

A collection of various light bulbs in different colors (orange, yellow, pink, red, purple, light blue) and shapes (standard, mini, globe) scattered on a white surface. The image is partially obscured by a large blue circular graphic on the right side of the page.

# Контакт-центр на защите интересов клиентов

Юрий Мельников

Алекс Берг

# В чем заключаются интересы клиентов?

**1**

**Высокая  
удовлетворенность от  
решения своего вопроса  
в контакт-центре**

**2**

**Продукты и процессы  
компании, которые не  
требуют обращения в  
контакт-центр**

# Как формируется удовлетворенность клиентов?

- Оценки клиентов формируются на основе сопоставления ожиданий и реальных впечатлений клиента от сервиса КЦ

**ОЖИДАНИЯ**



**VS**

**РЕАЛЬНОСТЬ**



# Сервис без усилий

«Решите мой запрос с минимумом усилий с моей стороны»

Ваш клиент

«Сделать путь клиента, т.е. его  
Customer/Service Journey

максимально легким»

Ключевая задача менеджмента  
КЦ для улучшения клиентского  
опыта

- В **8,4 раза больше** клиенты рекомендуют компанию, после простого и удобного взаимодействия (Qualtrix)
- **83%** клиентов хотят решить вопрос с одним оператором, без переключений (Five9)
- **50%** клиентов **не** совершают покупку, если компания отвечает медленно (Gartner)
- **На 1 месте** для клиентов легкость решения вопросов среди других факторов (COPC)
- **96%** клиентов, столкнувшихся с трудоёмким обслуживанием, становятся менее лояльными, по сравнению всего с **9%** тех, у кого был лёгкий и удобный опыт (Gartner)

# Что увеличивает количество усилий клиента на решение вопроса?

Отсутствие удобных каналов доступа

Трудно/невозможно связаться, долгое ожидание ответов

Сложные процедуры решения вопроса

Необходимость повторных обращений

Необходимость переключения каналов

Неудобства при переключении каналов

Неспособность сотрудников решать вопросы

Дискомфорт при общении с оператором

# Что **минимизирует** усилия клиентов для решения вопросов?

Удобные для клиентов каналы взаимодействия

Приемлемая скорость решения вопросов

Удобные процедуры решения вопросов

Способность решать вопросы с первого обращения

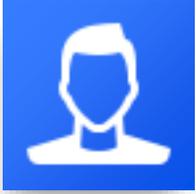
Максимальный набор услуг в каждом канале

«Бесшовное» переключение.  
Консистентность

Отсутствие ошибок в действиях исполнителей

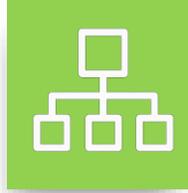
Высокий уровень культуры коммуникаций

# Чем управлять в КЦ для минимизации усилий?



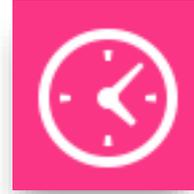
## Модель обслуживания клиентов

- Спектр каналов доступа, время работы
- Сервисы в каналах
- Критерии омниканальности
- Сегментация клиентов
- Персонализация сервиса
- Схемы маршрутизации и группы обслуживания



## Процессы взаимодействия с клиентами

- Конкретные процедуры, по которым проводится обслуживание клиентов
- Стандарты общения с клиентами (Tone Of Voice)



## Доступность КЦ

- Время ожидания ответа специалиста
- Работоспособность сервисов самообслуживания
- Время решения проблемы клиента



## Качество обработки контактов

- Способность решать вопросы с первого обращения
- Отсутствие ошибок в действиях сотрудников
- Высокий уровень культуры коммуникаций

# Операционные области управления КЦ

# Обеспечение доступности контакт-центра



# Обеспечение качества обработки контактов



# Модель обслуживания и процессы взаимодействия с клиентами

# Модель обслуживания клиентов

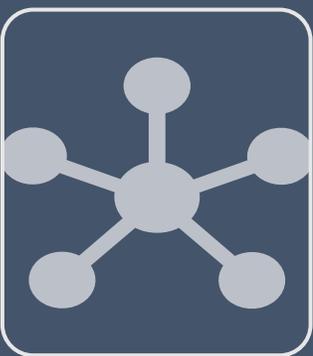
Модель обслуживания – это набор правил обслуживания в зависимости от критериев персонализации клиентов.



