



Рекомендации по KPI при обслуживании клиентов в цифровых каналах

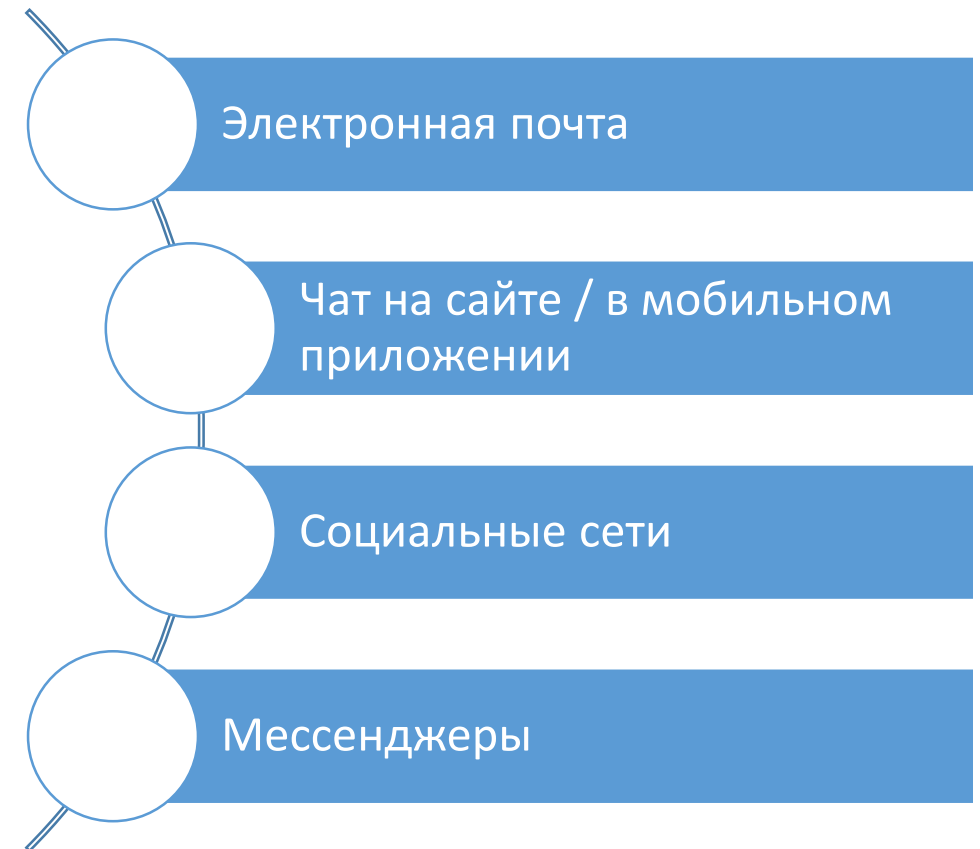
Юрий Мельников, Апекс Берг

Lead Auditor ISO18295

О чем пойдет речь?

Система KPI для контроля процессов обслуживания в **цифровых каналах**:

- KPI прежде всего - это инструмент управления **процессами**.
- Индикатор того, насколько фактическая ситуация в процессе обслуживания клиентов или в процессах управления КЦ соответствует запланированной



Актуальность

- Актуальность вопросов измерения показателей для контроля процессов обслуживания клиентов в текстовых каналах обусловлена сочетанием двух факторов:

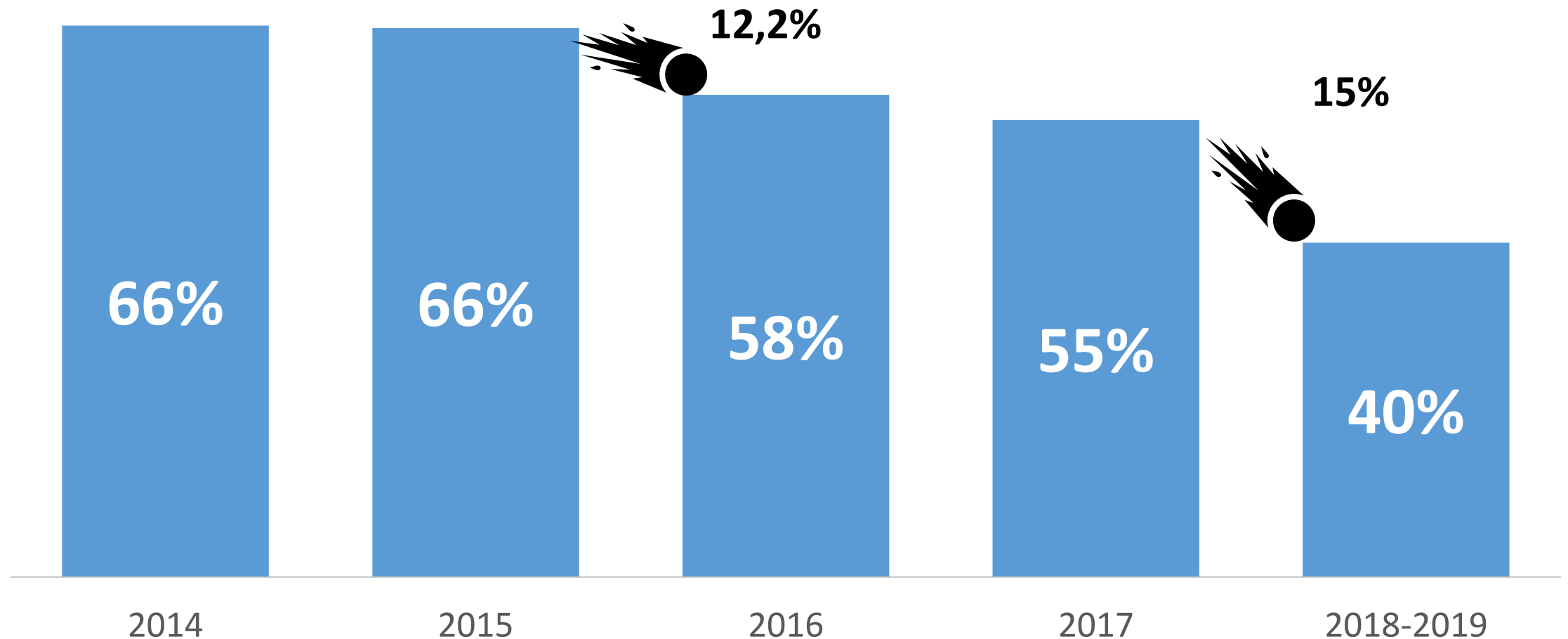


Увеличение доли контактов, поступающих в текстовых каналах

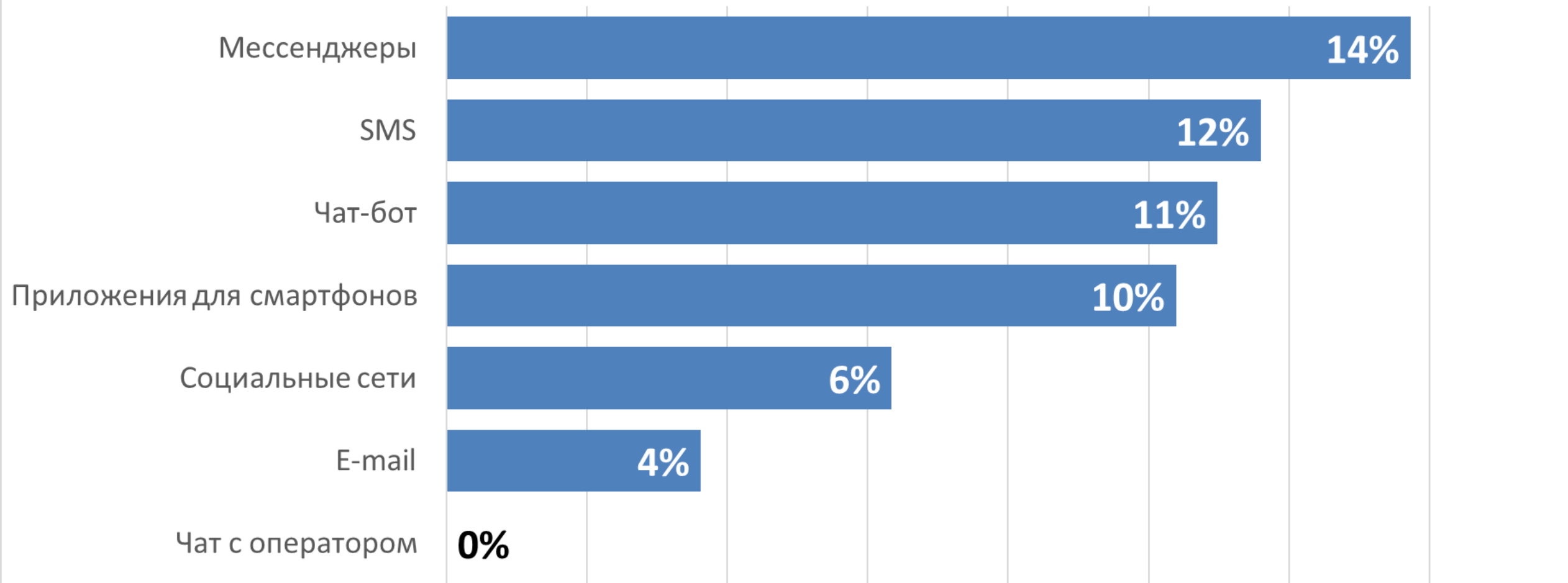


Низкая степень зрелости процессов контроля в текстовых каналах

НОВЕЙШАЯ ИСТОРИЯ КОНТАКТНЫХ ЦЕНТРОВ. ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ ОБРАЩЕНИЙ ПО ТЕЛЕФОНУ В ОБЩЕЙ МАССЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ С КЛИЕНТАМИ



