают технологии, применяемые в контакт-центрах — повышение качества обслуживания клиентов через повышение прозрачности, унификации и стандартизации бизнес-процессов и осуществление оперативного

контроля за этими процессами.

### Какие решения, кроме КЦ, вы готовы предложить для банковского и финансового секторов?

Мы готовы предложить решения по системам обмена факсимильными сообщениями (факс-сервер), видеоконференцсвязи (ВКС) повышенной четкости, аудиоконференцсвязи, всевозможным системам записи переговоров.

### Когда был реализован ваш первый КЦ?

Первое внедрение такого решения состоялось в 2006 году, причем именно в банке. Надо отметить, что в то время чаще использовался термин Call-центр, который подразумевает обработку только стандартных телефонных вызовов. Сегодня под термином «контакт-центр» понимается система обработки обращений в компанию по любым информационным каналам связи (телефон, e-mail, SMS, чат).

### Каким в вашем понимании должен быть идеальный КЦ?

Четко определенных критериев «идеальности» КЦ не существует. Каждый КЦ предназначен для решения своих конкретных задач. Здесь можно рассуждать о совокупности показателей эффективности работы и качества обслуживания клиентов. Исходя из нашего опыта и рекомендаций ведущих консультантов, сформулированы семь основных показателей, которые являются критически важными для измерения степени удовлетворенности клиентов и поддержания ее на требуемом уровне, а также для предотвращения оттока клиентов и обеспечения эффективности работы КЦ:

1. Доля проблем, решенных с первого обращения;
2. Уровень обслуживания и время реагирования;
3. Степень удовлетворенности клиента;
4. Точность прогнозирования нагрузки на КЦ;
5. Доступность режима самообслуживания;
6. Качество общения с клиентом;
7. Коэффициент соблюдения рабочего графика.

Все эти показатели теснейшим образом связаны между собой. Рассмотрим немного подробнее наиболее важные из них.

Первый — это доля проблем, решенных с первого обращения (FCR — First Call Resolution). Исследования показывают, что никакой другой из ключевых показателей не оказывает такого сильного влияния на степень удовлетворенности клиента. Согласно данным фирмы Service Quality Measurement (SQM) Group, занимающейся исследованиями и консультациями в области общения с клиентами, степень удовлетворенности клиента падает в среднем на 15% с каждым повторным звонком в КЦ, который клиент вынужден делать, чтобы решить свою проблему. Повышение степени удовлетворенности клиентов — это далеко не все, что получают КЦ, выходящие на высокое значение FCR. Такие центры в общем случае обеспечивают:

- снижение эксплуатационных расходов; низкий уровень FCR порождает большое количество повторных звонков, а каждый ответ на звонок

## Согласно данным фирмы Service Quality Measurement (SQM) Group, занимающейся исследованиями и консультациями в области общения с клиентами, степень удовлетворенности клиента падает в среднем на 15% с каждым повторным звонком в КЦ, который клиент вынужден делать, чтобы решить свою проблему

обходится недешево;

- сокращение риска потери дохода; исследование SQM показывает, что если взять клиента, проблема которого решена с первого звонка, только 3% из них могут перейти к конкуренту, а среди клиентов, проблемы которых не были решены с первого обращения, таких потенциальных «перебежчиков» 38%;
- более высокую степень удовлетворенности служащих самого КЦ; операторы, которые должны справляться с частыми повторными звонками клиентов, нередко находящихся в раздраженном состоянии, сами испытывают очень сильный стресс, и это неизбежно приводит к их деморализации, ухудшению качества обслуживания клиентов и большой текучести кадров.

По мнению экспертов, для измерения FCR необходимо использовать решения, которые дают не только количественную, но и качественную оценку, учитывающую мнение самого клиента.

Второй — это уровень обслуживания и время реагирования. Это два классических показателя, которые определяют эффективность административного управления КЦ и эффективность обслуживания клиентов. Без этих показателей вы не будете знать, насколько доступным является КЦ для клиентов, сколько требуется операторов для эффективного обслуживания, и как выглядит центр по сравнению с другими в вашей отрасли. Параметр «уровень обслуживания» определяется двумя числами и показывает процент вызовов, обслуженных с заданной скоростью ответа. Так, значение 80\20 показывает, что 80% звонков обслуживаются в течение 20 секунд. Показатель «время реагирования» определяется как временной интервал в минутах\часах\днях, в течение которого обслуживаются 100% обращений. Например, для обращений по электронной почте он будет 4 часа, если все письменные запросы от клиентов будут обслуживаться не более чем за 4 часа. По существу, описанные показатели позволяют определить, какие ресурсы вам требуются, чтобы достичь желаемых результатов. Они являются мерой того, насколько хорошо у вас организован прием вызовов на входе в систему, и как быстро они обрабатываются операторами, и поэтому очень важны для планирования и разработки бюджета.