## Критерии персонализации обслуживания

- Информация о клиенте
- Информация о контенте обращения
- Информация о контексте обращения

Здесь компания определяет набор параметров, которые будут использоваться для дифференциации обслуживания



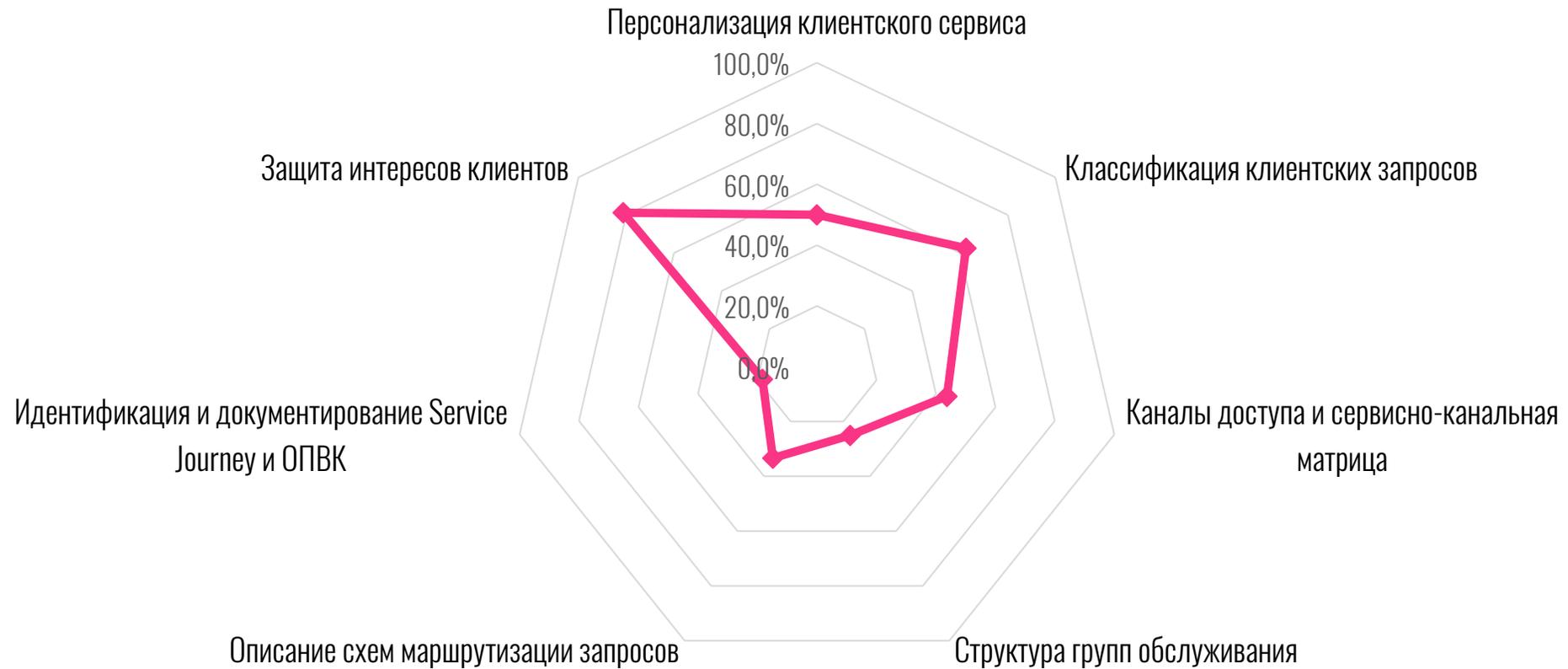
## Правила обслуживания

- Каналы взаимодействия и время работы
- Сервисно-канальная матрица, правила переадресации
- Правила маршрутизации
- Структура ресурсных групп
- Алгоритмы обслуживания, стандарты общения с клиентами (TOV)

Здесь определяются правила, которые помогают реализовать на практике дифференциацию обслуживания в связке с выбранными критериями

