

O'Konova

CX | EX | Sales | TQM

**Три правды одного сервиса:
как клиент, бизнес и
аутсорс-КЦ
собираются в единую
клиентоцентричную модель**

**CCWeek
2026**



КЛЮЧЕВОЙ ОПЫТ



О ЧЕМ ДОКЛАД?

- ✓ Реальный кейс: как выглядит один и тот же сервис глазами заказчика, клиента и аутсорс-контакт-центра.
- ✓ Почему три системы KPI (бизнеса, аутсорс-КЦ и клиента) входят в конфликт и тянут операционный контур в разные стороны.
- ✓ Подход к «сборке одной правды»: на каких принципах выстраивать клиентоцентричную модель вместо трёх разрозненных.
- ✓ Какие метрики помогают примирить стороны: сквозной FCR, эскалация без потери контекста, «честный» SLA и дифференцированный АНТ.
- ✓ Как меняются процессы и роли (заказчик, подрядчик, внутренняя команда), когда в центр ставится путь клиента, а не отдельные KPI.
- ✓ Что в итоге выигрывают клиент, бизнес и аутсорсер: эффект на качество сервиса и доверие в партнёрстве.

Клиентоцентричность

Клиентоцентричная модель в сервисной стратегии — это подход к управлению бизнесом, при котором все стратегические решения, операционные процессы, ИТ-архитектура и системы мотивации сотрудников строятся вокруг реальных потребностей, клиентского пути (Customer Journey) и ценности для клиента, а не вокруг удобства внутренних департаментов компании или сиюминутного снижения издержек.



48%

клиентов считают критичным
решение вопроса с первого
раза



50%

клиентов начинают
взаимодействие с брендом
через КЦ

С какими проблемами сталкивается?

Эффект «Попугая» (Повторение истории с нуля)

Клиент тратит свои невосполнимые ресурсы — время и фокус внимания

Синдром «Черной дыры» (Информационный вакуум)

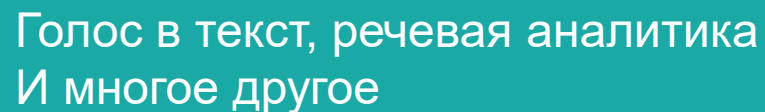
Столкновение с противоречивой информацией

Эмоциональное выгорание и стресс

Повторный контакт — это всегда общение на повышенных тонах, даже со стороны изначально лояльного клиента

Для клиента не имеет значения, колл-центр собственный или аутсорс в другом городе, он ассоциирует каждый контакт с конкретным брендом

Автоматизация и роботизация процессов



Клиента не волнуют
Процессы
Архитектура
Скрыты..

ЧТО ХОЧЕТ

КЛИЕНТ

Клиента не волнуют
Отсутствие кадров
Загрузка пиковая
Интеграция..

Быстро

Одно окно

Понятно

Честно

Вежливо

БОЛЬ КЛИЕНТА

Подскажите, как для вас
будет удобнее?

18:30

Анастасия

Ожидаю вашего ответа,
Ольга.

18:34

Анастасия

К сожалению, нет от вас
ответа.
Мы работаем 24 часа 7 дней в
неделю.
Пишите в любое время.

