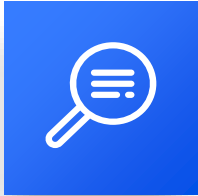




Наиболее частые ошибки организации системы управления КЦ, выявляемые в ходе диагностики

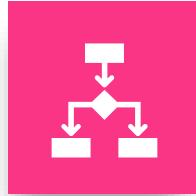
Юрий Мельников | Апекс Берг

Комплексная диагностика контакт-центра



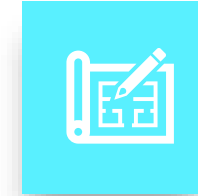
Глубинная оценка качества системы управления КЦ

- Глубокая система диагностики на основании интегрированных требований международных стандартов и собственного опыта
- 42 процесса управления в границах диагностики
- Более 700 точек проверки
- Охват методики: от стратегии до системы метрик



Количественная оценка уровня зрелости и бенчмаркинг

- Оцифрованные результаты по дому процессу и по КЦ, в целом
- Приоритезация зон развития на основе количественных характеристик
- Сравнительный анализ степени зрелости КЦ с результатами диагностики других контакт-центров

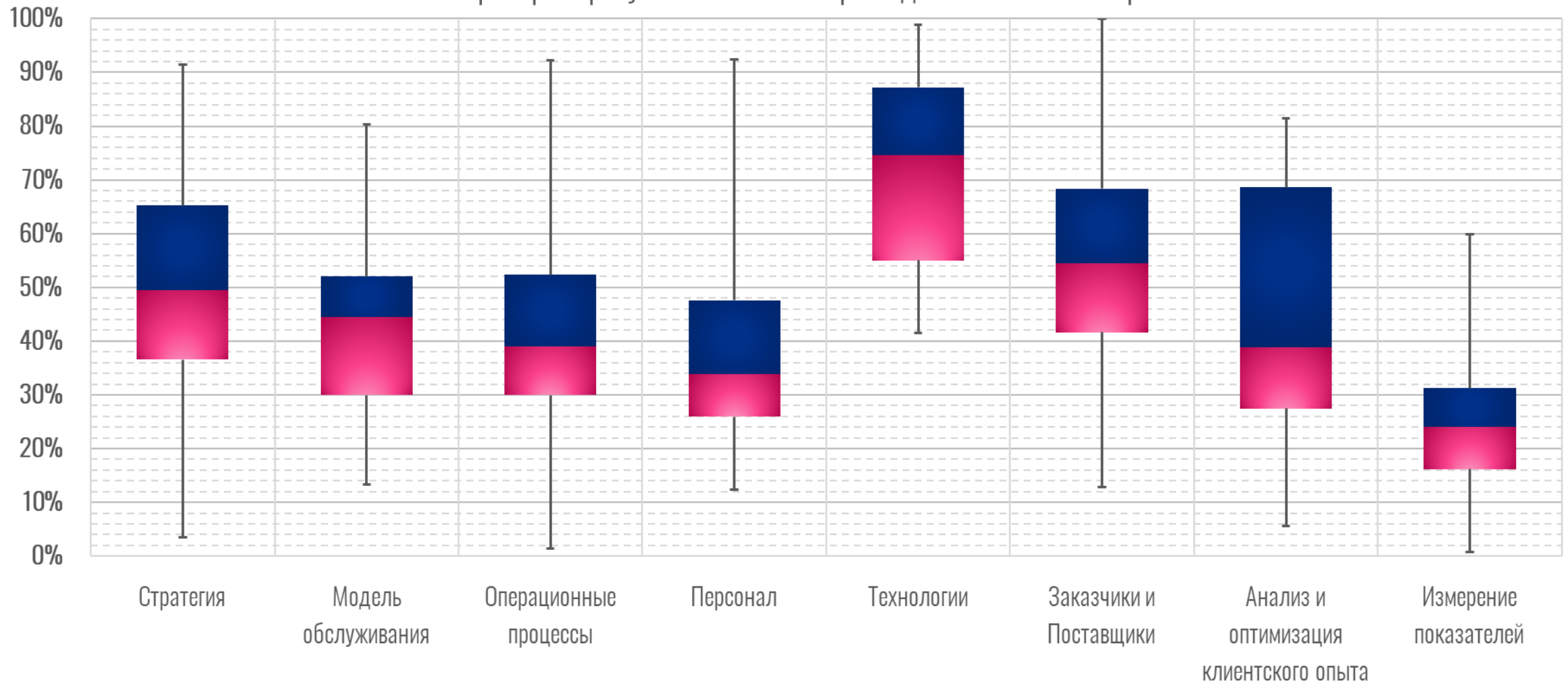


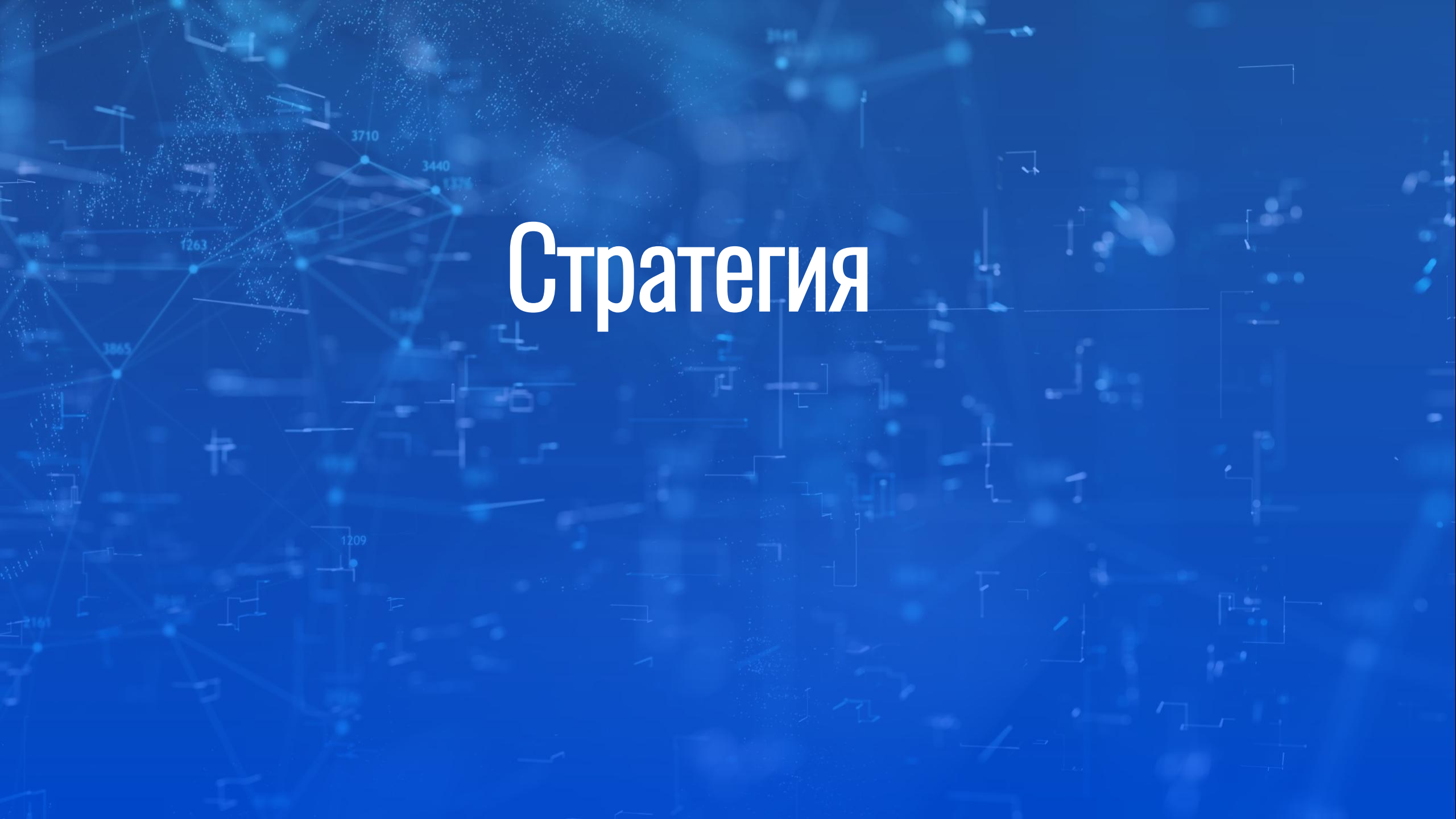
Рекомендации по оптимизации процессов и инструментов

