



Методика анализа условно-избыточных контактов (УИК)

с целью определения приоритетов оптимизации на основе оценки экономического эффекта

Олег Зельдин

Апекс Берг

О чем поговорим?

1

Суть подхода

2

Классификация

3

Анализ

4

Оценка эффекта

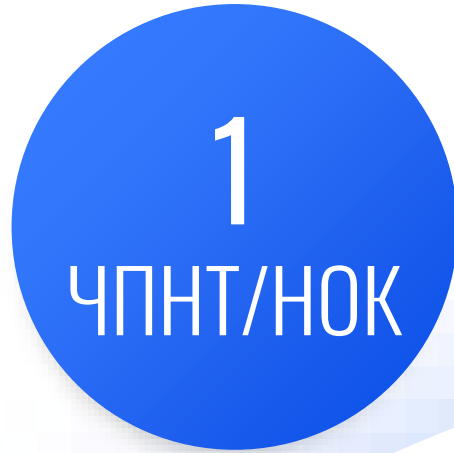
Суть подхода

Все контакты с живыми операторами – условно избыточные*

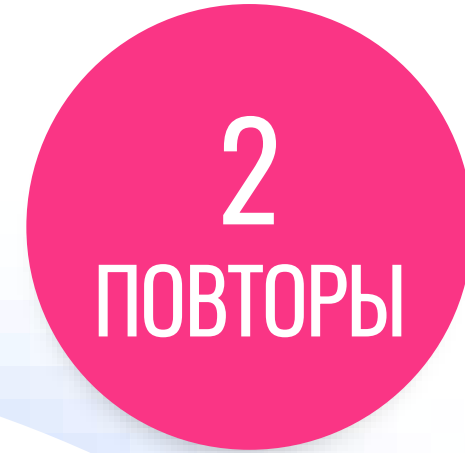


* Пока это утопия, однако тенденции существуют

Что такое УИК? Два мета-критерия



Что-то пошло не так или не соответствует ожиданиям клиентов



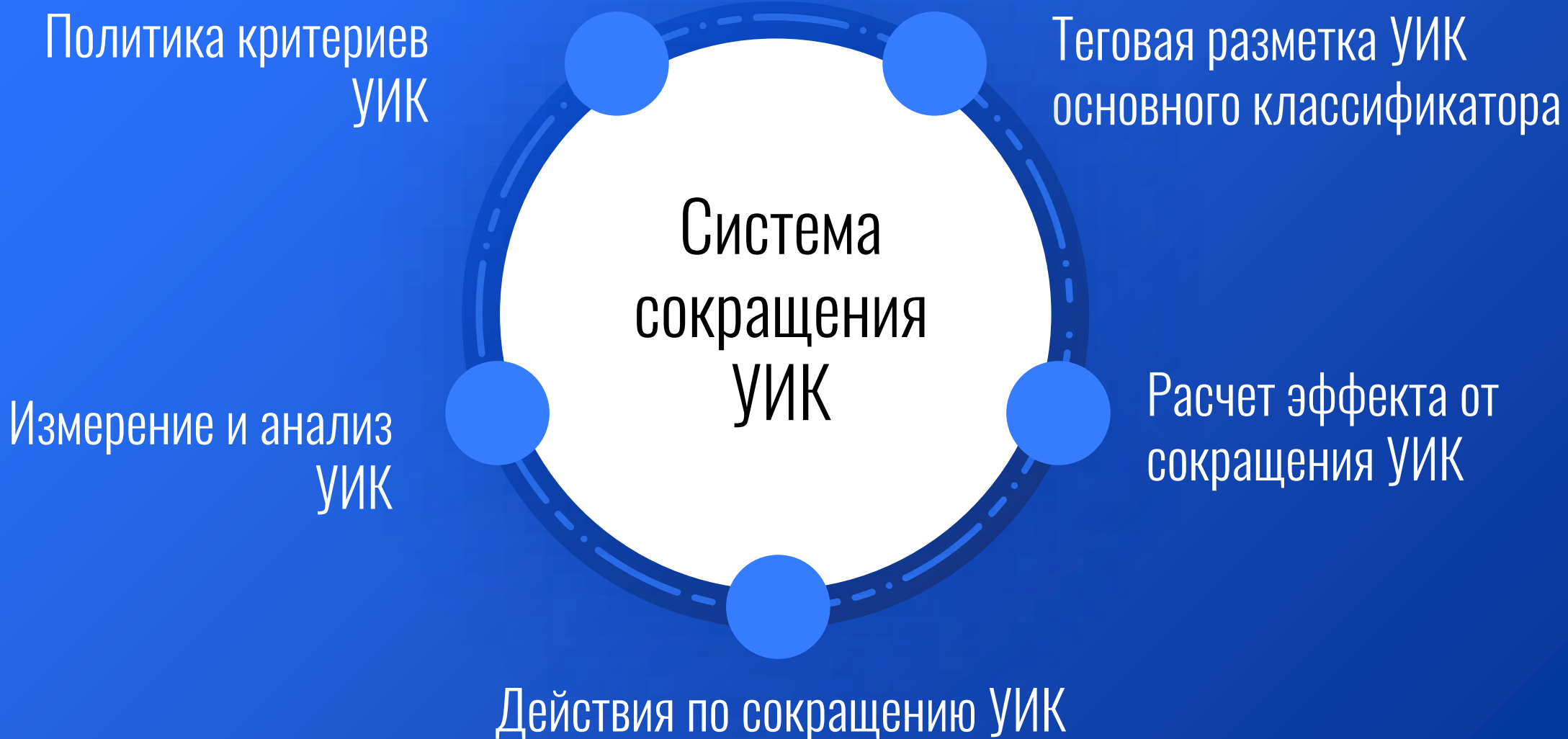
Повторные обращения клиентов

Определение того, какие именно контакты являются УИК - это политика компании. Эту политику необходимо периодически пересматривать по мере устранения или значительного снижения тех УИК, которые имеют наиболее выраженный эффект в терминах влияния на СХ и затраты компании на предоставление сервиса. Постепенно можно переходить к более «тонким» настройкам.

