



Важность аналитики и аналитиков в современном Контактном Центре.  
Рекомендации по внедрению культуры анализа

# Важность системы управления для компании

«На самом деле, нет никакой конкуренции товаров, продуктов или услуг. Есть конкуренция моделей управления».

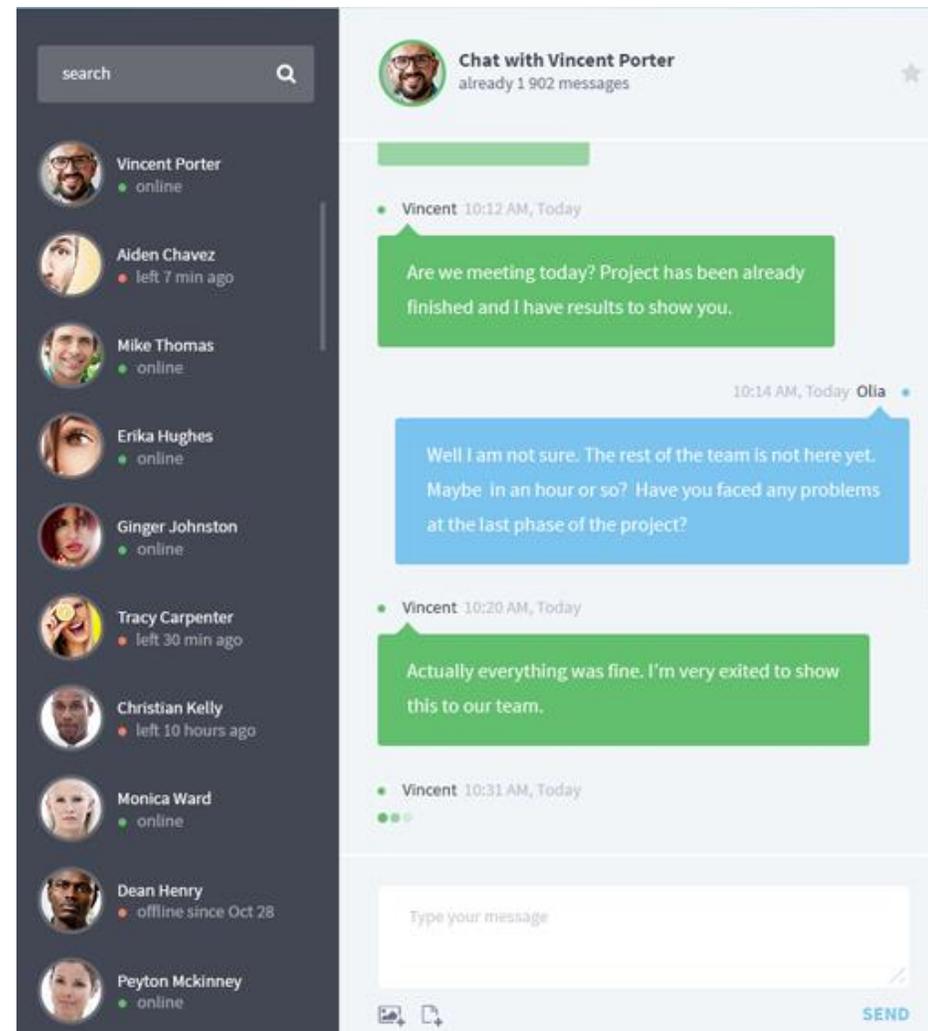
«В Uber нам сказали фразу: Конкуренция со стороны китайцев дошла до такой степени, что нам кажется: если мы утром проснулись с очень интересной новой идеей по поводу новых продуктов, то в обед, когда мы собираемся на встречу, чтобы это обсудить, китайцы ее уже воспроизводят».

**Герман Греф**



# Вопрос!

Сколько времени нужно для запуска в КЦ профессионального кросс-платформенного **Web-chat** с поддержкой рабочих мест операторов на стационарных компьютерах и мобильных платформах?



В ЧЕМ ПРОБЛЕМА?



# Три ключевые проблемы в управлении Контактными Центрами



## ЧЕМ УПРАВЛЯТЬ?

- Какие KPI необходимо измерять?
- Где их необходимо измерять?
- Как часто?



## КАК УПРАВЛЯТЬ?

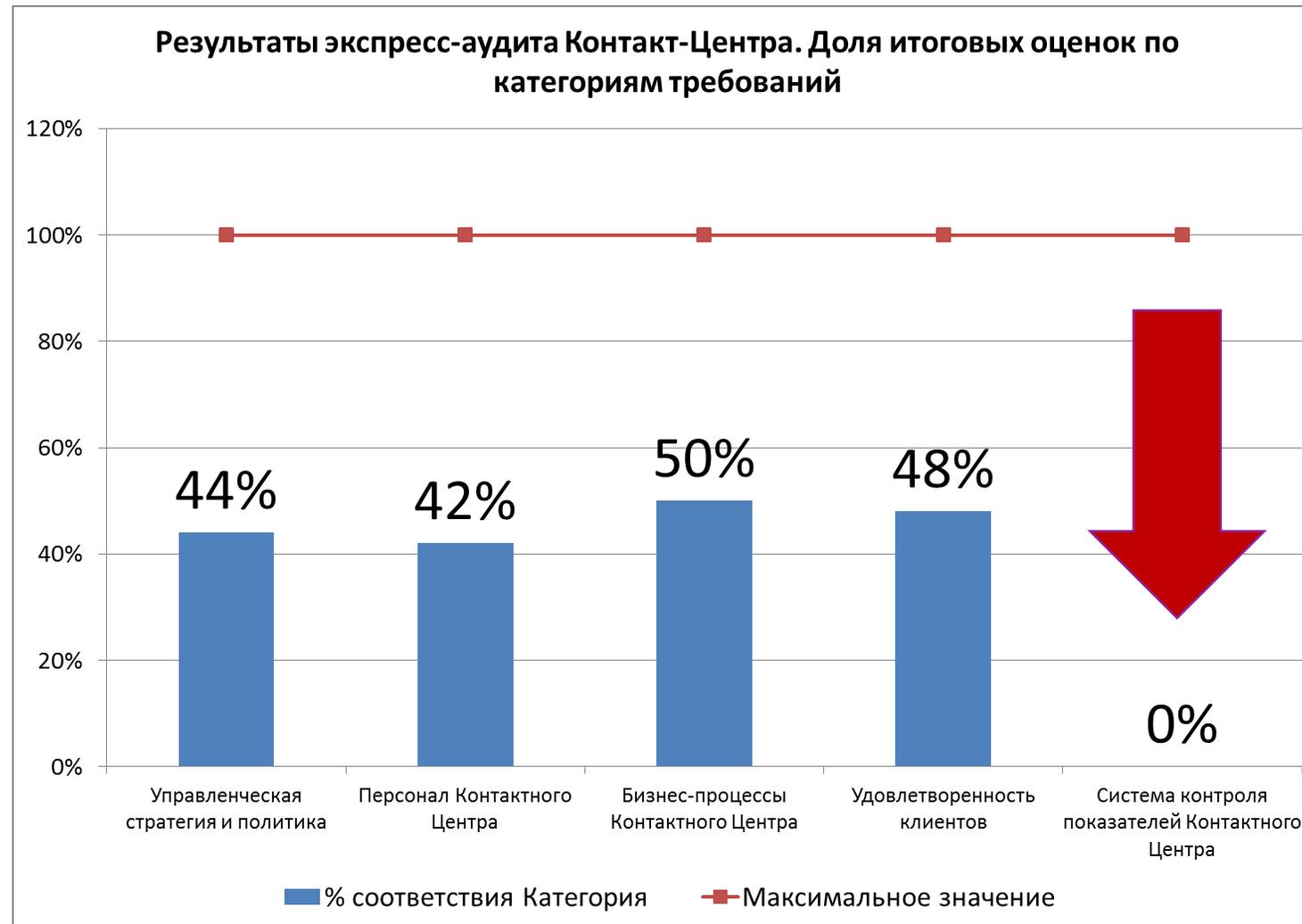
- Для чего анализировать данные?
- Как анализировать данные?
- Что делать дальше?



## КОМУ ВСЕ ЭТО НУЖНО?

- Как выстроить диалог с бизнесом?
- Что требуется от нас смежным подразделениям?
- Как нам получить от смежников нужную информацию?

