

Расчет численности персонала в условиях экономии и сокращения затрат

Александра Самолюбова
независимый эксперт
30 сентября 2015 г.

ЦОВ как часть клиенто-ориентированной организации



Обслуживание
клиентов



Формирование
клиентских
впечатлений



«Голос» клиента

ЦОВ как объект управления

- Сложный и дорогостоящий аппаратно-программный комплекс
- Распределенная структура, дистанционное управление
- Поддержка многоканальности
- Превращение в центр прибыльности
- **Большой штат невысокооплачиваемого персонала, которому предъявляются высокие требования**

ЦОВ в условиях кризиса

Данность

- Требование сокращения персонала в рамках всеобщего сокращения расходов
- Повышение нагрузки на операторов
- Увеличение стресса и рост текучести

Действия

- Эффективное планирование и точный расчет оптимальной штатной численности
- Снижение числа поступающих вызовов. Повышение эффективности обслуживания.
- Повышение эффективности нематериальной мотивации, создание комфортных условий труда

Повышение эффективности
обслуживания. Снижение
числа вызовов.

...

Contact Rate

Динамика поступления вызовов определяется показателем Contact Rate (число вызовов на 1 клиента, или доля «звонящих» клиентов)

$$\text{Contact Rate} = \frac{\text{Число вызовов}}{\text{Число клиентов}}$$



$$\text{Contact Rate Общій} = \frac{\text{Вызовы на оператора} + \text{вызовы в IVR}}{\text{Число клиентов}}$$

$$\text{Contact Rate Операторский} = \frac{\text{Вызовы на оператора}}{\text{Число клиентов}}$$

Факторы, влияющие на динамику Contact Rate

Contact Rate Общий



- Чем меньше клиентов идут в отделения, тем выше CR1 (+)
- Чем хуже работает сайт, тем выше CR1 (-)
- Чем больше проблем у клиентов, тем выше CR1 (-)



- Чем больше клиентов совершает транзакции через сайт, тем ниже CR1 (+)