- Формирование детализированных рекомендаций для реализации возможностей по улучшениям
- Проведение практикума (3 полных дня) по разъяснению итогов проекта и планированию задач по развитию КЦ

Верхнеуровневая карта для проведения бенчмаркинга

Анализ разброса результатов по категориям диагностической карты

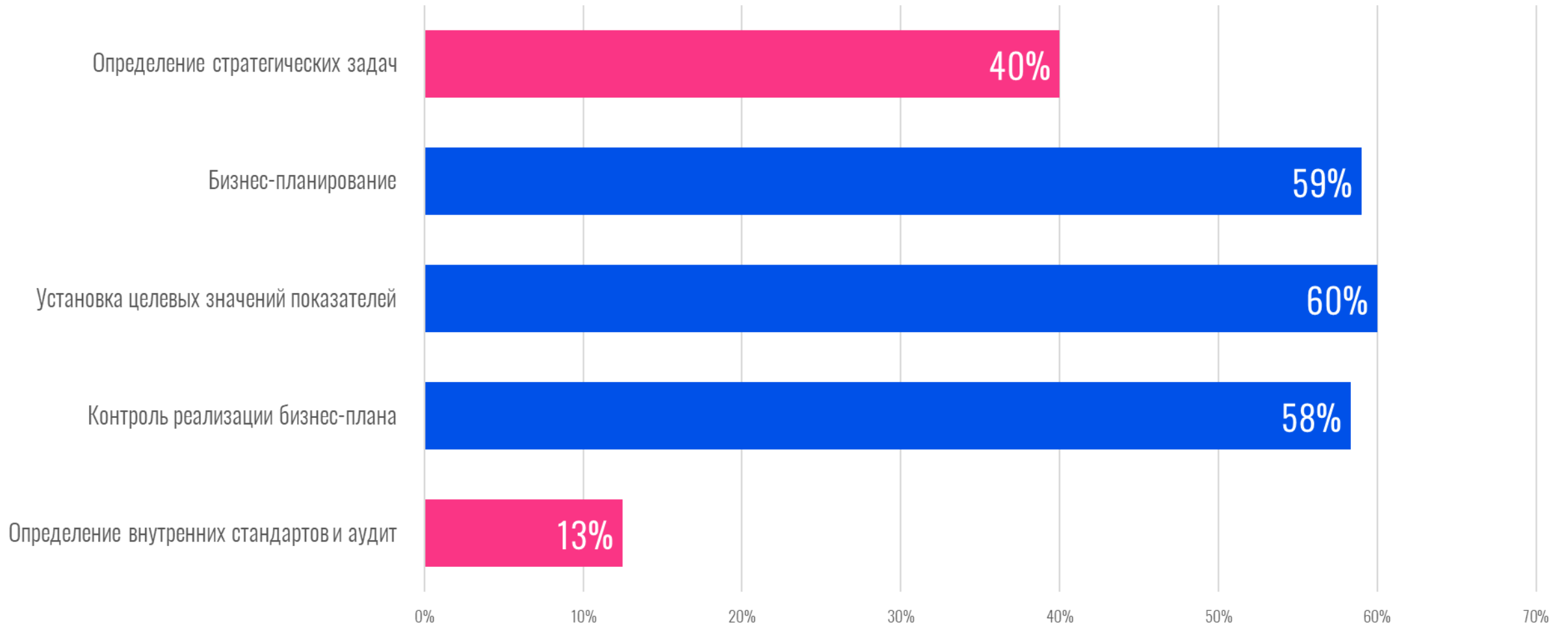




Стратегия

Управленческая стратегия и политика

Степень зрелости процессов в категории «Стратегия»



Определение стратегических задач

В КЦ определены стратегические ориентиры, в том числе **количественные стратегические цели**



Цели и планы подразделений, обеспечивающих работу КЦ (например, IT, HR), должны быть согласованы с целями и планами КЦ



Менеджеры и операторы КЦ должны **знать и понимать** стратегические ориентиры (в нужном объеме)



КЦ измеряет **все требуемые метрики**, относящиеся к стратегическим областям управления



Внутренние стандарты процессов управления

Стратегия	Модель обслуживания	Операционные процессы	Операционные процессы	Персонал	Технологии, заказчики и поставщики	Клиентский опыт
Регламент / методика бизнес-планирования	Методика персонализации обслуживания	Регламент управления контентом баз знаний	Регламент внесения изменений в расписания	Оргструктура КЦ	Соглашение (договор) с Заказчиком	Процесс исследования удовлетворенности
Стратегические ориентиры и цели КЦ	Описание параметров модели обслуживания клиентов	Регламент коммуникационного процесса при проведении изменений	Регламент оперативного управления	Регламент процесса подбора персонала	Требования к поставщикам основных ресурсов КЦ	Процесс обработки и анализа жалоб клиентов
Бизнес-план	Процедура актуализации классификатора запросов	Процесс устранения несоответствий	Реестр отчетов	Регламент процесса обучения персонала	План обеспечения непрерывности сервиса КЦ	Регламент процесса сбора отзывов клиентов о продуктах и услугах
Методика целеполагания	Сервисно-канальная матрица, структура групп обслуживания и схемы маршрутизации	Процесс непрерывных улучшений	Методика актуализации системы отчетности	Программы и методические материалы для обучения персонала	Регламент обучения СБПЧ	Методика проведения анализа обращаемости клиентов
	Регламент внесения изменений в схему маршрутизации запросов	Процесс мониторинга качества	Методика измерения показателей деятельности КЦ	Регламент процесса верификации знаний и навыков	Регламент контроля качества СБПЧ	Методика проведения сквозного аудита Service Journey
	Методология разработки процессов и процедур	Регламент прогнозирования и составления расписаний	Регламент проведения внутреннего аудита	Регламент процесса исследования удов-ти персонала		
	Стандарты взаимодействия с клиентами (Tone of Voice)			Методика управления текучестью персонала		

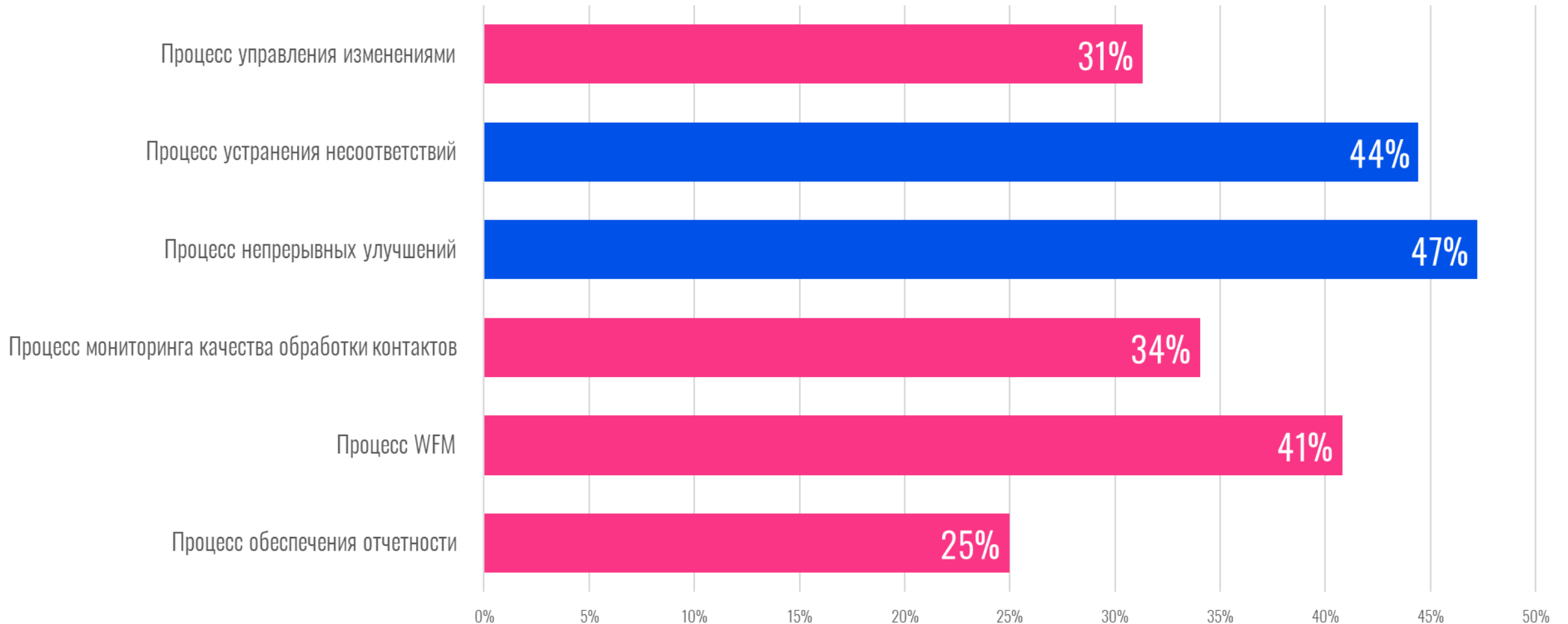
Высокая степень документирования и детализации