Тенденция внедрения каналов коммуникаций. Республика Беларусь 2017 - 2018



The background of the slide is a light gray wireframe illustration of a mountain range, composed of various triangular and polygonal shapes.

Уровень зрелости инструментов и процессов контроля текстовых каналов

Пример 1. Супероператоры (версия 1)

- Загруженность операторов более 100%. Бессмысленность показателя для управления КЦ.
- Причина – у менеджмента КЦ нет понимания как именно формируется отчет по распределению времени операторов в системе статистики чата.

№ п/п	Показатели (web-chat)	апр.18	май.18
	Иные показатели		
6.	Коэффициент загрузки %Occupancy (ОСС)	102,2%	114,5%
7.	Коэффициент использования %Utilization (UTZ)	81,5%	86,00%

Пример 2. Супероператоры (версия 2.0)

- Неконтролируемое распределение сессий на операторов КЦ
- Причина – в платформе нет инструментов контроля за доступностью. Менеджмент снял ограничения по макс.количеству сессий для того, чтобы не было очередей



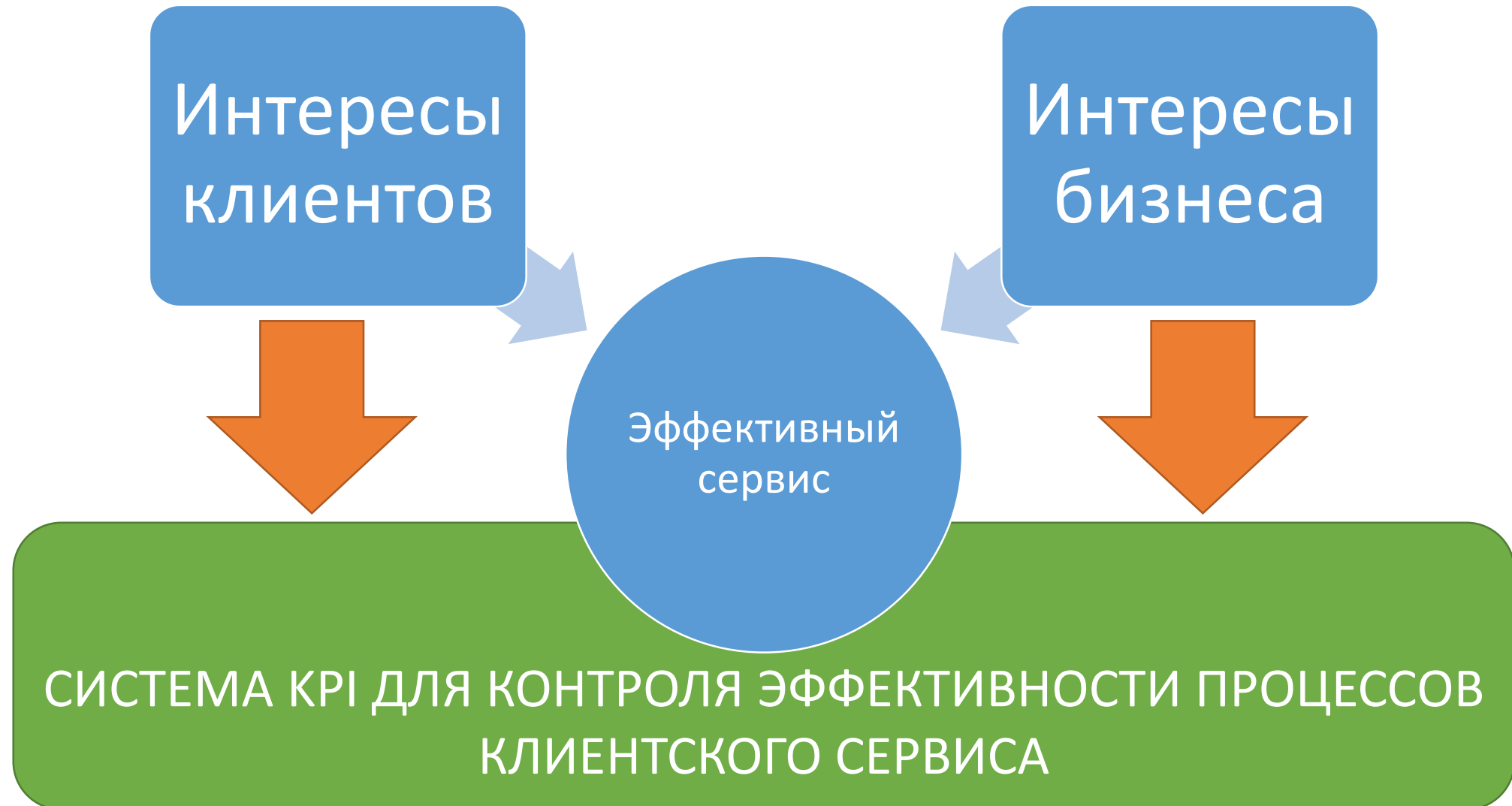
Доля компаний, измеряющих показатели доступности в различных каналах



A large, jagged iceberg with a deep blue-green interior floats in a calm sea. In the background, snow-capped mountains are visible under a cloudy sky. A semi-transparent teal rectangle is overlaid on the bottom right of the image, containing the title text.

Структура показателей

Что именно необходимо контролировать?



КЛИЕНТЫ

Стратегические метрики

Клиентский опыт

Процессы обслуживания клиентов

Доступность /
своевременностьКачество обработки
контактов

БИЗНЕС

Стратегические метрики

Управление
затратами

Процессы обслуживания клиентов

Производительность

Результативность

Общая структура метрик сервисного Контактного Центра

Стратегические метрики

Клиентский опыт

Управление затратами

Процессы обслуживания клиентов

Доступность / своевременность

Качество обработки контактов

Производительность

Результативность

A large, jagged iceberg with a deep blue-green interior floats in a calm sea. In the background, snow-capped mountains are visible under a cloudy sky. A semi-transparent teal rectangle is overlaid on the bottom right of the image, containing the title text.

Подходы к обработке контактов в КЦ

Непрерывные и дискретные контакты

У контактного центра есть два подхода по обработке
ВХОДЯЩИХ контактов:



Обработка по мере поступления
(непрерывные контакты)



Обработка в отложенном
режиме (дискретные контакты)

Непрерывные и дискретные контакты

- В каналах, где клиент тратит свое время в очереди – могут быть пропущенные контакты
- Требуют дополнительных операторов чтобы справляться с неравномерностью поступления контактов
- Допускают «простой» операторов, который нужно измерять