Contact Rate Операторский

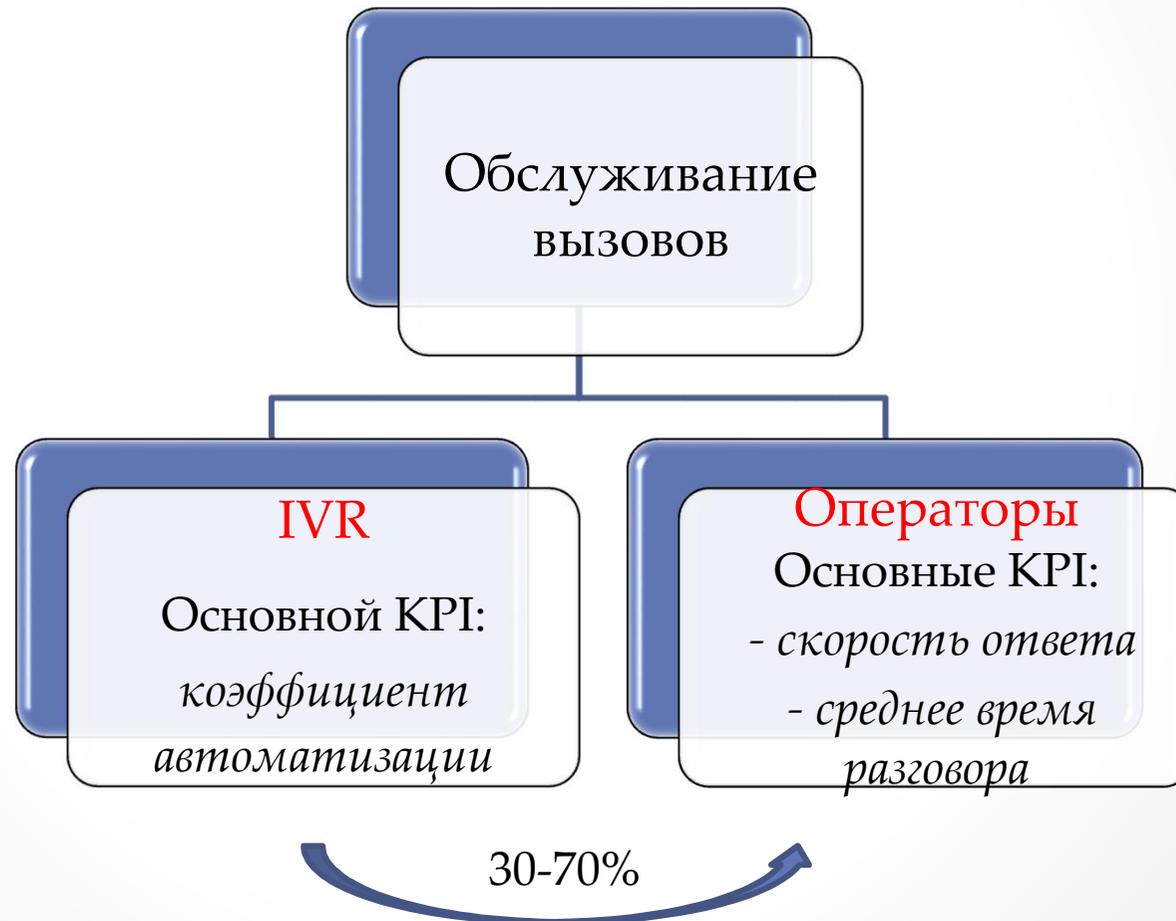


- Чем хуже работает IVR, тем выше CR2 (-)
- Чем эффективнее продажи по телефону, тем выше CR2 (+)



- Чем труднее «достучаться» до оператора, тем ниже CR2 (±)

Основные способы обслуживания



Коэффициент автоматизации

Коэффициент автоматизации =

Число вызовов, обслуженных в IVR

Общее число вызовов

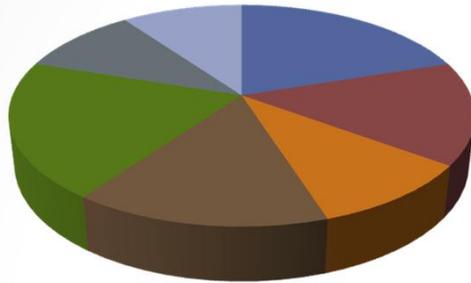


- В зависимости от области бизнеса коэффициент автоматизации может колебаться от 30% до 70%.
- Самый высокий коэффициент автоматизации – у операторов мобильной связи. Несколько ниже – у банков.
- Чем выше коэффициент автоматизации, тем эффективнее работает контакт-центр

НО:

- Чем выше коэффициент автоматизации, тем меньше возможностей для перекрестных и вторичных продаж

Исследование тематики вызовов



■ Тема 1 ■ Тема 2 ■ Тема 3 ■ Тема 4
■ Тема 5 ■ Тема 6 ■ Тема 7

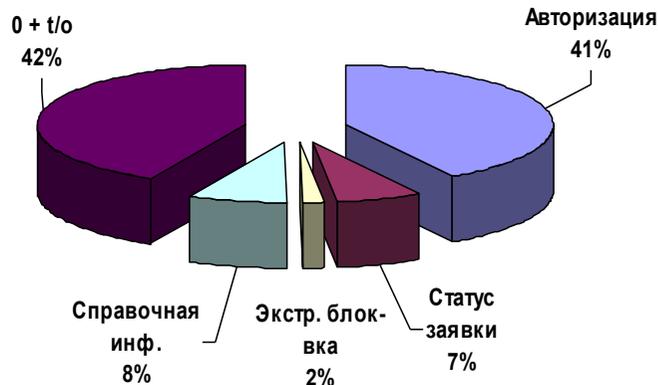
- Два способа получения данных:
1. Операторы выбирают тему во время разговора с клиентом
 2. Сотрудники группы контроля качества выбирают тему во время прослушивания вызова



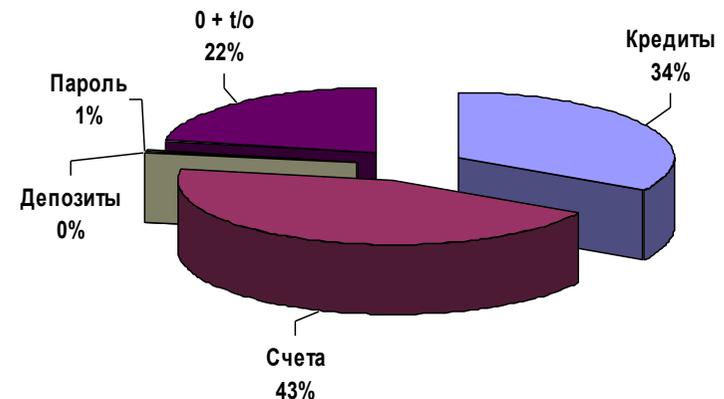
Именно в этот момент мы начали подозревать, что у нас слишком много кодов вызовов...