Примеры конкретики по мета-критериям

Критерий	Пример
✗ ЧПНТ (Клиент)	■ Не смог заказать товар в мобильном приложении (МП). Сброс при сохранении заказа ■ В магазине охранник нагрубил мне ■ Доставлены продукты с истекшим сроком годности
✗ НОК (Клиент)	■ Получил возврат средств, но сумма меньше, чем должна быть (* удержана комиссия) ■ Прошло уже 5 дней, но страховой выплаты до сих пор нет (норматив: 10 дней) ■ Прошло уже 11 дней, но страховой выплаты до сих пор нет (норматив: 10 дней)
✗ ЧПНТ (Компания)	■ Клиент хочет активировать карту лояльности по телефону. Такой сервис есть в МП ■ Вопрос клиента требует перевода обращения в другую группу (есть прямой канал) ■ Запрос конфиденциальной информации при отсутствии авторизации
✗ ✗ ✓ ✗ ✓ ✗ Повтор	■ Почему мой вопрос (ЧПНТ) до сих пор не решен? (неважно, нарушен ли норматив) ■ Получил консультацию по МП, но мне до сих пор непонятно, как сделать заказ ■ В прошлый раз при мне не было номера заказа. Сейчас есть

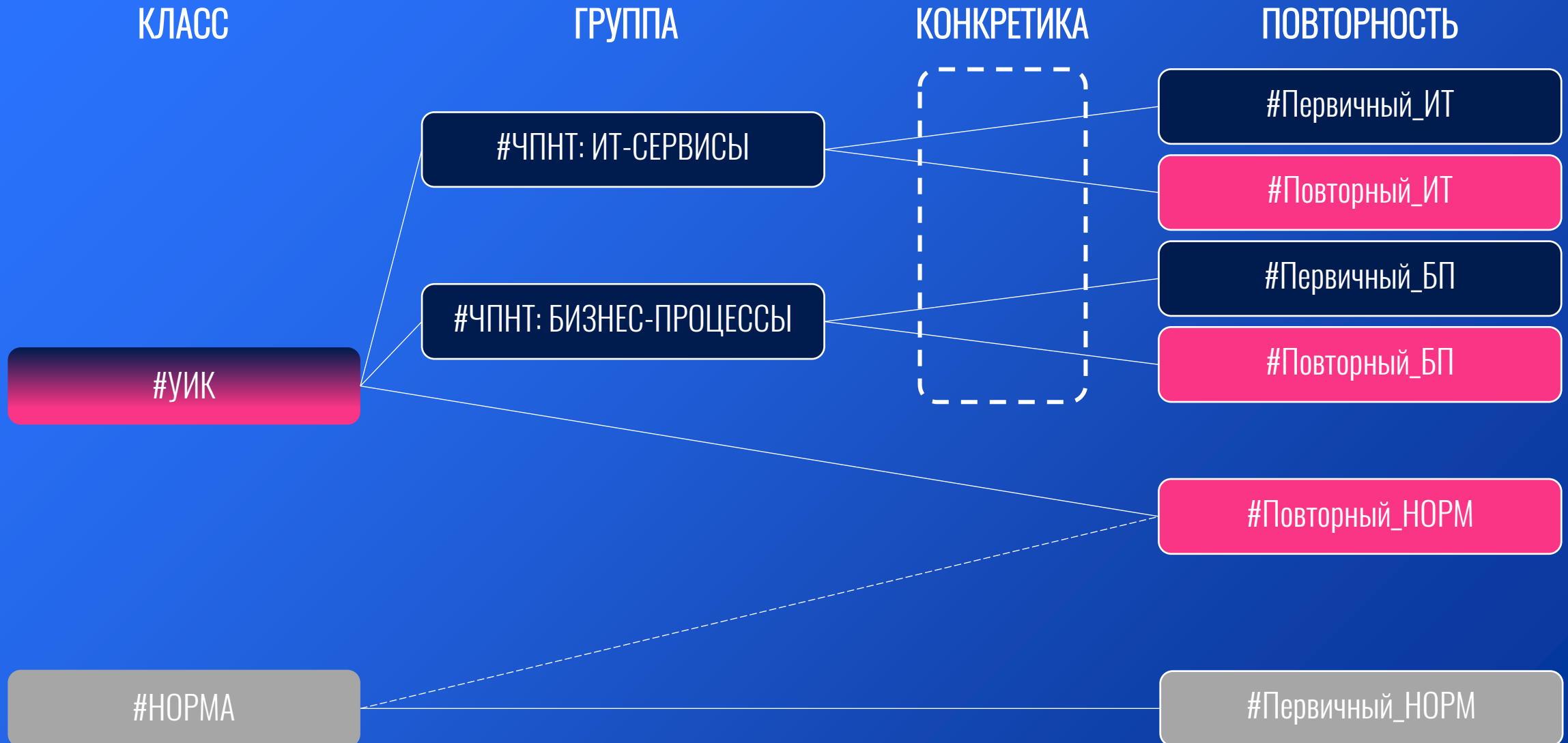
Компоненты системы сокращения УИК



Теговая разметка

Классификация УИК

Верхнеуровневая структура тегов УИК



Примеры конкретики по группам сервисов/процессов

Группа сервисов/процессов	Пример
ЧПНТ: ИТ-СЕРВИСЫ	■ Мобильное приложение ■ Личный Кабинет ■ Система формирования заказов ■ Приложения на рабочем месте оператора КЦ
ЧПНТ: БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	■ Обслуживание клиента в магазине (Оффлайн) ■ Регистрация заказа оператором КЦ ■ Доставка заказа курьером ■ Контроль качества товаров в магазине/доставке

Примеры разметки тегами основного классификатора

СЕРВИС ПРИ ПОСЕЩЕНИИ МАГАЗИНА-ОТЗЫВЫ О ПЕРСОНАЛЕ МАГАЗИНОВ-Хамство работника кассы

