

Централизованный контакт-центр на базе CRM: «подводные камни»

Борис Шлаин, к.т.н.
ShlainConsulting

ССWF 2010
23.03 – 24.03, Москва

Централизованный контакт-центр на базе CRM

+ Преимущества

- + Готовая единая база клиентов
- + Готовая среда взаимодействия подразделений
- + Стандартный функционал обработки обращений

- Остающиеся проблемы

- Неполная интеграция с СТИ и специфика UI (1)
- Реинжиниринг при централизации и интеграция приложений (2)
- Недостаточное качество данных (3)

1. Неполная интеграция с СТИ

+ Просто (как правило)

- + «Поднять» карточку клиента по номеру телефона
- + Трансферт звонка с сохранением истории
- + Выгрузка кампании для обзвона + загрузка итогов

- Не всегда просто

- Маршрутизация в зависимости от истории нетелефонных вызовов
- Сохранить историю при трансферте вне контакт-центра
- История обслуживания в IVR
- Исходящий звонок ad-hoc
- Перенос звонка на другое время

2. Реинжиниринг

при централизации и интеграция

- + Распределение функций между подразделениями непосредственно связано с интеграцией CRM и других приложений
- + «Кто правил карточку моего клиента ?»
- + Проблема унификации: «все несчастные филиалы несчастны по-своему»
- + Переход к централизованному контакт-центру без потери качества обслуживания клиентов

«Кто правил карточку моего клиента ?»

Рекомендации:

- Оператор инициирует изменения в карточке клиента, внося их сам или передав через CRM запрос уполномоченному пользователю
- Оператор может сам дополнить контактную информацию клиента
- Оператор может изменить прочую информацию – паспортные данные, результаты анкетирования, статус просроченной задолженности – только при заполнении специализированных форм в системе (заявки на продукты, регистрация результатов звонков в рамках Collection и т.п.).

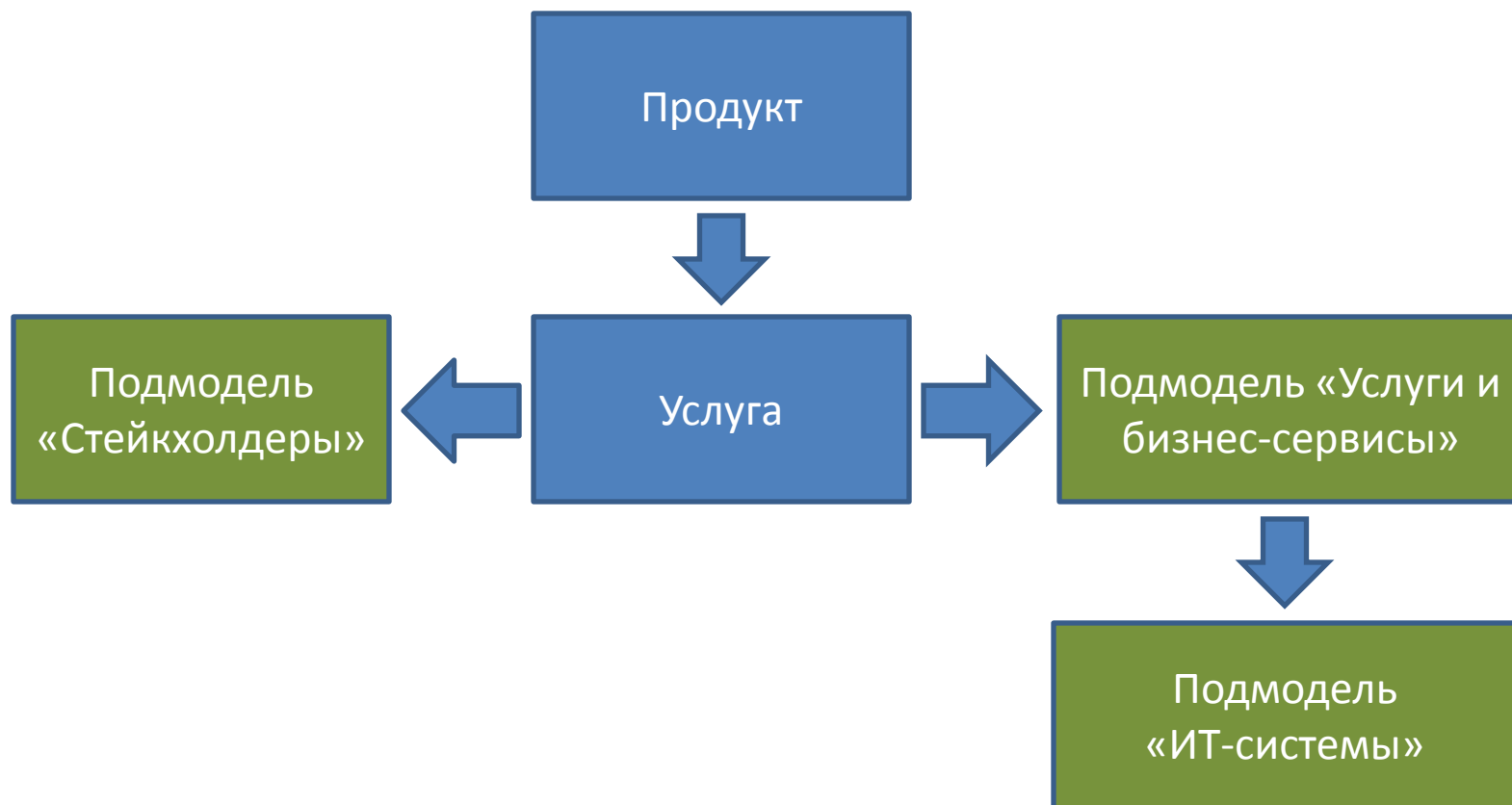
Модель сервисов контакт-центра для проекта централизации

