

Трансформация клиентского сервиса

в условиях форсажа
на примере обработки претензий и
жалоб



Форсаж — режим работы некоторых реактивных двигателей, применяемый для временного увеличения тяги в случае необходимости (взлет, разгон до сверхзвуковой скорости, маневр воздушного боя).

[Форсаж — Википедия](#)

Проявления стремительного расширения бизнеса

- Рост клиентской базы
- Рост обращений
- Новые услуги и продукты выходят на рынок быстро
- Слишком мало времени на тесты и подготовку персонала
- Отрабатывать технологии приходится на «живых» клиентах
- Рост нагрузки на сотрудников
- Возрастает риск ошибок в работе
- Время обработки обращений увеличивается



Нужно!
Перераспределить ресурсы
Скорректировать БП



Бережливое производство выделяет семь видов потерь

Потери ведут к лишним тратам и не добавляют ценности конечному продукту



Потери перепроизводства.

Пример: Обучение новых сотрудников КЦ всему материалу, в то время как сейчас не хватает экспертов только по новому продукту.

Решение: пересмотр программы обучения, сокращение сроков подготовки специалистов.

Эффект: в более сжатые сроки на линию вышли операторы, подготовленные к работе в скилл-группе по новому продукту.





Раньше

Поступила жалоба на Линию качества

1. Запрос на анализ проблемы направляем аналитику по продукту.
2. Аналитик – разработчику.
3. Разработчик передает информацию аналитику.
4. Аналитик в отдел по работе с жалобами.
5. Информация доведена до Клиента.

Потери транспортировки

Сокращаем петли в процессах

Теперь

Поступила жалоба на Линию качества

1. В каждом подразделении выделен эксперт по новому продукту (уровень аналитика).
2. Решает проблему и доводит информацию до Клиента в 90% случаев без привлечения аналитика.



Отрабатывать технологии приходится на «живых» клиентах.

Клиент – агент изменений.

Важно оперативно отреагировать на обратную связь от Клиента.

Потери на ожидание: Пример:

Банк идей. Поступает идея от Клиента, собрание комиссии из руководителей высокого уровня рассматривает целесообразность внедрения. Раз в две недели.

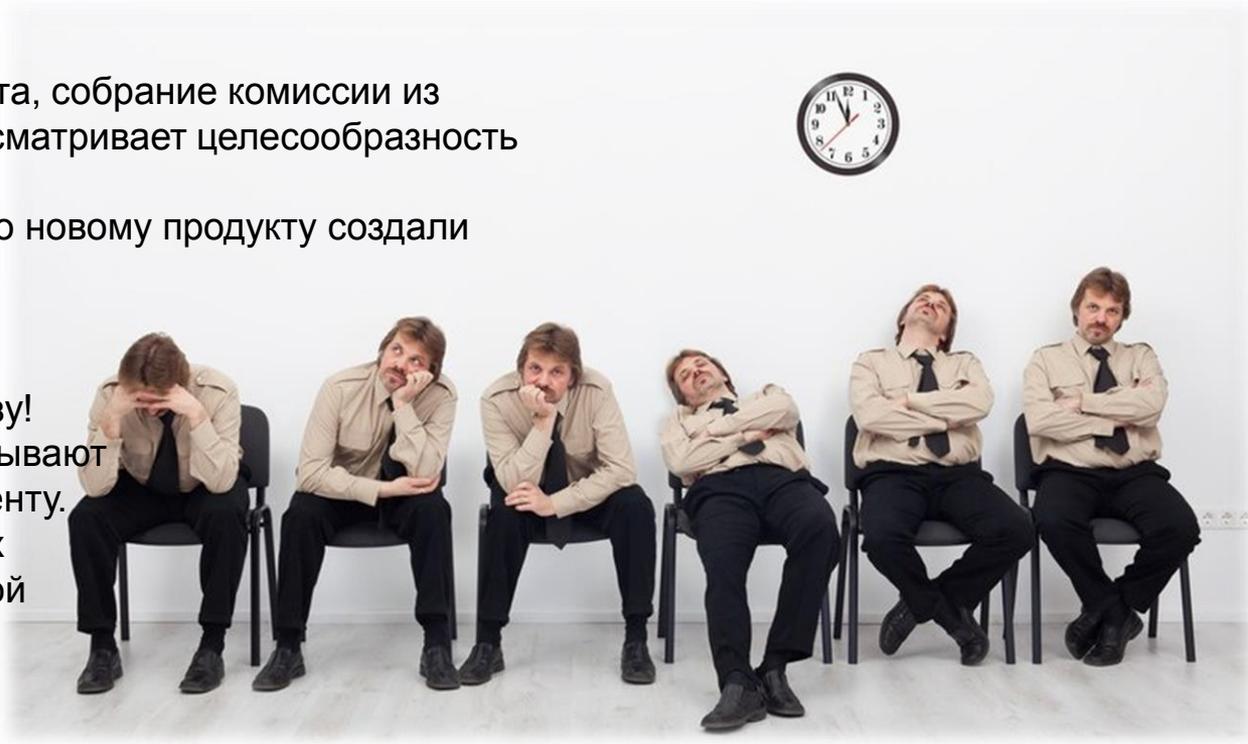
Для ускорения рассмотрения идей по новому продукту создали подкомиссию из аналитиков.