#УИК: БП_Обслуживание в магазинах. Первичный/вторичный

ПОЛУЧЕНИЕ ЗАКАЗА - КАЧЕСТВО ТОВАРА-Проблемы с упаковкой

УИК : БП_Сборка заказов в доставке. Первичный/вторичный

ДИСТАНЦИОННЫЕ КАНАЛЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ-КОНТАКТ-ЦЕНТР-Жалобы на операторов

УИК : БП_Обслуживание в КЦ. Первичный/вторичный

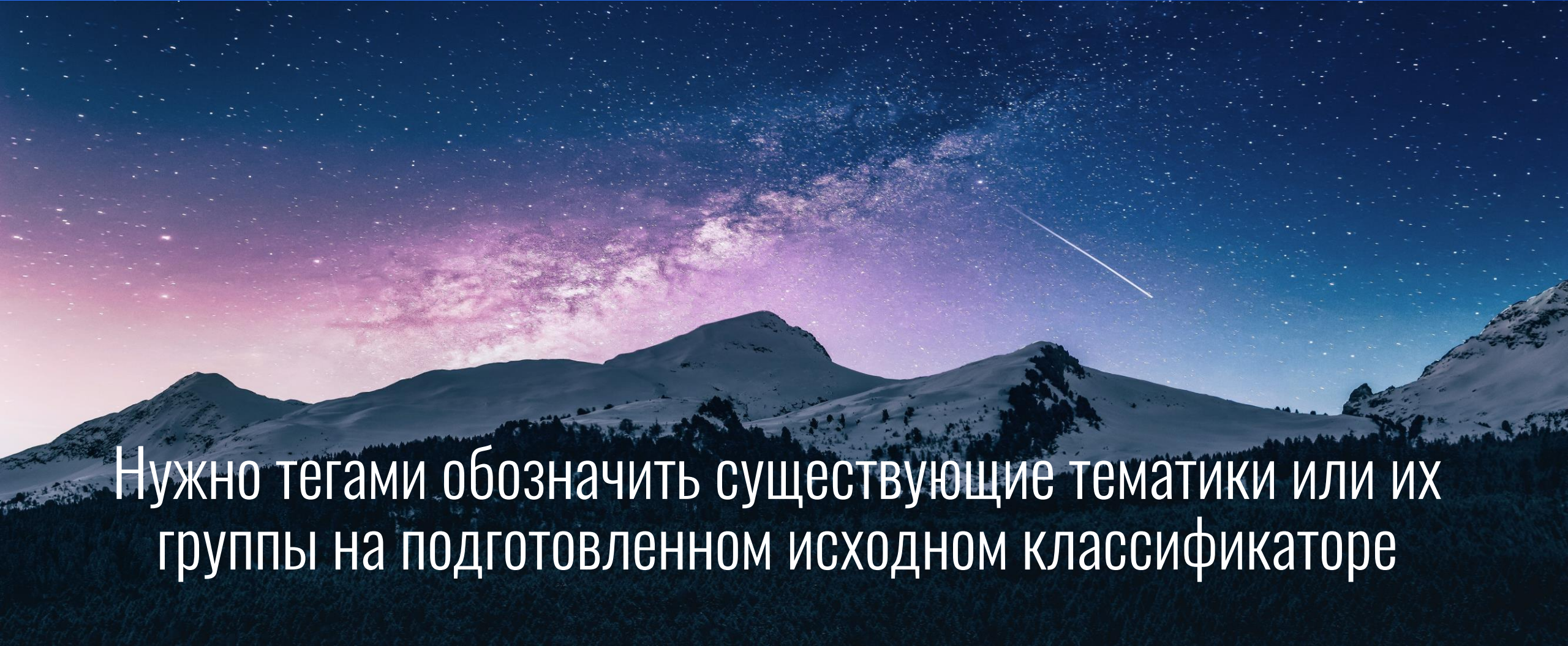
АКТИВАЦИЯ КАРТЫ - ПРОБЛЕМЫ С АКТИВАЦИЕЙ-Активация в МП не состоялась

УИК : ИТ_Мобильное приложение. Первичный/вторичный

АКТИВАЦИЯ КАРТЫ – СПРАВКИ – Как активировать карту?

#НОРМА: Первичный

! Не нужно создавать отдельный классификатор УИК

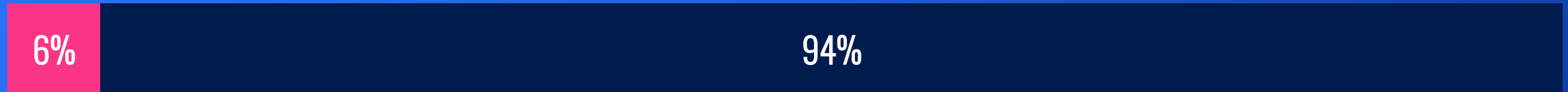


Нужно тегами обозначить существующие тематики или их группы на подготовленном исходном классификаторе

Измерение и анализ УИК

До анализа повторных контактов рекомендуется тщательно проверить
– использованы ли все возможности для их измерения