Исследования тематики вызовов, завершившихся в IVR

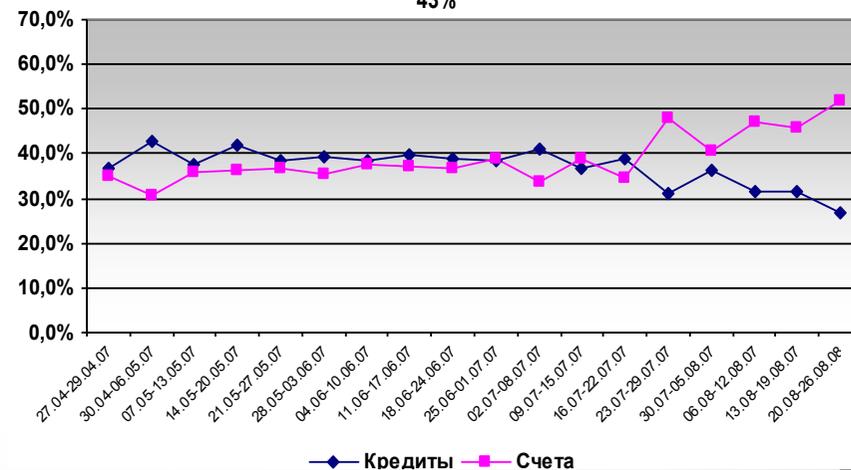
Первый уровень меню



Второй уровень меню



С 30 недели 2007 г. наблюдается тенденция увеличения запросов информации по счетам и картам и уменьшения запросов по кредитам



Исследование причин поступления вызовов на операторов

- Выявление и исключение рутинных вызовов
- Выявление истинного распределения вызовов по разного рода бизнесам
- Исследование эффективности рекламных кампаний
- Анализ всех документов, выдаваемых клиентам

Уменьшение числа вызовов на оператора

- Понятное, прозрачное меню
- Полнота сведений в IVR
- Затрудненный выход на оператора:
 - не озвучивание возможности выхода при нажатии нуля,
 - «упрятывание» нуля на третий, четвертый и т.д. уровень
 - закрытие нуля.

Закрытие нуля: плюсы и минусы

Плюсы

- Резкий рост к-та автоматизации

Минусы

- Резкий рост недовольства клиентов



В зависимости от категории клиентов допустимо убрать ноль на второй или третий уровни, особенно во время кризиса ☹.

Обратный вызов

- Псевдозабота о клиенте
- Причина неответа на вызов: неправильная организация работы ЦОВ
 - Нехватка операторов
 - Нехватка каналов
 - Неправильное планирование смен

Вызов должен быть обслужен тогда, когда этого хочет клиент, а не тогда, когда это удобно нам



Производительность оператора

- Число вызовов на 1 оператора в час
- Производное от:
 - средней длительности разговора
 - уровня загруженности оператора
- Пример:
 - средняя длительность разговора: 150 сек
 - уровень загруженности: 85% (51 минута из 60, или 3060 сек)
 - число вызовов в час на 1 оператора: $3060/150 = 20,4$

Уровень загрузки оператора

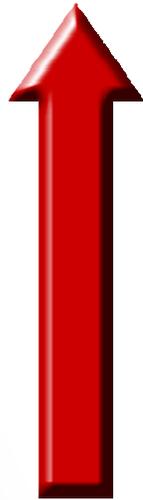
Уровень загрузки не должен превышать 80-85%.
Далее эффективность резко снижается, потому что:

- чем выше уровень загрузки, тем ниже уровень обслуживания
- наступает перегрузка операторов:
 - объективно снижаются скорость восприятия информации и концентрации внимания
 - непроизвольно включается самозащита оператора



Увеличивать или уменьшать время разговора?

Увеличение
времени разговора



15%

Снижение стоимости
решения проблемы



50%

Источник: Operations Council research.