Отсутствие регламентирующей документации

Операционные процессы КЦ

Операционные процессы

Степень зрелости процессов в категории "Операционные процессы"



Управление изменениями и контентом баз знаний

Использование практик проектного управления для реализации значительных изменений



Управление консистентностью контента баз знаний между каналами (в т.ч. каналами БПЧ)



Периодический аудит контента баз знаний



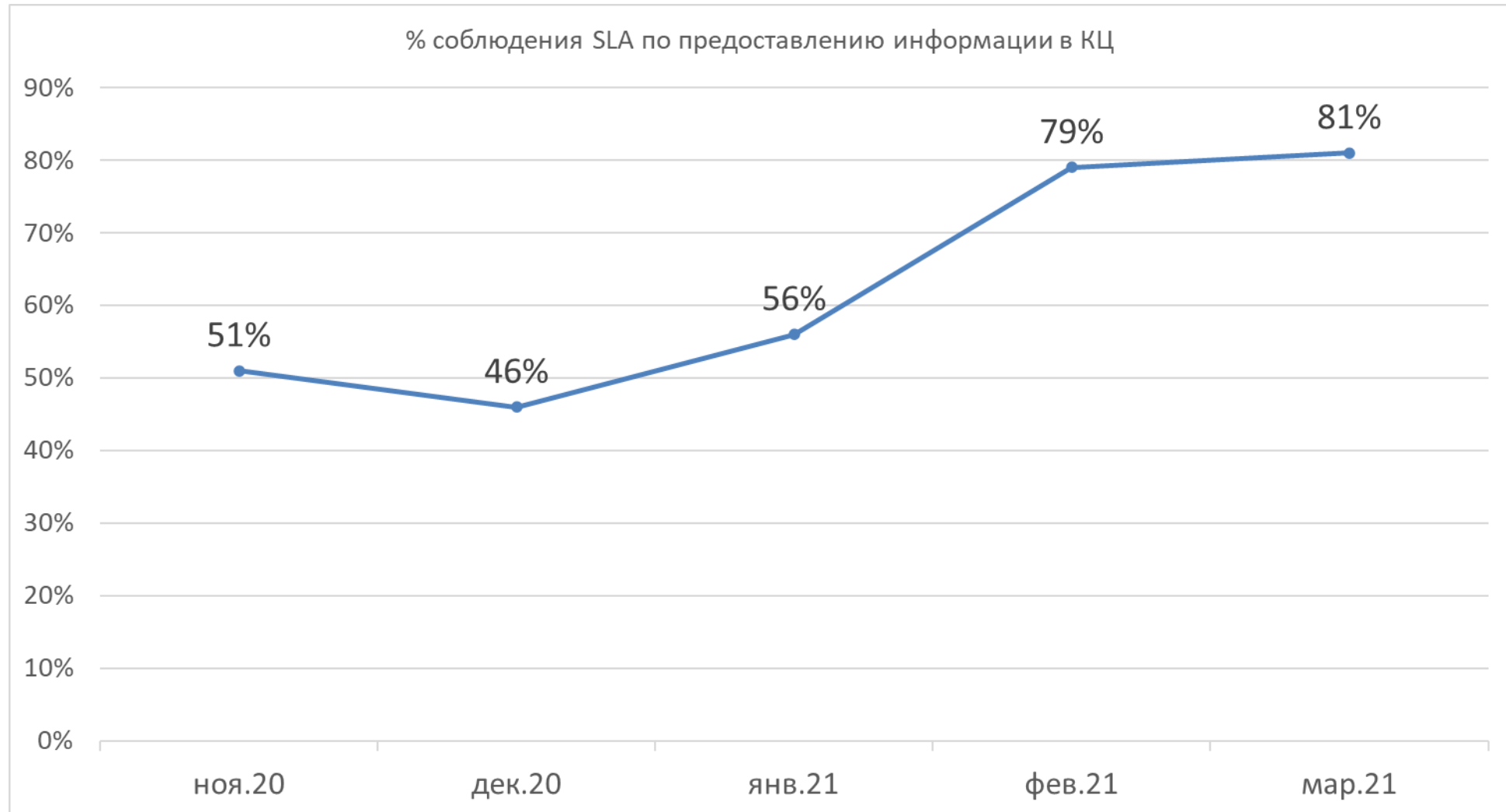
Наличие четких критериев для проведения обучения и/или верификации при изменениях



Измерение показателей своевременности в процессе управления изменениями на разных этапах



Своевременность получения информации в КЦ

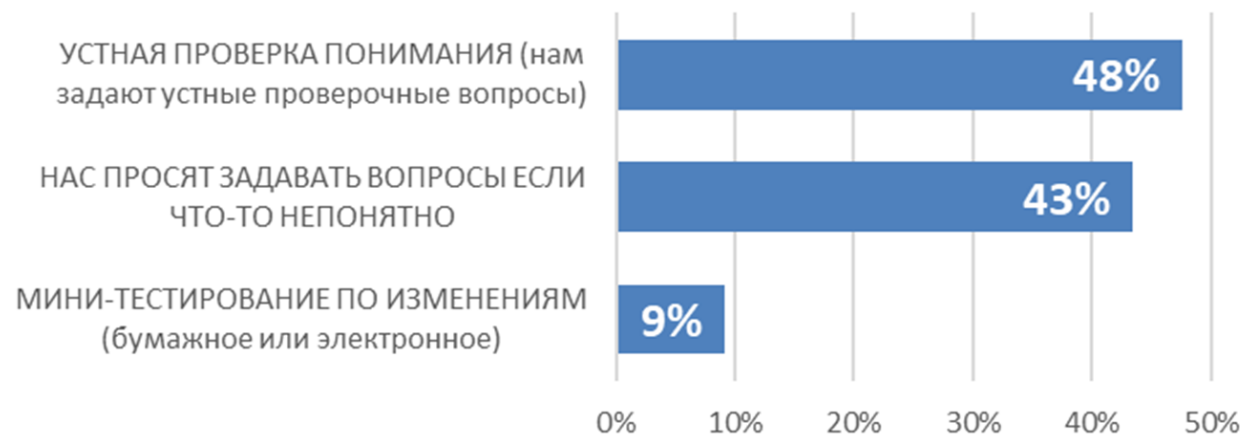


Результаты анкетирования операторов (пример)

Каким источником информации вы пользуетесь для того, чтобы понимать актуальную информацию по продуктам Банка?