- Проектирование контакт-центра как совокупности сервисов
- Управление развитием контакта-центра: модификация сервисов
- Управление в соответствии с потребностями стейкхолдеров
- Непротиворечивые комплексные организационно-технические решения и требования к ИТ-системам

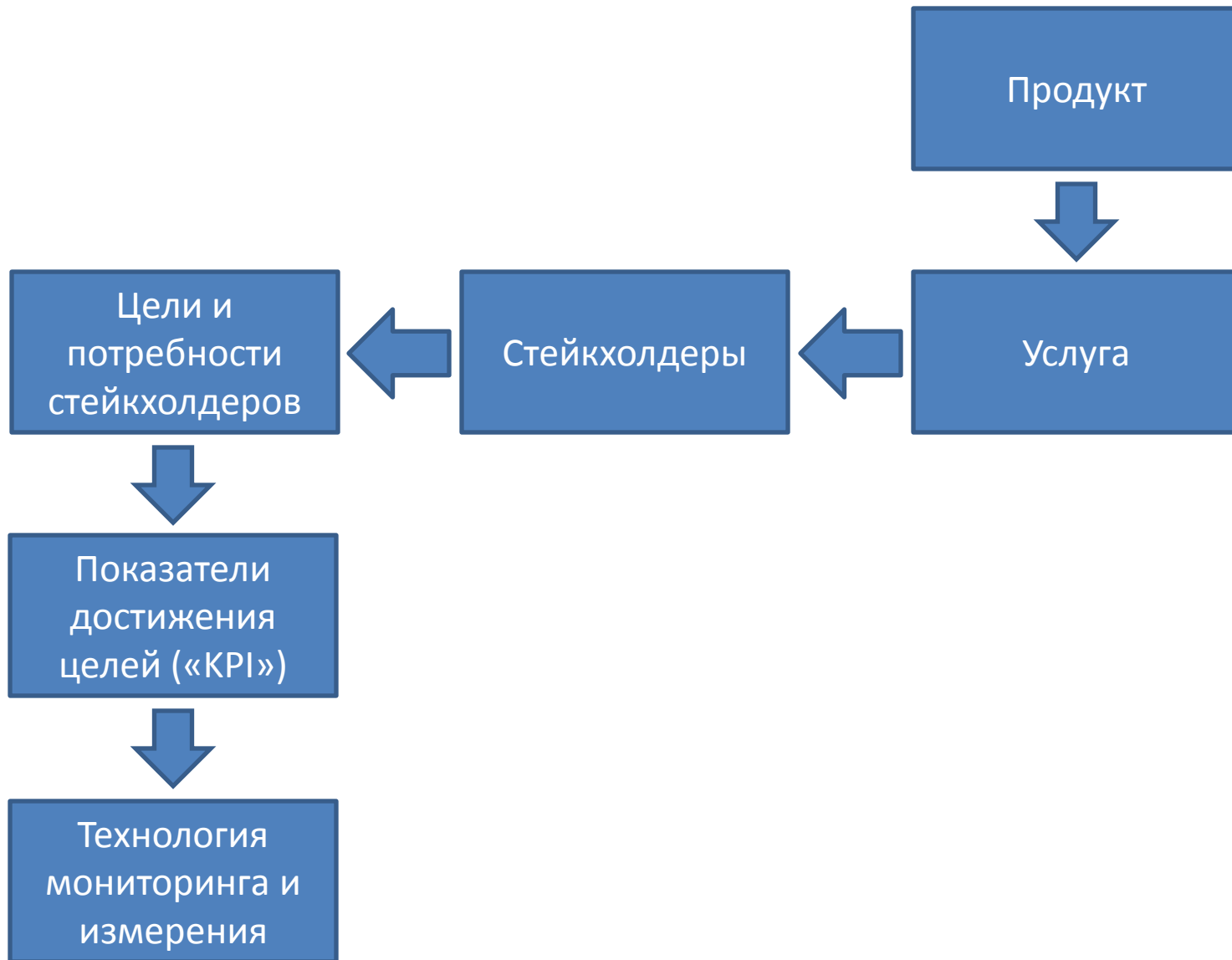
Состав модели

- Подмодель «Стейкхолдеры»
 - Кому это нужно? Какие цели он преследует? По каким показателям оценивает сервис?