18:39

9
минут

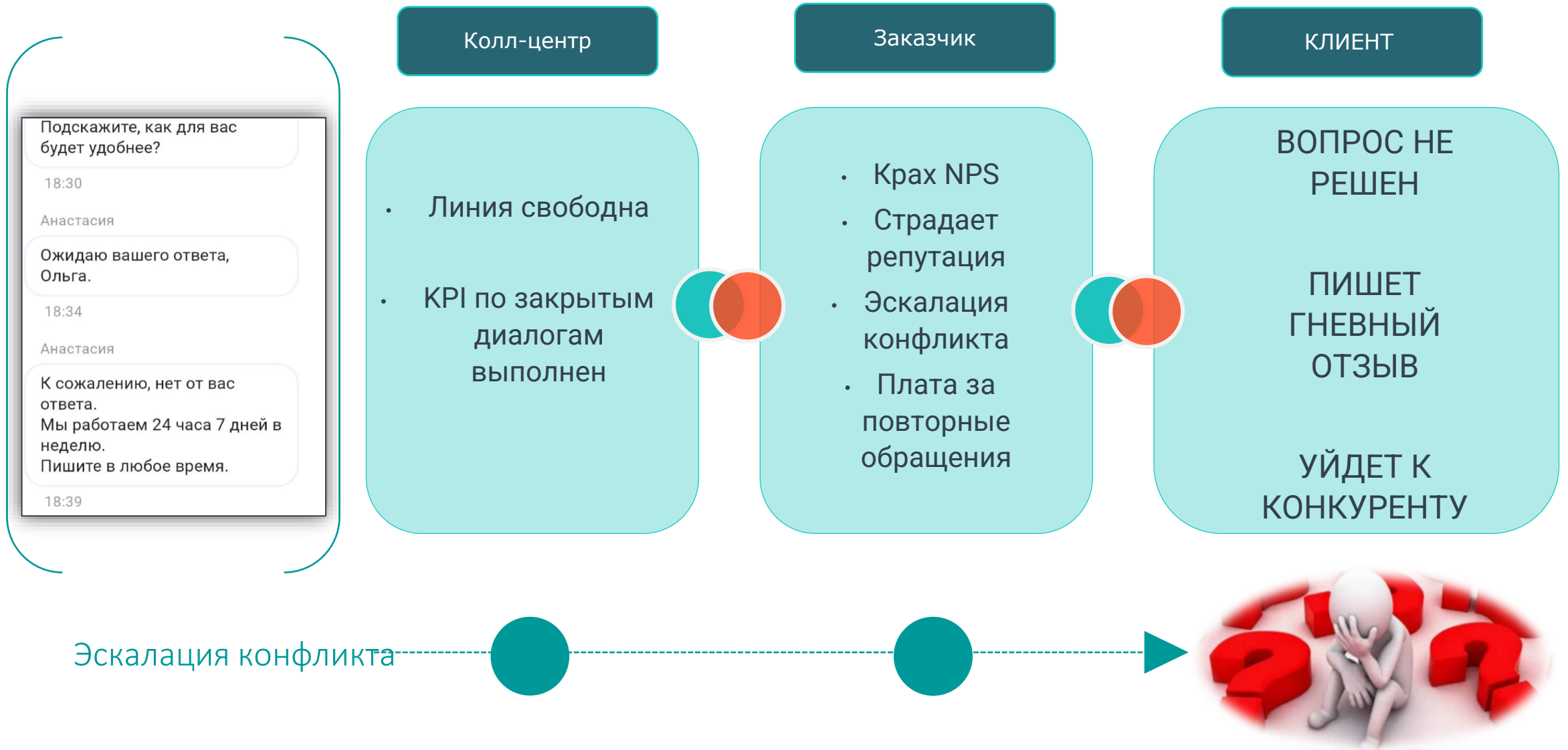
ДИАЛОГ
закрыт

ПРОБЛЕМА
открыта

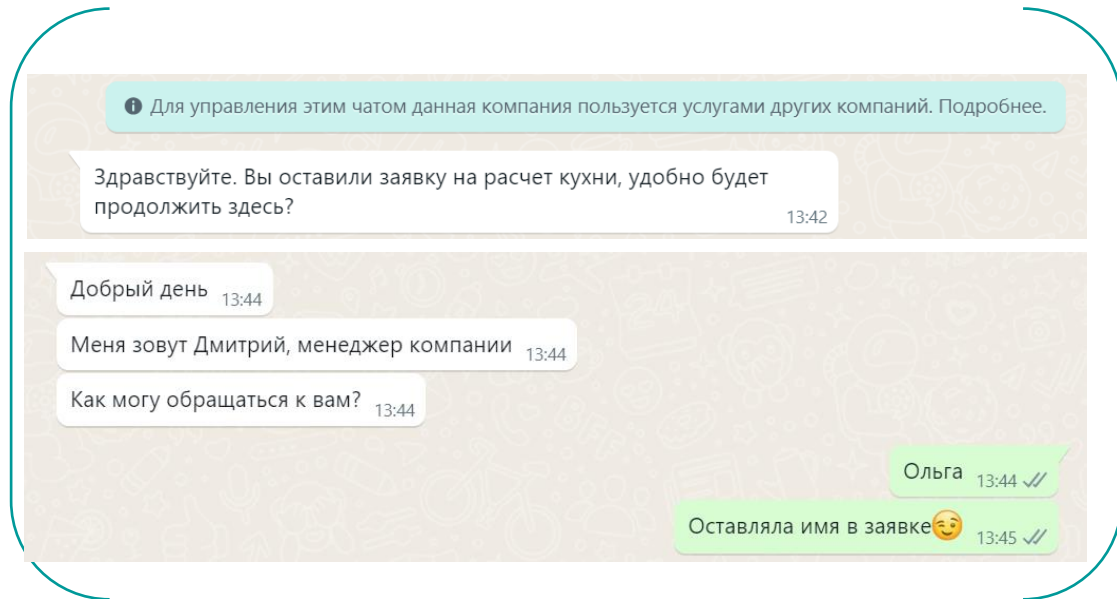
Эскалация конфликта



БОЛЬ КЛИЕНТА



БОЛЬ КЛИЕНТА



Колл-центр -
Заказчик

- «Нельзя:
передавать только
краткую заметку
"клиент недоволен"
- говорить клиенту:
"Сейчас вас
переключат,
объясните всё
заново"
 - эскалировать без
фиксации, что уже
проверено

КЛИЕНТ

ВОПРОС НЕ
РЕШЕН

ПЕРЕСКАЗЫВАЕТ
ПРОБЛЕМУ

ПИШЕТ ГНЕВНЫЙ
ОТЗЫВ

Убийство FCR и доверия
клиента (NPS)



«ЭТО НЕ ПРО НАС!» - думаете Вы



Здравствуйте, ваш курьер
опаздывает уже больше
чем на час

Оцените качество обслуживания
1 — понравилось;
2 — не понравилось

2

Будем рады, если вы оставите
небольшой комментарий

Главный минус работы
вашего консультанта в том,