Способы верификации информации об изменениях (при необходимости ее проведения)



Процесс мониторинга качества обработки контактов

Выделены критические и некритические ошибки. Критические ошибки разделены на типы



Измеряются долевыми метрики на уровне процессов или типов клиентского сервиса



Обратная связь предоставляется **всем** операторам на **регулярной** основе



КЦ проводит анализ и устранение корневых причин брака на уровне процессов



КЦ количественно оценивает отклонения участников в калибровочных сессиях от эталона



Нерепрезентативные выборки в мониторинге качества



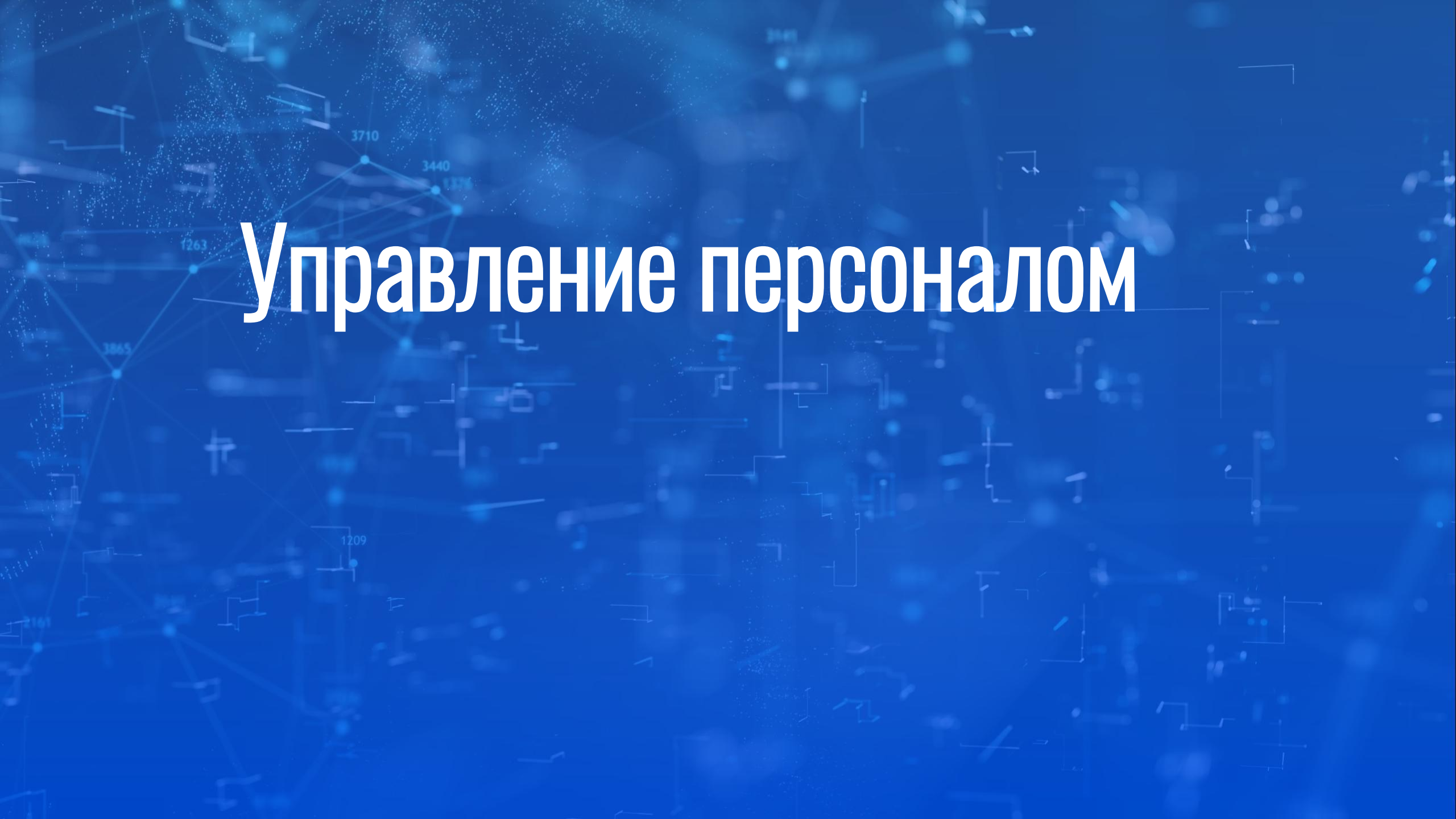
Процесс WFM – завтра 09:00 поток Б



**«Грабли»
в процессе
Workforce
Management**

Юрий Мельников | **Алекс Берг**

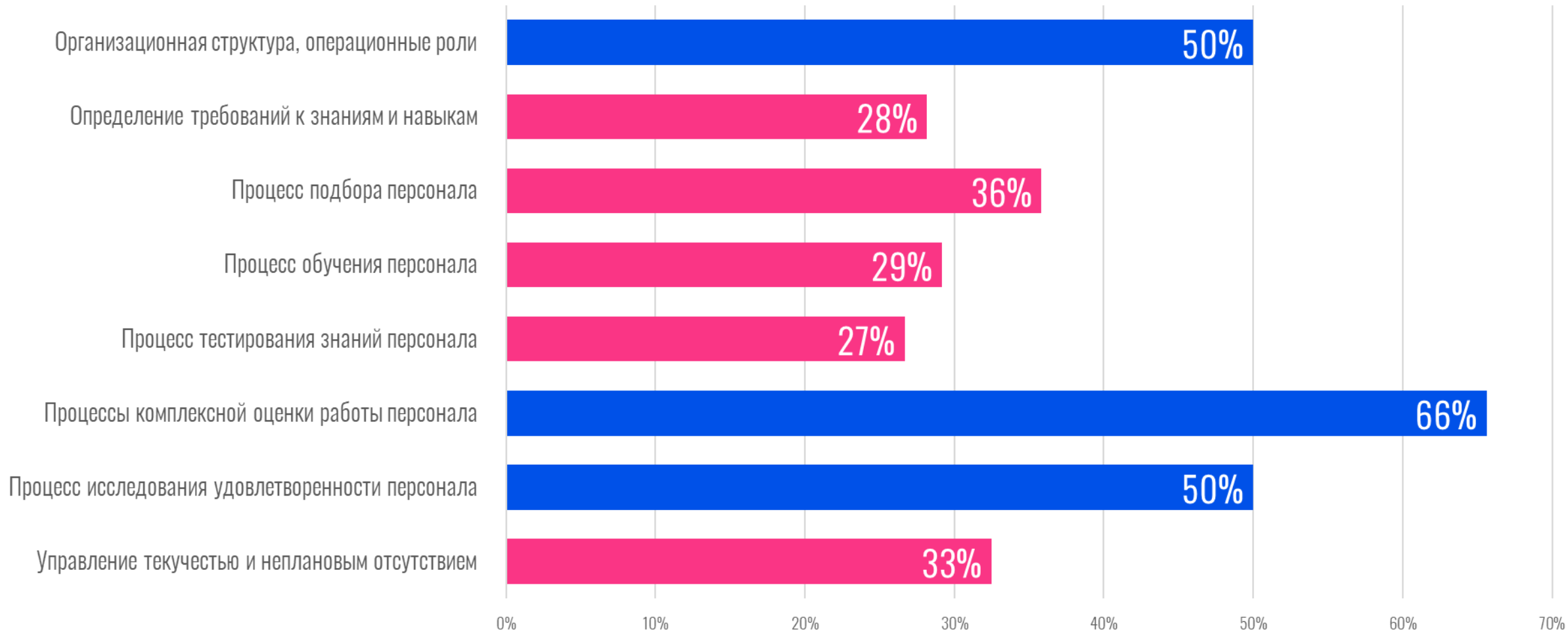




Управление персоналом

Управление персоналом

Степень зрелости процессов в категории "Управление персоналом"



Требования к персоналу, обучение и верификация

В КЦ составлены **детальные** профили должности и кандидата (MSR и MRH)