Непрерывные
контакты

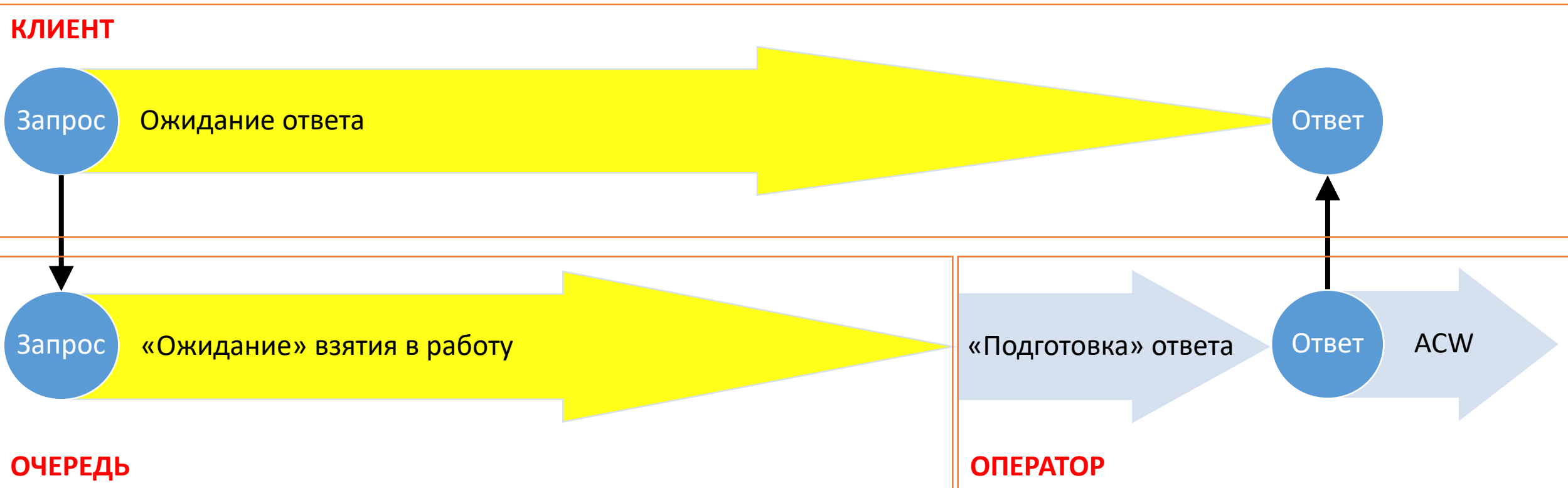


- Как правило, такие контакты не могут быть «пропущены»
- Не требуют дополнительных ресурсов т.к. обработка всплесков нагрузки проводится в отложенном режиме
- При правильном подходе к распределению операторов не допускают «простоя» операторов

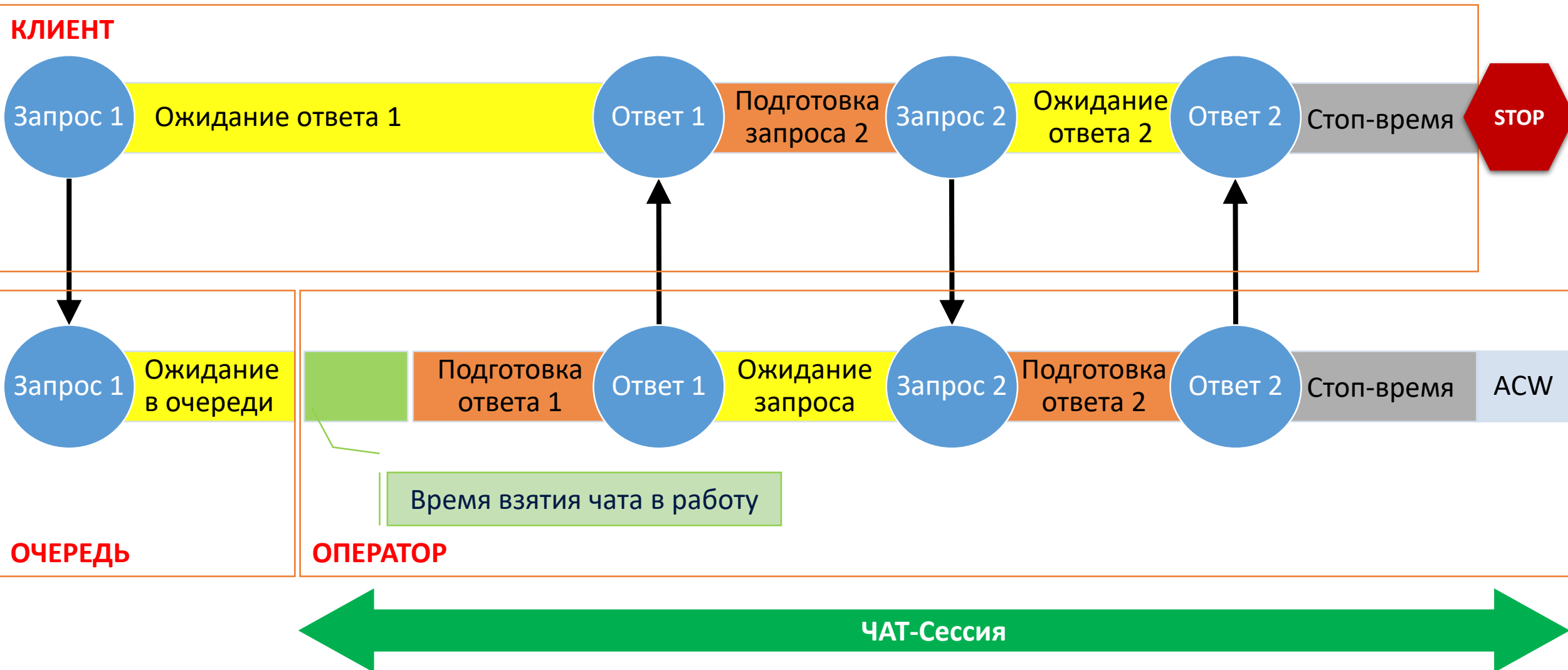
Дискретные
контакты



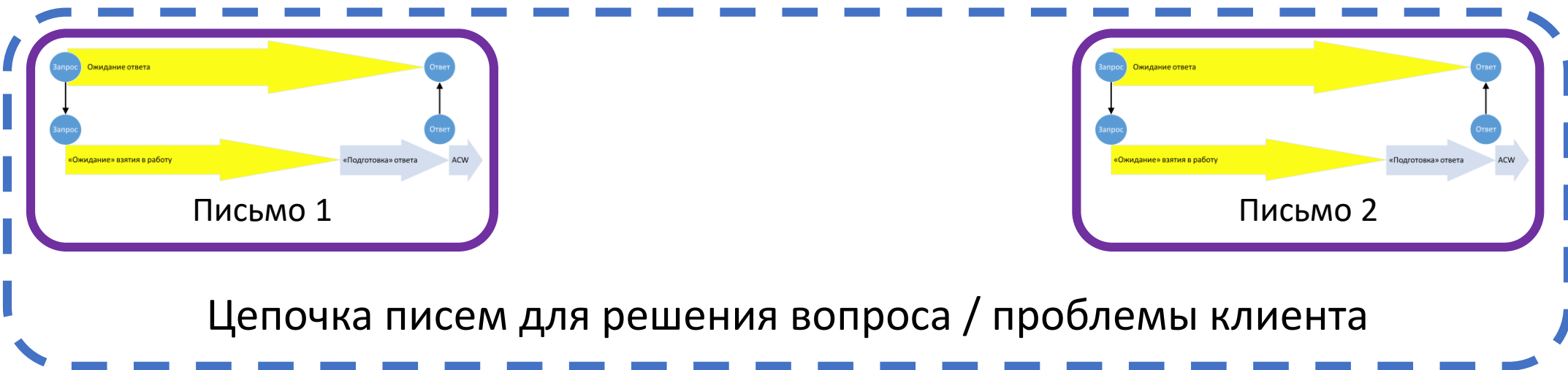
Электронная почта. Анатомия взаимодействия.