До



Повторные (без контента) Остальные

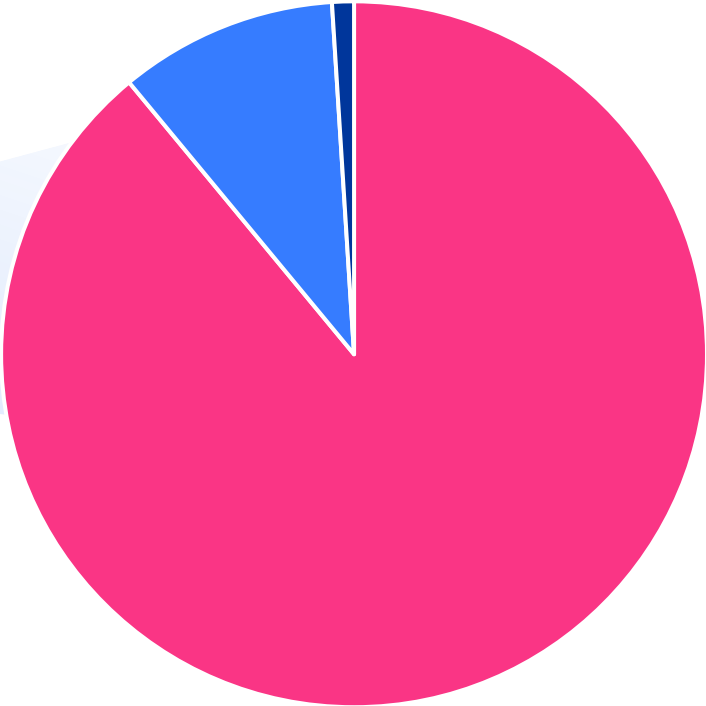
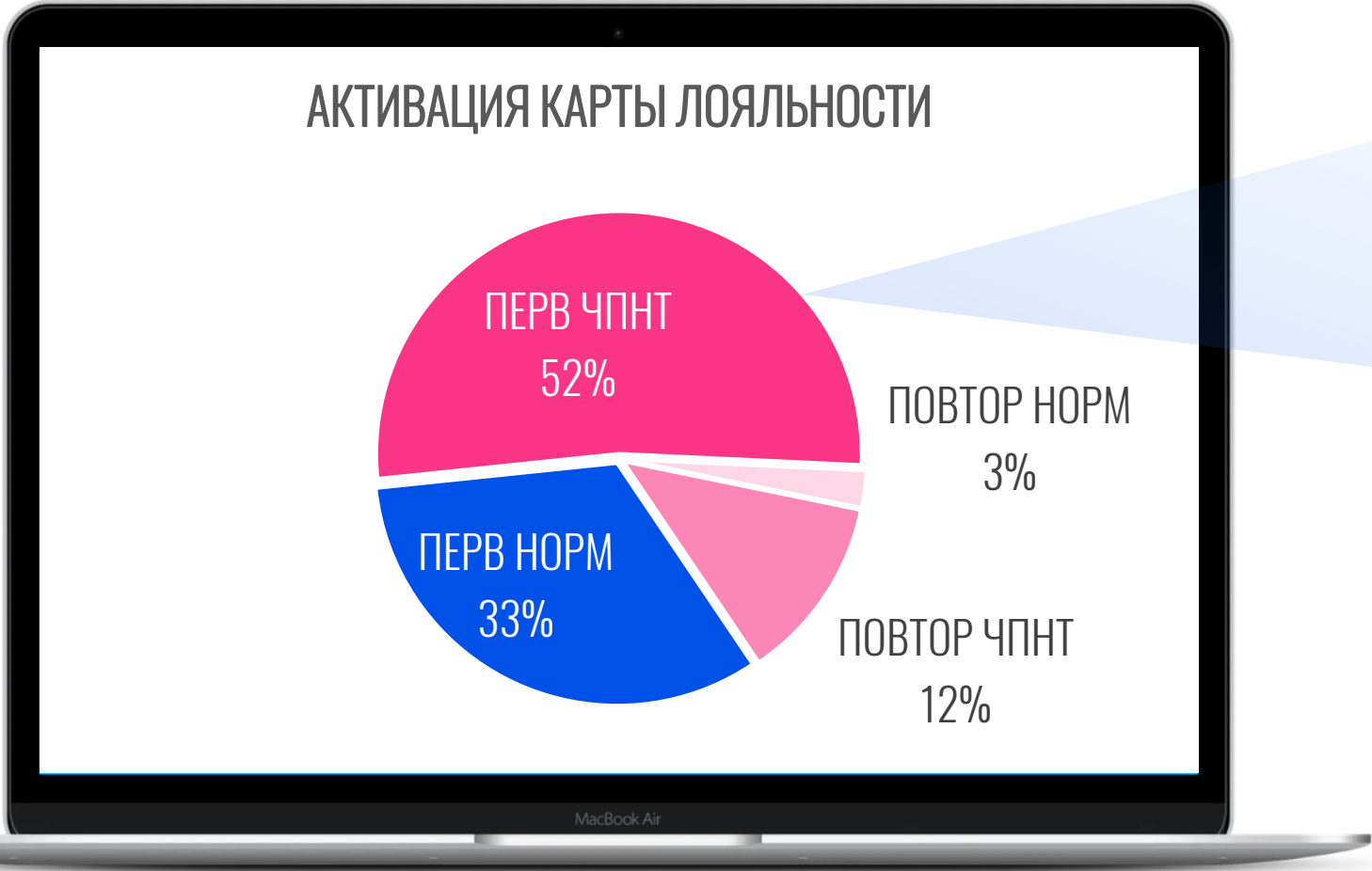
После



Повторные (без контента) ПовтВычисл (Кейсы) ПовтВычисл (24 ч) ПовтВычисл (Коммент) Остальные