В КЦ проводится обучение операторов по итогам системного анализа качества и КО



КЦ проводит анализ эффективности обучения и пересматривает методику обучения



В КЦ реализована ежегодная ревизия полного набора знаний и навыков операторов



Текучность и незапланированное отсутствие

КЦ проводит корректное измерение текучности операторов



На основании проводимых измерений КЦ проводит анализ корневых причин текучности



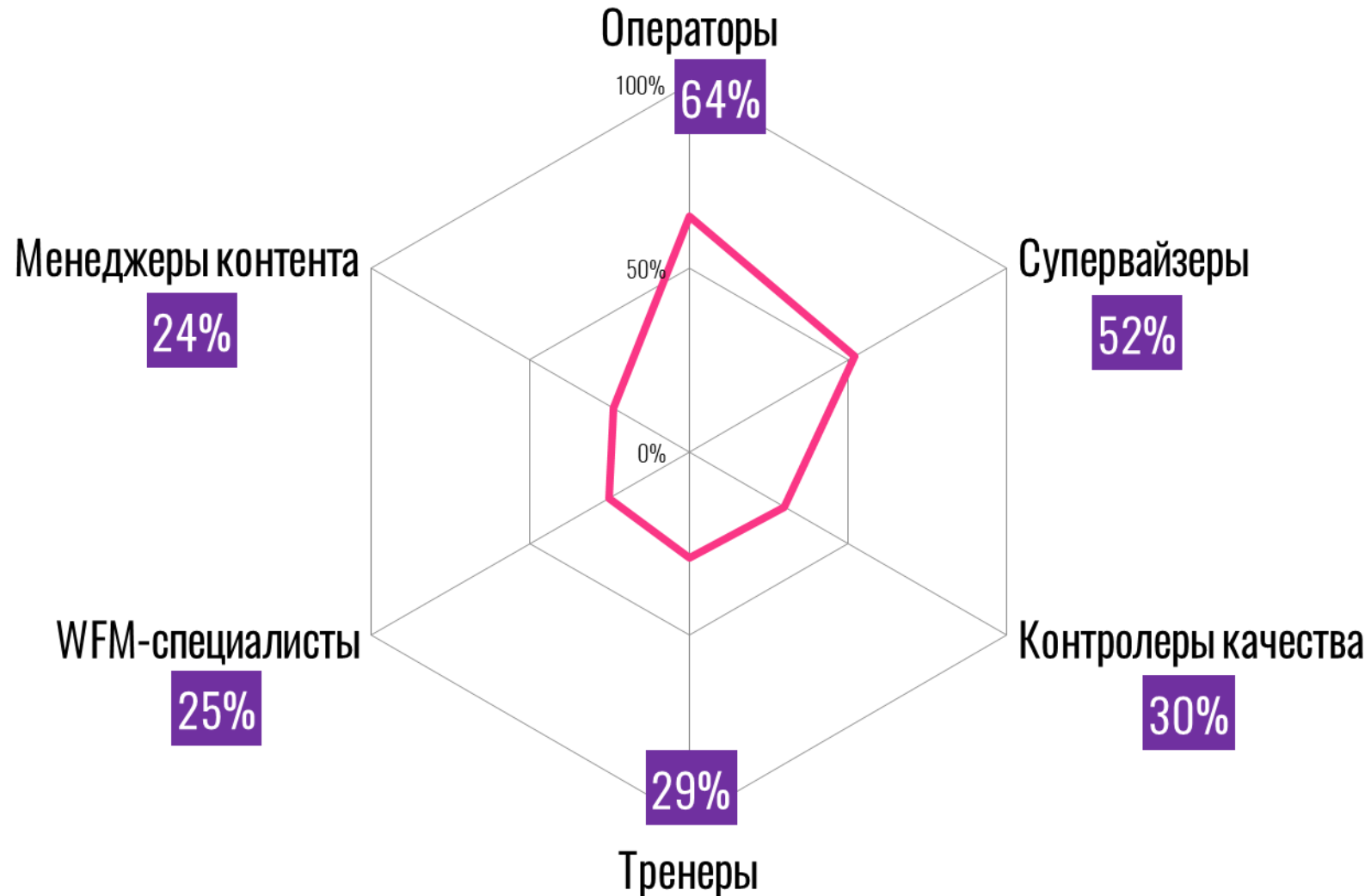
КЦ использует возможности компании для контроля внутренней управляемой текучности



КЦ проводит прогнозирование незапланированного отсутствия операторов с учетом сезонности