# Пример диагностики системы управления. Банк, входящий в ТОП-20 банков России

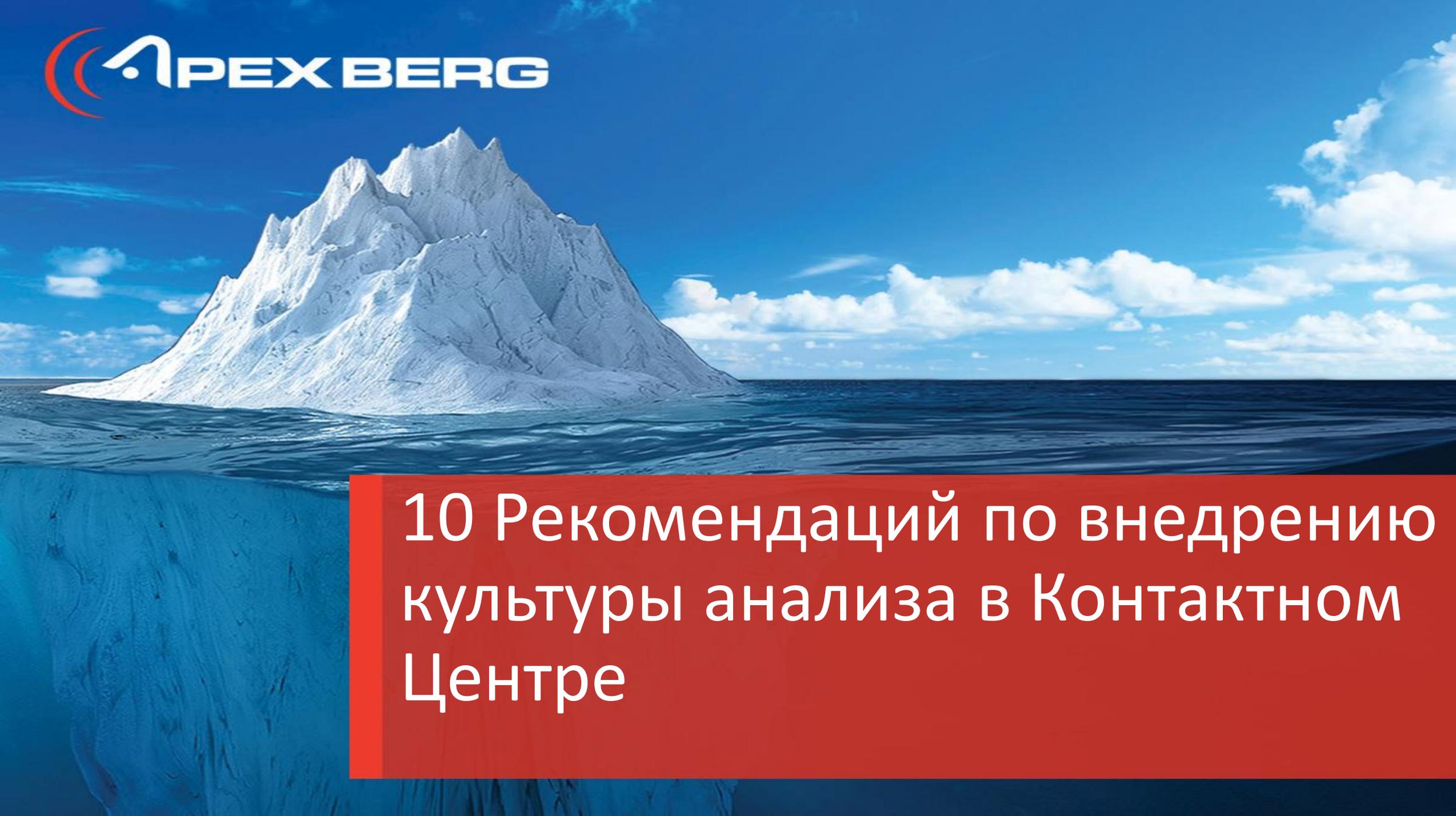


# Пример результатов оценки измерения KPI в одной из крупнейших российских компаний



# Результаты исследования Apex Берг уровня знаний менеджеров Контакт-Центров (2016)



A large, jagged iceberg floats in the middle of a dark blue ocean under a bright blue sky with scattered white clouds. The iceberg's surface is highly textured with cracks and ridges. The water is dark and calm, reflecting the sky.

# 10 Рекомендаций по внедрению культуры анализа в Контактном Центре

# Анализом занимаются не только аналитики...

В Контактном Центре не только «специально обученные люди – аналитики» должны обладать определенными навыками анализа и соответствовать определенным требованиям, чтобы проводить анализ.

Все сотрудники должны обладать определенной культурой анализа.

Например – одно из требований стандарта EN-15838 (и нового ISO18295) – операторы должны обладать навыками решения проблем (Problem Solving Skills)

Совет 1. Обучайте людей структурированному подходу к решению проблем

# Подход к исполнению процесса должен быть:

## Полным

- Все требования, изложенные в тексте стандарта должны быть выполнены

## Структурированным

- Все процедуры описаны ясно
- Все процедуры повторяемы

## Основанным на фактах

- Для выбора решений по дизайну подхода и анализа эффективности подхода ВСЕГДА используются объективные данные

## Развернутым

- Подход применяется на для всех или большинстве соответствующих объектах, подтверждая, что выполнение подхода является ПРАВИЛОМ, а не ИСКЛЮЧЕНИЕМ для КЦ

# Структура Problem Solving Skills

Сформулировать  
проблему



Собрать данные,  
которые к ней  
относятся



Разбить решение  
задачи на блоки  
при  
необходимости



Выбрать лучший  
доступный метод  
решения



Action!



Оценить  
результаты



Совершенствовать  
метод решения в  
разных ситуациях

# Два ключевых типа анализа

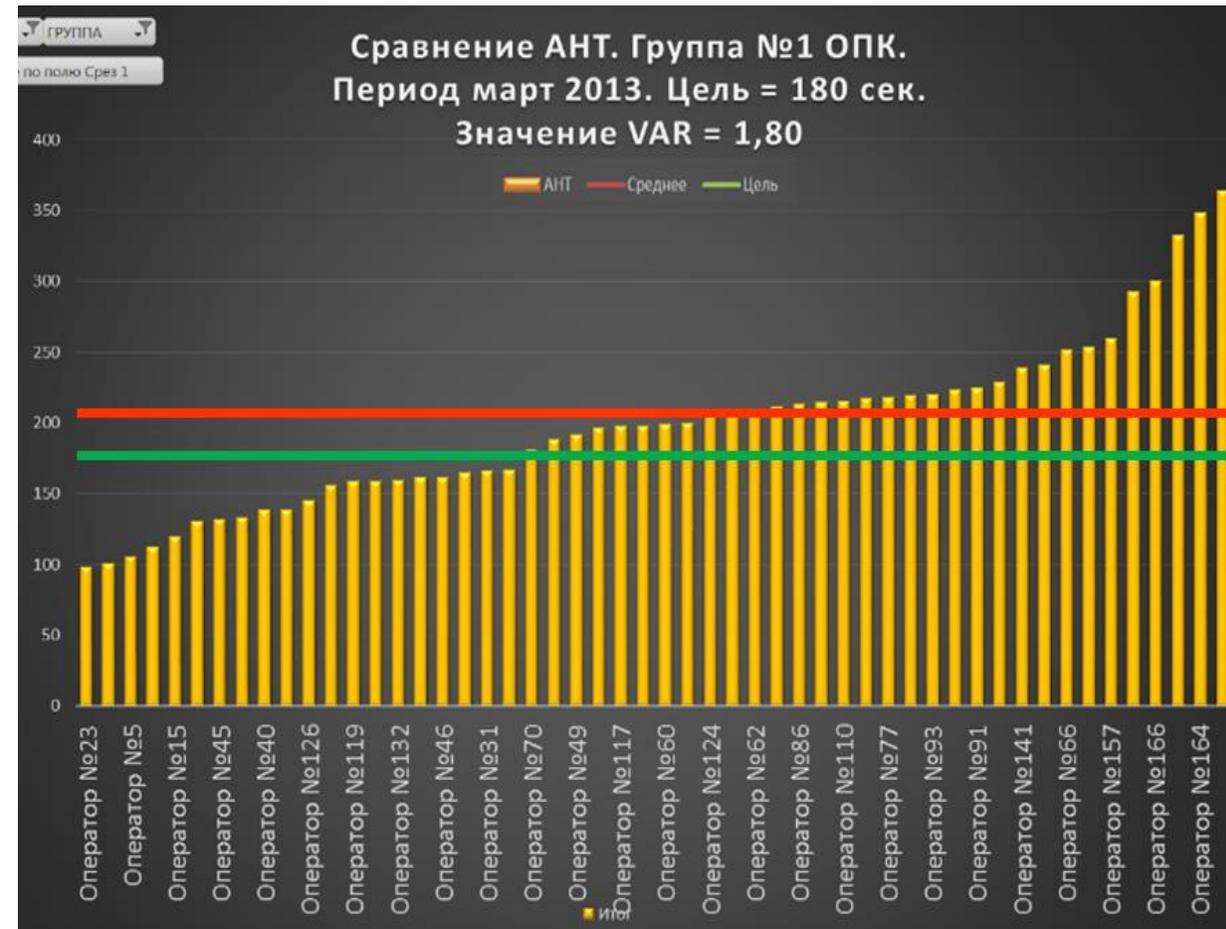
Качественный  
анализ

Количественный  
анализ

# Количественный анализ – определение типа проблемы и выбор тактики дальнейшей работы

В данной ситуации невыполнение цели может быть обусловлено **«особыми» причинами** – группой операторов в правой части графика.