Анализ доли и структуры УИК. Пример 1

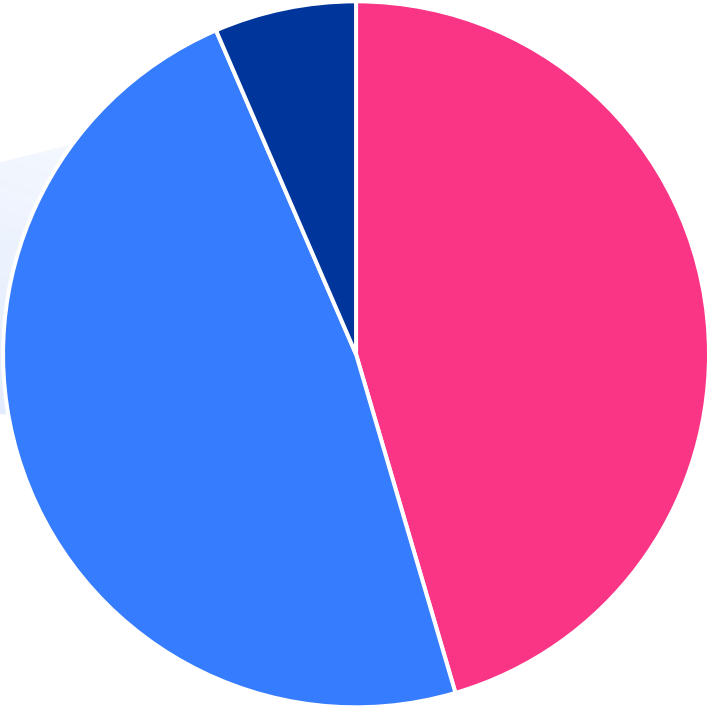
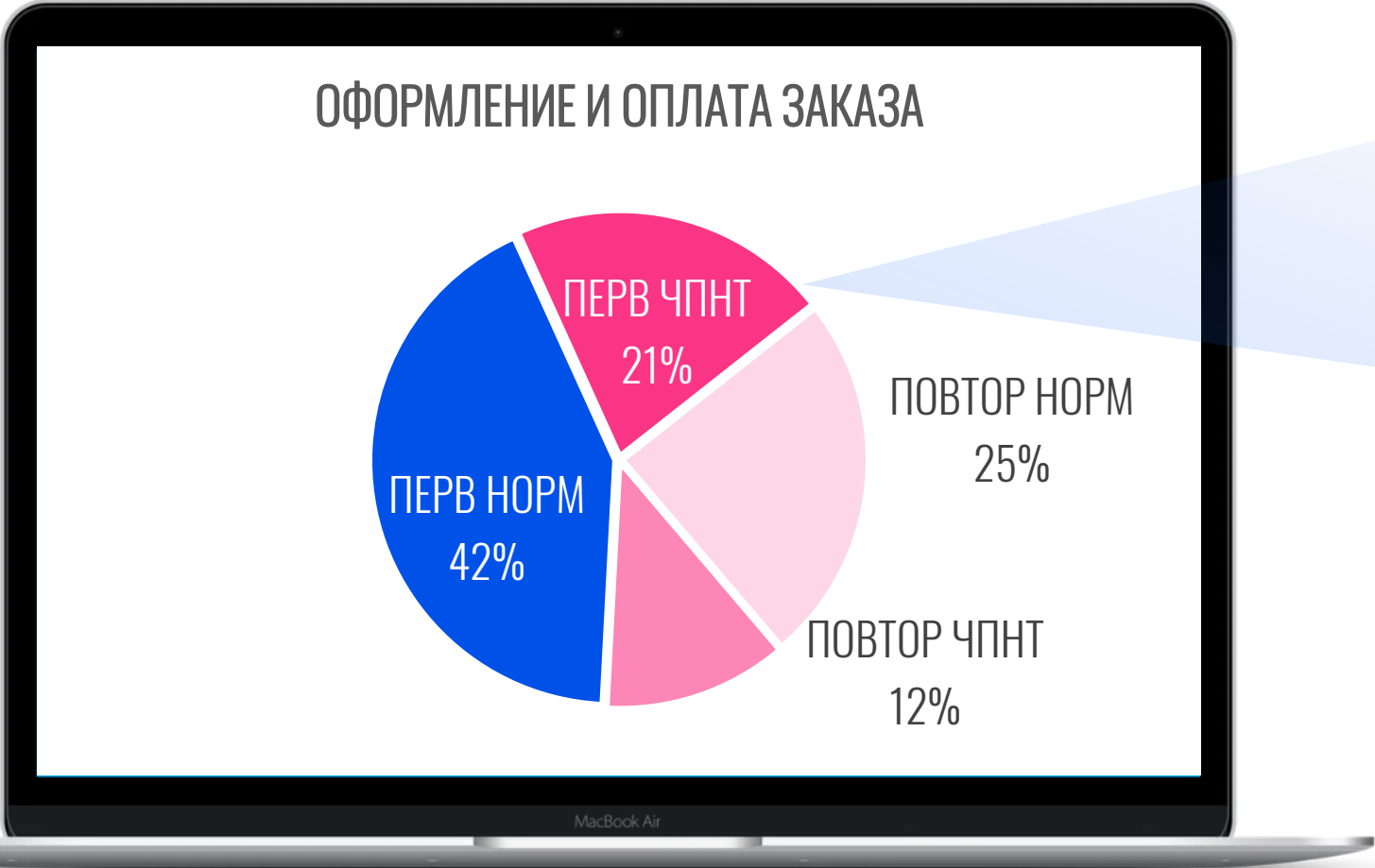
■ ИТ-Сервисы ■ БП (вне КЦ) ■ БП (КЦ)



Проблемы в ИТ-Сервисах

Анализ доли и структуры УИК. Пример 2

■ ИТ-Сервисы ■ БП (вне КЦ) ■ БП (КЦ)

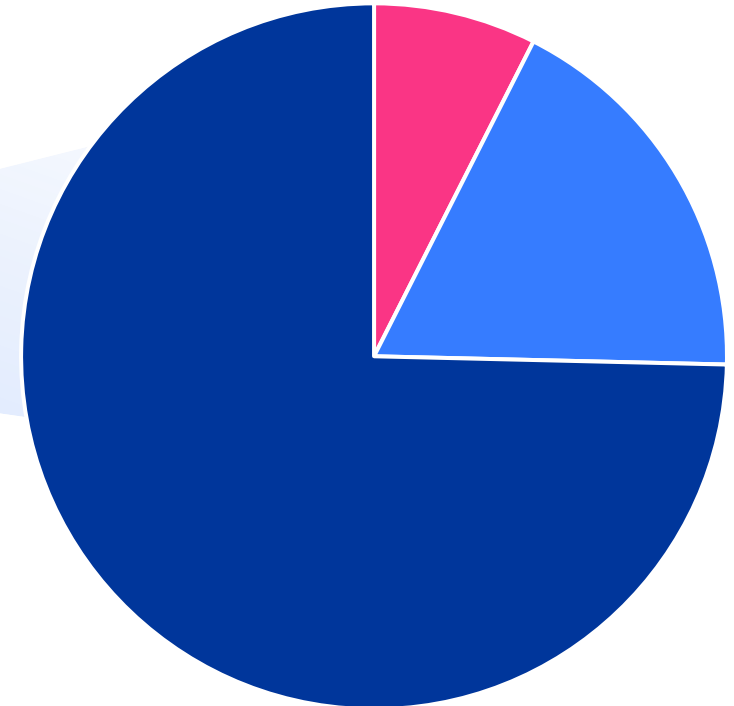
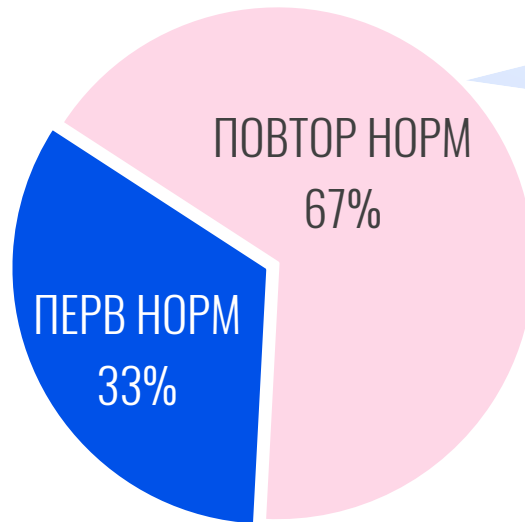