Уровень зрелости процессов по ролям персонала

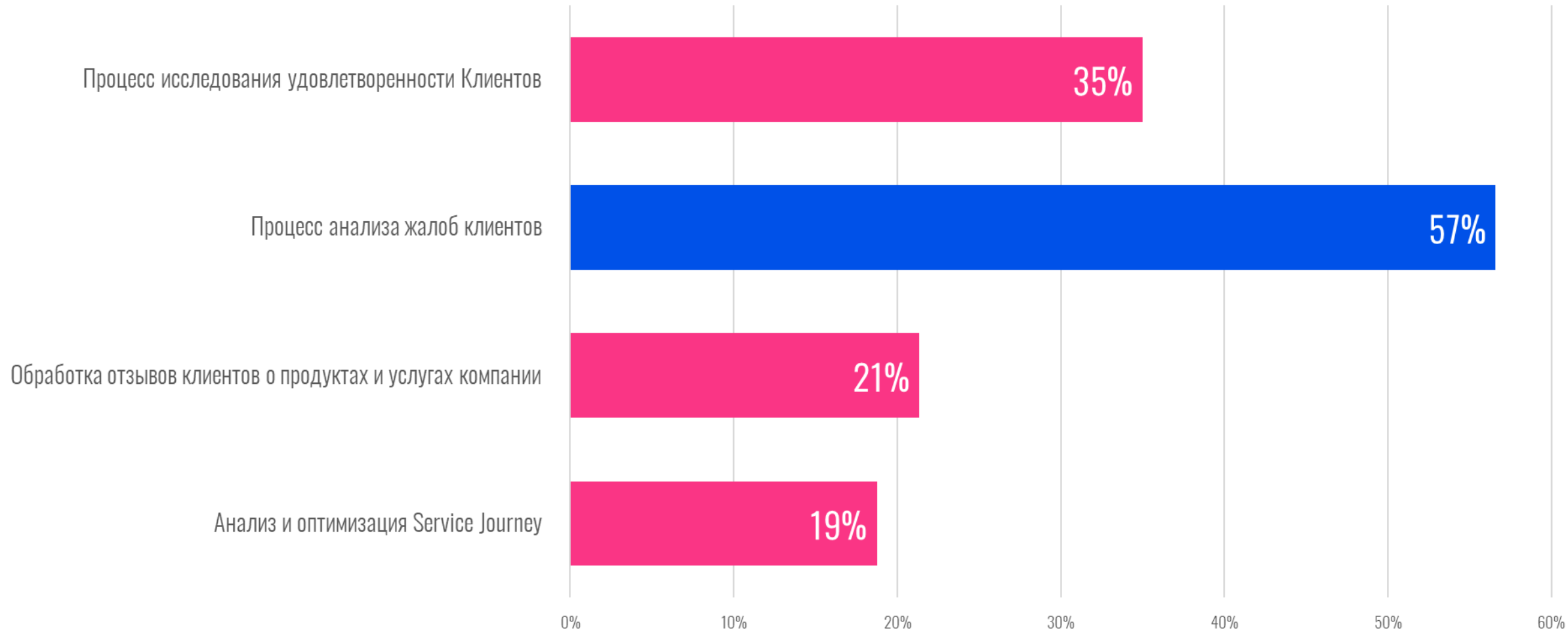




Анализ и оптимизация клиентского опыта

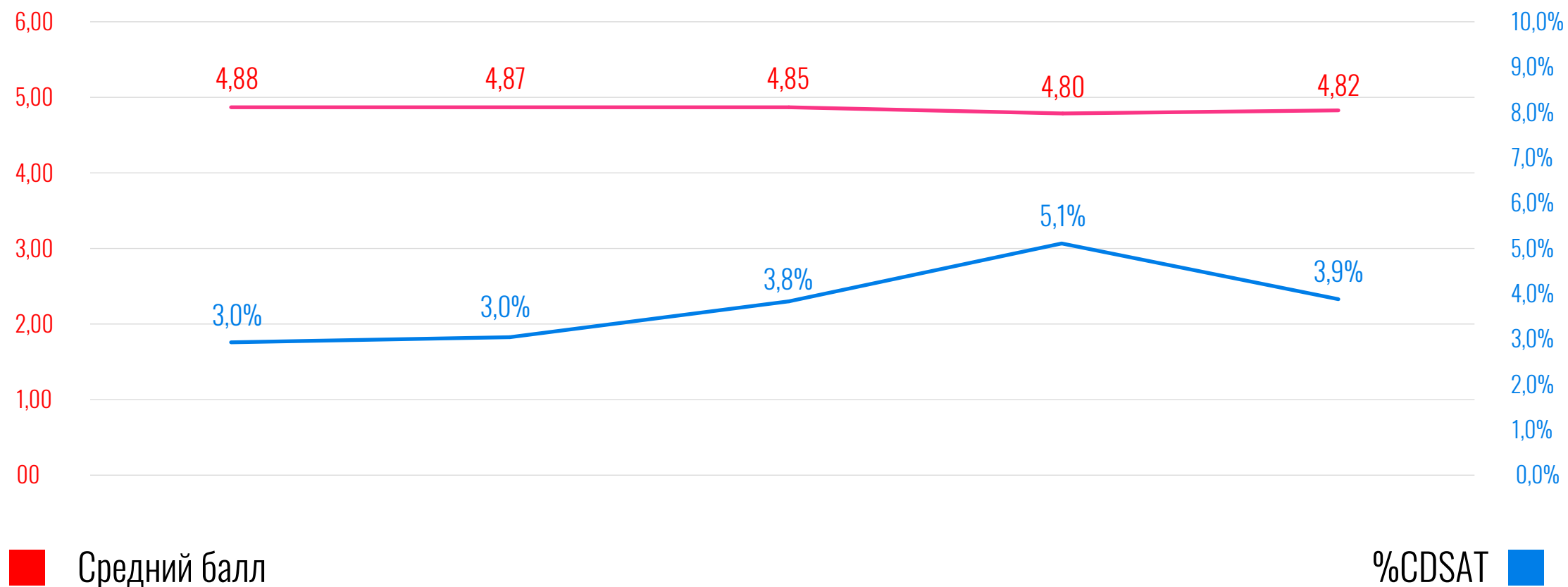
Анализ и оптимизация клиентского опыта

Степень зрелости процессов в категории "Анализ и оптимизация клиентского опыта"



Измерение удовлетворенности клиентов

Средний балл и недовольство клиентов (CARDS, будние дни, по неделям)



Исследование удовлетворенности клиентов

КЦ проводит классификацию причин негативных клиентских оценок



КЦ связывается с клиентами, оставившими негативные оценки (если есть возможность исправить)



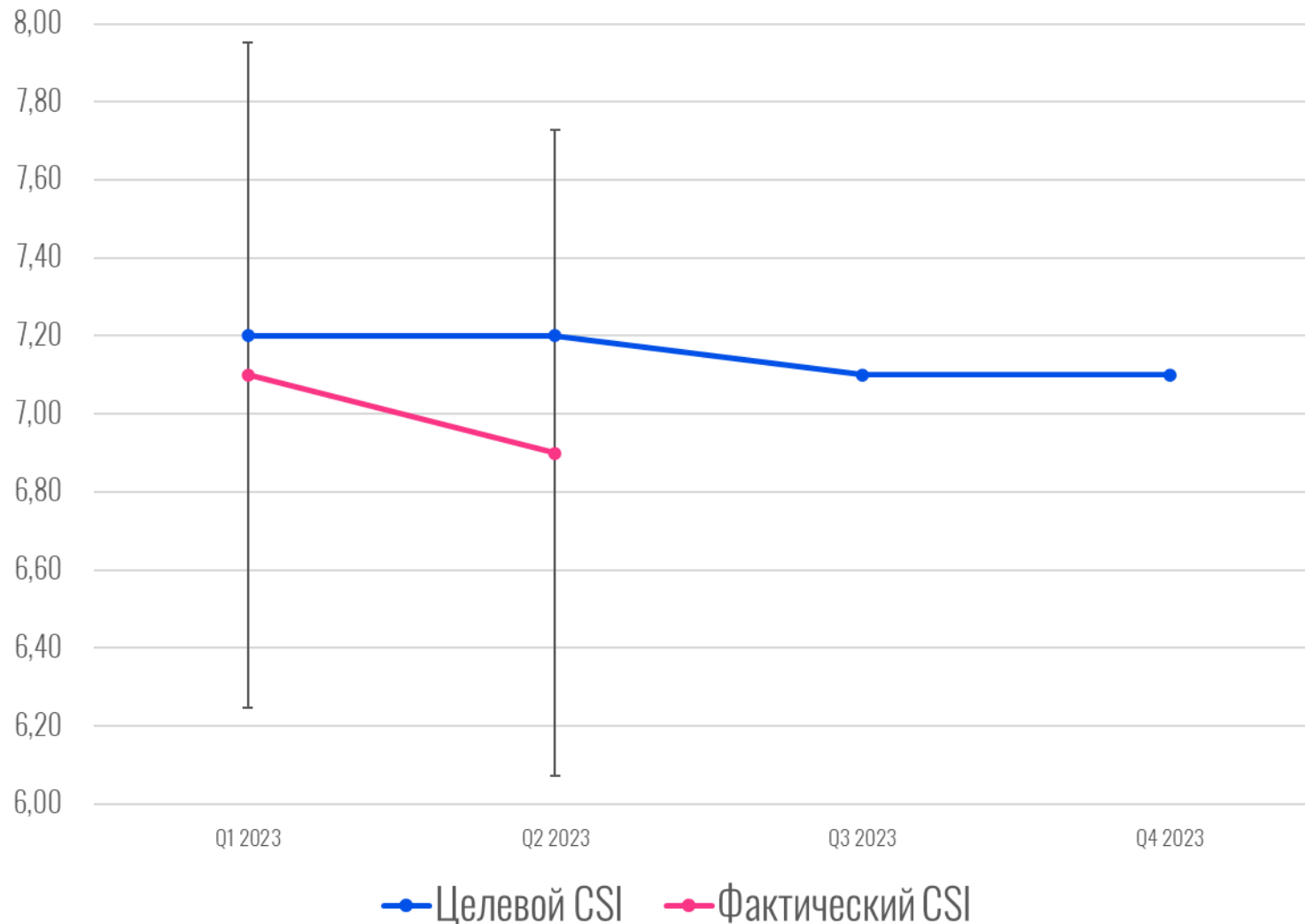
КЦ проводит корректирующие действия не только на уровне операторов, но и по другим факторам



Менеджмент КЦ понимает уровень статистической точности рассчитываемых показателей



Исследование удовлетворенности клиентов



- Менеджмент КЦ не понимает пределы погрешности измерения CSI
- В 1 и 2 кварталах формально не выполнена цель по CSI
- Пользуясь законной в компании процедурой менеджмент КЦ снижает себе цели по CSI
- Погрешность измерения CSI составляет более 12%

Анализ и оптимизация Service Journey

Измерение и анализ удовлетворенности клиентов на уровне Customer Journey



КЦ не реже чем на ежегодной основе проводит сквозной аудит ключевых Service Journey



КЦ проводит ежеквартальный анализ причин условно-избыточных контактов



КЦ и/или компания проводят измерение показателя Contact Rate с последующими действиями