# Бенчмаркинг результатов диагностики (Модель обслуживания)

Степень соответствия требованиям в КЦ (медиана, финансовый сектор)



# Две основные проблемы

1

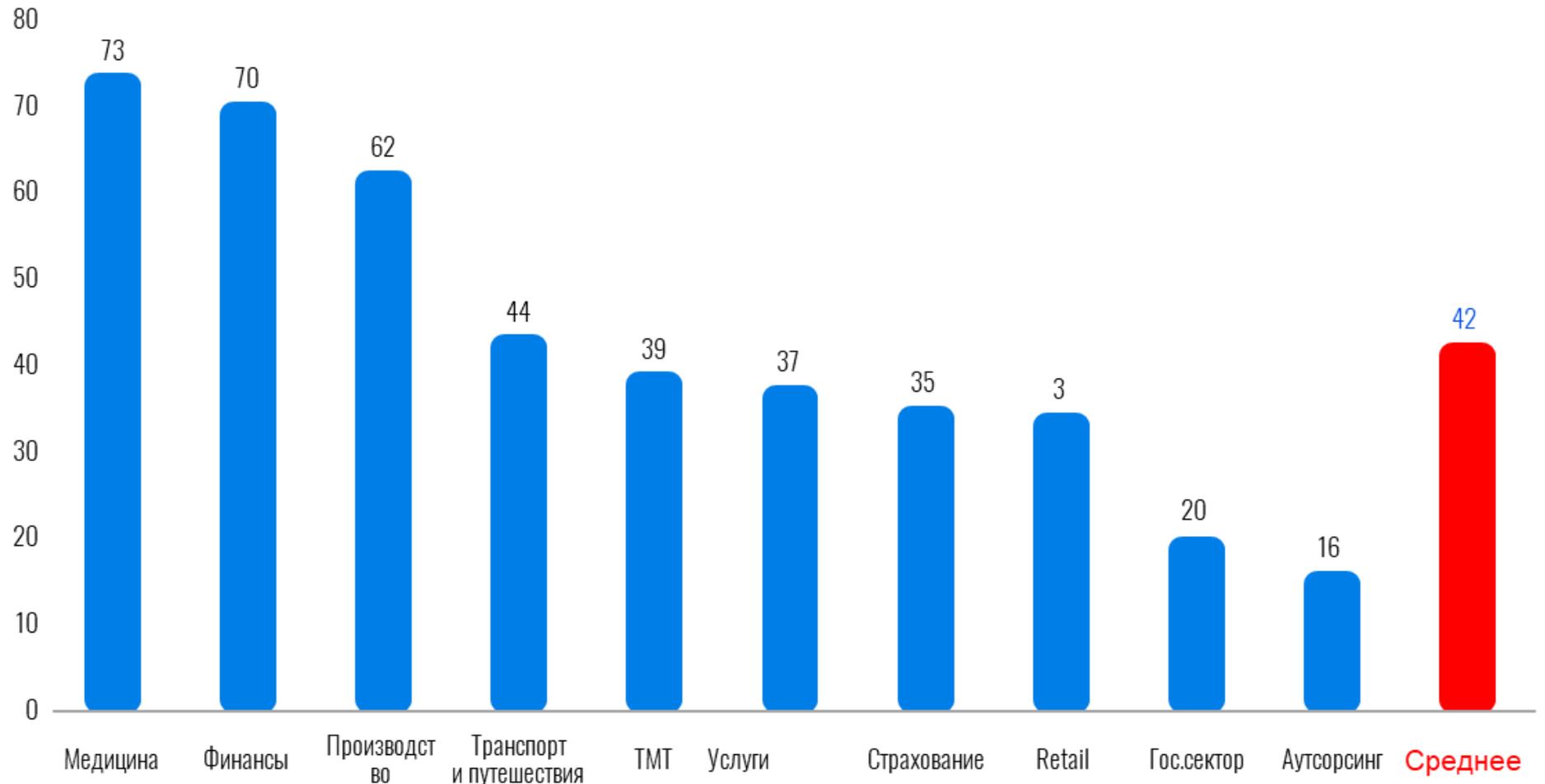
Компоненты модели обслуживания клиентов не отвечают ожиданиям клиентов (с учетом сегментации)