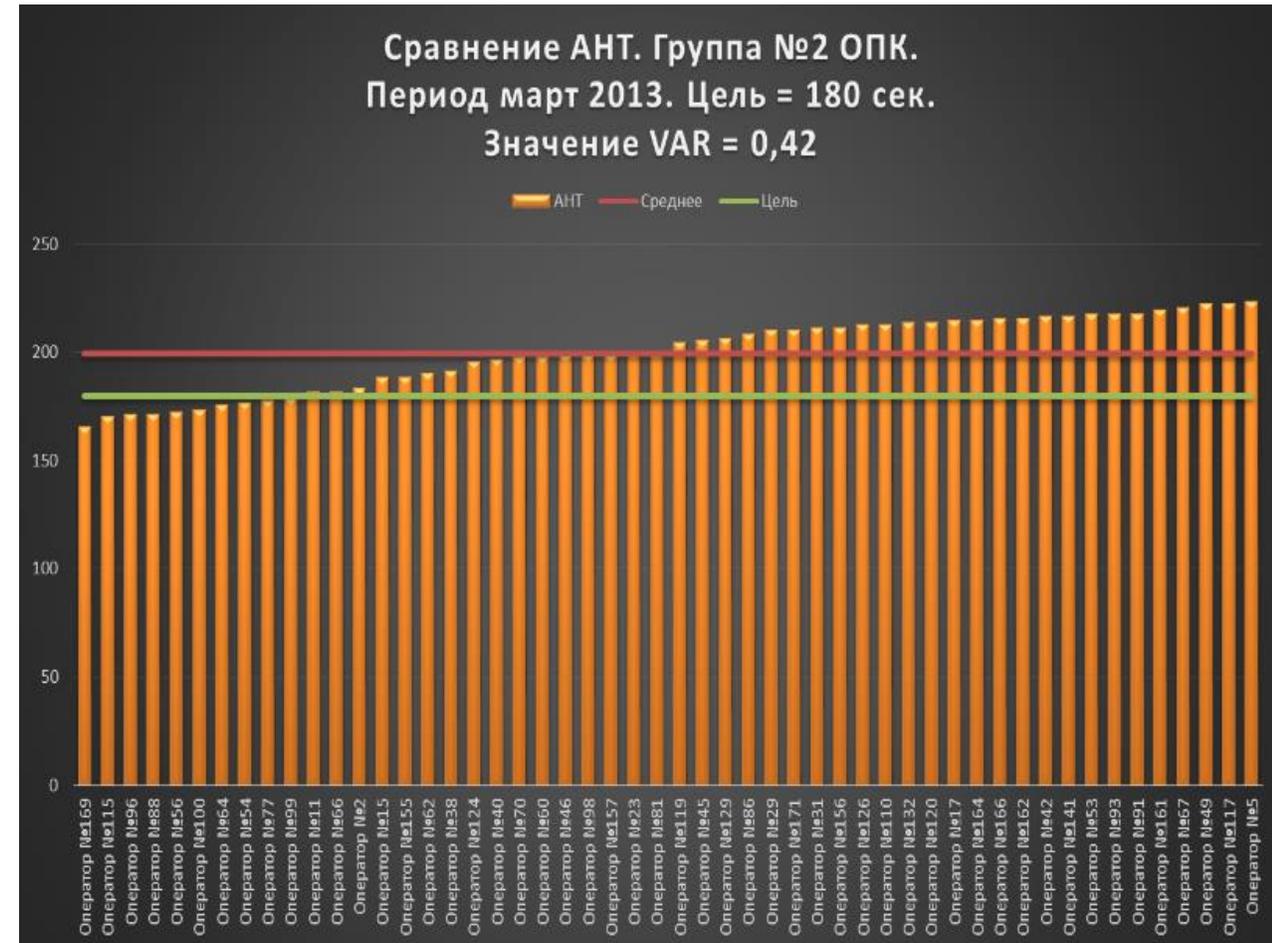
Приоритет корректирующих действий можно отдать **индивидуальной работе с этими операторами**



# Количественный анализ – определение типа проблемы и выбор тактики дальнейшей работы

В данной ситуации работа с отдельными операторами не даст результата – **причина невыполнения целей является общей (системной).**

Необходимо планировать корректирующие действия **на уровне процесса или всей группы операторов**



## Примеры проблем, выявленных на двух уровнях (качество обработки контактов)

Уровень каждого оператора:

При мониторинге ответов на e-mail клиентов **оператора Пупкина В.** в 2-х из пяти случаев (40%) были выявлены критические ошибки

Уровень процесса:

При мониторинге входящих телефонных звонков информационно – **справочной службы** были выявлены критические ошибки в 5% контактов

Анализ динамики показателя критических ошибок для потребителей показал, что значение показателя **в группе №3** снизилось на 10% по отношению к предыдущему месяцу

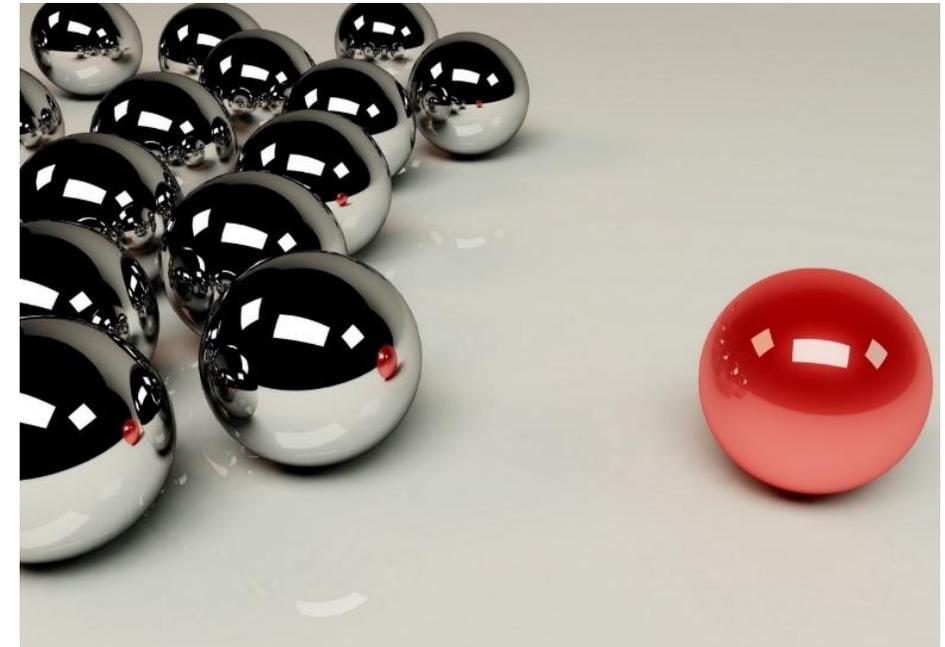
Ошибка, которая выявлена в диалогах **43% операторов** – нарушение при постановке клиента на удержание



Совет №2  
Сформируйте ландшафт (реестр) процессов

# Важно!

Сами по себе KPI и процессы управления принесут мало пользы, если не будет выстроена четкая структура **объектов управления** (процессов взаимодействия с клиентами), отражающая существующую модель обслуживания клиентов.



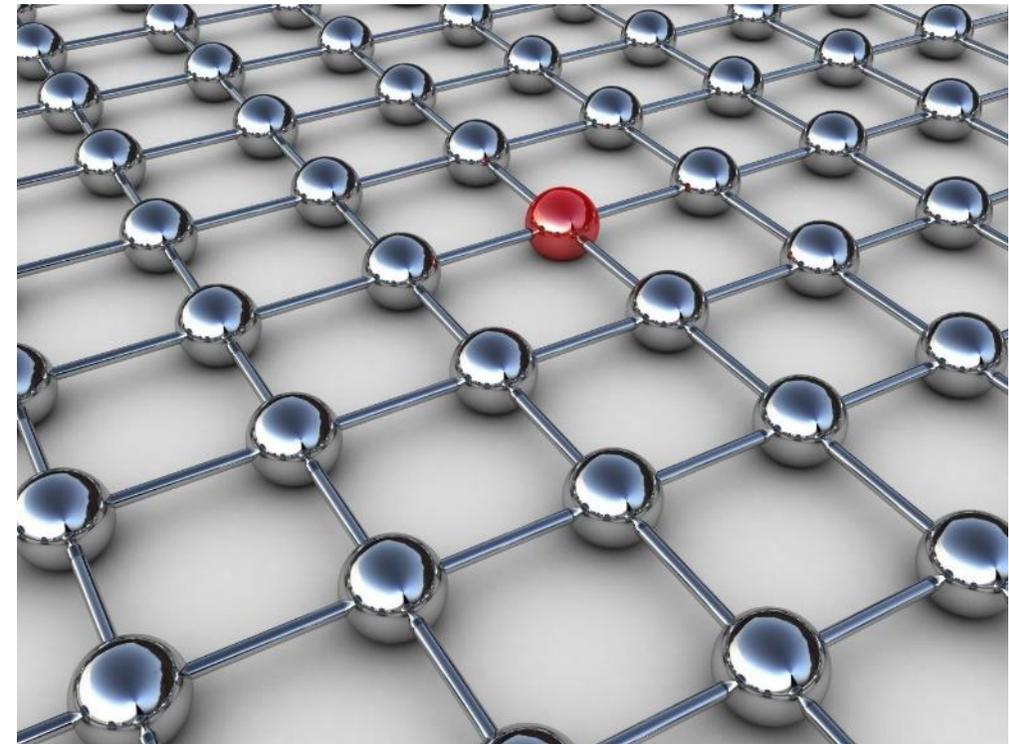
# «*Divide et impera*» – раздели и властвуй

В ходе создания ландшафта (реестра) процессов деятельность КЦ по взаимодействию с клиентами «разделяется» на группы процессов и процессы.