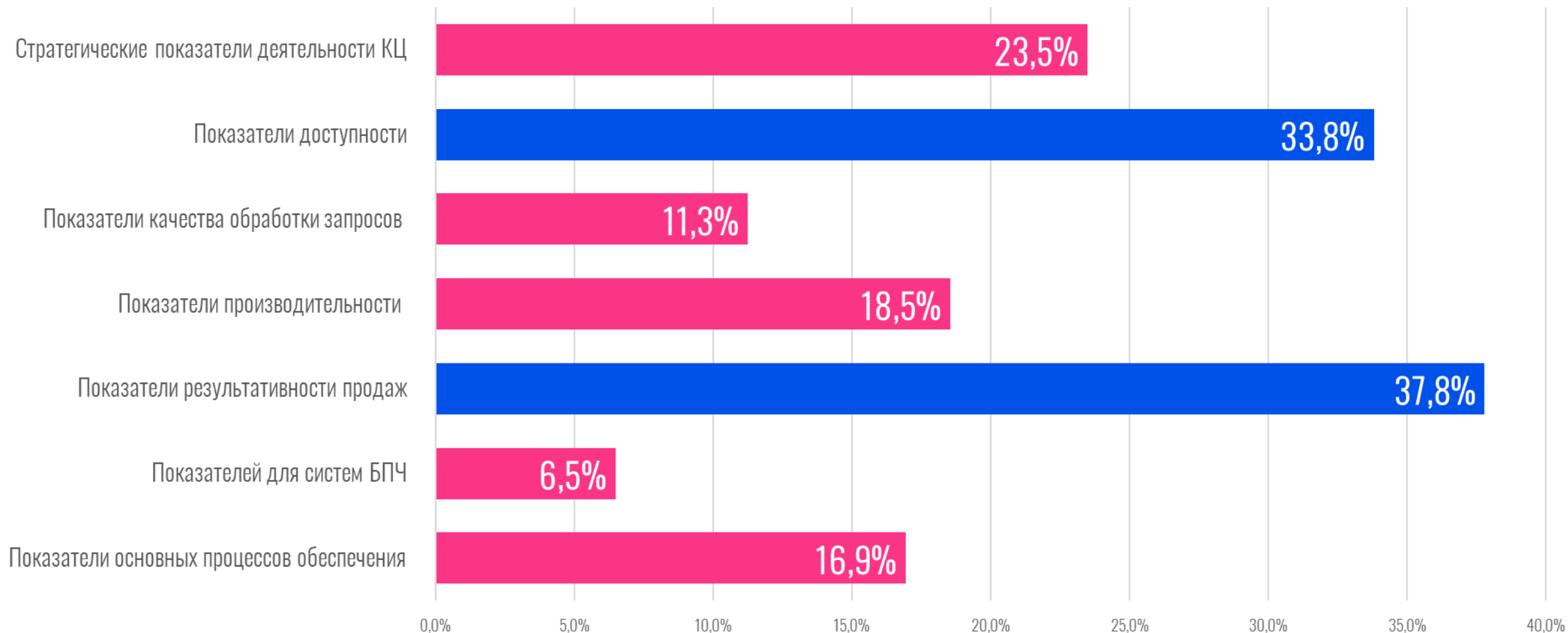




Система метрик КЦ

Измерение и анализ показателей деятельности КЦ

Степень зрелости процессов в категории "Система метрик КЦ"



Система метрик КЦ

Стратегические	Customer Satisfaction (%CSAT)	Customer Dissatisfaction (%CDSAT)	Service Journey Customer Experience (%SJCX)	Client Satisfaction Index (%CLSI)	Cost per Contact (CPC)	Overall Employee Satisfaction (%ESAT)	Overall Employee Dissatisfaction (%EDSAT)	Agents Turnover (%TR_AG)
Показатели систем без поддержки человеком	Customer Satisfaction (%CSAT)	Customer Dissatisfaction (%CDSAT)	Cost / Requests Deflection Rate (%RDR)	Automatization Rate (%AUR)	Customer-Bot Trust Rate (%CBTR)	Self-Service Rate (%SSR)	Abandonment Rate (%SS-AR)	Exit Rate (%EXR)
	Defect Rate (%DR)	Routing Accuracy (%RA)	Customer Critical Error Accuracy (%CU-CEA)	Business Critical Error Accuracy (%BU-CEA)	Compliance Critical Error Accuracy (%CO-CEA)	First Contact Resolution (%FCR)	Average Service Time (AST)	
Доступность	Service Level (%SL) или Average Speed of Answer (ASA)	Abandonment Rate (%AR)	Average 1-st response time (A1RT) или SL в чатах	Blocked Rate – Type B (%BR-B)	Average Time Late (ATL)	Messages per Conversation (MPC) для чатов	Average Response Time (ART) для чатов	Escalation Rate (%ER)
Качество	Customer Critical Error Accuracy (%CU-CEA)	Business Critical Error Accuracy (%BU-CEA)	Compliance Critical Error Accuracy (%CO-CEA)	Contact Quality (CQ)	Escalation Accuracy (%EA)	First Contact Resolution (%FCR)	Repeat Rate (RR)	Contact Center Complaint Rate (%CC-CR)
Производительность	Average Handling Time (AHT)	Average Chat Processing Time (ACPT)	Occupancy (%OCC)	Concurrency Rate (COR) в чатах	Agent Utilization (%UTZ)	Result Efficiency Rate (%RER)		
Результативность продаж	Conversion Rate (%CR)	Sales Volume (SV)	Sales Rate (%SR)	Average Order Value (AOV)	Do-Not-Call-Me Rate (%DNCR)	Dialer Completion Rate (%DCR)	Aborted Call Rate (%ACR)	
Процессы поддержки	Блокированные вызовы – Тип А	Доступность IT-сервисов	Своевременность техподдержки	Качество техподдержки	Своевременность обновления информации в БЗ	Точность информации в БЗ	Удовлетворенность пользователей БЗ	Своевременность подбора персонала
	Качество подбора персонала	Качество обучения персонала	Точность прогноза Volume	Точность прогноза AHT	Точность составления расписаний	Укомплектованность штата операторов	Незапланированное отсутствие операторов	Adherence – пунктуальность операторов

Резюме!

Около
40

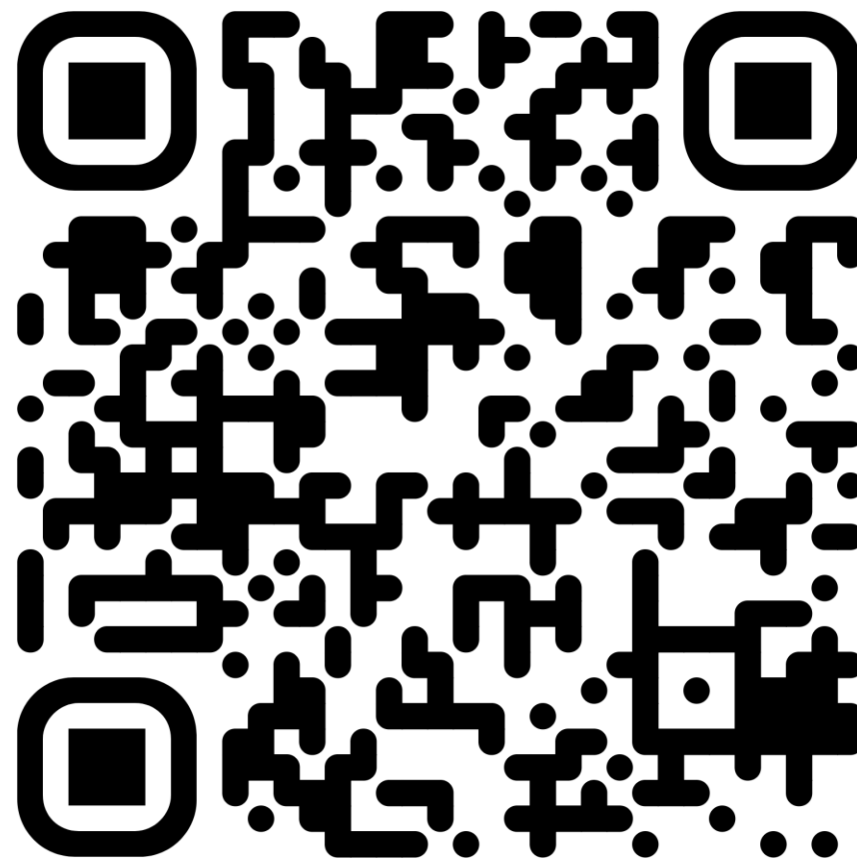
Точек контроля
обозначено в этой
презентации