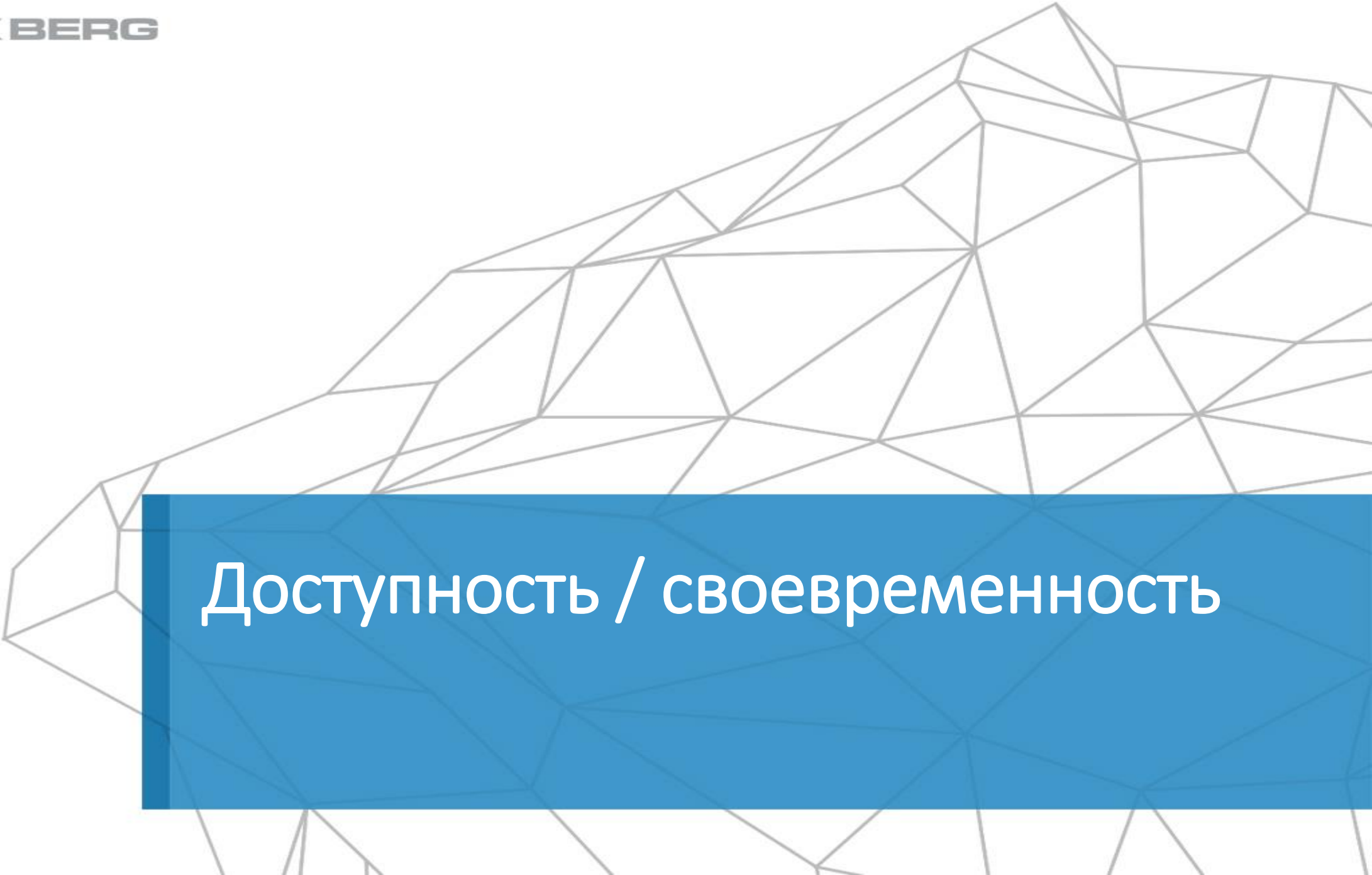


Web-chat. Анатомия взаимодействия.



Структура обращений в текстовых каналах



The background of the slide is a light grey wireframe mesh that forms a large, abstract mountain-like shape. A solid blue rectangular box is positioned in the lower half of the image, containing the text.

Доступность / своевременность

Доступность – набор основных KPI на входящих контактах (кроме IVR)

«Непрерывные» КОНТАКТЫ

Blocked Rate (type B)

Service Level / Average
Speed of Answer

Abandonment Rate

«Дискретные» КОНТАКТЫ

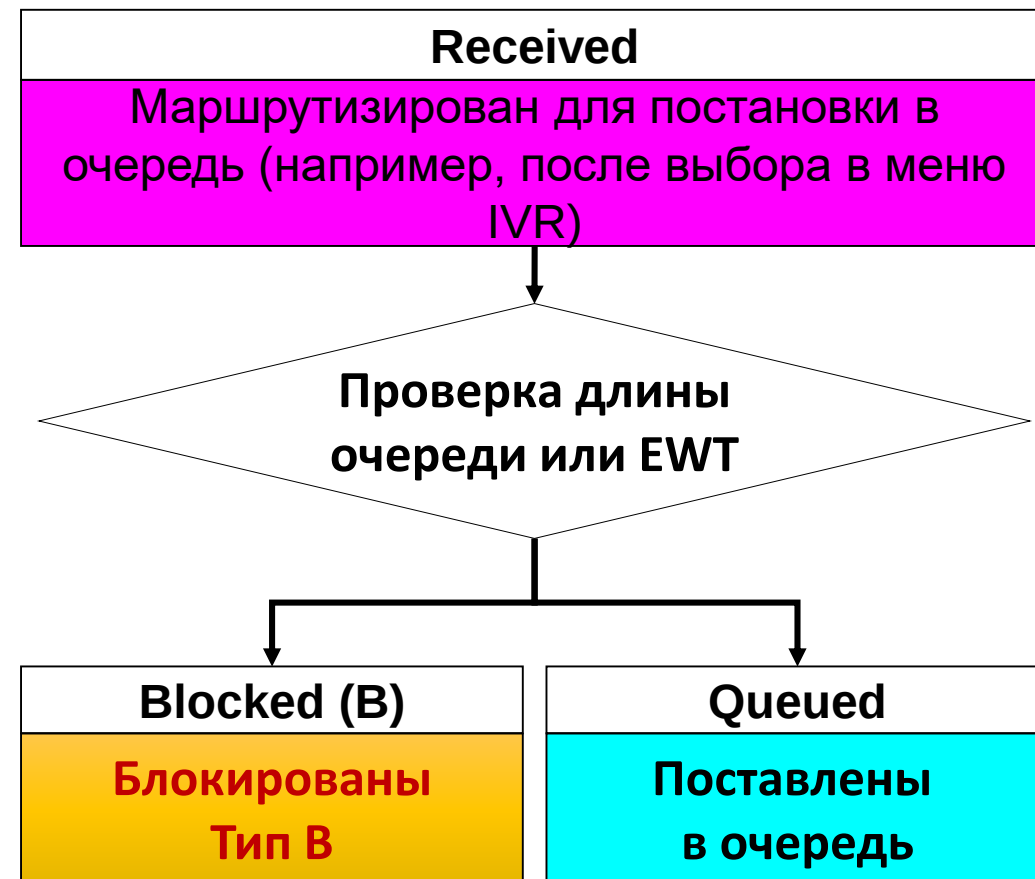
Blocked Rate (type B)*

Service Level / Average
Speed of Answer

Average Time Late

Блокированные вызовы – Тип В

Традиционно, показатель применяется для телефонных контактов, которые не ставятся в очередь к операторам, если длина очереди или прогнозируемое время ожидания в очереди больше заданной величины.