Принцип «**раздели и властвуй**  
**управляй**» применяется для последующего создания **единой каскадированной системы индикаторов (KPI)** процессов клиентского обслуживания:

Наиболее точно отражающей реальный клиентский опыт

Позволяющей быстро получить точную информацию для локализации проблем



Совет №3  
Сформируйте систему KPI на основе  
ландшафта процессов

# «Наряжаем елку»



StockPhoto.com

1. Возьмите реестр (это елка с ветками различных процессов)
2. Возьмите отраслевые стандарты, например «СОРС СХ» или «EN15838» (это елочные игрушки)
3. В соответствии с **типом процесса** из реестра определите набор показателей для этого процесса
4. Проведите агрегацию части показателей, которые измеряются на ресурсных группах (например, Utilization)

## Пример структуры KPI (по COPC CX) в зависимости от типа процесса (входящие контакты)

ТИП	Группа	KPI	НАИМЕНОВАНИЕ
Входящие непрерывные контакты	Доступность и объем	Volume	Volume
		SL / ASA	Service Level (%SL) или Average Speed of Answer (ASA)
		AR	Abandonment Rate (%AR)
		BR-B	Blocked Rate – Type B (%BR-B) - если применяются искусственная блокировка
	Качество обработки контактов	EU-CEA	End-User Critical Error Accuracy (%EU-CEA)
		BU-CEA	Business Critical Error Accuracy (%BU-CEA)
		CO-CEA	Compliance Critical Error Accuracy (%CO-CEA)
		FCR	Contact Resolution (%FCR)
	Результативность	CR / CV	Conversion Rate (%CR) или Conversion Volume (CV)
	Производительность	AHT	Average Handling Time (AHT)
		OCC	Occupancy (%OCC)
UTZ		Agent Utilization (%UTZ)	

ТИП	Группа	KPI	НАИМЕНОВАНИЕ
Входящие дискретные контакты	Доступность и объем	Volume	Volume
		SL	Service Level (%SL)
		ATL	Average Time Late (ATL)
	Качество обработки контактов	EU-CEA	End-User Critical Error Accuracy (%EU-CEA)
		BU-CEA	Business Critical Error Accuracy (%BU-CEA)
		CO-CEA	Compliance Critical Error Accuracy (%CO-CEA)
		FCR	Contact Resolution (%FCR)
	Результативность	CR / CV	Conversion Rate (%CR) или Conversion Volume (CV)
	Производительность	D-EFF	как минимум одна любая метрика производительности

Совет №4

Откажитесь от отчетов в MS Word

# Примеры отчетов «как делать не нужно»

3800 слов.

Ежемесячно читает начальник департамента

# Примеры отчетов «как делать не нужно»

70 страниц

9971 слов

41 таблица

**1 диаграмма**

Ежеквартально «читает»  
заместитель председателя  
правления банка



# О чем поговорим?

1. Что такое Problem Solving Skills?
2. Ключевые качества аналитика
3. Минимальные требования к культуре анализа

Совет №5

Уделите внимание изучению Excel

# 11 правил работы с данными в EXCEL

1. Отделите друг от друга **данные, модели** для анализа и **отчёты**
2. Копите данные **непрерывно без разбивки на периоды** (все в одном файле, на одной закладке)
3. Копите данные с **минимальным** периодом агрегации, **который требуется** для анализа и управления и разделите данные по столбцам на «атомарные» (например, Город и Страну не в одном поле, а в двух – тогда будет возможность анализа отдельно по странам, отдельно по городам)

# 11 правил работы с данными в EXCEL

4. Добавьте **дополнительные поля к датам** (число, день недели, месяц, год) – появится возможность проводить анализ по этим интервалам
5. Поля с временем переведите в формат числа (вставка – умножить) – так проще проводить вычисления и анализ
6. Поля с датами – переведите в сокращенный формат «20.01.16»
7. Для отображения даты в нужном формате используйте функцию меню «Число – Все форматы». Установите нужный формат. Например «ММММ» – вместо даты покажет «Январь»
8. Знаки после запятой в числах устанавливайте **на основании точности измерений** (для выборочных измерений) и значимости цифр **с т.з. здравого смысла**

# 11 правил работы с данными в EXCEL

9. Добавьте **справочники для повторяющихся данных**
10. Внедрите **единые идентификаторы** объектов для возможности объединения данных
11. Используйте **именованные диапазоны** (диспетчер имен) для «запоминания» часто используемых данных

Используйте полезные формулы и горячие клавиши в Excel

Используйте сводные таблицы

Используйте надстройки «Поиск решения», «Анализ данных», Erlang и т.п.

# Когда требуется применение сводных таблиц?

Когда работаешь с большим объемом статистических данных, анализировать которые очень трудоемко при помощи сортировки и фильтров.

Когда приходится через определенные промежутки времени повторять (пересчитывать) отчеты в связи с изменениями источника – таблицы базы данных.

При анализе изменений данных базы в разрезе различных временных периодов или иных критериев.

Product	(All)							
Actual Sales	Column Labels							
Row Labels	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	Grand Total	
Alabama	4350	5142	5538	5306	5846	4916	31098	
Alaska	4540	5105	4784	4543	5205	3110	29526	
Arizona	6300	5105	4784	4543	5205	3110	35432	
Idaho	6400	5105	4784	4543	5205	3110	36820	
Illinois	4700	5105	4784	4543	5205	3110	31420	
Indiana	5700	5105	4784	4543	5205	3110	33112	
Ohio	3900	5105	4784	4543	5205	3110	32854	
Oklahoma	4300	5105	4784	4543	5205	3110	32534	
Oregon	5800	5105	4784	4543	5205	3110	34792	
Vermont	5700	5105	4784	4543	5205	3110	31454	
Virginia	5100	5105	4784	4543	5205	3110	31810	
Washington	7300	5105	4784	4543	5205	3110	33896	
Grand Total	64600	64600	64600	64600	64600	64600	394748	

**PivotTable Field List**

Choose fields to add to report:

- Region
- Location
- Sales Manager
- Target Sales
- Actual Sales
- Target Profit

Drag fields between areas below:

Report Filter: Product

Column Labels: Month

Row Labels: Region

Values: Actual Sales

Defer Layout Update Update

The background of the slide is a close-up photograph of numerous clear, faceted ice cubes, creating a textured and crystalline appearance.

Совет №6  
Используйте различные объекты,  
срезы и виды количественного анализа

# Как анализировать данные

## Объекты анализа (исследуемая величина):

### Доступность:

Объем, Service Level, Lost Call Rate, Average Speed of Answer, Average Time Late, Average Time to Abandon

### Производительность:

Average Handling Time, Occupancy, Utilization

### Качество обработки контактов (по EN15838):

Contact Quality, Factual Accuracy

### Результативность (продажи):

Conversion Rate, Completion Success, List Backlog, Right Party Contact Rate, Wrong Party Contact Rate

### Стратегические:

Cost per Contact, Customer satisfaction, Customer Dissatisfaction, Turnover Rate, Employee Satisfaction

### Самообслуживание:

Self Service Rate, IVR Abandonment Rate, Exit Rate, Routing Accuracy, IVR Average Handling Time

# Как анализировать данные

Срезы анализа (уровни и области, на которых проводится перерасчет показателя):

Оператор

Операторская группа / отдел КЦ / Весь КЦ

Skill-группа

Тематика обращений / группа тематик

Канал взаимодействия с клиентами

Сегмент клиентов

# Как анализировать данные

## Виды анализа:

Анализ изменений во времени, включая прогнозы и тренды

Сравнительный анализ (операторы, тематики, группы, сегменты клиентов, каналы)

Кросс-анализ через сводные таблицы (несколько срезов из сравнительного анализа)

Корреляционный анализ (установление зависимости двух или более величин)

Анализ распределения (гистограммы, средние, медианы, квартили, и пр.)

