



Собираем данные внутри –  
выявляем проблемы  
взаимодействия с клиентом  
и меняем клиентский опыт

Вера  
Кулебякина



# Вера Кулебякина

Руководитель направления  
Офис трансформации  
ПАО Ростелеком

Более 30 лет в отрасли Связь  
Постоянный участник конференций и форумов

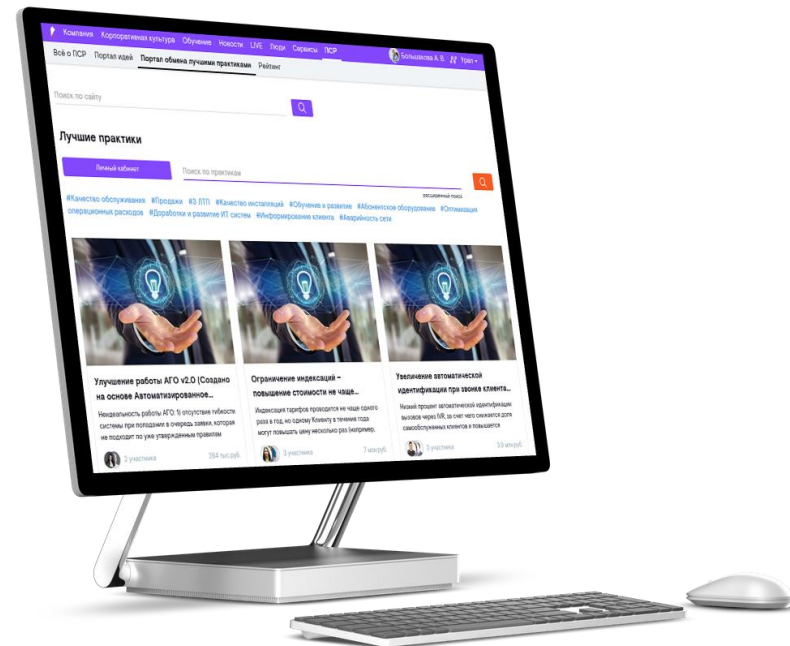
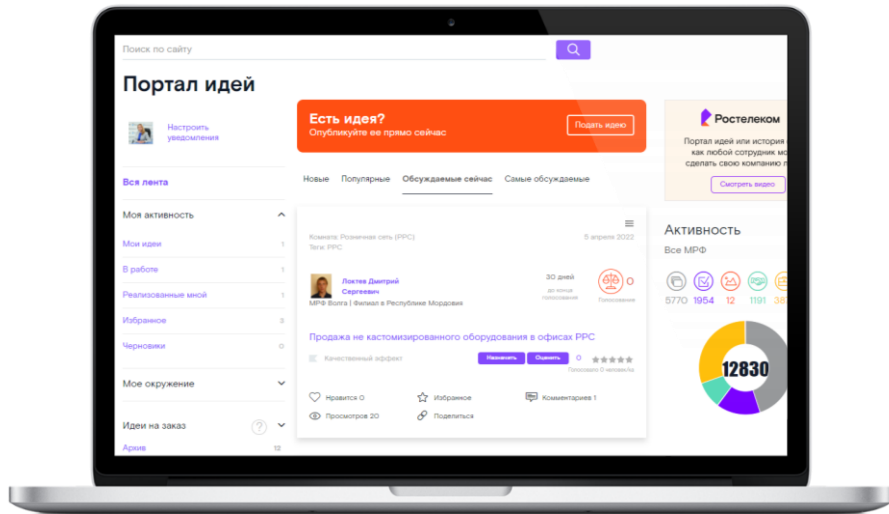
В 2015 году мы одни из первых совместно с  
ЦРТ внедрили речевую аналитику

В 2016 году мы внедрили Производственную  
Систему Ростелеком – запустили систему  
непрерывных улучшений



# Lean-подход в компании

- Производственная Система Ростелекома.  
Система Менеджмента Качества
- Внедрение культуры постоянных улучшений
- Проектная деятельность, направленная на оптимизацию и повышение эффективности процессов и внедрение клиентоцентричности





## Процессный подход

**Фокус внимания на сам процесс и его метрики:** время такта, создание потока, KPI, показатели, парадигма «золотых стандартов»