что он мне не ответил

Спасибо за оценку!



15 мая

Добрый день, вы так и не
ответили

08:13 ✓

17 мая

Добрый день, Ольга!
Меня зовут Кристина, я
менеджер службы сервиса
компании [REDACTED]

[REDACTED] Василий сегодня
Вам позвонит.

10:58

Очень своевременный
ответ.

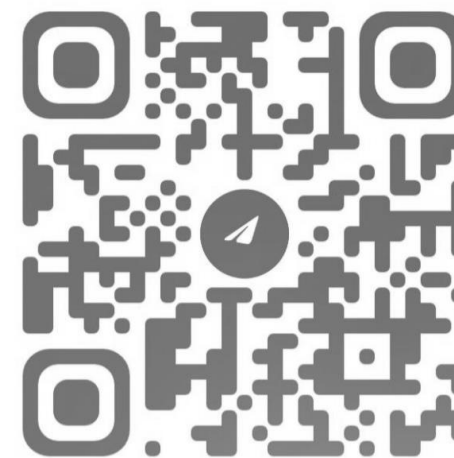
11:30 ✓



Пропущенный аудиозвонок в 01:09

Евгений, здравствуйте, у Вас совсем с субординацией и
клиентоориентированностью плохо? Звонить в час ночи, даже
знакомые стесняются.
Научитесь общаться с клиентами, обрабатывать заявки нормально,
рассказывать правила, условия, чтобы не получать негативные
отзывы.

10:24 ✓



@CX_SALES

**КЦ отработал хорошо,
А ДАЛЬШЕ ПОШЛО ЧТО-ТО НЕ ТАК!**

ПОЧЕМУ ТРИ СИСТЕМЫ КРІ ВХОДЯТ В КОНФЛИКТ?