Результат:

Идея поступает в рассмотрение сразу!

На своем уровне аналитики обрабатывают 90% предложений и дают ответ Клиенту.

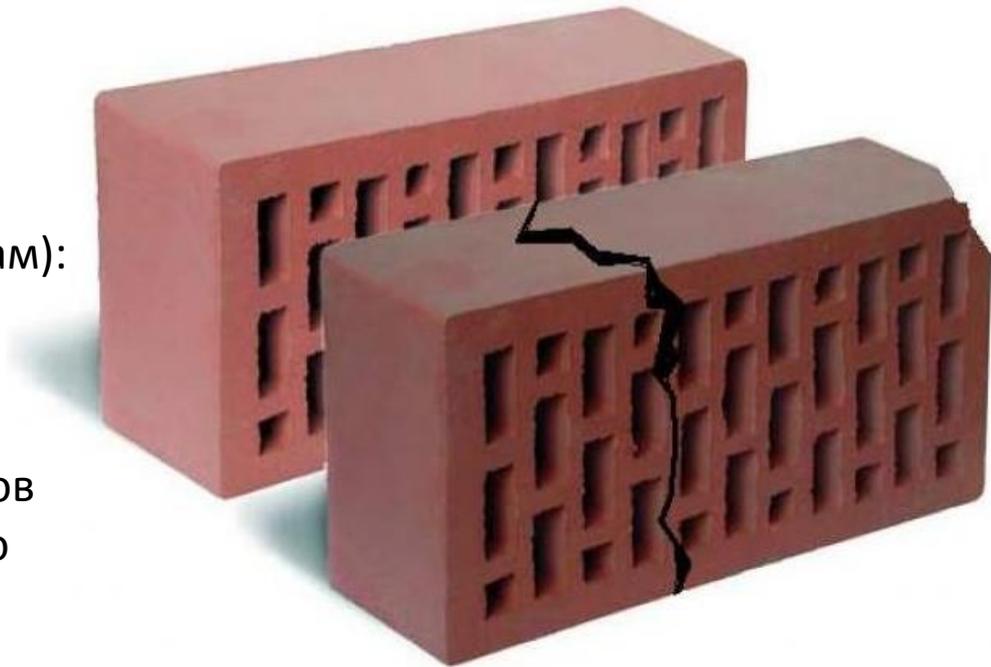
Только идеи о серьезных доработках могут ожидать до заседания основной комиссии.



Потери из-за брака.

Инструменты устранения
(в дополнение к стандартным процедурам):

1. Еженедельный бюллетень с информацией по новому продукту.
2. Повышение квалификации контролеров качества позволяет сократить количество повторных ошибок.
3. Проведение калибровок между контролерами качества и супервизорами (руководителями групп КЦ).