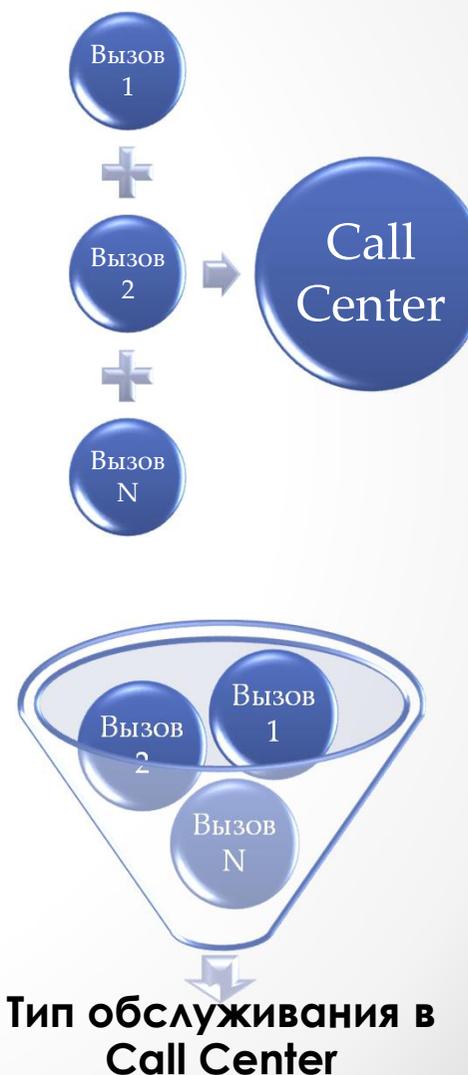
Повышение эффективности обслуживания за счет сегментации клиентов

...

Обслуживание вызовов на основе сегментации клиентов

Без сегментации клиентов обслуживание в ЦОВ дорого и неэффективно:

- обслуживание «дешевых» вызовов «дорогими» операторами,
- обслуживание «дешевых» вызовов «дорогими» способами,
- не эффективное использование IVR,
- ограниченные возможности продаж.



Принципы организации групп операторов



Каждому сегменту клиентов соответствует своя группа (квалификация) операторов

Недостатки специализации

- При одном и том же уровне обслуживания большие группы операторов работают с большей производительностью, чем меньшие. Слишком мелкое дробление оказывает негативное влияние на производительность. Особенно это касается VIP.
- Чем больше группы, чем универсальнее операторы, тем эффективнее обслуживание вызовов.

Пример влияния специализации на число операторов

Число групп	Число операторов, (SL=90:30)
1 группа	22
2 группы	26
3 группы	27
4 группы	32



Универсальность

Специализация

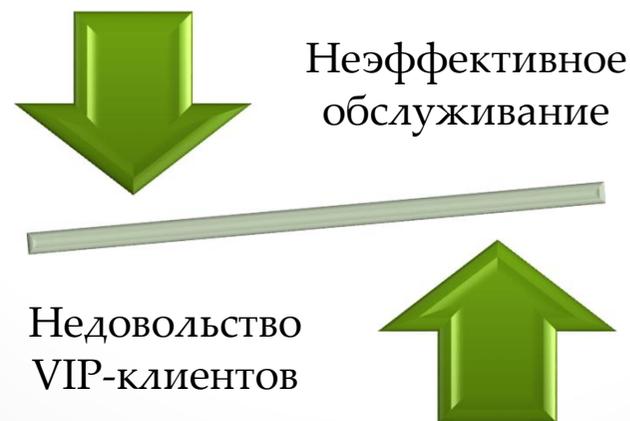
Основные особенности обслуживания в малых группах

- Очень высокий удельный вес каждого сотрудника
- Очень сложно обеспечить баланс между требуемой загруженностью операторов и временем ожидания
- Трудности в организации обучения



Обслуживание VIP-клиентов

- Вызовы длиннее обычных
- Крайне неравномерное поступление вызовов
- Основной принцип: избыток операторов, причем самых квалифицированных
- Как следствие: очень дорогое и неэффективное обслуживание



Оптимизация числа новых/старых сотрудников

Новые

- ✓ Больше время разговора
- ✓ Больше число транзакционных ошибок
- ✓ Энтузиазм
- ✓ «Новая кровь», свежий взгляд

Старые

- ✓ Меньшее время разговора
- ✓ Возможность наставничества, передача опыта и традиций
- ✓ Сокращение затрат на подбор и обучение новых сотрудников
- ✓ Больше число ошибок по невнимательности
- ✓ Перегорание

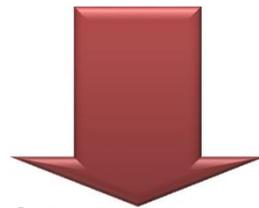
• Оптимальная пропорция: 40-45% старых – 60-55% новых. •

Продажи на входящих как
способ повышения
эффективности контакт-центра



Пути повышения эффективности

Повышение эффективности ЦОВ



Сокращение расходов

Повышение прибыльности



Повышение
автоматизации
(IVR)

Продажи на
входящих

Повышение
эффективности
труда
операторов

ЦОВ – продавать или не продавать?