Объединение с СМК,  
**«аудиторское мышление»**



**Формирование заказа от руководителя** (самый активный руководитель/  
руководитель/  
внутренняя ценность процесса)



## Клиент-центричный подход

**Фокус внимания на потребности клиента, выстраивание потока глазами клиента**



**Готовность отойти от стандартов, дизайн-мышление**

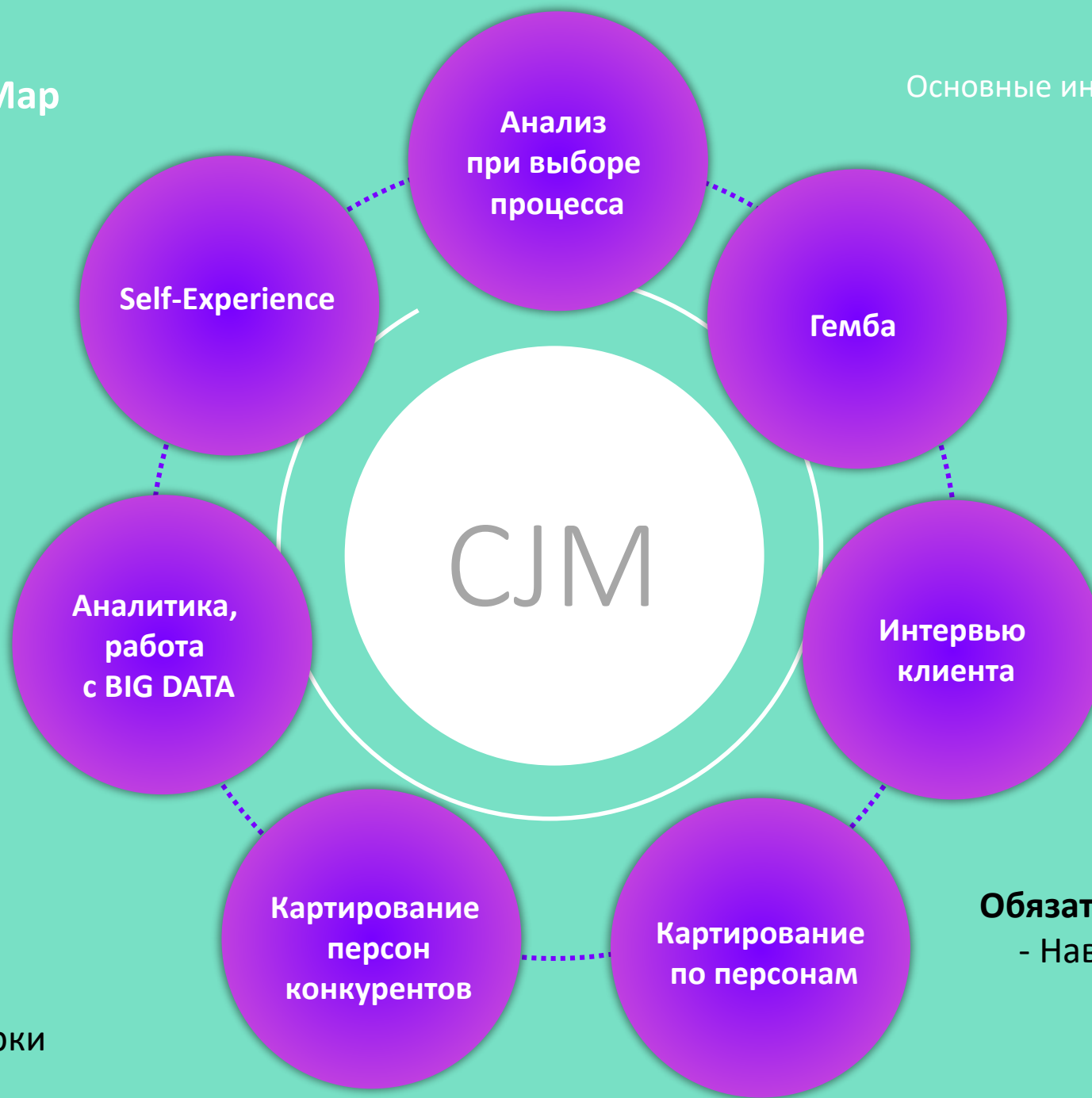


**Формирование заказа от 2 критериев**

1. Наиболее «выгодного» направления: высокая маржинальность, высокий потенциал на рынке, высокая доля в выручке
2. Самый проблемный, узкое место
3. Новые процессы, новые продукты