- Подмодель «Услуги и бизнес-сервисы»
 - Какой сервис по какому продукту мы предоставляем? Каковы условия предоставления сервиса? Кто обеспечивает этот сервис?
- Подмодель «ИТ-системы»
 - Какие ИТ-сервисы обеспечивают бизнес-сервисы? Каковы функциональные требования? Каковы требования к правам доступа пользователей и авторизации клиентов? Каковы нефункциональные требования?

Общий состав модели



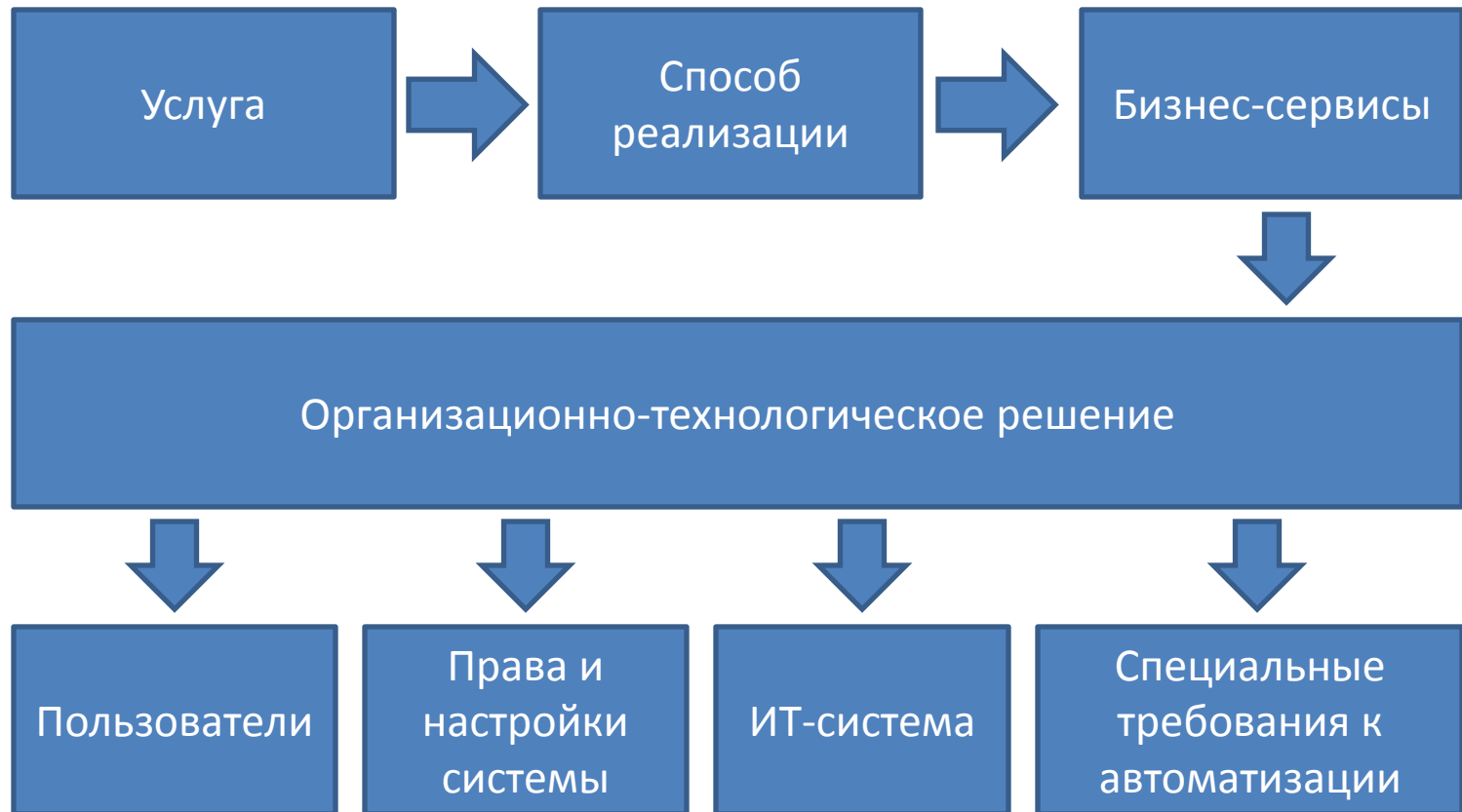
Подмодель «Стейкхолдеры-KPI»