- **За**

- Удержание существующих клиентов за счет повышения их лояльности
- Привлечение новых клиентов
- Перекрестные продажи и продажи «по восходящей»

- **Против**

- Продажи в ущерб обслуживанию
- Разная специализация операторов

Продажи на входящих – необходимость

- ЦОВ – одно из самых затратных подразделений компании
- Операторы вплотную взаимодействуют с тысячами клиентов ежедневно
- Вызовы последнего времени



Основные идеи

- Главная идея: продажи как продолжение обслуживания
- Сначала хорошо обслужить, потом продать, т.е. **заработать, качественно обслужив!**
- Продаем только нужные клиентам продукты и услуги
- По-прежнему на страже интересов клиентов

Продажи на входящих – рост затрат

- Среднее время разговора возрастает примерно на 10-15%, как только к сервисной составляющей добавляется функция продаж.
- Для обслуживания одного и того же количества вызовов требуется большее число операторов. Соответственно, на 12-13% возрастают затраты в целом.
- Поэтому перед началом продаж необходимо составить бизнес-кейс, который покажет, насколько рентабельны продажи в ЦОВ.

Пример бизнес-кейса

1 000 000 вызовов в месяц

- Стоимость 1 вызова: \$ 0,5
- Увеличение на 10%: 0,05
- В месяц: \$ 50 000
- **В год: \$ 600 000**
- % продаж: 5%, т.е. 50 000 вызовов
- Прибыль от 1 продажи в месяц: \$ 2
- Прибыль в месяц: \$ 100 000
- **В год: \$ 1 200 000**

Принципы бюджетирования в контакт-центре

...

Основные исходные данные

- Прогноз бизнеса: число активных клиентов
- Прогноз контакт-центра:
 - Contact Rate
 - Коэффициент автоматизации
 - Производительность одного оператора
 - Коэффициент замещения

Коэффициент замещения

- Учет дополнительных ресурсов на время:
 - отпусков;
 - тренингов;
 - больничных
- Значение коэффициента замещения: 1,25 – 1,35.



Критическая масса операторов



Определение числа вызовов, поступающих на операторов

Число активных клиентов X

Contact Rate (доля «Звонящих клиентов») X

Коэффициент автоматизации =

Число вызовов, поступающих на операторов:

% - ЧИСЛО ВЫЗОВОВ
первой линии

% - ЧИСЛО ВЫЗОВОВ
второй линии

Определение необходимого числа человеко-часов

Число вызовов, поступающих на 1-ю
или 2-ю линию /

Число вызовов в час на 1 оператора 1-й
или 2-й линии =

Необходимое число человеко-часов в
месяц на 1-й или 2-й линии

Определение числа операторов и начальников смены

Необходимое число человеко-часов
в месяц на 1-й или 2-й линии /

Число рабочих часов в месяце по
производственному календарю X

Коэффициент замещения
(больничные, тренинги, отпуска) =

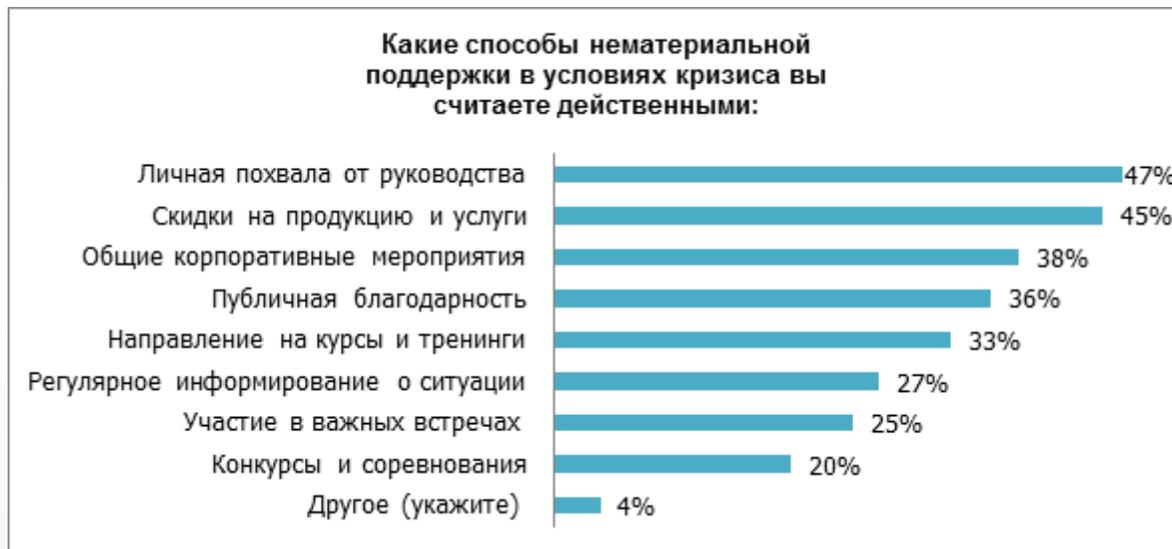
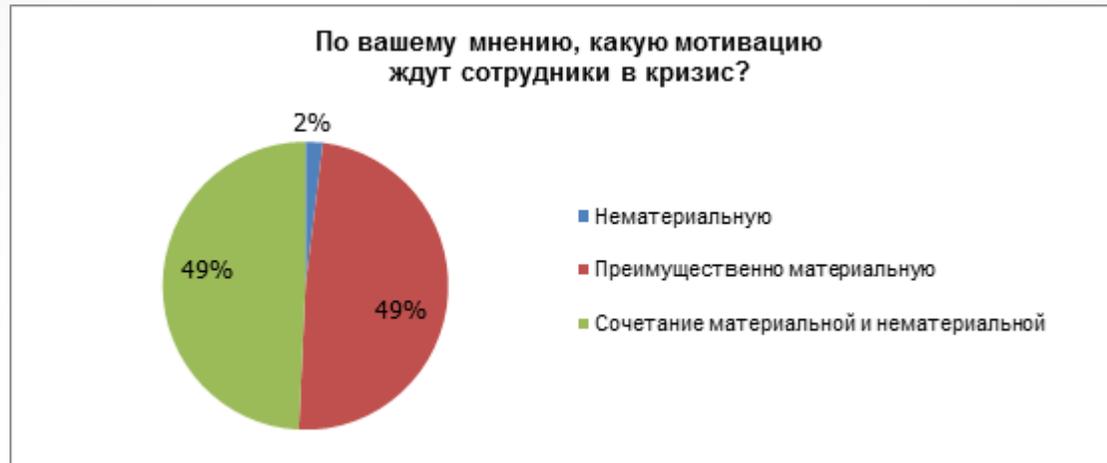
Число операторов 1-й или 2-й
линии

Число начальников смены (число
операторов/13)

Основные принципы бюджетирования

- Строить бюджет только на основе прогноза роста бизнеса
- Помнить, что:
 - существует критическая масса операторов
 - существует большой временной лаг между временем принятия решения о найме операторов и их «вводом в бой»
 - при нехватке операторов рост очереди приводит к затратам на 8-800, превышающим стоимость операторов
 - загрузка операторов не должна превышать 85%
 - При продажах на входящих численность операторов увеличивается на 10-15%
- Не поддаваться на давление, не допускать отставания «обозов от фронта»
- Использовать понятные, прозрачные принципы и подходы

Нематериальная мотивация



Call Center во время кризиса - дилемма

- С одной стороны, необходимость расширения:
 - возрастание роли контактного центра для удержания клиентов
 - разгрузка отделений
 - рост звонков
- С другой стороны, необходимость сокращения в рамках общего сокращения затрат



ЦОВ во время кризиса – что делать?

Не наш путь

- Ухудшать качество обслуживания
 - длинные очереди
 - закрытие нуля

Наш путь

- Работать с максимальной эффективностью
 - управление Contact Rate
 - повышение коэффициента автоматизации, особенно реального
 - эффективные алгоритмы обслуживания вызовов
- Активизация продаж

Удачи!