# Customer Journey Map

Основные инструменты бережливого производства для CJM



## Ключевое:

- Критерии выбора процесса;
- Валидность выборки

## Обязательная компетенция:

- Навык «второй позиции»
- Дизайн-мышление

# **Lean**-подход в компании

**Говорим на языке цифр**

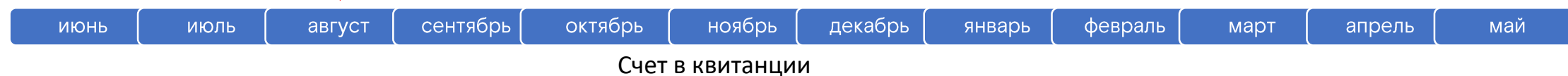
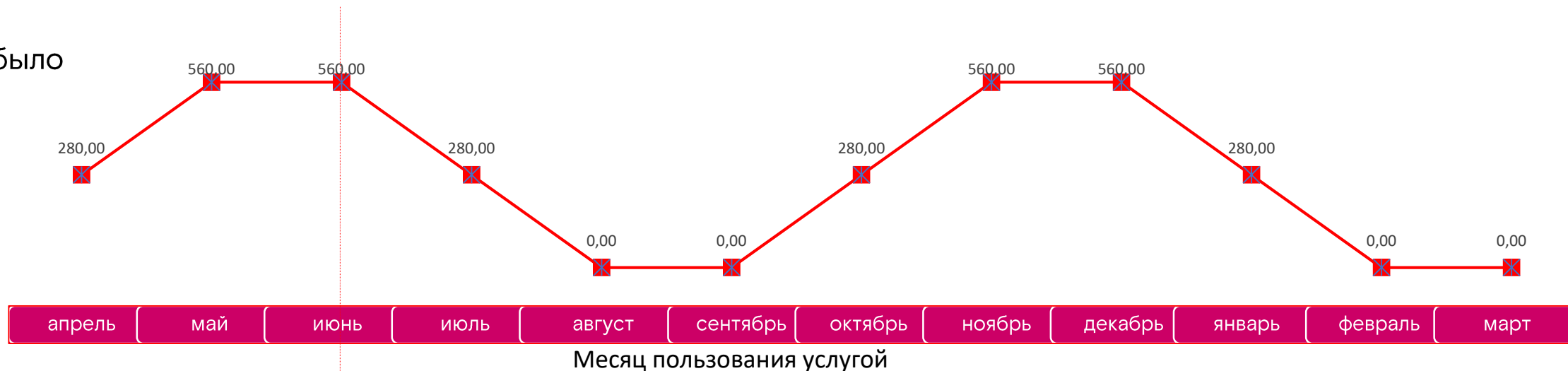


Анализ пути клиента как средство  
непрерывного улучшения  
бизнес-процессов и клиентского опыта

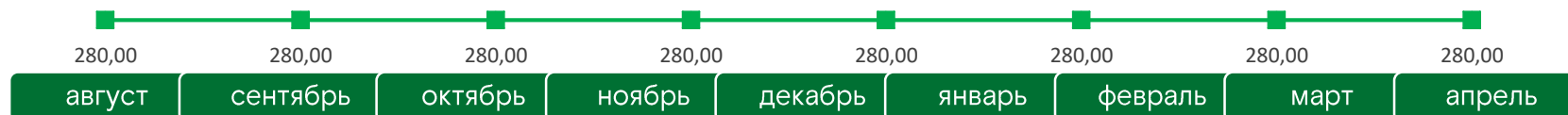
Анализ данных – это информация, которая  
как волшебный ключ открывает новые  
возможности и меняет путь клиента

# Сдвиг расчетного периода по услуге Кабельное телевидение

Как было



Как сейчас



Переход был спланирован с учетом оптимального момента, когда у клиентов имелся положительный баланс, эквивалентный двум месячным платежам. Это позволило без затруднений скорректировать расчетный период

Месяц пользования услугой  
Суммы, которые клиент видит в квитанции



# Сдвиг расчетного периода по услуге Кабельное телевидение. Результаты

- Снижение обращаемости на 1 ЛТП по услуге на **45%**
- Экономия **10 млн. руб. в год**

## 2024 год изменение клиентского сценария по услуге

### Результат для call-центра:

- Оптимизации работы операторов службы поддержки
- Простота предоставления консультаций клиентам по вопросам расчетов
- Операторы могут более эффективно и точно отвечать на запросы
- Оптимизация работы операторов освобождает ценное время

### Результат для компании:

- Снижение числа клиентов с просроченной задолженностью более чем на 30%
- Значимый экономический эффект (этап мониторинга)

### Результат для клиента:

- Снижение недопонимания и негативных эмоций
- Повысило доверие и ответственность клиентов в части оплаты
- Снижение оттока клиентов по услуге
- Снижение претензионных обращений в части расчетов

- **Важно регулярно анализировать процесс**
- **Важно регулярно отслеживать путь клиента**
- **Нужно быть готовыми к тому, что в уже работающем процессе можно найти пути улучшения, приносящие эффект**
- **Важно поменять парадигму: процесс работает и не требует внимания**
- **Все изменения должны положительно влиять на Клиентское восприятие**