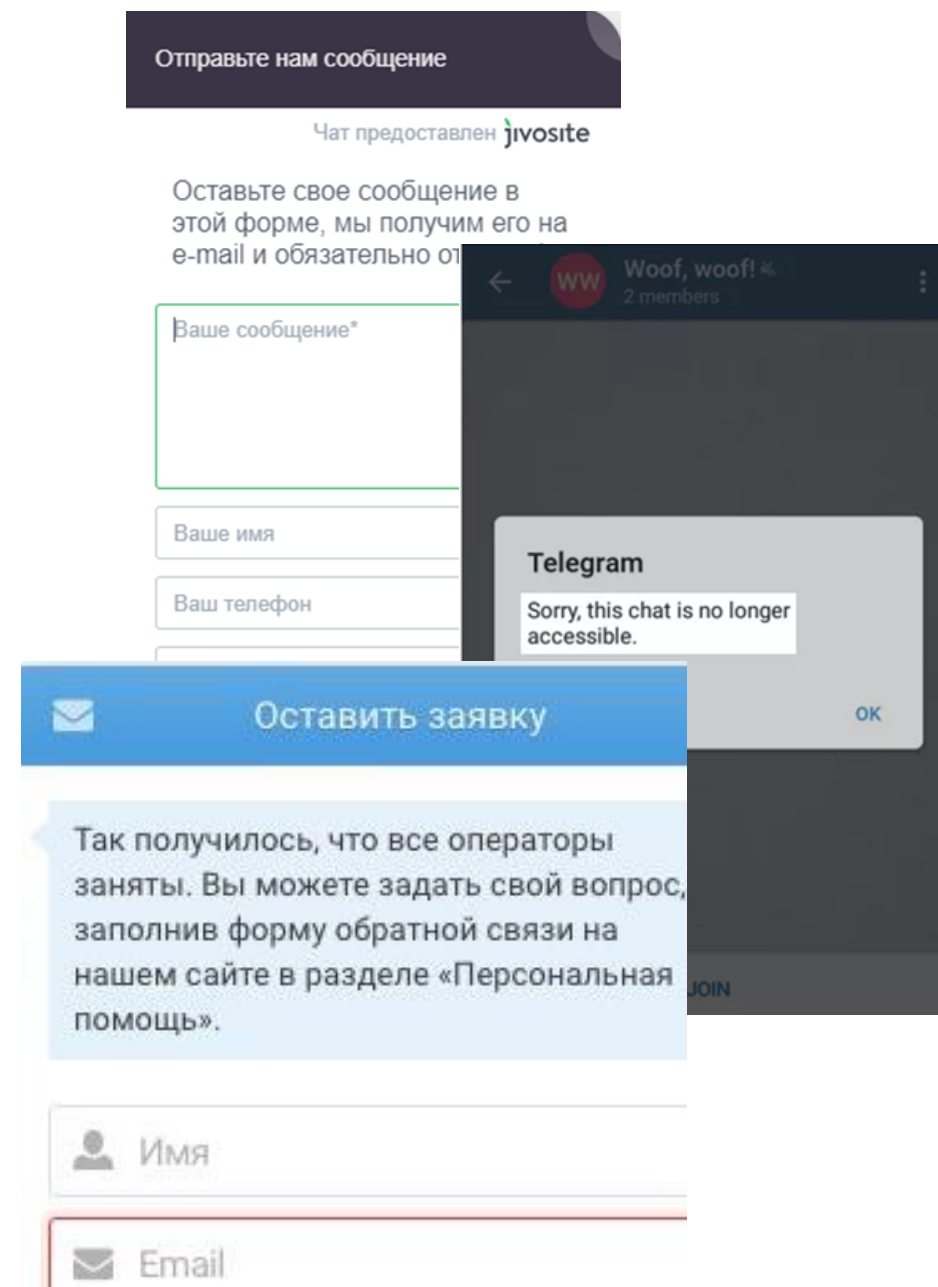


$$BR(B) = \frac{Blocked(B)}{Received} \times 100\%$$

Блокированные контакты – Тип В

В текстовых каналах также может возникать необходимость измерения данного показателя:

- В чате / социальных сетях / мессенджерах:
 - Виджет чата отсутствует
 - Виджет присутствует с сообщением о невозможности обратиться
 - Виджет присутствует с перенаправлением в другой канал
- В электронной почте:
 - Письмо не доставлено по причине превышения размера / нехватки места в почтовом ящике и т.д.



Блокированные контакты – Тип В

- Вариант 1 – расчет по контактам (если есть данные):

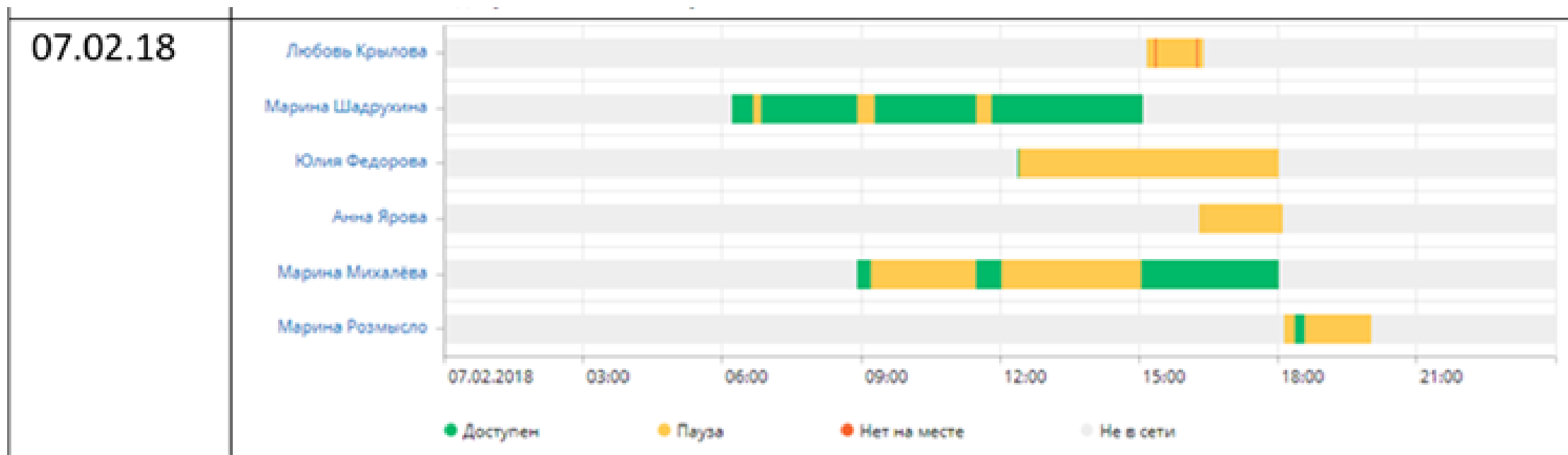
$$BR(B) = \frac{\text{Количество заблокированных или перенаправленных контактов}}{\text{Заблокированные контакты} + \text{Поставленные в очередь контакты}} \times 100\%$$

- Вариант 2 – расчет по времени недоступности:

$$BR(B) = \frac{\text{Время недоступности виджета для отправки сообщения в канал}}{\text{Плановое время доступности виджета}} \times 100\%$$

Пример. Отчет по времени работы операторов

- В ходе проекта было выявлено 12% времени недоступности чата для клиентов. При этом, никаких количественных измерений этого показателя Заказчиком не проводилось
- Причина – отсутствие статистики / показателей в платформе и невозможность выгрузки исходных (сырых данных).



Service Level. Дискретные контакты

$$\%SL = \frac{V_{TST}}{V_{TST} + V_{Late} + V_{LNA}} * 100\%,$$

- V_{TST} - количество контактов, которые были обслужены своевременно
- V_{Late} - количество контактов, которые были обслужены несвоевременно
- V_{LNA} - количество контактов, которые не были обслужены, при этом время ожидания ответа превысило установленное TST

№ письма	Срок ответа на письмо (TST = 24 часа)
1	12
2	16
3	28
4	23
5	Нет ответа, прошло 12 часов с момента поступления
6	Нет ответа, прошло 25 часов с момента поступления
7	18
8	25
9	9
10	21

$$\%SL = 70\%$$

Average Speed of Answer - Дискретные контакты

Показывает среднее время, за которое клиенты получают ответы на свои запросы.

$$ASA = \frac{\sum Answer Time}{V_{Answered}},$$

- $\sum Answer Time$ - суммарное время (с момента поступления до момента ответа) всех обработанных контактов
- $V_{Answered}$ - общее количество обработанных контактов

№	Контакт-Центр А	Контакт-Центр В
1	12	12
2	16	16
3	28	200
4	23	23
5	Нет ответа, прошло 12 часов с момента поступления	Нет ответа, прошло 12 часов с момента поступления
6	Нет ответа, прошло 25 часов с момента поступления	Нет ответа, прошло 25 часов с момента поступления
7	18	18
8	25	25
9	9	9
10	21	21

%SL = 70%

ASA = 19 часов

%SL = 70%

ASA = 41 час

Average Time Late. Дискретные контакты

Показывает среднее время задержки по отношению к целевому времени ответа.

$$ATL = \frac{\sum Late\ time}{V_{Late} + V_{LNA}} * 100\%,$$

- $\sum Late\ time$ - суммарное время задержки всех задержанных контактов
- V_{Late} - количество контактов, которые были обслужены несвоевременно
- V_{LNA} - количество контактов, которые не были обслужены, при этом время ожидания ответа превысило установленное TST

№ письма	Срок ответа на письмо (TST = 24 часа)
1	12
2	16
3	28 (задержка = 4 часа)
4	23
5	Нет ответа, прошло 12 часов
6	Нет ответа, прошло 25 часов (задержка = 1 час)
7	18
8	25 (задержка = 1 час)
9	9
10	21