КОЛЛ_ЦЕНТР

- АНТ 1-3 мин
- Service Level 80/20
- Occupancy 70–85%
- Кол-во закрытых диалогов
- FCR 75-90%
- % пропущенных звонков

КЛИЕНТ

- Решение за 1 звонок
- Без повторений
- Эмпатия
- Четкость и честность



ЗАКАЗЧИК

- NPS (цель 60–70)
- CSAT (80–90%)
- CES, FCR
- LTV
- Renew Rate

АНАТОМИЯ КОНФЛИКТА: ГДЕ СИСТЕМНАЯ ОШИБКА?

ТИПИЧНАЯ СХЕМА

КЛИЕНТ

Аутсорс-КЦ (КРІ: АНТ)

Эскалация Заказчику

КЛИЕНТ ПЕРЕЗВАНІВАЕТ

FCR ПАДАЕТ

Проблема:

ни одна из сторон не отвечает
за сквозной результат.
Аутсорсер отчитался по АНТ.
Заказчик зафиксировал
низкий NPS.

Виноватых нет.

**Конфликт заложен на
этапе
проектирования
процессов**

АНАТОМИЯ КОНФЛИКТА: ГДЕ СИСТЕМНАЯ ОШИБКА?

Локальный FCR аутсорсера против сквозного FCR

Оператор перевел звонок на вторую линию — в его отчете стоит галочка „Контакт обработан“

А клиент висит на холде, и для него это нулевое решение

Когда оператор знает, что его премия привязана к секундомеру, он физически не может глубоко погрузиться в проблему

Не дрессируйте персонал ставить цифры выше клиента

Ситуация усугубляется экономическим давлением:

- ✓ SMS-информирование дорожает
- ✓ Закон запрещает финансовым организациям использовать иностранные мессенджеры для персональных данных
- ✓ Трафик уходит в КЦ и приложения
- ✓ Обращений больше, нагрузка выше, требования жестче — система идет вразнос

СКРЫТЫЕ КОНФЛИКТЫ

Решение уйти в InHouse

Системный конфликт метрик (Потеря контроля над качеством)

Аутсорсер зарабатывает на объеме (минуты, клики, количество закрытых диалогов). Ему выгодно сокращать время разговора (АHT). Заказчику же важна удовлетворенность (NPS, CSAT) и решение с первого раза (FCR). Когда бизнес понимает, что подрядчик «гонит трафик» в ущерб лояльности клиентов, принимается решение строить свой КЦ.

Скрытые и растущие затраты (Экономический тупик)

Модель оплаты за «полезную минуту» или «обработанный контакт» становится невыгодной при росте паразитного трафика (когда клиент звонит 3-4 раза по одной проблеме). Бизнес осознает, что дважды и трижды оплачивает АКЦ одну и ту же нерешенную претензию. Инхаус-модель позволяет платить за результат, а не за процесс.

Информационный вакуум и потеря «голоса клиента»

Сухие цифры отчетов (SL, АHT, количество звонков). Теряется глубинная речевая аналитика: бизнес перестает понимать, *почему* ломается продукт, *какие* реальные боли у потребителя. Свой КЦ позволяет оперативно передавать инсайты с передовой в отделы маркетинга и разработки.

Ограничение полномочий оператора (Проблема «Черной дыры»)

Внешний оператор зажат рамками жестких инструкций и не имеет доступов к внутренним CRM-системам (из соображений безопасности). Любой сложный вопрос он вынужден эскалировать на внутреннюю команду заказчика. В итоге АКЦ превращается в дорогую и неэффективную «записывающую книжку», а реальную работу все равно выполняют штатные сотрудники.