# Портал обратной связи как средство Непрерывного улучшения процессов

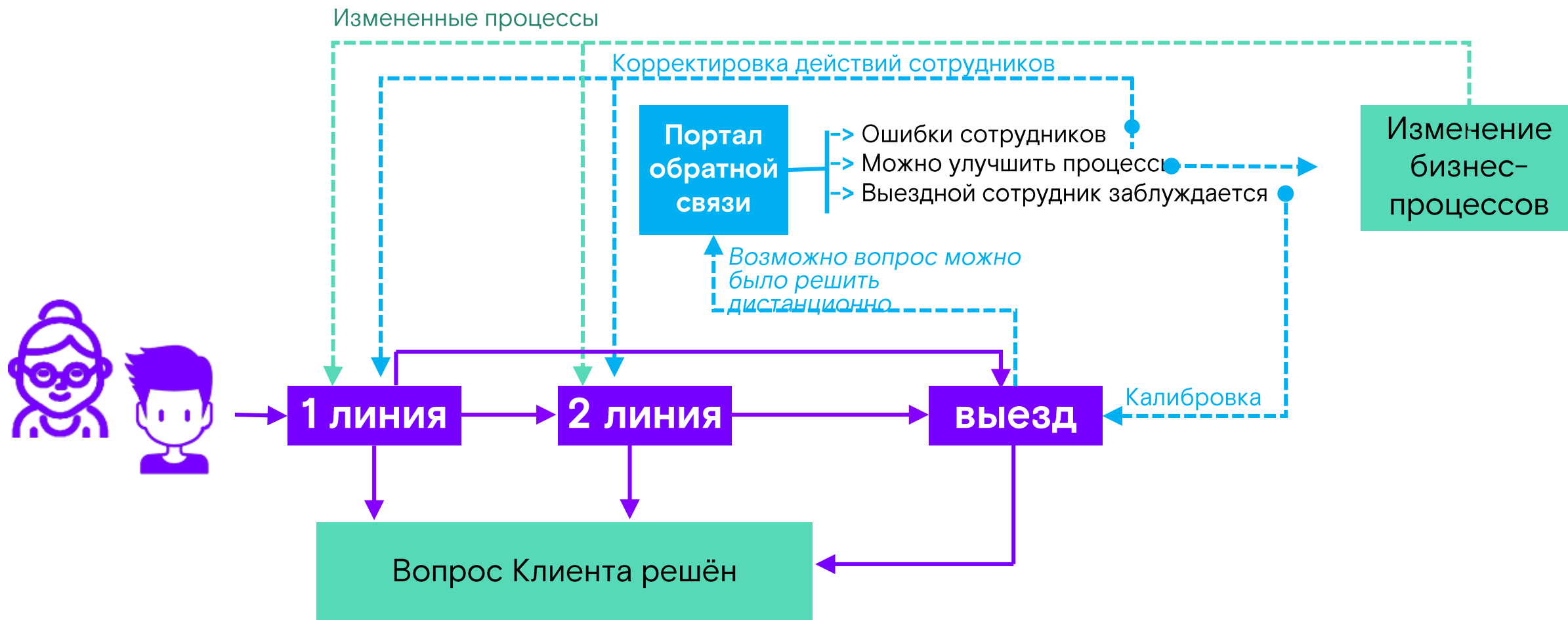
**Обратная связь** – это информация от внешних и внутренних клиентов об их опыте

**Для внутреннего клиента** – это информация о взаимодействия пользователя с продуктом или услугой, возможность найти ошибки бизнес-процесса и взаимодействия подразделений, ошибки оператора, ошибки в информационных системах, что позволяет компании понять путь клиента вживую и изменить этот сценарий в лучшую сторону

**Для внешнего клиента** – это информация о взаимодействия с продуктом или услугой, которую он передаёт в точке контакта, что позволяет компании лучше понять потребности и ожидания клиентов, ошибки в общении с ним