Третий — это степень удовлетворенности клиента.

Все компании признают важность поддержания высокой степени удовлетворенности клиента и заявляют, что фокус всей их деятельности сосредоточен на клиенте. Но, к сожалению, далеко не все приходят к количественному измерению наиболее точным и рациональным способом. Измерение степени удовлетворенности клиента не сводится только к анкетированию через электронную почту и телефонному интервью через несколько дней обращения клиента в КЦ. Сейчас складывается тенденция в пользу анкетирования сразу же после обращения, когда их впечатления еще не потеряли остроту, до возможного обострения тех проблем, которые они решают. Это можно сделать через систему интерактивного голосового меню (IVR — Interactive Voice Response), предложив клиенту ответить на ряд вопросов и оценить важность каждого вопроса по 5 балльной шкале. Полезно также определить степень удовлетворенности клиента, который общался по электронной почте или через чат. С этой целью рассылают анкеты по электронной почте или создают программы, которые выводят анкету на экраны компьютера сразу после окончания онлайн-взаимодействия.

Четвертый — это точность прогнозирования нагрузки на КЦ. Этот показатель выражает отклонение (в процентах) количества входящих обращений, спрогнозированный на некоторый период времени, от фактического числа обращений в КЦ за тот же период времени. Точность прогнозирования не следует отображать соотношением между прогнозируемым и фактическим суммарным числом обращений за смену, неделю или месяц. Рекомендуется определять этот показатель дискретно, с интервалом обновления, равным обычно 30 мин.

Пятый — это доступность режима самообслуживания. Многие центры стремятся разгрузить операторов и переложить как можно большее количество основных транзакций на системы самообслуживания. Это в основном системы IVR и интерактивные web-приложения. Такое решение не только способствует эффективности обслуживания и сокращению издержек, но и освобождает операторов, которые могут использовать свою высокую квалификацию для оказания помощи клиентам, обращающимся с более сложными вопросами. Ведущие КЦ измеряют не только количество клиентов, вошедших в системы самообслуживания (IVR и Web), но и то, сколько из них решили свои проблемы без обращения к оператору.

Подводя итог по показателям эффективности, еще раз хочу отметить, что если вы остановитесь только на тех из них, которые оценивают производительность труда и качество управления КЦ, как это принято на многих коммерческих предприятиях, ожидаемого результата не будет. Только комплексный контроль всех описанных показателей позволит поддерживать высокую степень удовлетворенности ваших клиентов и их лояльность, что и требуется от «идеального» КЦ.

**В чем особенность тех КЦ, которые вы поставля-**

**ете? Оборудование каких компаний используете?**

В основном мы используем продукты таких брендов как AVAYA и Genesys Telecommunications Laboratories. Эти КЦ имеют большую гибкость в настройке функциональных возможностей под конкретные требования заказчика. А требования заказчика вытекают из взаимоотношений со своими клиентами. Поэтому будем говорить о функциях, которые повышают удовлетворенность клиента в таких взаимоотношениях.

Очень важная функция — возможность создавать алгоритмы обработки вызовов практически любой сложности через управление очередями вызовов. Первоначальная обработка и распределение вызовов осуществляется с помощью IVR, которое (если вызов не может быть обработан немедленно) позволяет направлять вызов в нужную очередь. Затем вызовы последовательно распределяются из очереди по мере появления свободных операторов или сервисов голосового меню. Таких очередей может быть несколько с разными алгоритмами обслуживания и распределения — для обработки запросов физических и юридических лиц, VIP-клиентов. Таким образом, решается задача автоматической обработки вызова клиента в тех ситуациях, где это возможно, освобождается ресурс операторов для непосредственного общения, где это необходимо. Выбор конкретного сценария распределения вызовов зависит, как правило, от специфики компании. Существуют, например, стратегии обработки вызовов, при которых вызов направляется наиболее компетентному оператору по теме вызова или оператору, с которым клиент уже контактировал при предыдущем обращении в КЦ. Применение таких сценариев позволяет сократить время обслуживания вызова клиента не в ущерб его качеству, и, следовательно, такие сценарии формируют положительный имидж компании в целом.

Сегодня требуется предоставлять интегрированную поддержку по нескольким каналам коммуникации клиентам, которые все чаще предпочитают общаться по интернету и мобильной связи. Вне зависимости от того, какие каналы связи применяют клиенты (телефон, электронную почту, чат, SMS- и MMS-сообщения, социальные сети и блоги или личное посещение офисов), компании должны обеспечивать поддержку по тем каналам, которые наиболее удобны клиентам. Поэтому необходимо, чтобы КЦ позволял объединить все каналы связи в одну платформу с единой бизнес-логикой маршрутизации взаимодействий с клиентами, предоставляющей полные данные о клиентах нужным специалистам.