Проблемы в ИТ-Сервисах и БП

Анализ доли и структуры УИК. Пример 3

■ ИТ-Сервисы ■ БП (вне КЦ) ■ БП (КЦ)

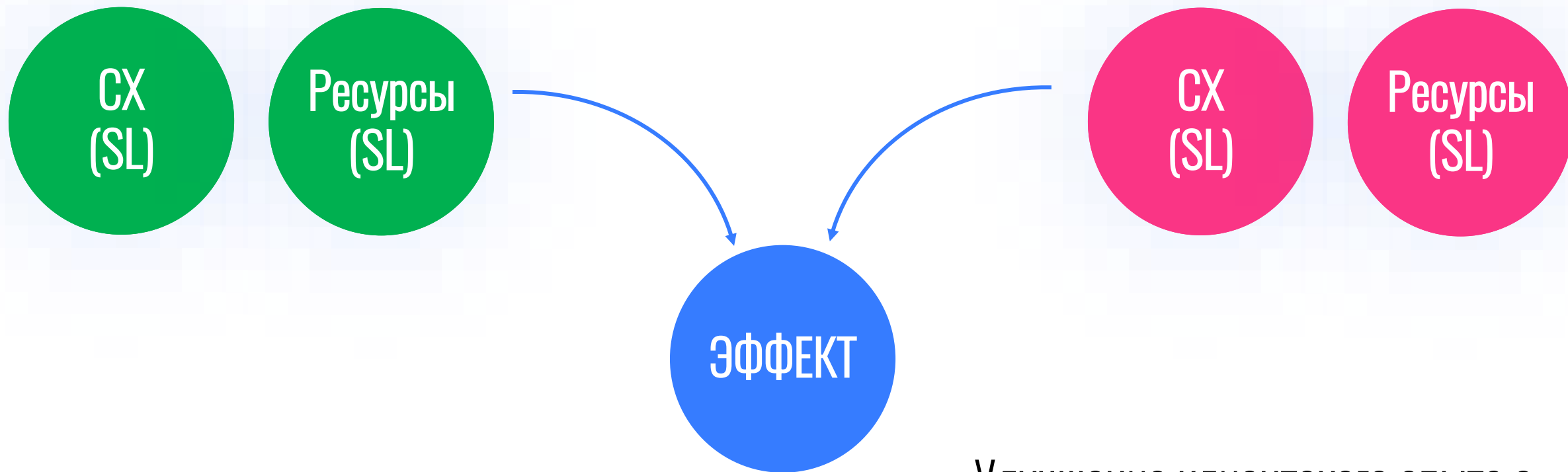
СПРАВКИ ПО НАЛИЧИЮ АССОРТИМЕНТА



Проблемы в БП

Оценка потенциального эффекта

Эффект: оптимизация расходов без ухудшения клиентского опыта

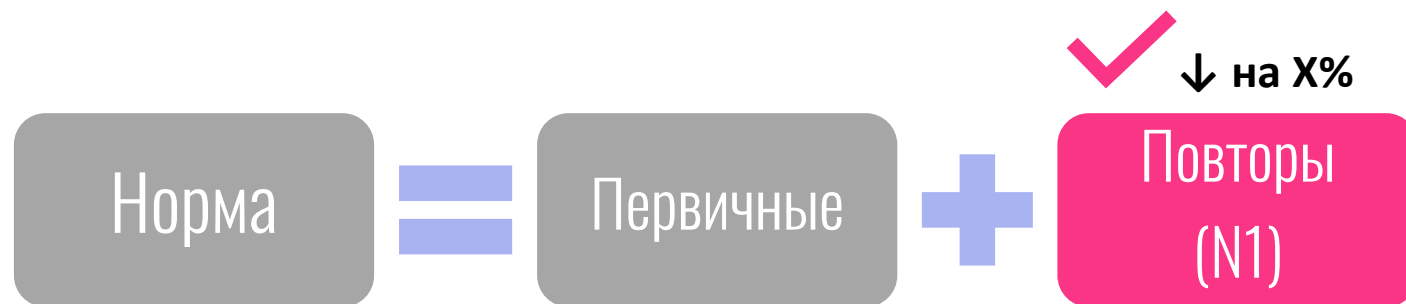


- Снижение расходов без ухудшения клиентского опыта

- Улучшение клиентского опыта с незначительным снижением расходов

Логика оценки брутто-эффекта

1. Ставим цель по снижению УИК. Снижение на 10-20% реально в большинстве случаев
2. Эффект оцениваем в количестве устраненных УИК при достижении цели



Цель: Снижение повторов

Эффект брутто = $X\% \cdot N1$

Ищем корневые причины: «Почему есть повторы?»