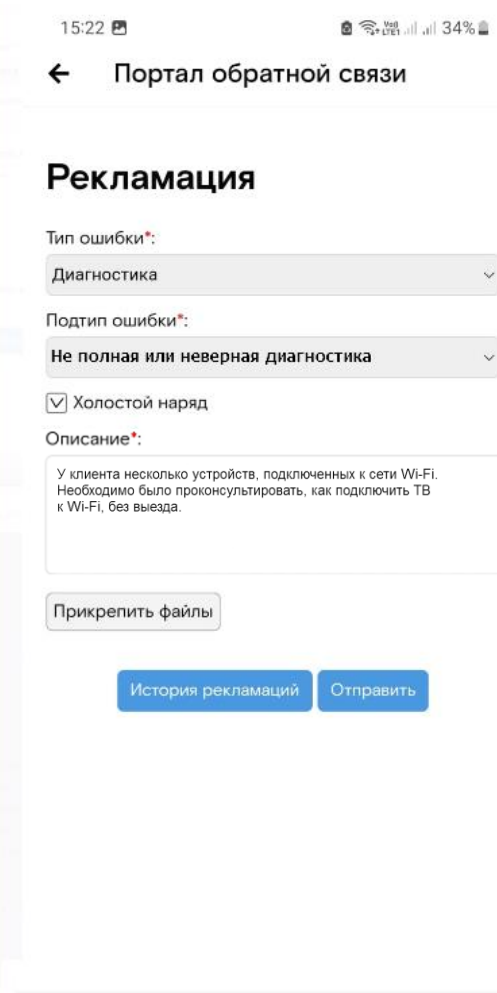
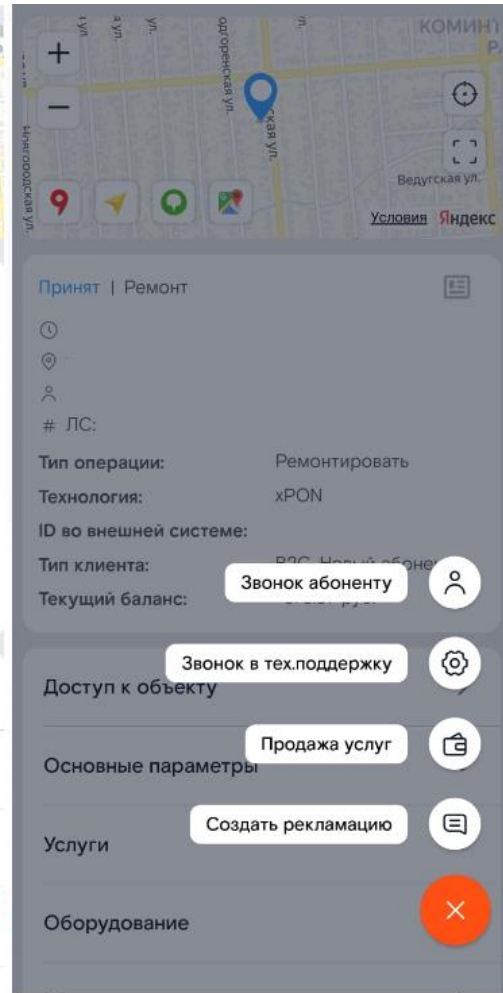
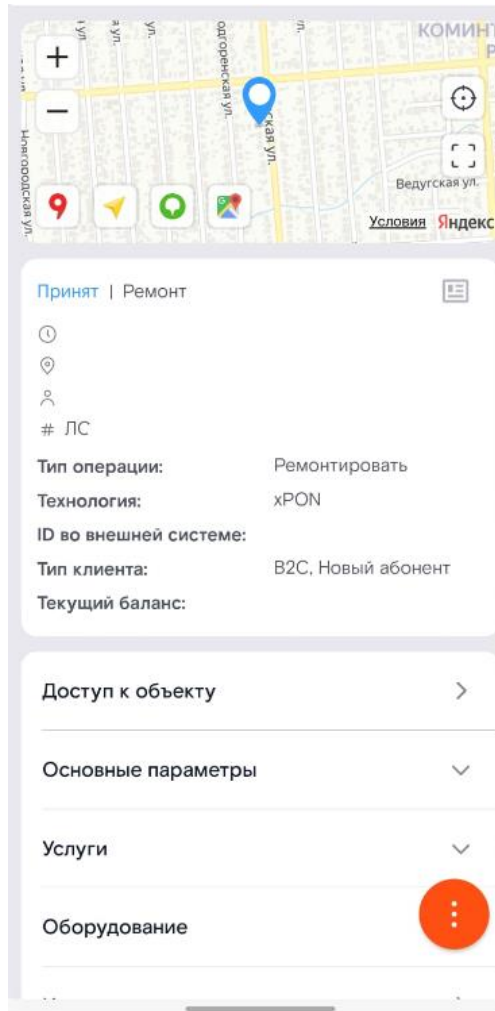
2024

# Как устроен процесс технической поддержки РТК



# Портал обратной связи, что это такое? Как выездной сотрудник отправляет обратную связь:

13



- В мобильном приложении
- Метка – Холостой выезд
- Описание – что можно было бы сделать, чтобы не выезжать