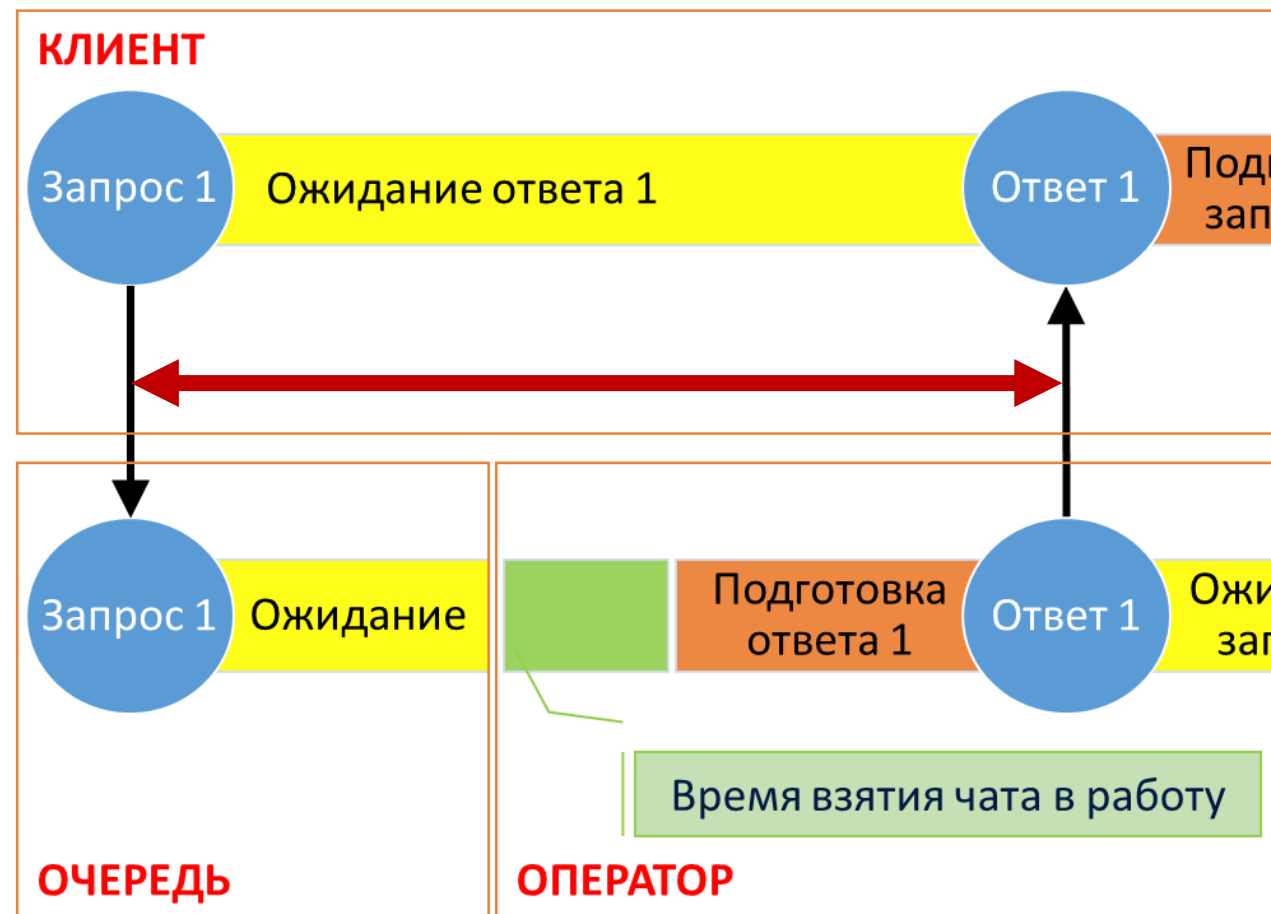
%SL = 70% ATL = 2 часа

Service Level. Непрерывные текстовые контакты

Показывает долю контактов, в которых клиент получил ответ на первый запрос за установленный интервал времени

$$\%SL = \frac{V_{1A-TST}}{V_{1A-offered}} * 100\%,$$

- V_{1A-TST} - количество контактов, в которых оператор дал ответ на первый запрос клиента в рамках TST
- $V_{1A-offered}$ - общее количество первых запросов

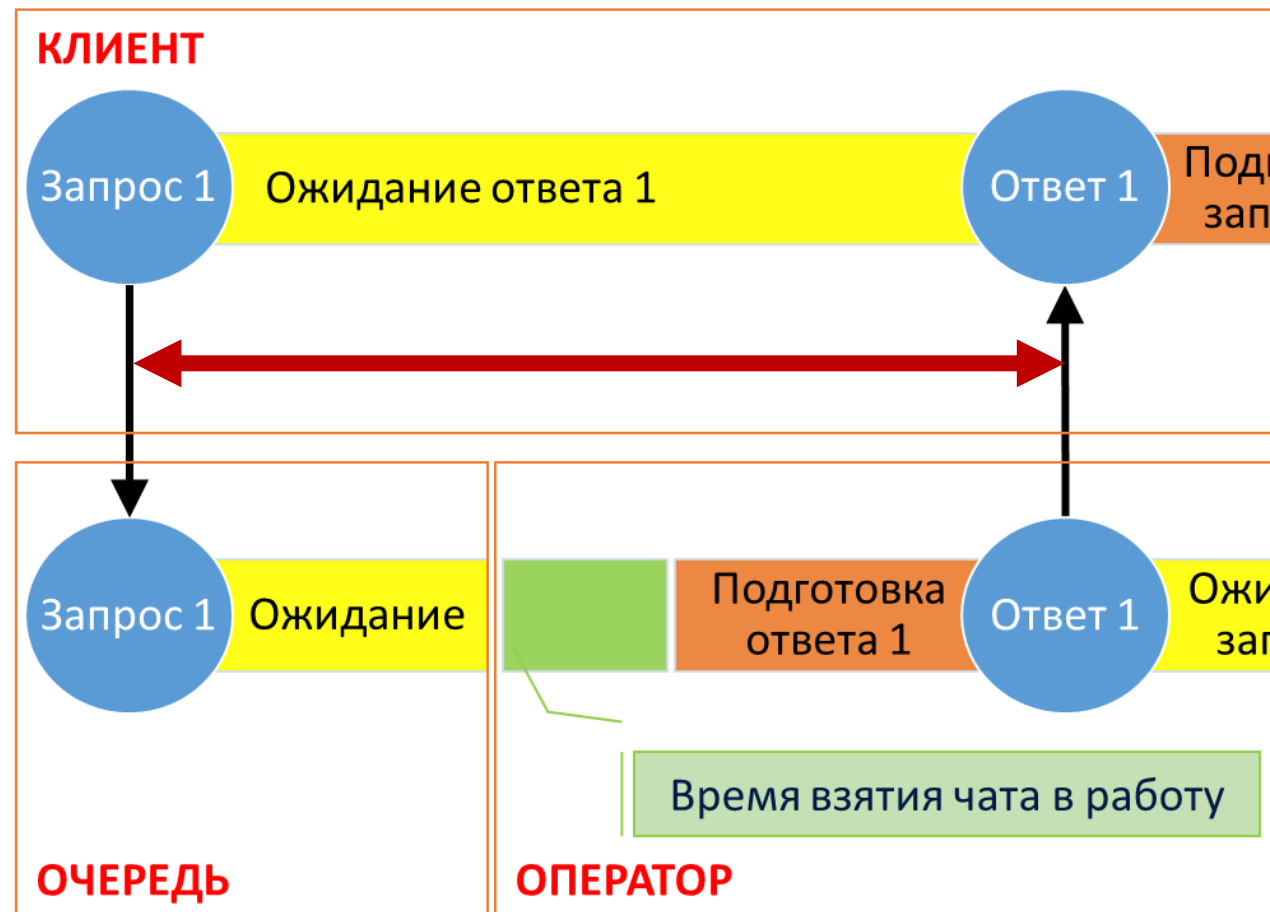


A1RT (Average 1-st Response Time). Непрерывные текстовые контакты

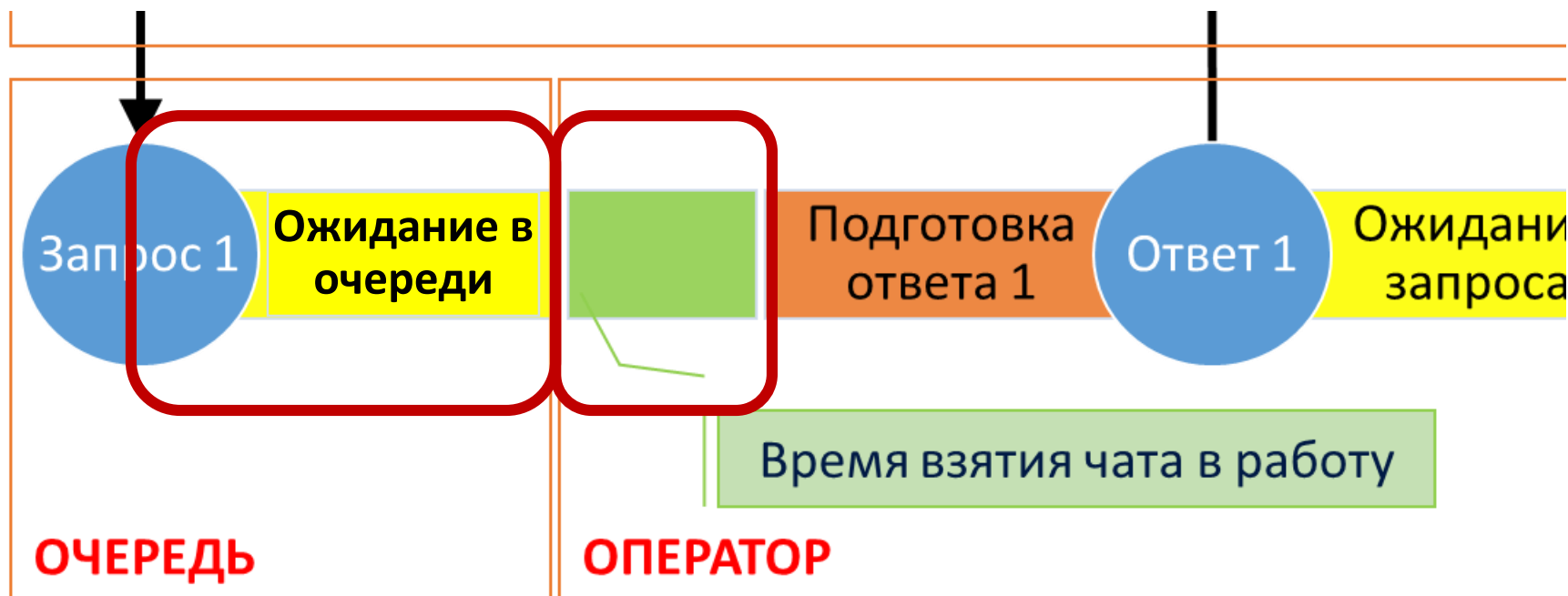
Среднее время отклика на первые запросы клиентов