Подмодель «Сервисы»



Подмодель «ИТ-системы»

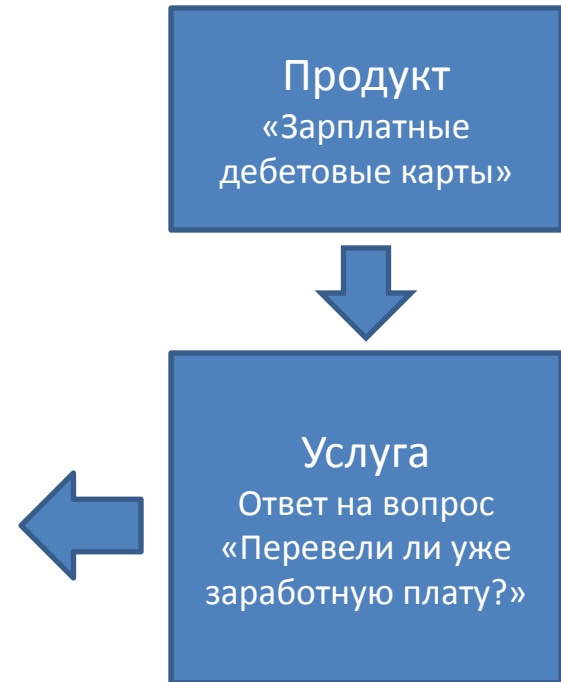


Пример применения модели

- Продукта «Зарплатная дебетовая карта»
- Услуга:
 - Ответ на вопрос «Поступила ли уже заработная плата»
- Проблема
 - Большая нагрузка на контакт-центр в дни выплаты заработной платы крупными предприятиями-работодателями

«Стейкхолдеры-KPI».

Стейкхолдер	Цель	KPI
Акционеры	Удовлетворенность ключевых клиентов-юрлиц	-Количество жалоб - Отток в связи с низким качеством обслуживания
Блок обслуживания юридических лиц	- Рентабельность зарплатных проектов	- Финансовый результат по блоку и по клиенту
Контакт-центр	-Равномерная нагрузка на контакт-центр - Обеспечение качества обслуживания	-Размер «пиковой» нагрузки - Время ожидания при «пиковой» нагрузке
Работодатель	- Исключение запросов в бухгалтерию	- Количество запросов в дни зарплаты
Зарплатник	- Получение достоверной информации быстро и актуально	-Время ожидания в контакт-центре - Необходимость запроса в «свою» бухгалтерию