2

В контакт-центре отсутствует процедура ревизии компонент модели обслуживания

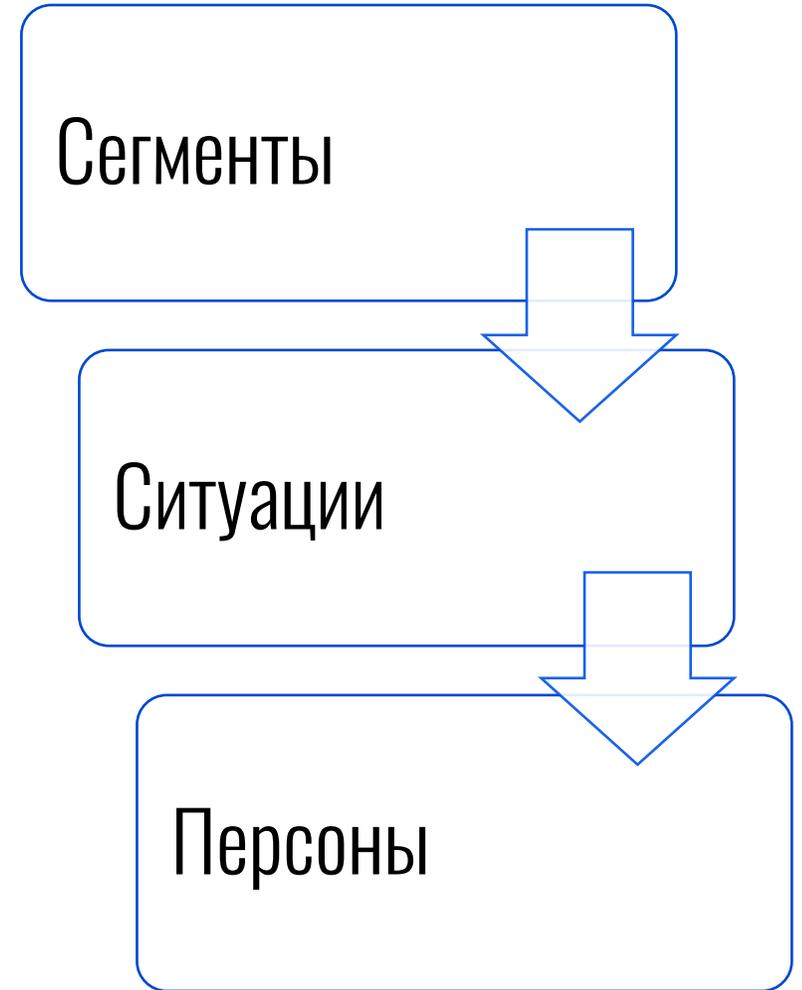
# Персонализация — часть CX-стратегии

Важность персонализации клиентов как стратегии контакт-центра по вертикалям рынка



# Персонализация — с чего начать?

- Ключевым фактором, лежащим в основе современного подхода к персонализации обслуживания клиентов, лежит **сегментация** (классификация) клиентов и их **потребностей** на различных уровнях, а также использование этих данных для **дифференциации** обслуживания и продаж



# Ключевые компоненты гиперперсонализации



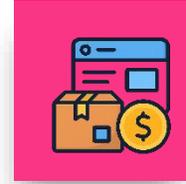
## Понимание сегмента клиента

- Понимаем принадлежность клиента к сегменту / подсегменту
- Оказываем сервис на основе согласованных с Заказчиками параметров модели обслуживания для каждого сегмента



## Понимание ситуации клиента

- Понимаем Customer Journey и этап Journey на котором находится клиент
- Понимаем ситуацию клиента (география, повторное обращение, срочность, звонок из-за границы т.д.)
- КЦ реагирует по-разному в зависимости от ситуации и обстоятельств как на уровне маршрутизации, так и на уровне алгоритмов оператора



## Понимание продуктовой истории

- Знаем когда и как клиент использовал продукт
- Знаем новичок он или опытный пользователь
- Не предлагаем то, что уже у клиента есть и предлагаем, что ему требуется
- Не озвучиваем в IVR проблемы по тем продуктам, которых нет у клиента
- И т.д.