$$A1RT = \frac{\sum 1\text{-Response Time}}{V_{1\text{-Answered}}},$$

- $\sum 1\text{-Response Time}$ - суммарное время с момента постановки в очередь до момента ответа на первый запрос
- $V_{1\text{-Answered}}$ - общее количество обработанных первых запросов



A1RT (Average 1-st Response Time). Непрерывные текстовые контакты



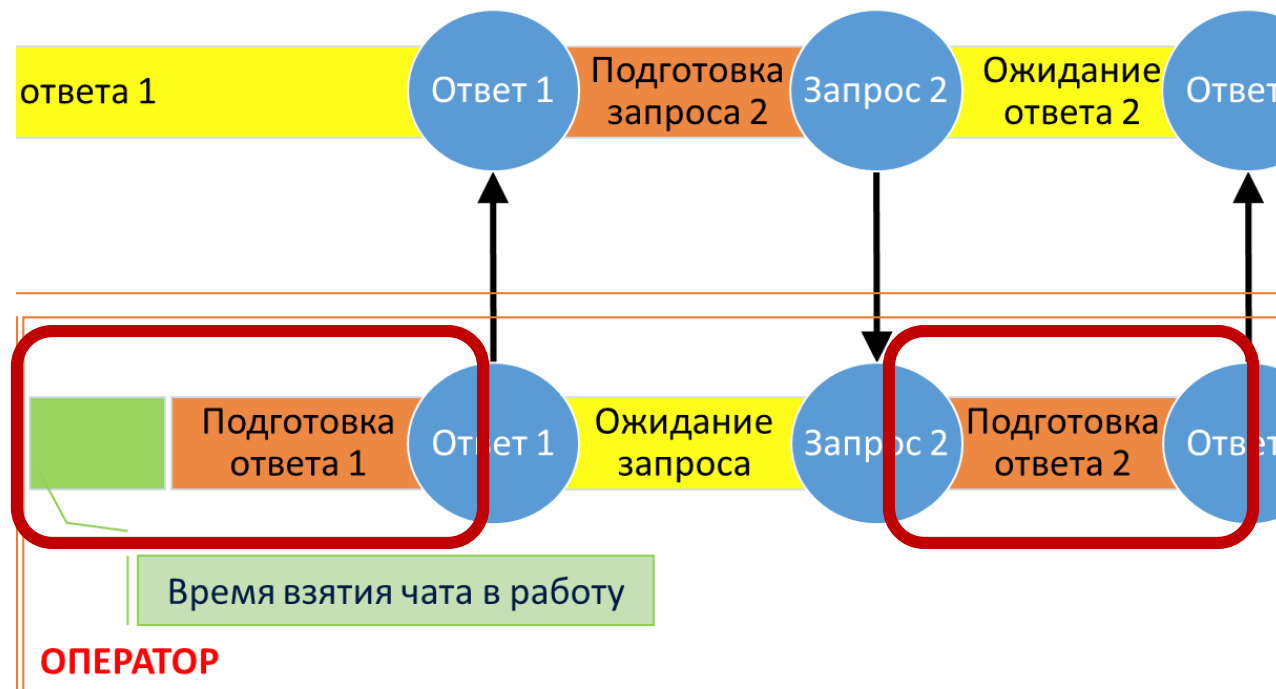
В целях управления показателем A1RT целесообразно анализировать отдельно – **время ожидания чатов в очереди** и время, в течение которого операторы берут чаты в работу

ART – Average Response Time. Непрерывные текстовые контакты

Среднее время отклика на запросы клиентов внутри чат-сессии

$$ART = \frac{\sum \text{Response Time}}{V_{\text{Answered}}},$$

- **$\sum \text{Response Time}$** - суммарное время с момента получения очередного запроса до момента отправки ответа на этот запрос
- **V_{Answered}** - общее количество обработанных контактов

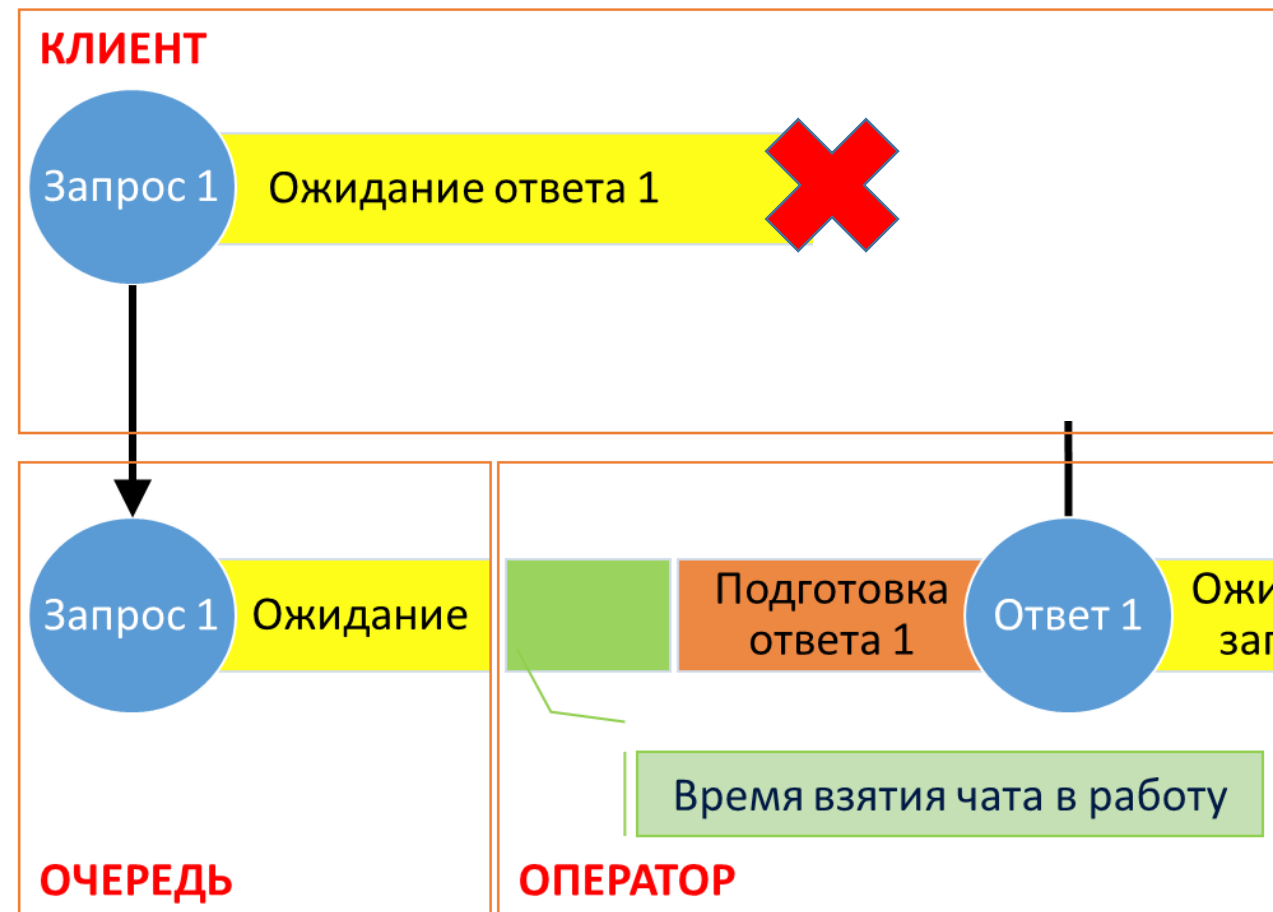


Abandonment Rate (AR). Непрерывные текстовые контакты

- Доля ситуаций, когда клиент прервал сессию до ответа на первый запрос от общего кол-ва первых запросов

$$AR = \frac{V_{Abandon\ chats}}{V_{1-offered}} * 100\%,$$

- $V_{Abandon\ chats}$ - количество прерванных чат-сессий до получения первого ответа
- $V_{1-offered}$ - общее количество начатых чат-сессий