Безопасность данных и регуляторные риски

В условиях ужесточения штрафов за утечки персональных данных в РФ крупный бизнес (особенно банки, страховые и медицина) стремится полностью исключить человеческий фактор на стороне подрядчиков. Замкнутый внутренний контур безопасности инхаус-центра минимизирует эти риски

ПОДХОД К «СБОРКЕ ОДНОЙ ПРАВДЫ»:

ЧЕТЫРЕ БАЗОВЫХ ПРИНЦИПА

Клиент — источник смысла,
а не объект замера

Одна сквозная метрика на троих

Процесс вокруг намерения (Intent), а не вокруг
структуры

Ответственность расширяется,
а не передается

1

Перестаньте мучить клиента опросами NPS сразу после звонка. Спросите его через 24 часа в мессенджере или через push одно: „Ваша задача решена? Оценка оператора может быть „5“, а проблема при этом осталась нерешенной

2

Принцип второй: У корабля не может быть двух рулей. Нужна одна сквозная метрика, которая объединяет команду заказчика и КЦ. Если АНТ растет, но главная метрика выполняется — мы зарабатываем

3

Принцип третий: Стройте маршруты обращений от намерения клиента (Intent), а не от структуры ваших департаментов

4

Принцип четвертый: Худшая фраза в сервисе — „Я переключаю вас на другой отдел“. В клиентоцентричной модели первый, кто взял трубку, становится ментором этого кейса, пока клиент сам не скажет: „Спасибо, вопрос закрыт“

ТАБЛИЦА ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО АНТ И МАРШРУТОВ

Класс обращения	Владелец процесса	Метрика успеха	Норматив АНТ
Info <i>(Адрес, Инструкция...)</i>	КЦ (Аутсорс)	Полнота и Точность скриптов	До 60 секунд
Transaction <i>(Смена тарифа, пункты договора...)</i>	КЦ + Авторизация	FCR + Безошибочность	До 180 секунд
Complaint <i>(Претензия, Нестандартная ситуация)</i>	Совместно (КЦ + Заказчик)	Факт полного закрытия кейса	Не ограничен

ПОДХОД К «СБОРКЕ ОДНОЙ ПРАВДЫ»:

ЕСЛИ ВЫ АУТСОРС

Изучите процессы
взаимодействия Заказчика с клиентом

Одна сквозная метрика на троих

Скрипты

Постоянные системные улучшения

1

- CRM Заказчика и ее возможности
- Ресурсы персонала Заказчика и процессы взаимодействия в случае эскалации

2

- Определите единую метрику
- Убедитесь в возможности сквозного контроля ее достижения
- Предлагайте решения (у Вас обширная аналитика)

3

- Единая база знаний
- Процесс обновления скриптов (у себя обновили, а у Вас?)
- Процесс передачи новых неизвестных данных

4

- Клиентоцентричная модель выстраивается от потребностей и ожиданий клиента
- Сообщение клиента – Анализ – Улучшение процессов

ЭСКАЛАЦИЯ

**Клиент звонит.
Сложный
вопрос.**

**Оператор АКЦ
не может решить,
эскалирует**

Перед эскалацией он
заполняет в CRM всего
четыре поля:

Что клиент хочет?

Что уже сделано?

В чём сложность?

Чего клиент ждёт?

**Сотрудник
Заказчика**

**Я вижу, вы уже
сообщили, что...
Мы проверили...**

**Я понимаю, вы
ждёте**

**Сейчас
помогу/решу**

**Клиент в 85% случаев говорит: "Наконец-то кто-то понял".
Время обработки эскалации сократилось с 15 до 6 минут.
Потому что не надо ничего выяснять с нуля**

ЧЕТЫРЕ МЕТРИКИ. ЧЕТЫРЕ ОТВЕТА НА ЧЕТЫРЕ БОЛИ

По отдельности — это просто KPI

Вместе — это
система примирения трёх сторон



Сквозной FCR

отвечает на вопрос
"а решили ли мы вообще?"



Эскалация с контекстом

отвечает на вопрос "а мы помним клиента?"



Честный SLA

отвечает на вопрос "а мы в одной лодке?"



Дифференцированный АНТ

отвечает на вопрос "а мы не перегибаем с секундами?"