Потери избыточной обработки:

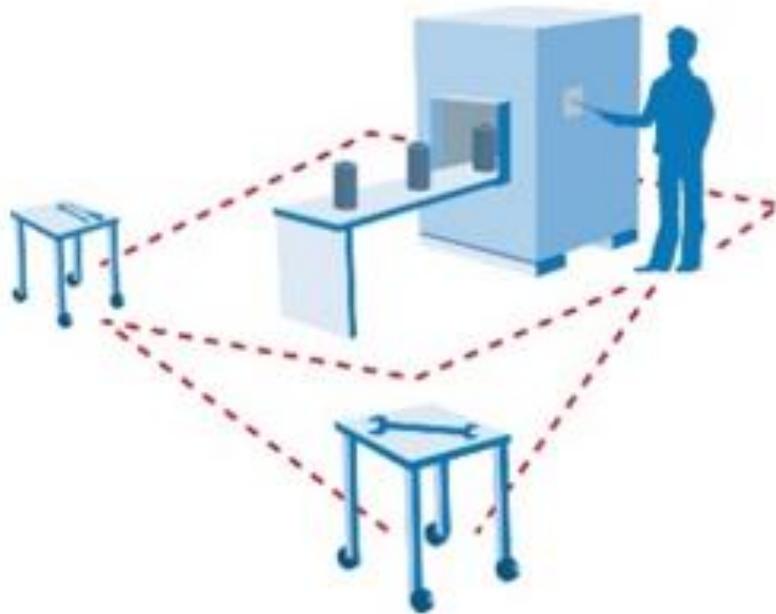
1. Убираем «бантики» в чек-листе оценки качества контактов.
2. Создаем шаблоны ответов.
3. Закрепляем специфические функции за конкретными сотрудниками с необходимой квалификацией.
4. Все что можно дать Клиенту в автоматическом режиме, переводим в сервисы самообслуживания.



Потери на лишние движения.

Способы устранения:

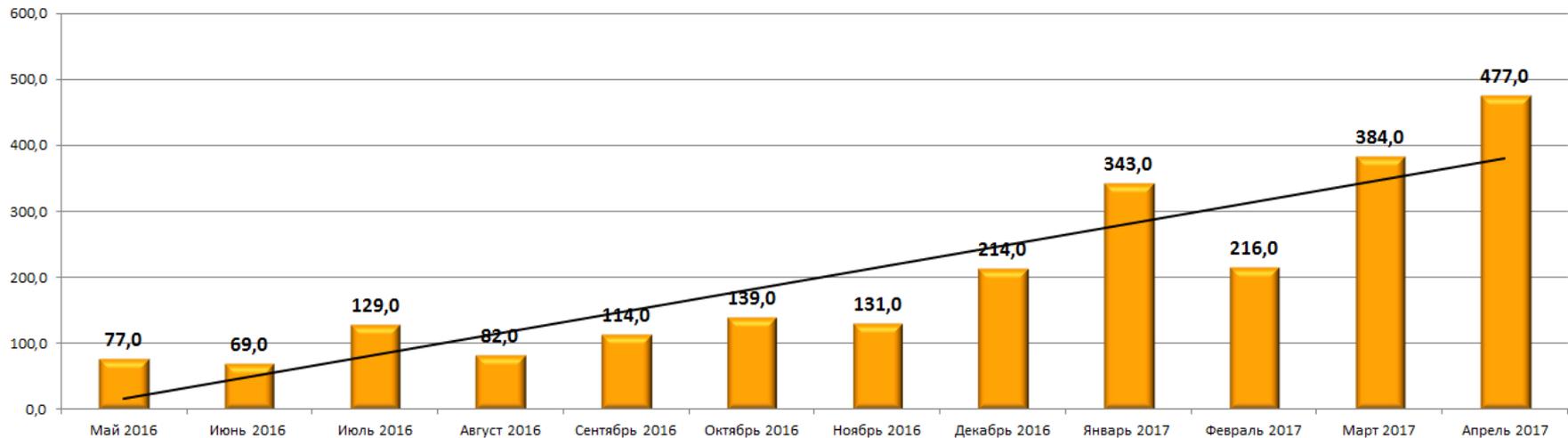
1. Проведение собраний по Lync или Skype, вместо личного присутствия.
2. Обеспечение необходимой орг-техники кабинеты.
3. Автоматизация процесса согласования статей или процедур с помощью корп. портала, sherpoint, outlook или других систем.