# Что видит сотрудник контроля качества:

14



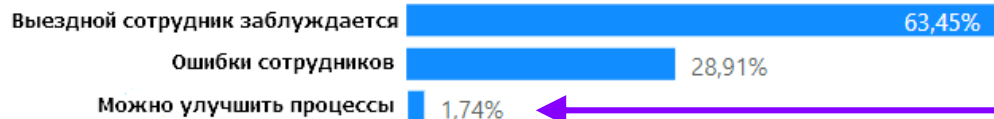
**Рекламацию оформил:** М.В.-269700 (Группа сервисно-технологической поддержки массового сегмента №1, МРФ: МРФ "Северо-Запад", Филиал: Группа сервисно-технологической поддержки массового сегмента №1)  
**Тип ошибки:** Диагностика - Не полная или неверная диагностика  
**Суть рекламации:** У клиента несколько устройств, подключенных к сети Wi-Fi. Проблемы клиента ТОЛЬКО с ТВ, подключенном через Wi-Fi. У клиента нет нашей услуги IPTV(проводной или OTT). Проблема явная в ЗО клиента(его ТВ). Варианты работы с клиентом были: 1 - допродать услугу IPTV клиенту. 2 - предложить прокладку UTP от ONT до ТВ клиента(услуга платная, через ПКП). Зачем сразу 05? Сотрудники ЗЛТП должны ТВ клиенту чинить?  
**Комментарий супервизора:** 1 А.В. Направление контроля качества и профессионального развития (изм. 10.03.2023 15:24): Неполная диагностика.

Номер заявки: CRM-310161908

## Ошибки:

Комментарий не соответствует действительности/не информативен/отсутствует

**Комментарии:** В разговоре клиент говорит, что подключено несколько устройств по wi-fi, на телефоне и ноутбуке всё работает нормально, не отмечено в комментарии выездным специалистам, что проблема у клиента только с одним устройством, в разговоре не было предложено проверить интернет по кабелю, в комментарии указано, что у клиента нет возможности проверить по кабелю.



Подтип ошибки, последнее состояние	Количество	%
Не полная или неверная диагностика	25	43,10%
Некорректная маршрутизация инцидента.	9	15,52%
Оформление наряда, при возможности выявления ГП	5	8,62%
Дезинформирование клиента/сотрудников Компании	4	6,90%
Оформление инцидента, при действующей ГП (Аварии\плановые работы)	3	5,17%
Не настроен роутер/модем/ONT	2	3,45%
Нет или недостоверная информация о собственности CPE	2	3,45%
Отказ абонента от заявки	2	3,45%
<b>Всего</b>	<b>58</b>	<b>100,00%</b>

- Получает запрос на проверку
- Анализирует, делает заключение
- Направляет обратную связь

**Можно улучшить процессы 1,74%**

# Что видит выездной сотрудник:

Есть чат	Вн. но...	Номер заявки	Дата добавления ↓	ФИО (отдел) допустившего ошибку	ФИО оформителя	Отдел оформителя	Филиал ошибающе...	Филиал услуги	Участок	ЛТП	Тип (2)	Статус	Подтвержд...	В работе
	30...	<a href="#">05-22449285</a>	20.02.2023 19:07	Х.Р.-268988 Направление технической поддержки Северо...	Б.И.Т.И.-ШК...	ГКС Воркута	Макрореги... МРФ "Северо...	Коми филиал МРФ "Северо...	Направлен...	2/1111	Самовосста...			Т.И.И.-5 Направление контроля
	13...	<a href="#">05-22308295</a>	16.02.2023 09:46	Д.Ю.-570124 Направление технической поддержки Юг	С....	ГКС №1 г. У...	Макрореги... МРФ "Северо...	Коми филиал МРФ "Северо...	Направлен...	2/ЛТП	Не полная ...			А.В.-60867. Направление контроля
	30...	<a href="#">05-22303342</a>	15.02.2023 17:38	А.-394539-2 Направление технической поддержки Северо...	А.А....	ГКС Воркута	Макрореги... МРФ "Северо...	Коми филиал МРФ "Северо...	Направлен...	2/ЛТП	Дезинформ...			А.В.-60867. Направление контроля
	30...	<a href="#">05-22271981</a>	12.02.2023 13:31	Е.А.-656717 Направление технической поддержки Северо...	з А....	ГКС Воркута	Макрореги... МРФ "Северо...	Коми филиал МРФ "Северо...	Направлен...	2/ЛТП	Не полная ...			Л.П.-3 Направление контроля
<p><b>Рекламу оформил:</b> А.Г.-481963-3 (ГКС Воркута, МРФ: МРФ "Северо-Запад", Филиал: ГКС Воркута)  <b>Тип ошибки:</b> Диагностика - Не полная или неверная диагностика  <b>Суть рекламации:</b> Тв приставка была включена в лан, который не настроен по тв. Сам модем был настроен, необходимо было изменить схему включения на лан4  <b>Комментарий супервизора:</b> П.П.-318301 Направление контроля качества и профессионального развития ( изм. 13.02.2023 16:47): Без диагностики. Не проверена схема подключения.  <b>Подтверждено:</b> Да</p>														
	13...	<a href="#">05-22230675</a>	07.02.2023 18:41	з Н.П.-545486 Направление технической поддержки Юг	А....	ГКС Воркута	Макрореги... МРФ "Северо...	Коми филиал МРФ "Северо...	Направлен...	2/ЛТП	Дезинформ...			А.В.-60867. Направление контроля
	30...	<a href="#">05-22211416</a>	05.02.2023 15:27	П.Ю.-579488 Направление технической поддержки Северо...	з А....	ГКС Воркута	Макрореги... МРФ "Северо...	Коми филиал МРФ "Северо...	Направлен...	2/ЛТП	Оформлен...			А.В.-60867. Направление контроля
	30...	<a href="#">05-22200055</a>	03.02.2023 11:39	А.К.-458257 Направление технической поддержки Северо...	А....	ГКС Воркута	Макрореги... МРФ "Северо...	Коми филиал МРФ "Северо...	Направлен...	2/ЛТП	Самовосста...			А.В.-60867. Направление контроля
	30...	<a href="#">05-22161639</a>	30.01.2023 15:58	А.И.-458057 Направление технической поддержки Северо...	612110-ШК...	ГКС Воркута	Макрореги... МРФ "Северо...	Коми филиал МРФ "Северо...	Направлен...	2/ЛТП	Не полная ...			А.В.-60867. Направление контроля
	30...	<a href="#">05-22154162</a>	30.01.2023 10:25	А.А.-394539-2 Направление технической поддержки Северо...	...	ГКС СЦ Све...	Макрореги... МРФ "Северо...	Калинингр... МРФ "Северо...	Направлен...	2/ЛТП	Наряд назн...			А.В.-60867. Направление контроля
	30...	<a href="#">05-22153519</a>	29.01.2023 13:17	Д.В.-398533 Направление технической поддержки Северо...	...	ГКС Воркута	Макрореги... МРФ "Северо...	Коми филиал МРФ "Северо...	Направлен...	2/ЛТП	Дезинформ...			А.О.-506 Направление контроля
	30...	<a href="#">05-22119530</a>	26.01.2023 15:56	Н.С.-665952 Направление технической поддержки Северо...	...	ГКС №1 г. У...	Макрореги... МРФ "Северо...	Коми филиал МРФ "Северо...	Направлен...	2/ЛТП	Некоррект...			А.О.-506 Направление контроля