## Понимание персональных хар-к

- Знаем «психотип» клиента или стиль его общения
- Знаем предпочтения в выборе каналов общения
- Выстраиваем общение клиента с ИИ или оператором на основе этих знаний

**Примеры того, что можно  
было бы пересмотреть**

# Каналы взаимодействия с клиентами



## Личный опыт:

- IT-компания. Для большинства продуктов НЕТ телефонного канала для решения сервисных вопросов.
- Большинство запросов в чат заканчивается отложенными запросами, которые решаются по несколькоу дней

Передаю ваше обращение коллегам, они ответят вам на почту [y.melnikov@iccci.ru](mailto:y.melnikov@iccci.ru). В теме письма будет номер 25092608300982910.

Этот чат я закрываю, но мы на связи. Всего доброго!

11:48

# Персонализация на уровне ситуаций



## Фрагмент отчета об аудите:

- В КЦ выделен сегмент клиентов, звонящих из-за границы.
- Однако, при звонках на данный номер:
  - Клиент вынужден прослушивать рекламные сообщения
  - Далее звонки маршрутизируются на бота
- Все это увеличивает время, необходимое клиенту для решения своего вопроса и стоимость звонка. По сути из всех потребностей клиентов реализована только сама возможность дозвониться.

# Схемы маршрутизации и IVR



**Бархан**

Личный опыт (это все один звонок в КЦ):

- Здравствуйте, вы позвонили в офис федерального оператора безопасности ХХХХХ. В целях повышения эффективности обслуживания клиентов, все телефонные разговоры записываются. Пожалуйста оставайтесь на линии, на ваш звонок ответит специалист круглосуточной информационной службы
- <начинает звучать музыка на фоне которой:> Здравствуйте, вы позвонили в офис федерального оператора безопасности ХХХХХ. Для повышения качества обслуживания, все разговоры записываются.
- <теперь женским голосом> Здравствуйте, вы позвонили в офис федерального оператора безопасности ХХХХХ. Для повышения качества обслуживания, все разговоры записываются. Для соединения с оперативной дежурной службой, нажмите 1, для....

# Структура групп обслуживания и правила маршрутизации



## Личный опыт. Обращение в техническую поддержку

- 2 обращения в чат в ходе которых вопрос не решен, а переведен в переписку
- 32 письма от техподдержки, 15 писем от меня им в ответ
- 4 команды поддержки перебрасывали проблему друг-другу
- 2 месяца – общий срок решения
- Вопрос решился только после личного обращения к знакомому руководителю в этой компании (потребовалось менее 2 часов на это)

# Структура групп обслуживания



## Рекомендации в проекте по расчету экономического эффекта от оптимизации структуры групп обслуживания (1-2 линии ТП)

- Передача задач на 1 линию техподдержки без значительного изменения профиля должности и текущего уровня оплаты специалистов возможна при соблюдении ряда условий.
- Доля передаваемых заданий может быть на уровне 85%-95% (5-15% от всех заданий для любой тематики не могут быть полностью алгоритмизируемы и потребуют специальных инженерных знаний и навыков специалистов 2 линии.
- От 7 до 20 млн.руб. прогнозируемый годовой эффект в зависимости от сценария реализации проекта.