Приоритезация, ранжирование, кластеризация (например тематик или операторов для последующей работы)

Причинно-следственный анализ

# Цикл анализа информации

## Определение целей проведения анализа

- Анализ причин проблем
- Поиск негативных тенденций
- Поиск возможностей для улучшения
- Анализ результатов корректирующих действий

## Определение триггеров запуска процесса

- Периодический анализ и / или событийный анализ

## Проведение анализа

- Выгрузка статистических данных из информационных систем
- Проведение анализа
- Документирование выводов

## Планирование улучшений

- Определение и приоритезация возможных корректирующих действий
- Планирование и применение корректирующих действий

## Оценка результатов корректирующих действий

# Карта применения видов анализа (ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ)

	Average Handling Time	Occupancy	Utilization
Сравнительный анализ	Оператор Операторская группа Тематика обращений Группа тематик Канал Сегмент клиентов	Отдел КЦ Skill-группа Канал Сегмент клиентов	Операторская группа Отдел КЦ
Анализ изменений во времени, включая прогнозы и тренды	ВСЕ СРЕЗЫ	Отдел КЦ Весь КЦ Skill-группа Сегмент клиентов	Операторская группа Отдел КЦ Весь КЦ
Кросс-анализ (несколько срезов из сравнительного анализа)	Группы – Тематики Операторы – Тематики Каналы – Тематики Сегменты – Тематики Сегменты - Каналы	-	-
Корреляционный анализ	Contact Quality Factual Accuracy Customer Satisfaction Index	Service Level	-
Анализ распределения (гистограммы)	Отдел КЦ Skill-группы Весь КЦ	-	-
Приоритезация, ранжирование, кластеризация (например тематик)	Оператор Операторская группа Тематики	-	Операторская группа

Совет №7  
Применяйте известные методы  
причинно-следственного анализа

# Методы причинно-следственного анализа

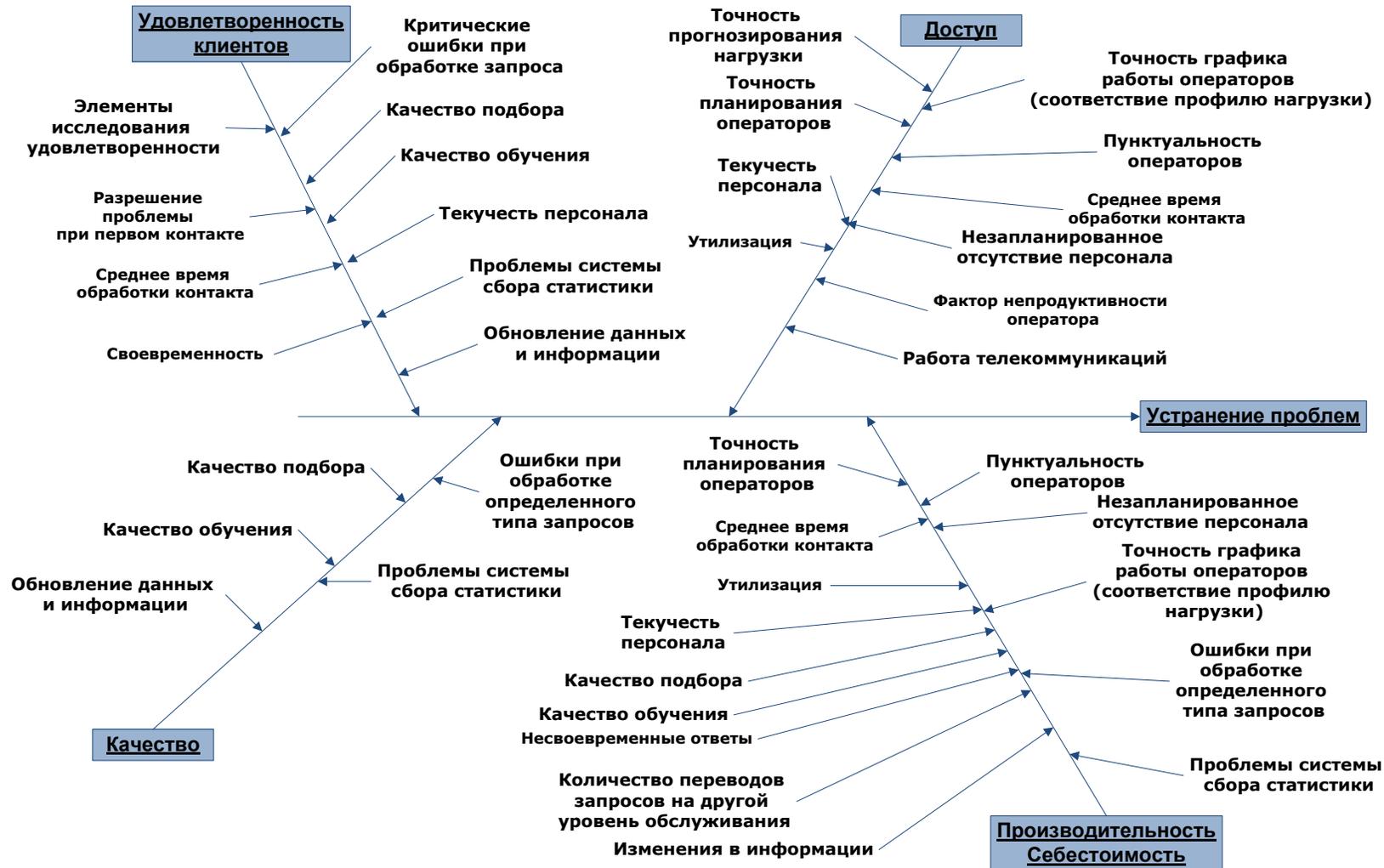
Наблюдения за работой (например, операторов)

Методики причинно-следственного анализа:

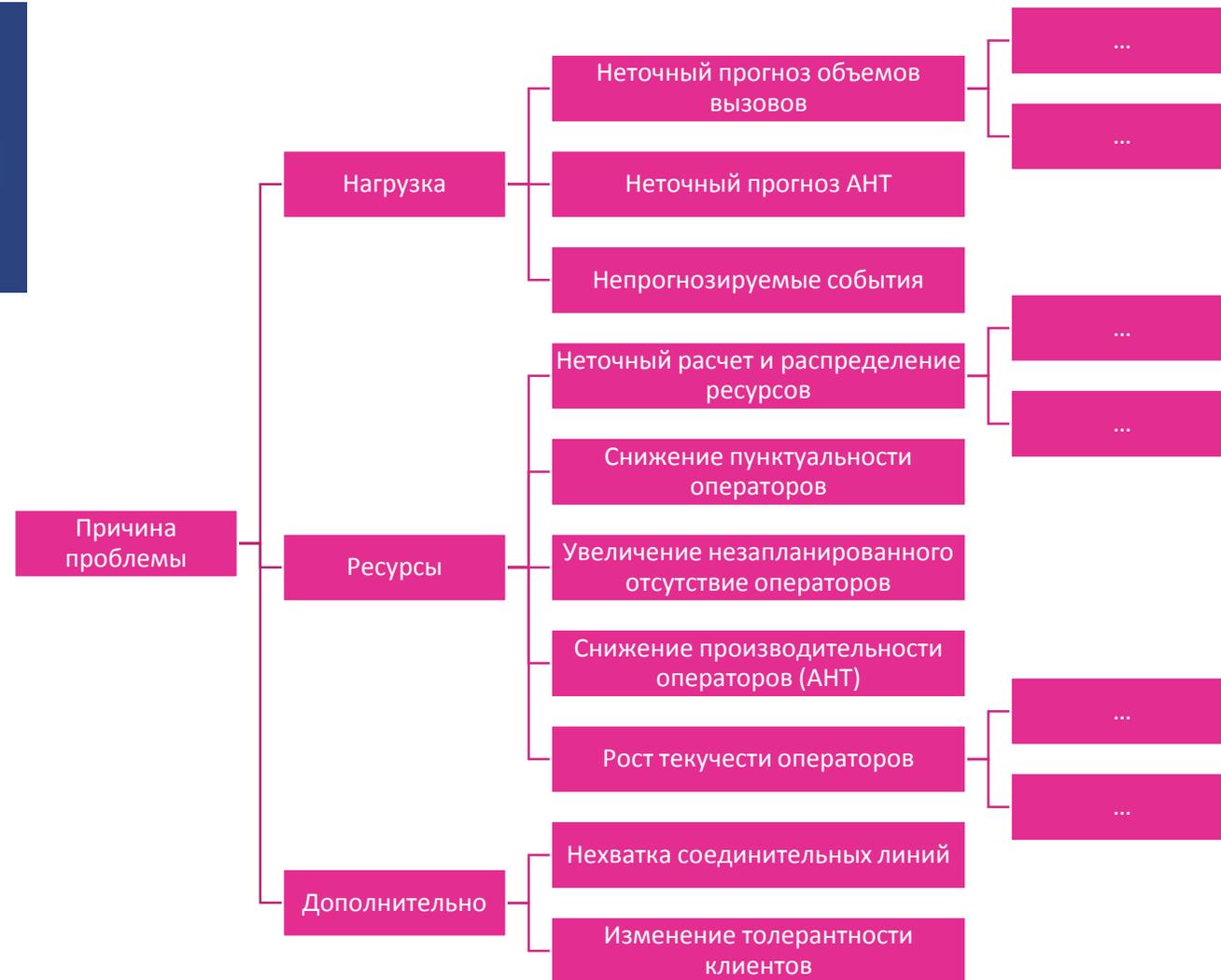
- МЕСЕ (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)
- Диаграмма Исикавы (рыбий скелет)
- FTA (Fault Tree Analysis) / Дерево проблем
- 5 почему (для простых проблем)