Неотъемлемой частью современного КЦ является пакет программ для создания, контроля и эффективного управления кампаниями исходящего взаимодействия со своими клиентами для проведения анкетирования или в рамках всевозможных рекламных акций. И тут необходимо, чтобы была возможность использовать опять же все доступные и удобные для клиента каналы связи.

Крайне важно в КЦ иметь многофункциональный инструмент для решения задачи оперативного и стра-

**Сегодня требуется предоставлять интегрированную поддержку по нескольким каналам коммуникации клиентам, которые все чаще предпочитают общаться по интернету и мобильной связи**

тегического управления качеством обслуживания клиентов. Администратор в режиме реального времени через интуитивно понятный интерфейс имеет возможность управлять параметрами КЦ, такими, как переназначение оператора в другую группу (например, туда, где неожиданно вырос поток вызовов), принудительное включение или выключение оператора и т.д. В этом же интерфейсе администратор имеет доступ к статистической информации (реального времени и исторической) для ответа на вопросы: «Насколько эффективны его операторы? Насколько они загружены? Не избыточно ли их количество или наоборот, не мало ли их для обеспечения нужного уровня качества? Какие параметры можно улучшить для достижения требуемых ключевых показателей эффективности?». Ответы на эти вопросы администратор получает наглядно в цифрах и графиках с помощью мастера генератора отчетов. Эти функции позволяют не только эффективно управлять КЦ в оперативном режиме, но и в историческом разрезе позволяют оценить эффективность внедрения КЦ в целом, т.е. позволяют оценить эффективность ваших инвестиций.

**Пожалуйста, расскажите более подробно о реализованных вами проектах.**

Началом любого проекта всегда был аудит телекоммуникационной среды компании и оценка ее соответствия текущим и перспективным бизнес-процессам. По результатам аудита разрабатывалась концепция в виде технического задания нового КЦ. Выработанная концепция максимально соответствовала всем текущим бизнес-процессам и повышала их эффективность посредством применения инновационных технологий самого КЦ — системы интерактивного голосового меню, системы работы с исходящими кампаниями вызовов, системы «обратного вызова» и т.д. Все это выполнялось с использованием всех типов телекоммуникационных каналов — службы SMS, интеграции в корпоративный интернет-портал с помощью службы WEB-chat, поддержка режима видеозвонка от специализированного терминала и т.д. Важным аспектом проектируемого КЦ была стратегия персонализации и уникальности каждого контакта с клиентом. Все контакты опирались на самую свежую информацию о клиентах, содержащуюся в базах данных. На этом этапе требовалась поддержка наших IT-специалистов, которые помогали создать выборку нужных полей для передачи их в работу КЦ.

Следующий очень важный и затратный этап — адаптация введенного в эксплуатацию КЦ к реальным условиям использования. На этом этапе проводилась доработка программных модулей и интерфейсов работы с операторами, донастройка стыков и протоколов работы с операторами связи, с информационными базами данных. В связи с этим возник очень важный момент — своевременно определиться с «границами» такой адаптации, поскольку заказчик, по понятным причинам, стремился к бесконечному совершенствованию предлагаемых решений. К сожалению, этап адаптации зачастую остается без должного внимания и должной



оценки при обсуждении условий договора со стороны заказчика.

Подводя некий результат, скажу, что один из проектов, реализованный в крупном региональном банке Пермского края, позволил банку достичь в первые недели опытной эксплуатации увеличения показателя уровня обслуживания с 85% в предыдущем Call-центре до 92-93% в новом КЦ. Процент потерянных вызовов упал с 12% до 8% и появились дополнительные каналы обслуживания клиентов по электронной почте и SMS.

Всего нашими специалистами было установлено более двух десятков центров обработки вызовов разной сложности. С точки зрения применения профессионального подхода и реализованного функционала наиболее значимыми для нас являются последние проекты с Западно-Уральским банком «Сбербанка России» и АКБ Урал ФД.

**Пожалуйста, назовите несколько причин, почему компании, желающей оборудовать у себя КЦ, следует обратиться именно к вам.**

Начну с самого главного: у нас есть ЗНАНИЯ и ОПЫТ в этой сфере. Мы можем оказать профессиональную поддержку на каждом этапе внедрения КЦ, особенно на этапе опытной эксплуатации, когда приходится «подгонять» почти все составляющие КЦ. Вторая причина — у нас есть эффективные продукты и надежные партнерские отношения с поставщиками этих продуктов.



**Компания «ИНТЕРСИСТ-Сервис»:**  
ул. Тимирязева, 24А  
тел.: 210-40-00, 210-40-07  
факс 210-40-01