# Алгоритмы обслуживания

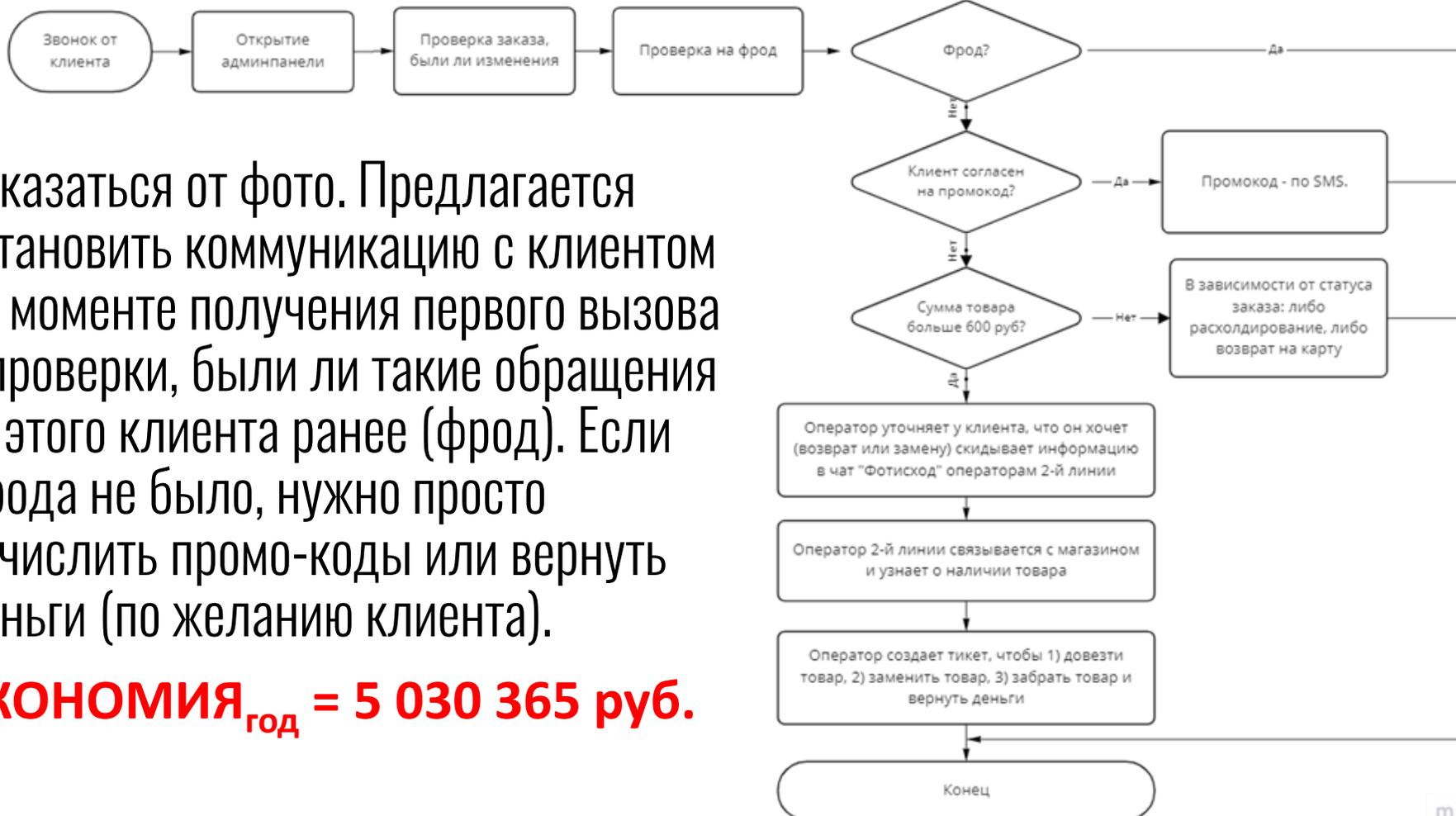


## Личный опыт. Обращение в техническую поддержку

- Обратился в чат из-за неработоспособности приложения
- Написали что нужны логи, но прислали инструкцию не как собрать логи, а как на сайте в разделе справка найти инструкцию по сбору логов...
- Собрал – отправил. Спрашиваю, когда ждать решения. Ответ – «Сроков назвать не можем, но обязательно свяжемся».
- Через 2 дня иду в чат, спрашиваю сроки. А там все заново – опишите проблему, соберите логи и т.д. Повторил процесс...
- Финал: «Сейчас технические специалисты заняты разработкой новой версии и не смогут продиагностировать и решить вашу проблему»

# Алгоритмы обслуживания

## Предложение по оптимизации в проекте



- Отказаться от фото. Предлагается остановить коммуникацию с клиентом на моменте получения первого вызова + проверки, были ли такие обращения от этого клиента ранее (фрод). Если фрода не было, нужно просто начислить промо-коды или вернуть деньги (по желанию клиента).