Моделирование

# Диаграмма Исикавы (рыбий скелет)



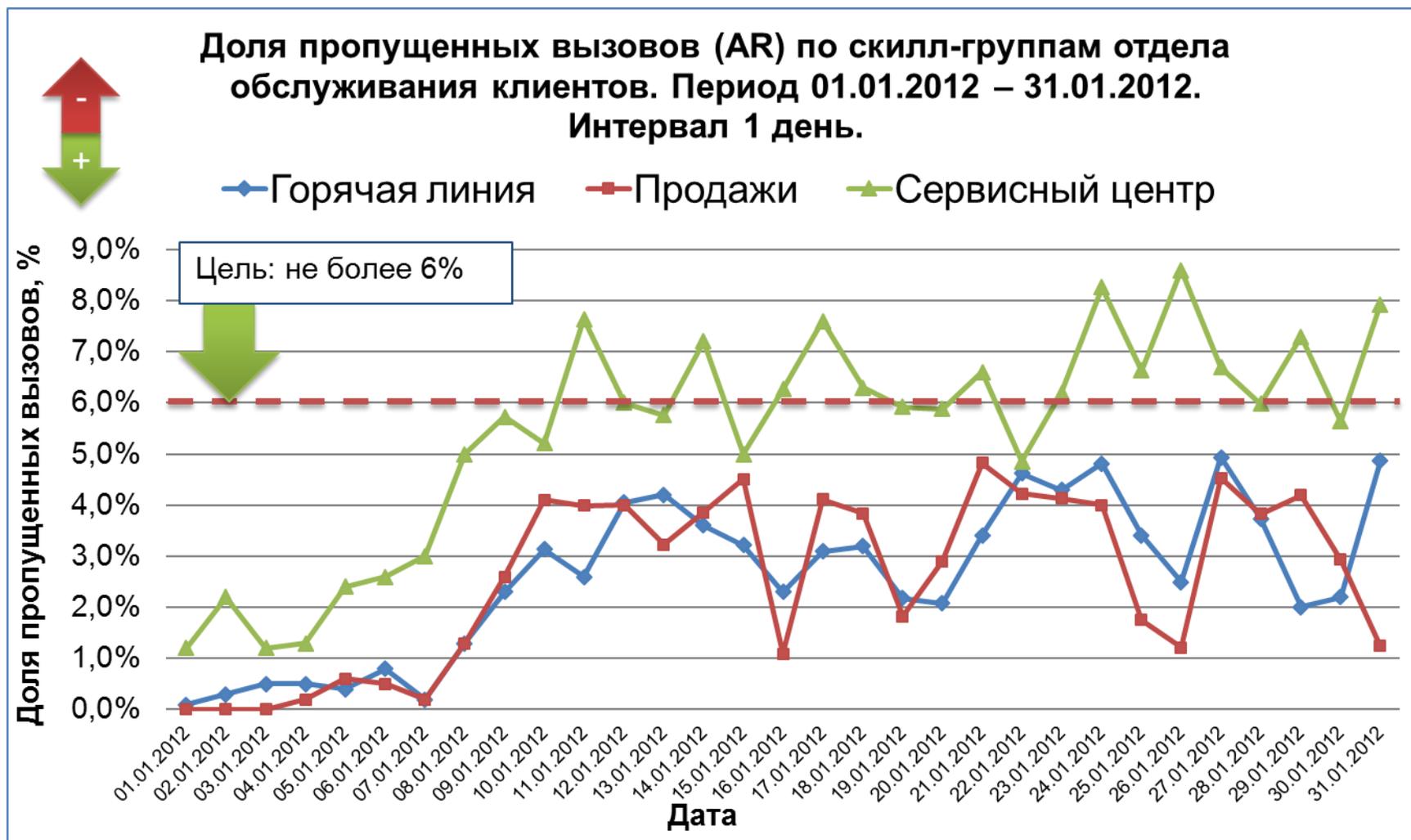
# MECE – причины проблем с доступностью



Совет №8  
Используйте графический анализ и  
представление данных



# Стройте графики



# Стройте графики

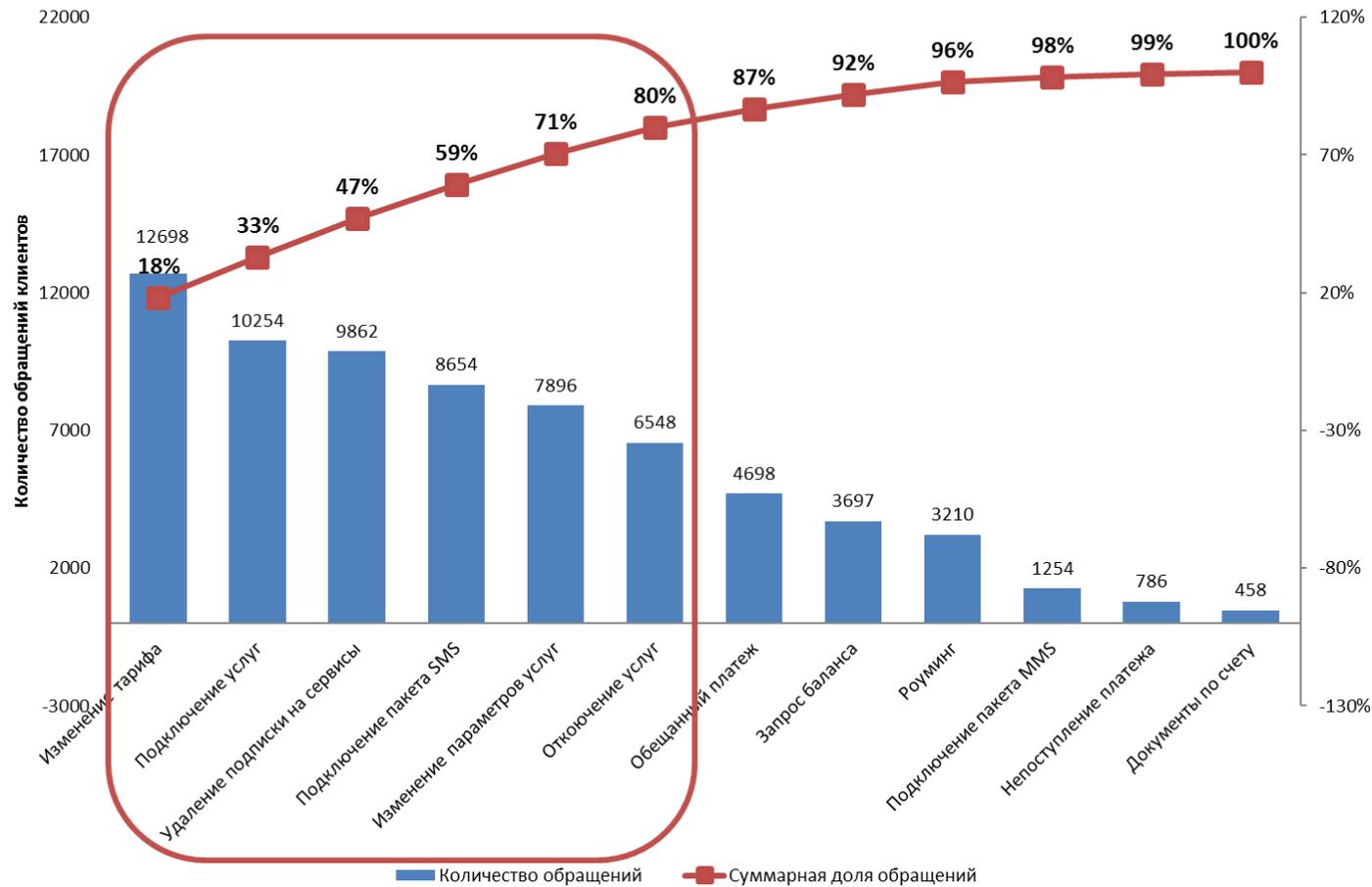


# Стройте графики

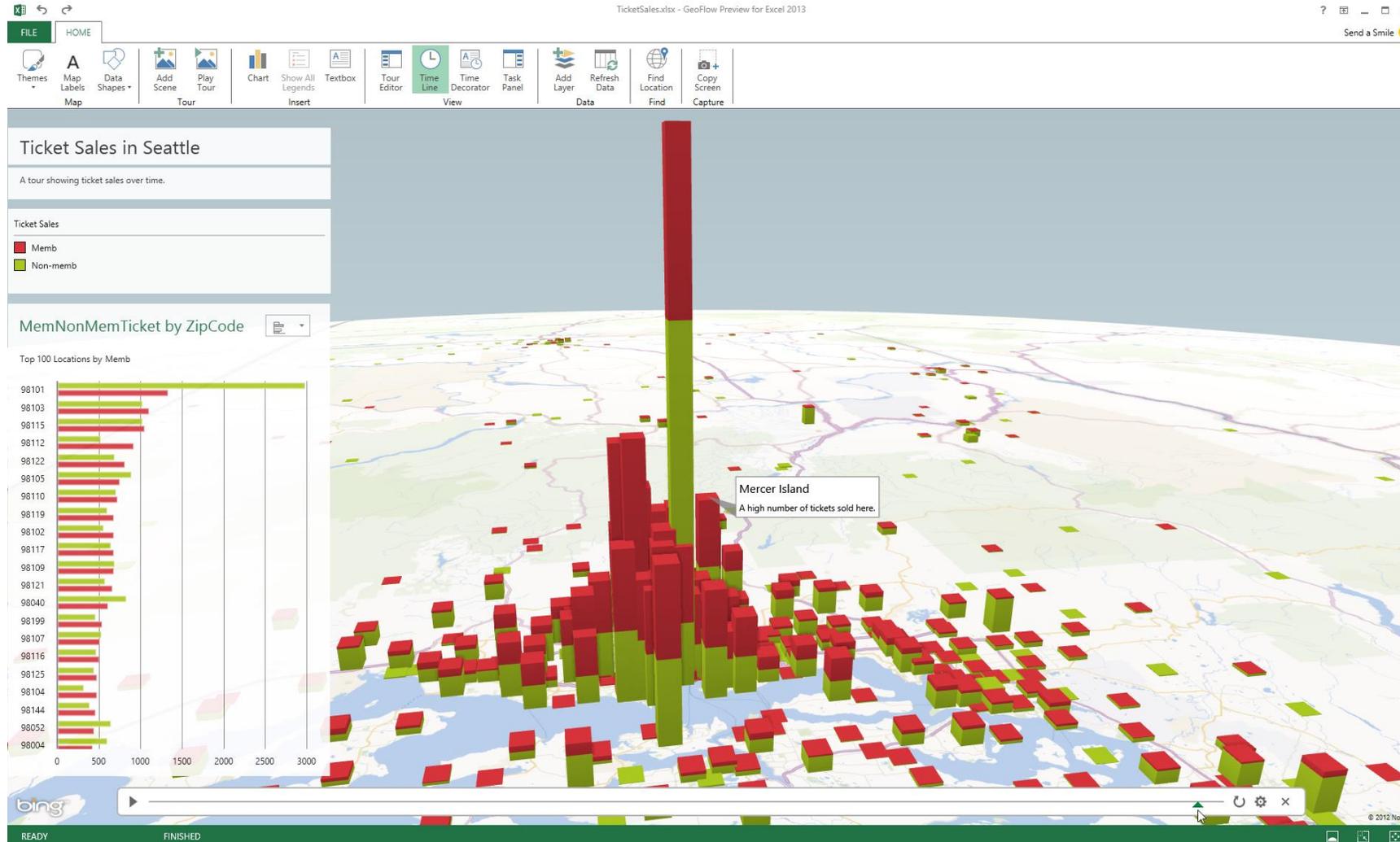


# Стройте графики

**Диаграмма Парето по причинам обращений в ЦПК.**  
**Период - декабрь 2011**



# Стройте графики



# Используйте условное форматирование. Это не просто красивые отчеты – это информативно

Рейтинг.xlsxm - Microsoft Excel

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Разработчик

R1C1

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

1 2

**Рейтинг торговых представителей**

Подразделение	ФИО	Рейтинг по значению_1	Значение_1	Значение_2	Значение_3	Значение_4	Значение_5	Рейтинг по значению_6	Значение_6	Рейтинг по значению_7	Значение_7	Рейтинг по значению_8	Значение_8	Рейтинг по значению_9	Значение_9	Рейтинг по значению_10	Значение_10
БАШКОРТОСТАН	Сотрудник_1		100 153	3 859		8 356	29 075		-16 860		22,1%		62,9%		2,0%		13,0%
БАШКОРТОСТАН	Сотрудник_2		140 575	5 537		4 794	21 107		-10 776		9,9%		63,6%		18,67%		7,8%
БАШКОРТОСТАН	Сотрудник_3		245 101	9 775		-18 998	22 624		-31 846		5,8%		85,9%		6,61%		1,7%
БАШКОРТОСТАН	Сотрудник_4		328 291	13 795		-4 647	38 632		-29 484		16,6%		64,9%		14,77%		3,6%
БЕЛГОРОД	Сотрудник_5		82 203	2 841		9 351	10 976		1 216		6,4%		70,1%		5,00%		18,5%
БЕЛГОРОД	Сотрудник_6		103 245	3 782		14 677	16 506		1 953		11,8%		54,7%		21,85%		11,6%
БЕЛГОРОД	Сотрудник_7		137 802	4 936		19 472	12 609		11 799		17,8%		66,0%		5,35%		10,8%
БЕЛГОРОД	Сотрудник_8		142 183	4 867	329	29 592	18 478		16 310		6,3%		12,0%		0,05%		81,6%
БЕЛГОРОД	Сотрудник_9		431 183	14 878		35 196	18 309		31 766		7,1%		82,0%		8,09%		2,9%
БЕЛГОРОД	Сотрудник_10		453 690	14 763		57 369	36 561		35 570		4,2%		80,2%		7,92%		7,7%
ВОЛГОГРАД	Сотрудник_11		78 296	3 306		7 190	32 210		-21 715		33,4%		50,2%		10,20%		6,1%
ВОЛГОГРАД	Сотрудник_12		236 327	9 376		14 493	18 265		5 604		19,3%		66,0%		6,61%		8,1%
ВОЛГОГРАД	Сотрудник_13		266 031	9 949		25 009	44 469		-9 510		7,8%		54,5%		31,06%		6,6%
ВОЛГОГРАД	Сотрудник_14		773 537	31 559		24 373	21 675		34 258		15,8%		65,5%		10,50%		8,2%
ВОРОНЕЖ	Сотрудник_15		39 816	1 657		5 272	12 416		-5 487		19,7%		33,9%		24,50%		21,9%
ВОРОНЕЖ	Сотрудник_16		40 962	1 462		2 75	16 284		-14 547		0,0%		84,2%		10,95%		4,8%
ВОРОНЕЖ	Сотрудник_17		46 370	1 863		8 442	16 836		-6 531		23,3%		18,3%		29,14%		29,3%
ВОРОНЕЖ	Сотрудник_18		130 886	5 032		19 905	10 661		14 276		19,7%		40,5%		14,27%		25,6%
ВОРОНЕЖ	Сотрудник_19		154 688	5 860		20 485	13 616		12 729		23,1%		56,9%		11,98%		8,1%