- Результат разбора всех своих запросов

# Ретроспектива

**2017**

Портал обратной связи –  
Система встроенного внутреннего контроля

**2017–2021**

Улучшение процессов взаимодействия контактного центра и дистанционной технической поддержки

**2022**

Включение в периметр портала выездных сотрудников

**2022–2024**

Улучшение процессов взаимодействия дистанционной технической поддержки и выездных сотрудников

**2023–2024**

Включение в периметр направления поддержки продаж и каналов продаж



# Для чего нужна обратная связь от выездных сотрудников?

- Построение сквозных бизнес-процессов дистанционной поддержки и выездных сотрудников
- Причастность сотрудника к изменениям бизнес-процессов и мотивация к развитию
- Сокращение неэффективных выездов

# Инструменты сбора обратной связи

## Опросы выездных сотрудников

- + Контролируемые объёмы  
Можно сравнить полученные результаты по периодам и группам  
Выбор дат опроса в зависимости от задачи
- Нет данных по реальным кейсам = индивидуальное мнение, а не реальная причина  
«Узкие» вопросы дают понятный результат, но теряется комплексный подход к выявлению причин проблем в цепочке обслуживания  
«Общие» вопросы размывают картину и не всегда решают поставленную задачу  
Невысказанная ОС у сотрудников – будет «накипать»