- **ЭКОНОМИЯ<sub>год</sub> = 5 030 365 руб.**

# Сервисно-канальные матрицы

## Планы «насыщения» СКМ (проект по диагностике КЦ)



Перечень услуг, которые можно реализовать через КЦ				
Услуга/сервис	МП	Офис Банка	КЦ	КЦ (after)
<b>Карты</b>				
1 Выпуск ПК	да	да	нет	да
2 Перевыпуск ПК	нет	да	нет	да
3 Доставка ПК	да	да	да	да
4 Закрыть ПК	да	да	нет	да
5 Закрытие ПК с минусовым остатком	нет	нет	нет	да
6 Снятие ден. средств с закрытой карты	нет	да	нет	нет
7 Блокировка ПК	да	да	да	да
8 Разблокировка ПК	да	да	нет	да
9 Установка ПИН-кода	да	да	нет	да
10 Смена Кодового слова (забыл)	да	да	нет	да
11 Обнуление счетчика ПИН	нет	да	да	да
12 Обнуление ЗДС/CVV	нет	да	да	да
13 Снятие наличности без ПК	да	да	нет	нет
14 Отключение/подключение SMS	нет	нет	да	да
15 Диспут внутренний	нет	да	да	да
16 Диспут внешний	нет	да	да	да

# Стилистика письменных ответов на жалобы



## Рекомендации в проекте:

- «Банк обязан предоставлять в бюро кредитных историй в том числе и информацию о фактах допущенных просрочек исполнения обязательств, если они имели место быть».
  - Лучше написать «Банк обязан предоставлять в бюро кредитных историй информацию о просроченной задолженности»
- «На основании сведений, содержащихся в Вашем обращении, Банком была проведена проверка, по результатам которой Вы в качестве Клиента Банка (физическое лицо) не были идентифицированы».
  - Можно просто написать «к сожалению, Вы не являетесь клиентом Банка»

# Процесс ревизии компонент модели обслуживания

# Ревизия компонент модели обслуживания



- КЦ внедрил такой процесс разработки, **анализа и пересмотра компонент модели обслуживания** клиентов, который позволяет обеспечить требуемый клиентский опыт при взаимодействии с КЦ

# Ревизия компонент модели обслуживания



- В КЦ **должен быть внедрен структурированный подход к идентификации и анализу Service Journeys**. Подход должен включать:
  - Идентификацию и визуализацию service journeys с наибольшим влиянием на сам КЦ, Заказчика и клиентов.
  - Обеспечение консистентности клиентского опыта для тех service journeys, которые могут быть пройдены в различных каналах
  - Идентификацию недостатков как в service journeys, так и в дизайне продуктов/услуг
  - Идентификацию причин избыточных/нежелательных запросов в КЦ
  - Анализ собранных данных и информации с целью разработки и внедрения плана мероприятий, направленных на оптимизацию service journeys

# Структурированный подход

Definition of Done при оценке соответствия существующих процессов нормативным требованиям и стандартам в диагностике



## Владелец того или иного компонента модели обслуживания

- Конкретный менеджер
- Подразделение (руководитель подразделения)
- Кросс-функциональная команда (лидер команды)



## Регулярность ревизии и внесения изменений

- Регулярность периодического пересмотра
- Триггеры для проведения текущего анализа и внесения изменений:
  - Невыполнение целей по какой-либо метрике
  - Инициативные предложения
  - Требования Заказчиков
  - ...



## Источники данных и методы анализа

- Данные по собственным метрикам
- Конкурентные исследования
- Бенчмаркинг
- Лучшие практики на рынке
- Тайный покупатель
- CustDev / глубинные интервью



## Интеграция с другими процессами

- Бизнес-планирование
- Внутренние заказчики
- IT / HR / Разработка
- Управление изменениями
- WFM
- Контроль качества
- Обучение и т.д.