ВОРОНЕЖ	Сотрудник_20		168 162	6 595		31 251	15 099		22 747		36,4%		41,7%		6,18%		15,6%
ВОРОНЕЖ	Сотрудник_21		373 324	12 659		32 541	18 450		26 750		4,0%		80,0%		5,40%		10,7%
ВОРОНЕЖ	Сотрудник_22		403 731	13 905	348	60 106	13 616		60 742		6,2%		53,9%		22,56%		17,4%
ВОРОНЕЖ	Сотрудник_23		502 380	17 265		66 314	16 616		66 963		6,3%		64,9%		14,25%		14,5%
КЕМЕРОВО	Сотрудник_24		19 430	800		1 713		2 512		4,6%		29,7%		5,76%		59,9%	
КЕМЕРОВО	Сотрудник_25		53 009	2 367		2 470		4 837		8,8%		53,4%		33,71%		4,1%	59,9%
КЕМЕРОВО	Сотрудник_26		96 108	3 290		8 935		12 225		2,1%		79,0%		5,77%		13,1%	
КЕМЕРОВО	Сотрудник_27		113 125	4 500		5 255	37 854		-28 100		9,0%		63,9%		15,51%		11,5%
КЕМЕРОВО	Сотрудник_28		272 906	9 633		6 995	55 404		-38 776		4,1%		87,6%		2,41%		5,9%
КРАСНОДАР	Сотрудник_29		248 940	8 652	1 412	4 645	28 410		-13 702		9,6%		61,4%		22,04%		6,9%
КРАСНОДАР	Сотрудник_30		407 709	16 451	395	5 820	32 844		-10 178		12,7%		59,4%		22,65%		5,3%
КРАСНОДАР	Сотрудник_31		418 459	18 171	72	19 722	19 243		18 721		27,0%		49,0%		18,81%		5,2%
КРАСНОДАР	Сотрудник_32		549 963	23 185		19 204	25 449		16 940		21,4%		58,4%		10,28%		9,9%
КРАСНОДАР	Сотрудник_33		558 129	23 547		16 230	29 888		9 890		20,2%		56,6%		15,31%		7,9%
КРАСНОДАР	Сотрудник_34		703 494	28 468		15 002	47 882		-4 412		14,4%		65,3%		16,59%		3,7%
МОСКВА	Сотрудник_35		15 516	572		635	23 114		-21 907		8,5%		78,5%		11,92%		1,1%
МОСКВА	Сотрудник_36		125 284	4 547		11 893	20 628		-4 188		11,7%		68,0%		7,60%		12,6%
МОСКВА	Сотрудник_37		241 199	8 604		55 024	10 084		53 544		9,0%		27,2%		21,61%		42,2%
МОСКВА	Сотрудник_38		765 766	27 367	1 815	48 557	28 148		49 591		16,8%		67,4%		5,49%		10,3%
НОВОСИБИРСК	Сотрудник_39		104 396	4 096		3 934	14 529		-6 499		5,9%		58,8%		33,75%		1,5%
НОВОСИБИРСК	Сотрудник_40		151 445	5 907		13 621	16 164		3 363		7,4%		54,0%		22,85%		15,8%
НОВОСИБИРСК	Сотрудник_41		208 914	7 585	1 332	5 401	17 939		-3 621		23,4%		50,6%		16,17%		9,9%
НОВОСИБИРСК	Сотрудник_42		298 900	11 354		10 206	25 933		-4 374		4,3%		68,1%		22,39%		5,2%
НОВОСИБИРСК	Сотрудник_43		309 405	11 311	864	11 765	15 369		8 570		16,6%		70,9%		9,85%		2,9%
НОВОСИБИРСК	Сотрудник_44		312 176	13 683		9 078	14 396		8 365		15,8%		49,5%		24,57%		10,2%
НОВОСИБИРСК	Сотрудник_45		323 533	14 206		21 918	20 484		15 641		25,1%		44,6%		15,43%		14,9%
НОВОСИБИРСК	Сотрудник_46		522 063	18 321	937	25 988	16 764		28 482		3,8%		67,7%		12,29%		16,2%
НОВОСИБИРСК	Сотрудник_47		539 159	21 189		26 934	13 432		34 691		6,6%		54,3%		30,73%		8,3%
НОВОСИБИРСК	Сотрудник_48		483 653	19 951	111	18 181	63 496		-25 254		14,3%		54,2%		14,08%		17,4%
ОРЕНБУРГ	Сотрудник_49		102 796	4 240		3 956	5 479		2 717		3,2%		46,6%		22,91%		27,3%
ПЕРМЬ	Сотрудник_50		170 358	4 924		3 545	24 664		-16 195		8,9%		54,3%		21,38%		15,4%