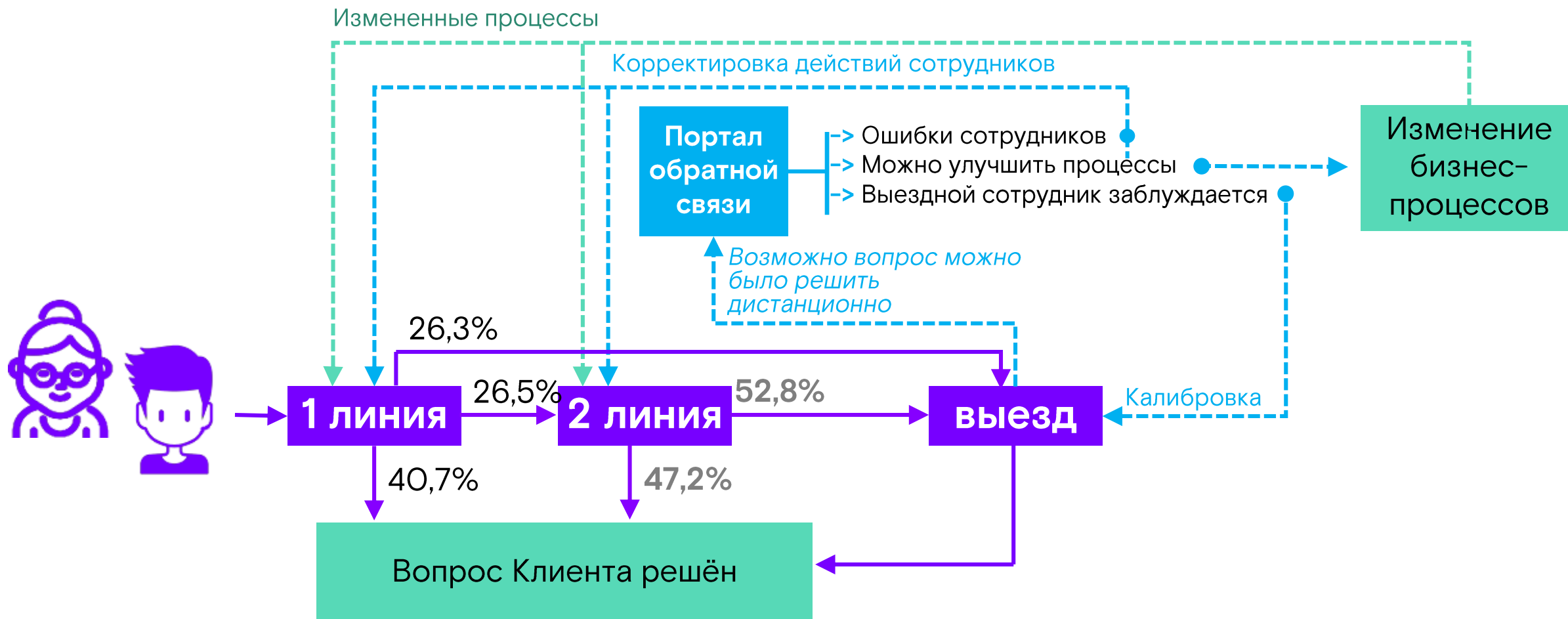
## ПОС

- + Можно сравнить полученные результаты по периодам и группам  
Полный комплект данных, напрямую связанных с обращением Клиента  
Единое входное окно ОС от выездного сотрудника – профилактика «накипания»  
Своевременная ОС, на запрос сотрудника
- Косвенный контроль объёмов

## Любой из инструментов требует:

- Ресурсы для проверок поступающей обратной связи
- Технические и коммуникативные компетенции сотрудников работающих с обратной связью

# Результат 2024



# Обратная связь как средство непрерывного улучшения бизнес-процессов

20

- Количество дистанционно решённых кейсов на 1 ЛТП = сокращение стоимости обслуживания Клиента

2024 год изменено **350**  
клиентских сценариев

**Динамика изменения клиентских сценариев:**

2022 изменено **390**

2023 изменено **340**

2024 изменено **350**

**Результат 2024: Процент решённых на 1 ЛТП: 2024 вырос на **6 %****

**Процент переданных с 1 ЛТП на 2 ЛТП: 2024 снизился **-4 %****

**Процент переданных с 1 ЛТП на 3 ЛТП: 2024 снизился **-3 %****

# Вызовы и сложности

Нет регулярности обратной связи

Калибровочные сессии по результатам разбора рекламаций

После получения обратной связи процессы не меняются

Предполагали как проблематику, не подтвердилось

Обратная связь может восприниматься как способ контроля сотрудников и их демотивации

Исключение влияния обратной связи на премию сотрудника

# Клиентоцентричность

Сейчас модно создание подразделений, по работе с Клиентским опытом, которые требуют:

- Высокооплачиваемых сотрудников
- Отдельное подразделение, которое необходимо подключить к текущим процессам
- Свежий и не всегда бизнес-ориентированный взгляд

Или

- Портал сбора обратной связи
- Перепрофилировать отдел контроля качества, уже встроенный в бизнес-процессы
- Полный объём информации для структурированных изменений

Или вы можете использовать оба подхода и сравнить результаты

- **Важно сделать обратную связь регулярной**
- **Важно давать обратную связь на обратную связь**
- **Нужно быть готовыми к тому, что НЕ ВСЯ обратная связь будет содержать информацию для изменения процессов**
- **Важно поменять парадигму: вместо наказаний и штрафов – улучшения процессов**
- **Все изменения должны положительно влиять на Клиентское восприятие**

Внимание к данным, анализ,  
непрерывные улучшения бизнес-процесса  
внутри – это путь к созданию  
лучшего опыта клиента!






# Не останавливайтесь на достигнутом: всегда есть что улучшить

**Вера Кулебякина**

Руководитель направления  
Офис трансформации  
ПАО «Ростелеком»

 [Vera.Kulebyakina@nw.rt.ru](mailto:Vera.Kulebyakina@nw.rt.ru)

 +7(953) 177-09-88