Цель: Снижение первичных

Эффект брутто = $Y\% \cdot (N2 + N3/N2)$

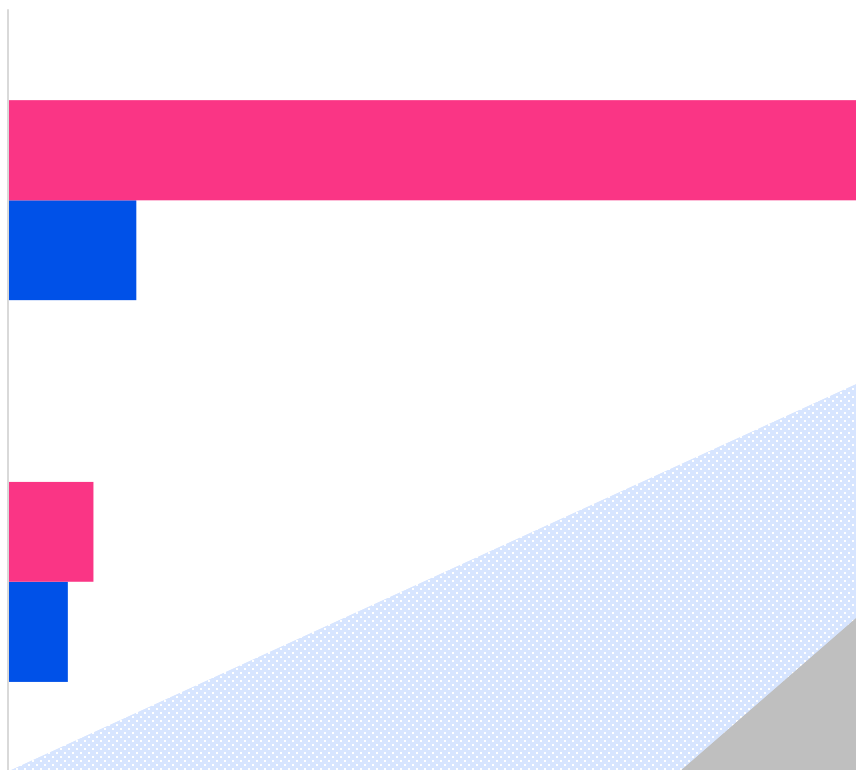
Ищем корневые причины: «Почему есть первичные?»

Сравнительный анализ брутто-эффекта от снижения УИК с разной тактикой

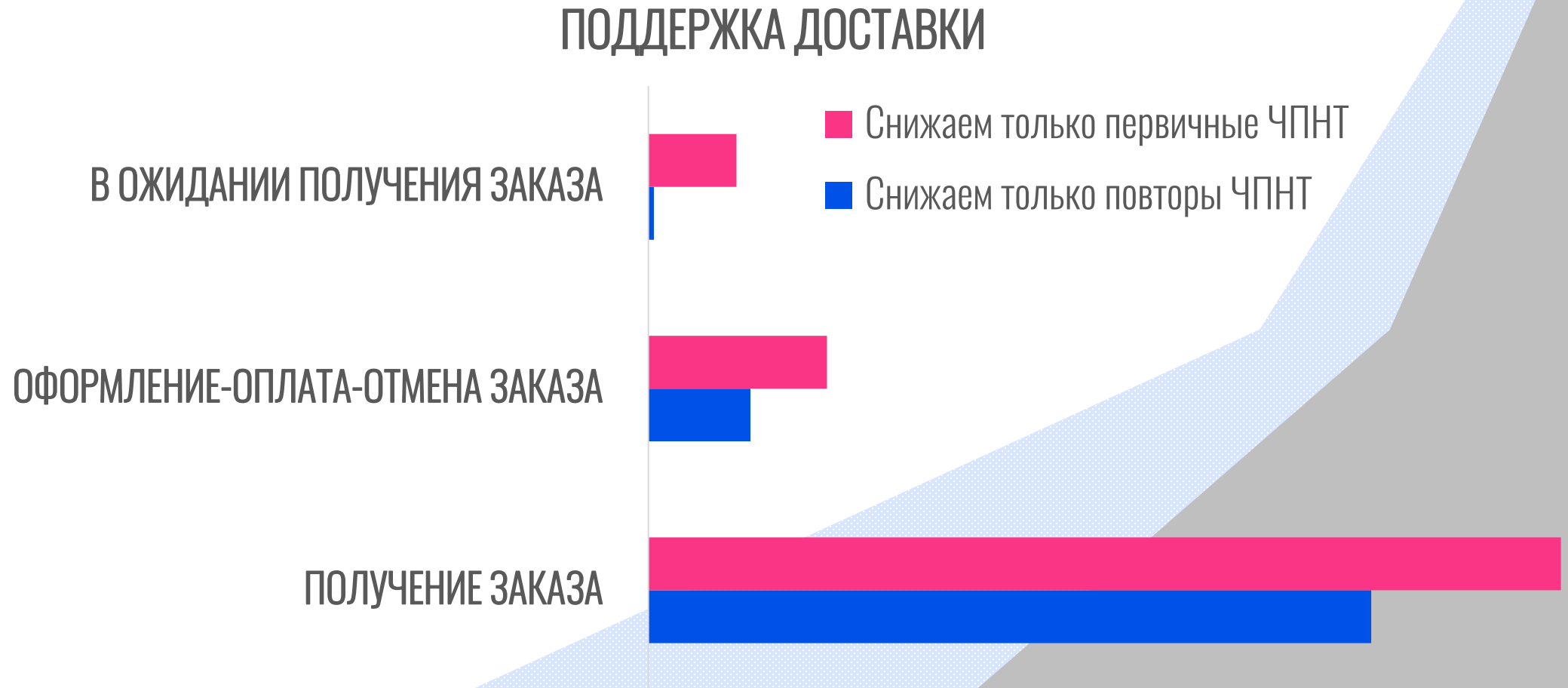
■ Снижаем только первичные ЧПНТ ■ Снижаем только повторы ЧПНТ

ГЛ: Магазины и программа лояльности

Поддержка доставки



Сравнительный анализ брутто-эффекта от снижения УИК с разной тактикой

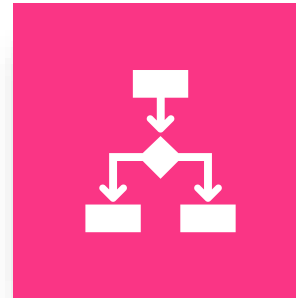


Логика поиска решений для устранения УИК. Повторные контакты



Группы корневых причин (от лица клиента)