Клиентоцентричная модель

ВСЕ СТОРОНЫ ВЫИГРЫВАЮТ

Клиент

получает решение



ЗАКАЗЧИК

получает лояльность



АУТСОРСЕР

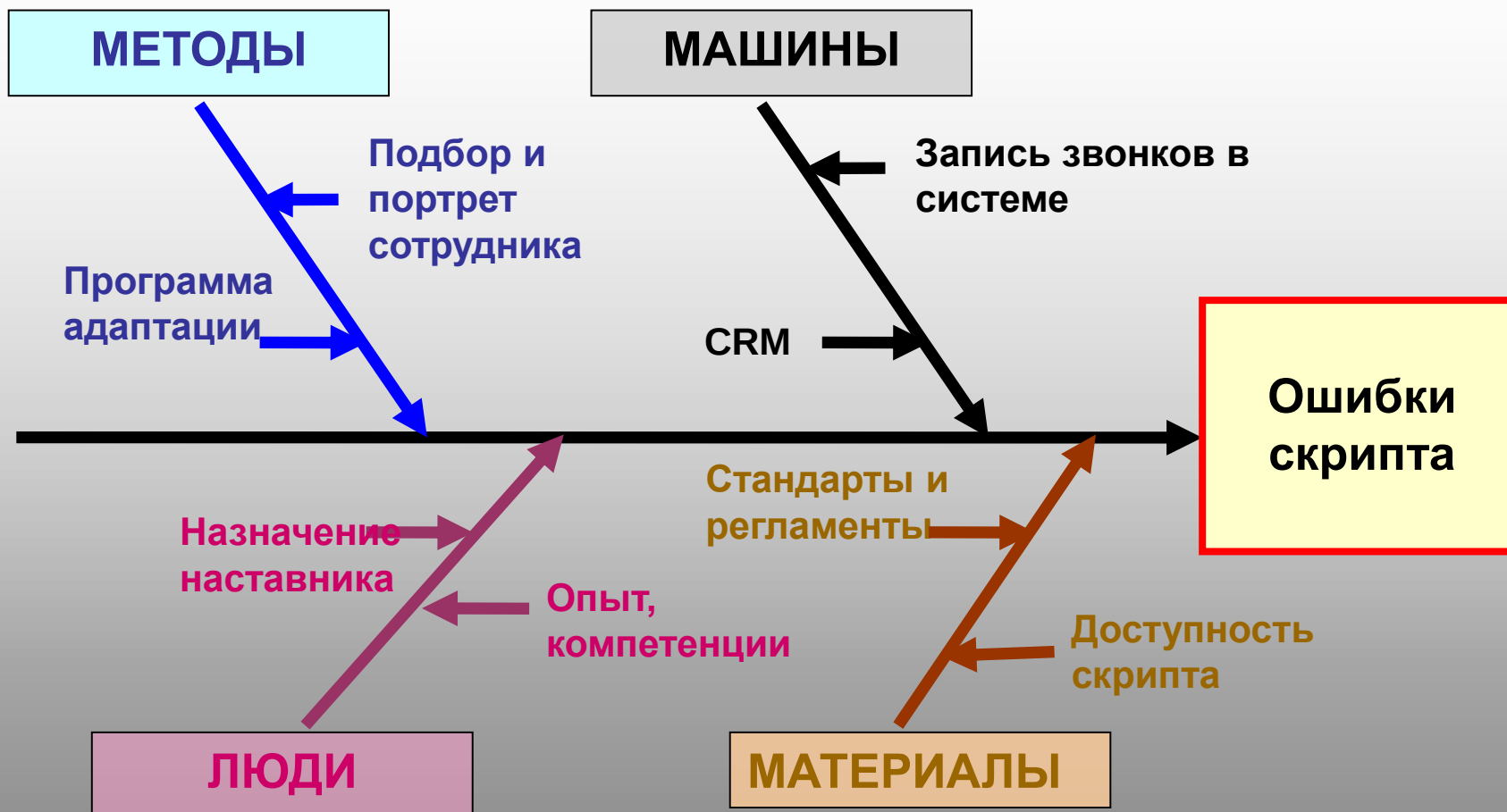
мотивацию и понятные правила



АУДИТ ПРОЦЕССА Диаграмма Исикавы причины и следствия



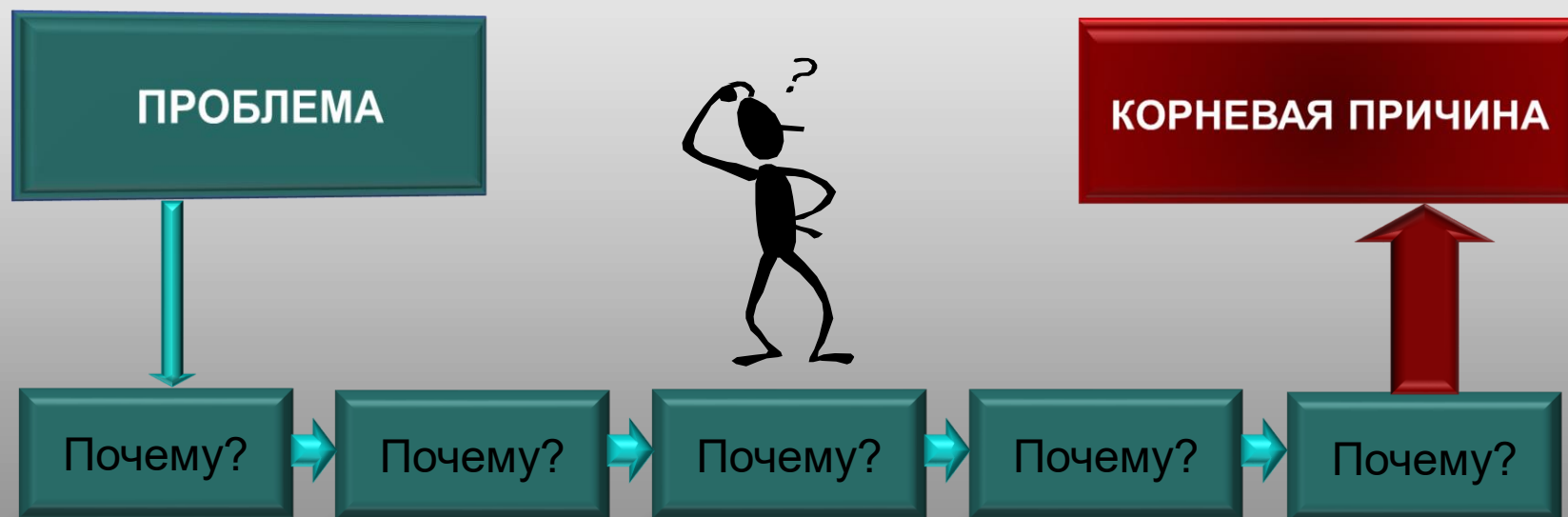
Kaoru Isikawa
(1915 — 1989)



Методика «5 why» - 5W

Цель метода: обеспечить поиск истинных причин рассматриваемой проблемы с целью эффективного их разрешения.

Суть метода: изучение причинно-следственных связей, лежащих в основе конкретной проблемы.



Кейс: 3 столешницы

1. Почему клиенту переделывали 3 раза столешницу?

Оператор отработал первое оформление претензии по скрипту, не эскалировал

2. Почему оператор не эскалировал при втором обращении?

Эскалировал. Претензия передана была в отдел качества Заказчика. Отдел качества отработал по скрипту.

3. Почему в скрипте нет аналитики после повторного брака?

Потому что скрипт прописан только на 1 шаг

4. Почему не скриптов по нестандартным ситуациям?

У руководителя отдела обработки рекламаций нет полномочий

5. Почему отдел обработки рекламаций не обратил

Не клиентоцентричной стратегии и KPI на экономию издержек

ЗАКАЗЧИК

КОЛЛ ЦЕНТР



ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ ИЗМЕНИТЬ В ПРОЦЕССАХ УЖЕ ЗАВТРА?



КОНОВА ОЛЬГА

Эксперт CX|EX|Sales|TQM

 konovaoi@yandex.ru

 +7 916 484 58 88