**Для ускорения проведения личных встреч-собраний, мы практикуем «встречу стоя». Стоя, коллеги, любящие поговорить на отвлеченные темы, становятся значительно более лаконичными и конструктивными. Привилегия сидеть есть только у ведущего встречу и протокол.*

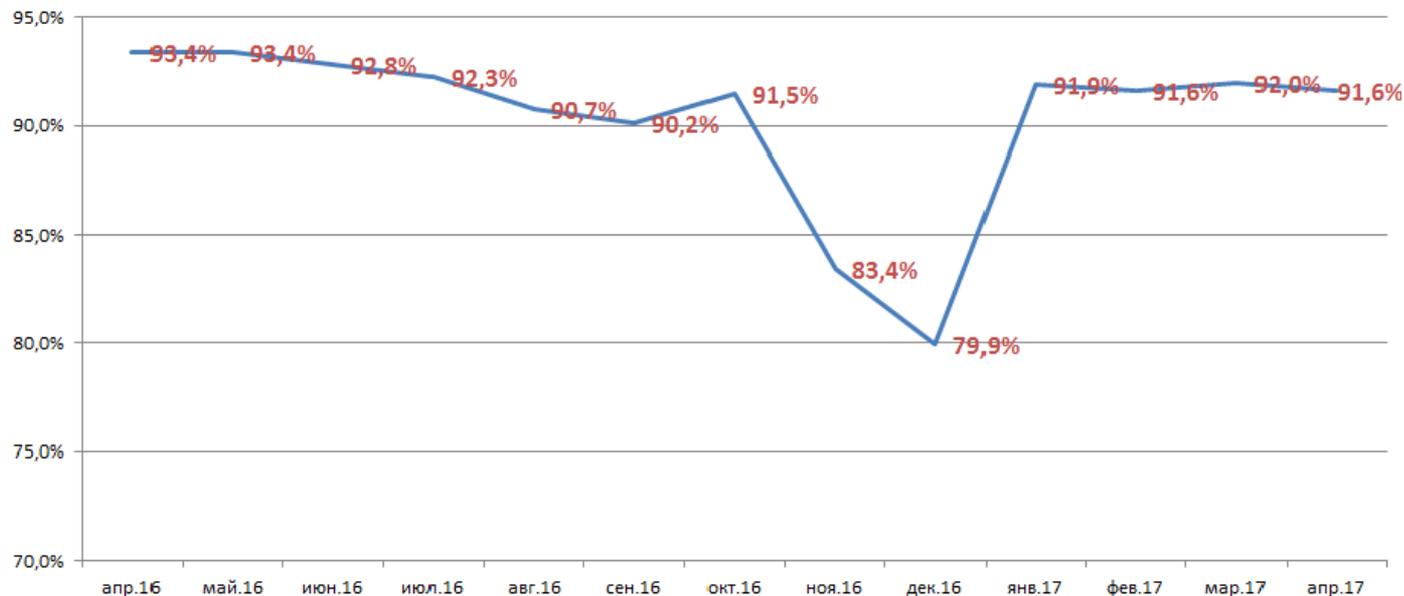
Динамика показателей в период форсажа

Динамика обращений на Линию Качества



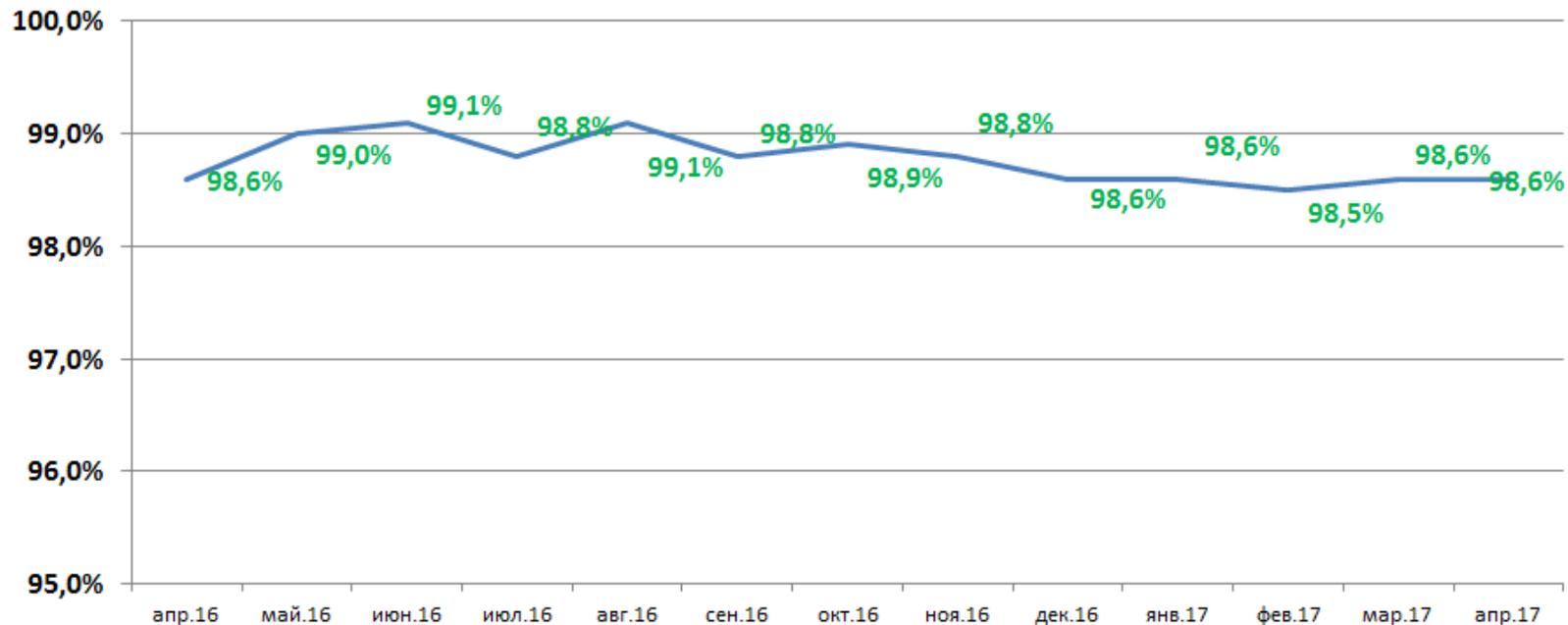
Динамика показателей в период форсажа

Доля контактов без критических ошибок



Динамика показателей в период форсажа

Удовлетворенность Клиентов качеством обслуживания



Проявления стремительного расширения бизнеса

- Рост клиентской базы
- Рост обращений
- Новые услуги и продукты выходят на рынок быстро
- Слишком мало времени на тесты и подготовку персонала
- Отрабатывать технологии приходится на «живых» клиентах
- Рост нагрузки на сотрудников
- Возрастает риск ошибок в работе
- Время обработки обращений увеличивается



Выход из форсажа. Признаки.

Показатели возвращаются к дофорсажному уровню:

- **Качество обслуживания/доля контактов без ошибок (приходит к норме – до форсажа)**
- **SLA. Новое направление успешно интегрировано и КЦ справляется с нагрузкой на должном уровне без привлечения помощников из других подразделений или без овертаймов**
- **FCR – по новому продукту приходит к норме (как у продуктов дофорсажной линейки)**
- **Количество часов доп. нагрузки на сотрудников, обрабатывающих жалобы снижается**
- **Доля претензий, решенных в срок, приходит к нормальному уровню (целевому)**

Спасибо за внимание!

Ваши вопросы