Более 700

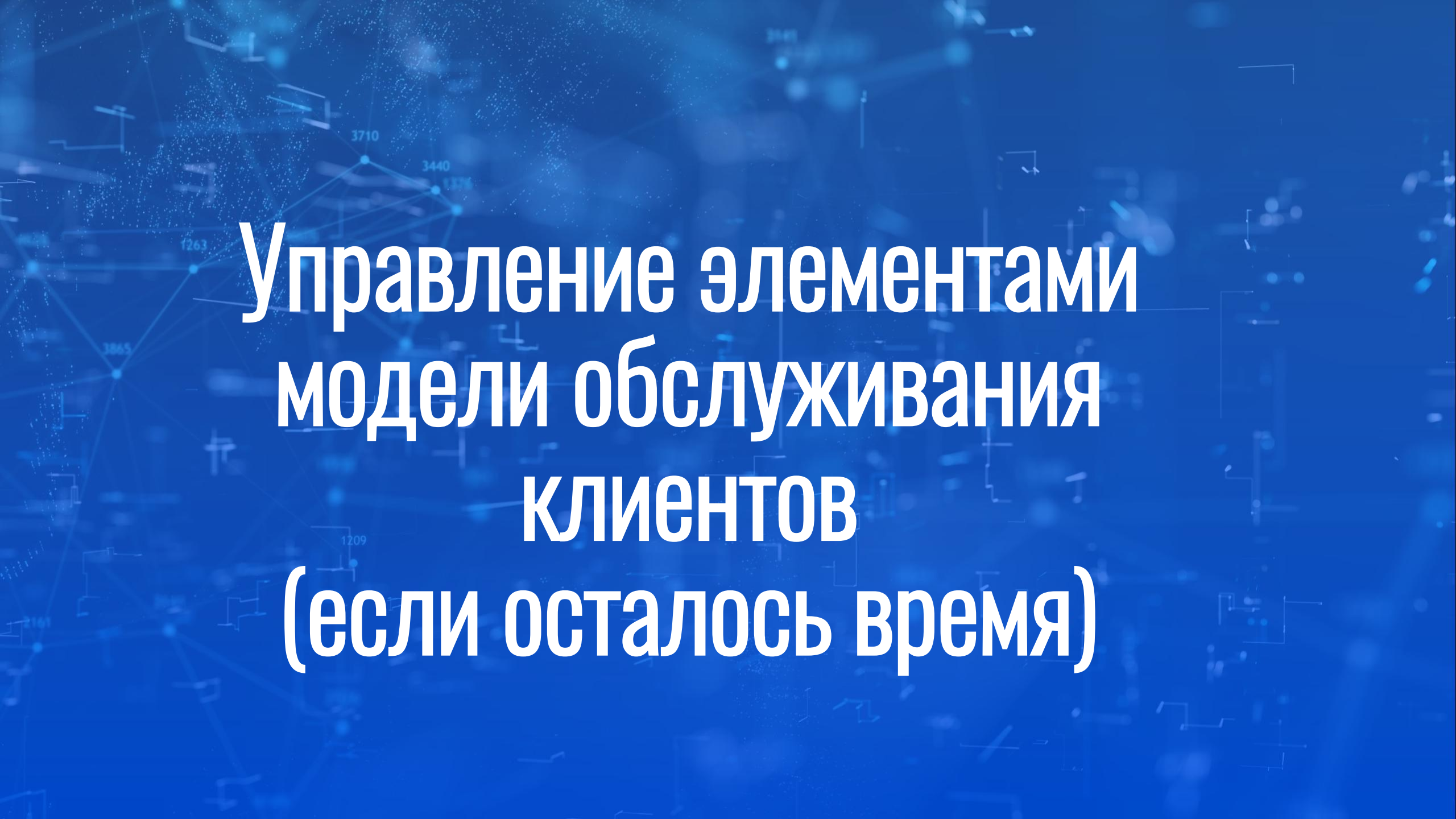
Точек контроля
проверяется в ходе
диагностики системы
управления КЦ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

apexberg.ru



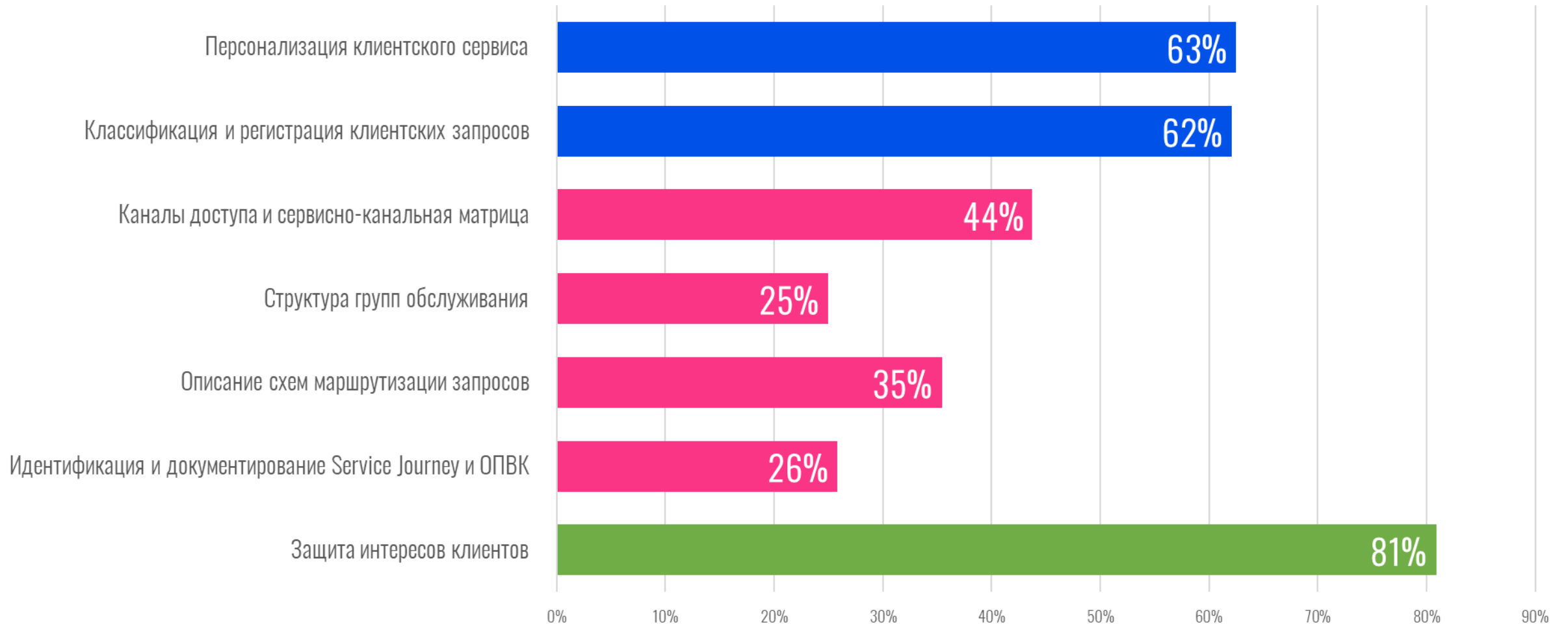
ТГ-КАНАЛ:
Клиентский сервис –
искусство служить людям



**Управление элементами
модели обслуживания
клиентов
(если осталось время)**

Модель обслуживания клиентов

Степень зрелости процессов в категории "Модель обслуживания клиентов"



Сервисно-канальные матрицы

В КЦ составлена сервисно-канальная матрица необходимой детализации



КЦ проводит сравнительный анализ собственной СКМ с СКМ конкурентов



Услуга/сервис	МП	Офис Банка	КЦ (AS IS)	КЦ (TO BE)
Карты				
Выпуск ПК	да	да	нет	да
Перевыпуск ПК	нет	да	нет	да
Доставка ПК	да	да	да	да
Закрыть ПК	да	да	нет	да
Закрытие ПК с минусовым остатком	нет	нет	нет	да
Снятие ден. средств с закрытой карты	нет	да	нет	нет
Блокировка ПК	да	да	да	да
Разблокировка ПК	да	да	нет	да
Установка ПИН-кода	да	да	нет	да
Смена Кодового слова (забыл)	да	да	нет	да
Обнуление счетчика ПИН	нет	да	да	да
Обнуление ЗДС/CVV	нет	да	да	да
Снятие наличности без ПК	да	да	нет	нет
Отключение/подключение SMS	нет	нет	да	да
Диспут внутренний	нет	да	да	да
Диспут внешний	нет	да	да	да
ПК забыта в банкомате (Уничтожение платежных карточек)	нет	да	нет	да

Уровни персонализации сервиса

Персонализация клиентского сервиса на основе **сегментации клиентов**



Персонализация клиентского сервиса на основе **ситуаций / Journey клиентов**



Персонализация клиентского сервиса на основе **персон сегментов**