Детально Россия

80%

# Условное форматирование

Excel interface showing a spreadsheet with conditional formatting applied to a table of city data. The ribbon includes 'Главная', 'Вставка', 'Разметка страницы', 'Формулы', 'Данные', 'Рецензирование', 'Вид', 'Разработчик'. The 'Стили' group shows 'Финансовый... Обычный' and 'Нейтральный Плохой' styles.

№ п/п	Город	Емкость рынка труда	Транспортная доступность	Экономические факторы	Анализ конкурентности рынка труда	Наличие подходящих по требованиям объектов недвижимости	ИТОГ
1	Ульяновск	56	81	75	75	40	68,75
2	Пенза	50	63	69	69	80	63,32
3	Тольятти	75	19	56	100	80	60,05
4	Киров	25	75	81	44	60	51,61
5	Омск	69	6	63	63	60	45,92
6	Воронеж	63	100	31	31	60	44,89
7	Чебоксары	19	44	100	38	20	43,74
8	Ижевск	13	38	88	56	60	43,13
9	Волгоград	81	56	50	13	100	42,41
10	Липецк	38	50	25	81	60	41,96

**ИТОГОВЫЙ РЕЙТИНГ ТОП-10 ГОРОДОВ**

Chart data (approximate values):

Город	Итоговый рейтинг
Ульяновск	68,75
Пенза	63,32
Тольятти	60,05
Киров	51,61
Омск	45,92
Воронеж	44,89
Чебоксары	43,74
Ижевск	43,13
Волгоград	42,41
Липецк	41,96

Taskbar: L0 - Данные, L1 - Факторы, L1 - Данные, L1 - Зарплаты Яндекс, L1 - Итоги, L1 - Рейтинг, L2 - Факторы, L2 - Данные, L2 - Итоги, L2 - Рейтинг, **ТОП - 10**, Уровень безработицы, L2-база резюме, Города России, L2 - Комм...

# Создайте стандарт оформления графиков в КЦ

Рекомендуется разработать внутренний стандарт оформления графиков. В стандарте описать требования к оформлению следующих элементов:

- Заголовок графика
- Оси (горизонтальная, вертикальные)
- Легенда
- Линии / точки / столбцы / области и т.д.
- Значения переменных
- Дополнительные элементы (фон, сетка, 3D, комментарии, тренды и т.д.)

Совет №9

Разговаривайте на одном языке с тем  
«кому это все нужно» – с Заказчиком

# Как выстраивать диалог с бизнесом?

## Ключевые причины проблем:

Различные «взгляды» бизнеса и КЦ друг на друга, разговор на разных языках  
Нет понимания, что каждая сторона «должна и может давать» друг другу

## Следствия:

Контакт-Центр не получает технологическое и организационное развитие, не увеличивает капитализацию компании

КЦ не используется как инструмент получения аналитической информации о клиентах

КЦ не используется как инструмент влияния на жизненный цикл клиентов и прибыль компании

Компания проигрывает в конкурентной борьбе не только по параметрам сервисного обслуживания





# Как бизн



# Диалог с бизнесом – что делать?

## Организация разговора на «одном языке»

Предоставление бизнесу четкой картины по затратам на обслуживание клиентов, **расчет показателей себестоимости (Cost per Contact / Minute / Sale / client и пр.)**

Анализ взаимосвязи между удовлетворенностью клиента и затратами на его обслуживания с одной стороны и лояльностью и доходами компании с другой **(NPS / ARPU / LTV = f (CSI, CPC)**

Обоснование всех инвестиционных решений через понятные бизнесу метрики: **Cost, Benefit, CashFlow, PaybackPeriod, NPV, ROI**

# Диалог с бизнесом – что делать?

## **Организация в Контакт-Центре функции «Управление взаимоотношениями с клиентами»**

Контакт-Центр – Компания (использование КЦ для получения аналитической информации о клиентах)

- «Голос клиента» - аналитика по тематикам обращений (включая речевую аналитику при наличии)

- Сбор, консолидация обратной связи от клиентов из различных источников

- Идентификация и анализ системных ошибок компании

- Анализ причин оттока клиентов

Компания – Контакт-Центр (использование КЦ в качестве инструмента управления жизненным циклом клиентов)

- Допродажи / Кросс-продажи

- Проактивные контакты с клиентом (WelcomeCall, Check X Call)

- Удержание клиентов (добрым словом, открытым / закрытым предложением)

- Обзвон по предикторам оттока



Совет 10 Сформулируйте и развивайте у людей навыки, которые им помогут лучше анализировать

# Ключевые навыки аналитика

Умение слушать

Умение опрашивать  
и задавать вопросы

Умение наблюдать

Стрессоустойчивость

Умение  
анализировать и  
обрабатывать  
информацию

Умение решать  
проблемы и  
разрешать  
конфликты

Умение работать в  
команде

Творческий подход

Знание предметной  
области



И в завершение...

# Управление изменениями – НОВЫЙ СТИЛЬ ЖИЗНИ

Никогда не будет конца тем переменам, которые есть, надо находить в этом удовольствие.

Поэтому давайте исходить из того, что перемены — это не наказание и не испытание, а удовольствие, и нужно, наверное, научиться переживать их как большое приключение. И играть в них.

Герман Греф

<https://goo.gl/BZEvBG>



# Эпилог



«Вы можете не меняться.  
Выживание не является  
необходимостью!»

Уильям Эдвардс Деминг  
(1900 г. – 1993 г.)

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

**Апекс Берг**  
**Контакт-Центр Консалтинг**

+7 495 22-911-82  
[www.apexberg.ru](http://www.apexberg.ru)