«Сервисы». AS IS

Способ реализации
«Ответы на вопросы операторами контакт-центра по телефону»

Условия предоставления

- Бесплатно всем клиентам-зарплатниками
- Идентификация зарплатника только после обращения к системе

Требования к персоналу Банка

- Навыки поиска в АБС
- Соблюдение правил авторизации клиента

Бизнес-сервисы

- Коммуникация : телефон + СТИ
- Информация по клиенту: выписка по счету карты за последние 5 дней и кодовое слово
- Авторизация клиента: по кодовому слову
- Регистрация запроса: тип запроса
- Маршрутизация

«ИТ-системы». AS IS

Бизнес-сервис	Пользователи	Права и настройки	ИТ-система	Специальные требования
Входящая коммуникация	Оператор контакт-центра		Контакт-центр	Ожидание не более 1 минуты
Исходящая коммуникация	Оператор контакт-центра		Контакт-центр	
Информация по клиенту	Оператор контакт-центра	Поиск по ФИО, ДР, данным паспорта. Просмотр выписки и кодового слова	АБС	Протоколирование вызова формы выписки. Поиск не более 15 секунд.
Авторизация	Оператор контакт-центра		АБС, система записи разговоров	
Регистрация запроса	Оператор контакт-центра		CRM	Автоматическое открытие окна. Минимальный объем ввода (1 поле)
Маршрутизация	Автоматически на группу операторов		Контакт-центр	

Решение ТО ВЕ

- Сервис по рассылке SMS по операциям зачисления заработной платы, с указанием суммы:
 - 2 сообщения в месяц по каждой карте – входят в тариф зарплатного проекта
 - Больше количество сообщений – оплачивается
- Дополнительный сервис для юридических лиц
 - Массовая платая SMS-рассылка через шлюз, арендуемый банком («Зарплата будет перечислена на карточку завтра, 25.03.2010 в связи с ...»)
- Дополнительный сервис в АБС
 - Сводка выплаты заработной платы по юридическим лицам (без авторизации конкретного зарплатника)
 - Скорость сводки качественно выше, чем поиск карточки конкретного клиента Сводка включает сообщения о задержках, размещенные самими предприятиями-работодателями
 - Информация предоставляется с разрешения юрлица без авторизации

3. Проблема качества данных

«Кривые» номера телефонов - последствия:

- Нельзя «поднять карточку клиента» по номеру
- Снижается эффективность исходящих кампаний обзвон/SMS
- Ограничения по продвижению сервисов самообслуживания
- Невозможно сегментировать по номерам телефонов
- Невозможно использовать телефон как идентификатор

«Кривые» почтовые адреса - последствия:

- Снижается эффективность кампаний direct mail
- Дополнительные затраты в ходе Collection, невозможно сегментировать по географическому признаку
- Невозможно использовать адрес для проверки по БД

Чем лояльнее клиент, тем «старее» и

«кривее» его контактные данные ?!

Качество данных - решения

- Качество данных как проект:
 - На выборке оценить «масштаб бедствия» и виды ошибок
 - Выбор решения: исправлять данные вручную, начинать собственный проект или обращаться за помощью к лидерам рынка
 - Однократная задача или регулярная очистка?
 - Система «ФАКТОР» компании HumanFactorLabs + сервис DataQ.ru
- Исключить использование некорректных данных в кампаниях и обеспечить «раскраску» данных с точки зрения источника их получения и чистоты.
- Исключить ввод некорректных данных в CRM. «Кривой» телефонный номер, импортированный из внешней системы, должен быть доступен для изменения.
- Приоритет данных, введенных непосредственно в CRM или прошедших «очистку» при импорте, перед «грязными данными» из внешних систем.
- Качество данных в исходных системах: технические/организационные решения:
 - Доработка сценариев работы пользователя
 - Унификация содержания справочников
 - Отчеты для выявления некорректных данных в системе-источнике
 - Доработка инструкций и технологических карт совместно с механизмом мотивации

Спасибо за внимание

- www.shlainconsulting.com
- bsh@shlainconsulting.com
- +7 903 6623605
- CallCenterGuru, колонка «Контакт-центр для финансовой сферы»