**Продукты и процессы  
компании, которые не  
требуют обращения в  
контакт-центр**

# Снижение обращаемости клиентов в КЦ



## Сбор отзывов о продуктах и услугах компании

- Предложения от клиентов
- Фронтальный персонал
- Контроль качества
- Жалобы
- Удовлетворенность клиентов
- Речевая аналитика



## Устранение избыточных контактов

- Неудобство продукта
- Невнятный маркетинг
- Повторные контакты
- Контакты по массовым проблемам



## Развитие сервисно-канальной матрицы

- Функционал приложений и личных кабинетов
- Информация на сайте / FAQ
- Средства самодиагностики



## Оптимизация этапов клиентского пути

- Устранение избыточных этапов в клиентских путях
- Внедрение проактивных контактов / уведомлений

# Снижение обращаемости клиентов в КЦ

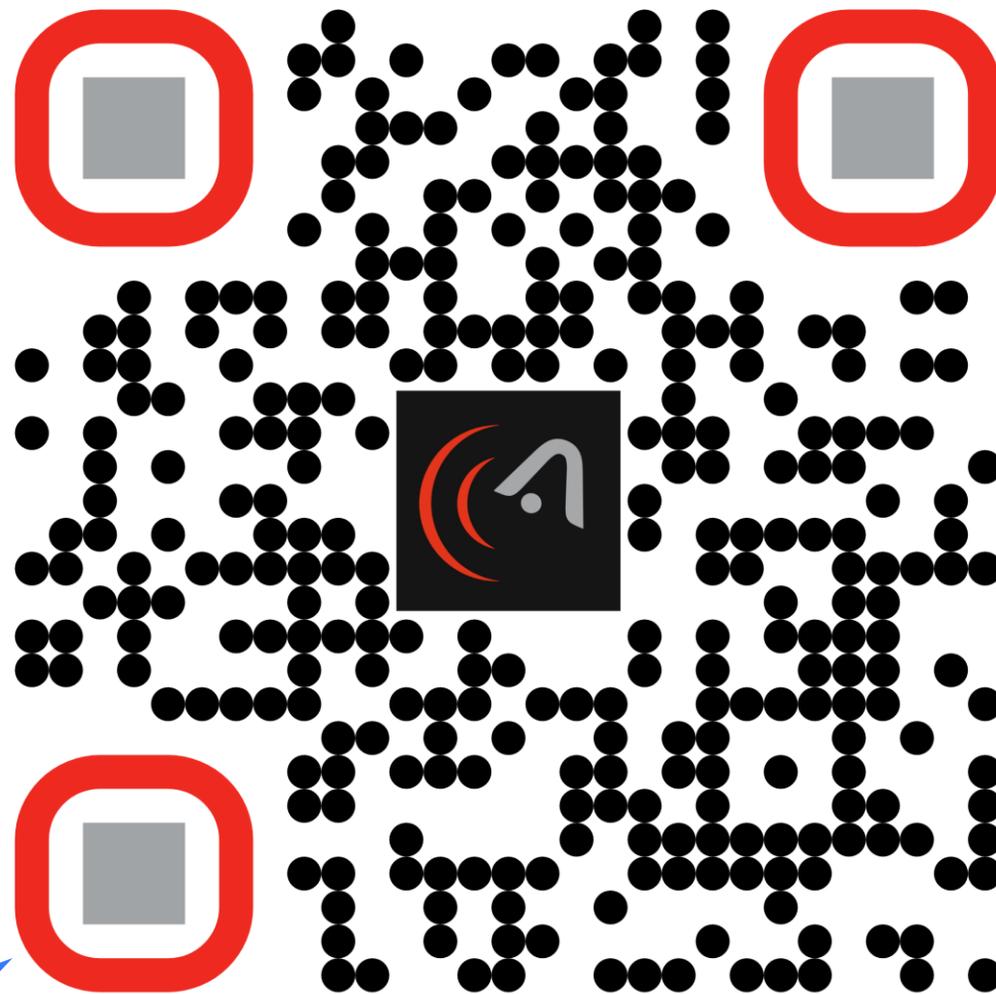
Одной из метрик, по которой в КЦ можно отслеживать эффективность работы по снижению обращаемости клиентов, является показатель:

$$ContactRate = \frac{\text{Количество контактов}}{\text{Активная клиентская база}}$$

- Измерения могут быть:
  - На уровне компании (включая face-2-face контакты)
  - В целом на уровне КЦ по входящим обращениям
  - В разрезе продуктов / Customer Journey
  - В разрезе отдельных операций / этапов Customer Journey

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

---



ТГ-КАНАЛ:  
Клиентский сервис –  
искусство служить людям