- Вопрос не был решен сразу. Почему он не решен до сих пор?
- Вопрос был решен сразу, но не так. Давайте разберемся
- Вопрос не был решен сразу из-за меня. Теперь я готов



Группы поиска решений

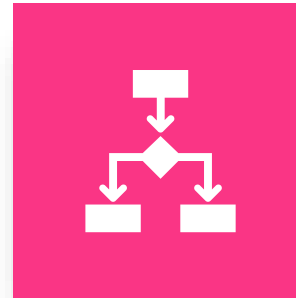
- | | |
|--------------------|--|
| ■ ИНФОРМИРОВАНИЕ | 0 сроках
0 решениях
0 каналах информации |
| ■ ИЗМЕНЕНИЯ БП/ИТ | ↓ сроков решения
↓ требований к клиенту
↑ верных решений сразу |
| ■ ДОБАВКА РЕСУРСОВ | ↓ сроков решения |

Логика поиска решений для устранения УИК. Первичные контакты ЧПНТ



Группы корневых причин (от лица клиента)

- Это не работает
- Это работает не так
- Я не понимаю, как это работает



Группы поиска решений

- | | |
|--------------------|--|
| ■ ОБУЧЕНИЕ КЛИЕНТА | Продуктам
Сервисам БПЧ
Сервисным процедурам |
| ■ ИЗМЕНЕНИЯ БП/ИТ | ↓ Ошибок процесса
↑ Стабильности процесса
↓ Ошибок клиента |

МАТРИЦА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

А

Необходимые затраты

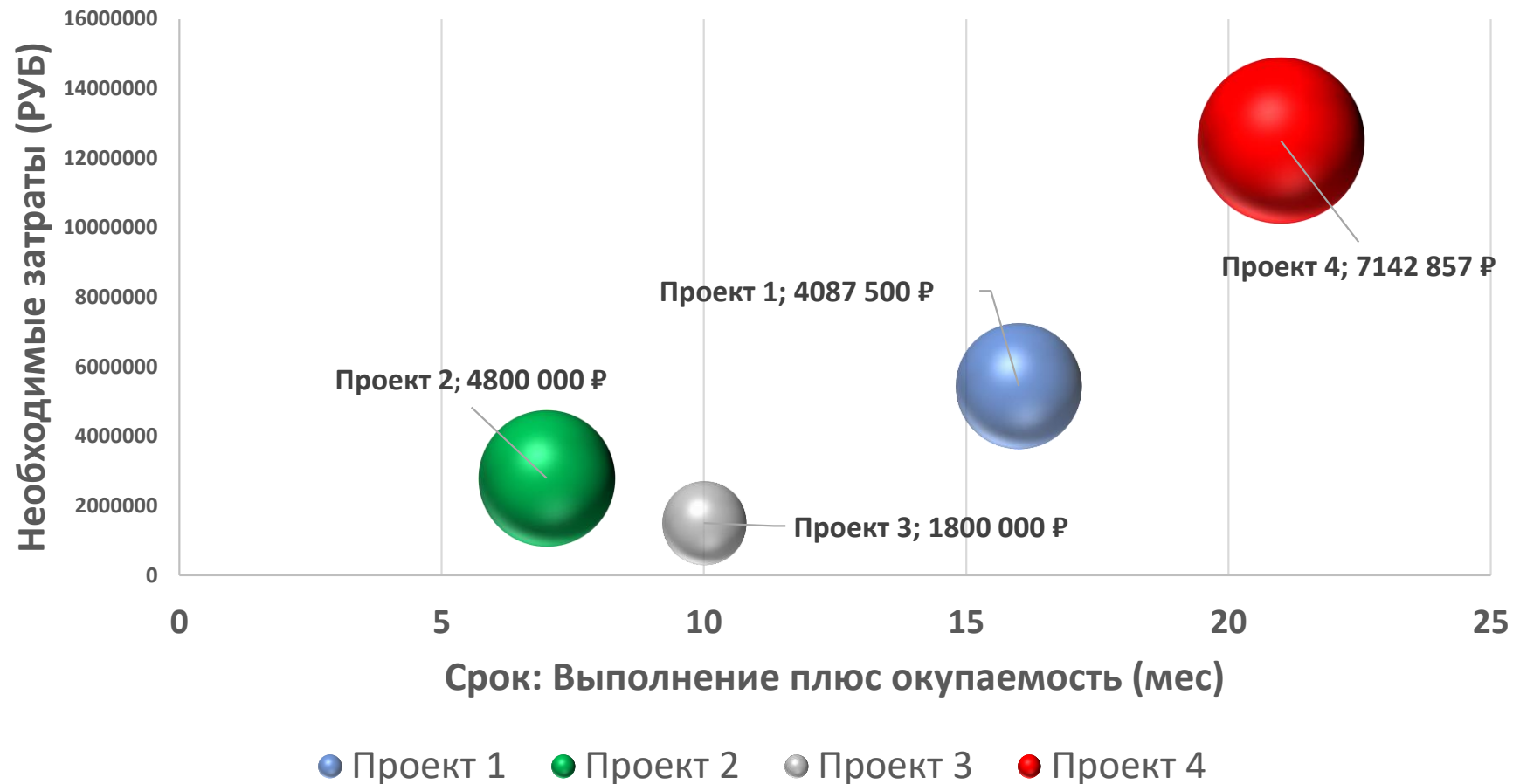
Б

Срок: внедрение + окупаемость

В

Годовой эффект

МАТРИЦА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. Пример



Проект 1:
Изменение БП вне КЦ

Проект 2:
Внедрение системы
информирования

Проект 3: Изменение БП в КЦ

Проект 4: Изменение ИТ-
Сервиса вне КЦ

ВОПРОСЫ?



Клиентский сервис – искусство служить людям



info@apexberg.ru



+7 495 22-911-82



ТГ-КАНАЛ