Чаты – исторические данные для анализа

Включайте в критерии выбора поставщиков платформ для организации взаимодействия в текстовых каналах:

- Наличие детальной агрегированной статистики, как по операторам, так и по процессам
- Возможность выгрузки неагрегированных данных
- Наличие конструктора отчетов



5	Оператор	Количество поступивших итераций
6	Антонова Антонина	312
7	Панченко Кирилл	289
8	Ласман Сергей	624
9	Гришко Зоя	424
10	Михалицына Наталья	218
11	Просвирыков Лаврентий	115
12	Аленина Валерия	265
13	Решетилов Георгий	287
14	Снетков Максим	199

Среднее время реакции на первое сообщение (A1RT), сек	Среднее время реакции на сообщение (ART), сек	Среднее время обработки обращения (АНТ), сек
12	21	210
22	24	211
49	36	182
14	20	181
48	39	192
14	18	218
16	19	187
8	20	193
9	14	190

ДОБАВЛЕНИЕ ОТЧЕТА

Название *

Представление *

☒ **Отображать постранично**

Начало периода * i

Конец периода * i

Единицы разбиения *

Длина интервала *

Целевое время ответа, сек *

Чаты – мониторинг в режиме реального времени

Общий отчёт по обращениям

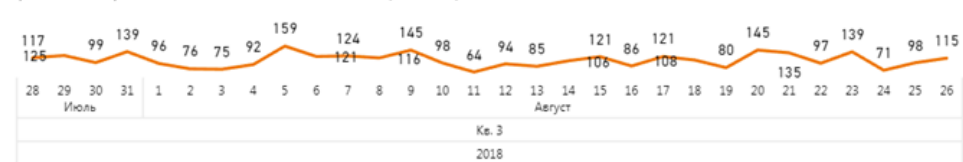
Кол-во поступивших обращений



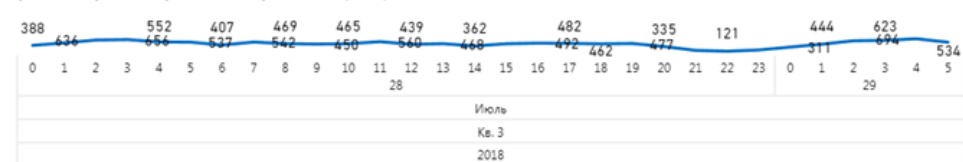
Service Level, %



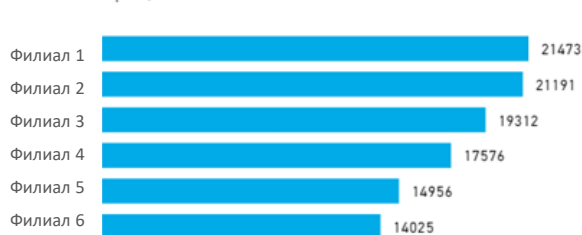
Средняя скорость ответа на 1-е сообщение (ASA 1st), сек



Среднее время обработки обращения (АНТ), сек



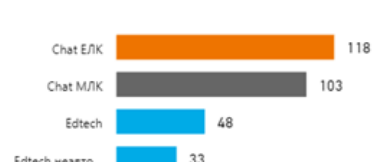
Кол-во обращений по



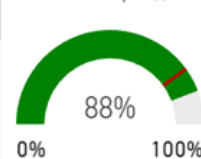
Кол-во обращений по каналам



ASA на 1-е сообщение, сек



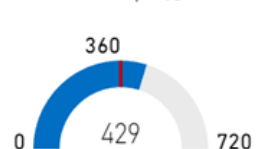
SL за период



ASA на 1-е сообщение, сек



АНТ за период, сек



Фильтры

Дата поступления обращения

28.07.2018 06.09.2018

Филиал:

Все

Регион обращения

Все

Канал обращения

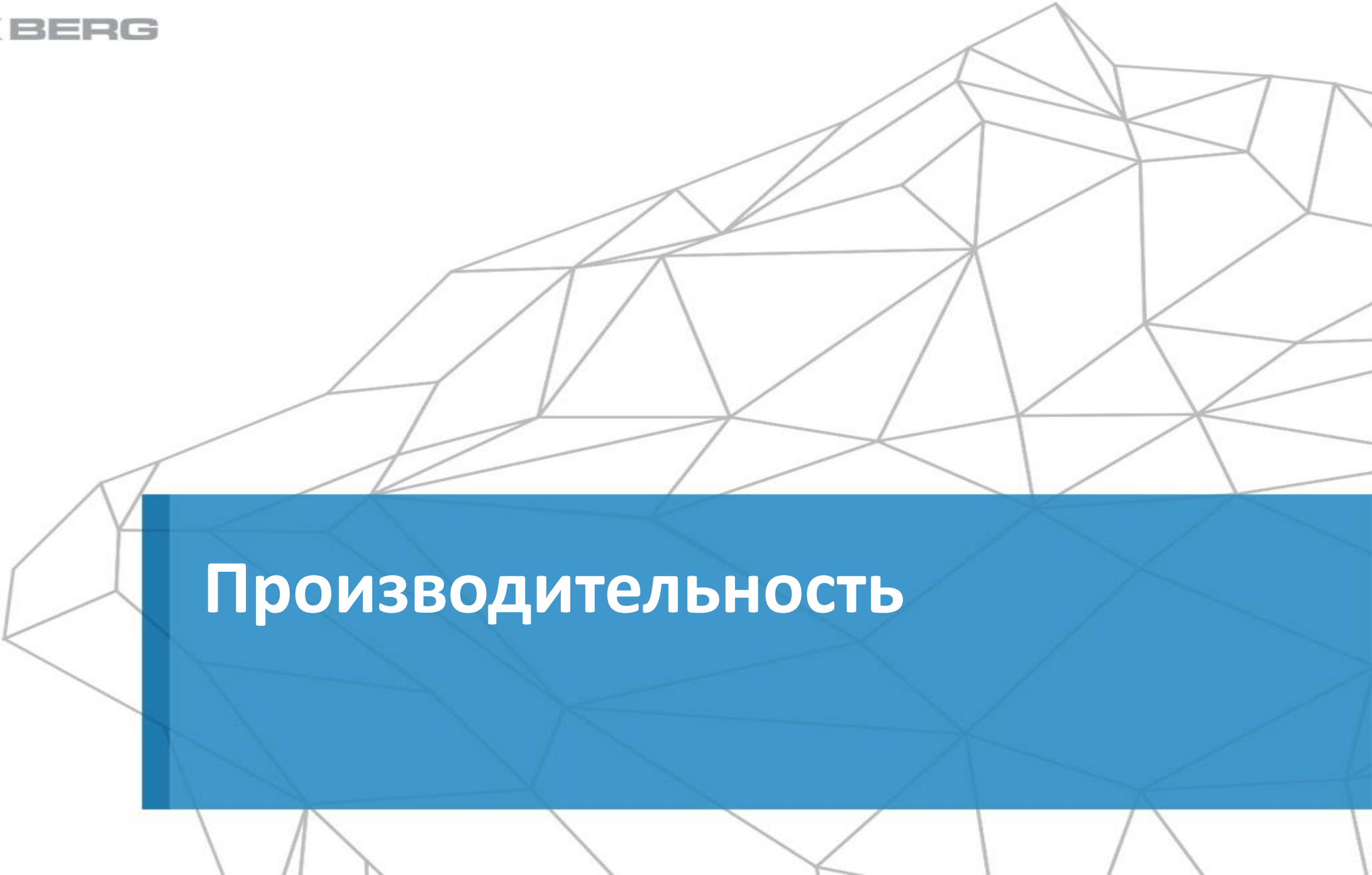
Все

Всего обращений за период
122711

Последнее обращение
06.09.2018 15:02:28



Ростелеком
КОНТАКТ-ЦЕНТР

The background of the slide is a light gray wireframe mesh that forms a large, abstract mountain-like shape. A solid blue rectangular box is positioned in the lower half of the image, containing the title text.

Производительность

Производительность – набор основных показателей на входящих контактах

«Непрерывные» контакты

Average Handling Time

Occupancy

Utilization

«Дискретные» контакты

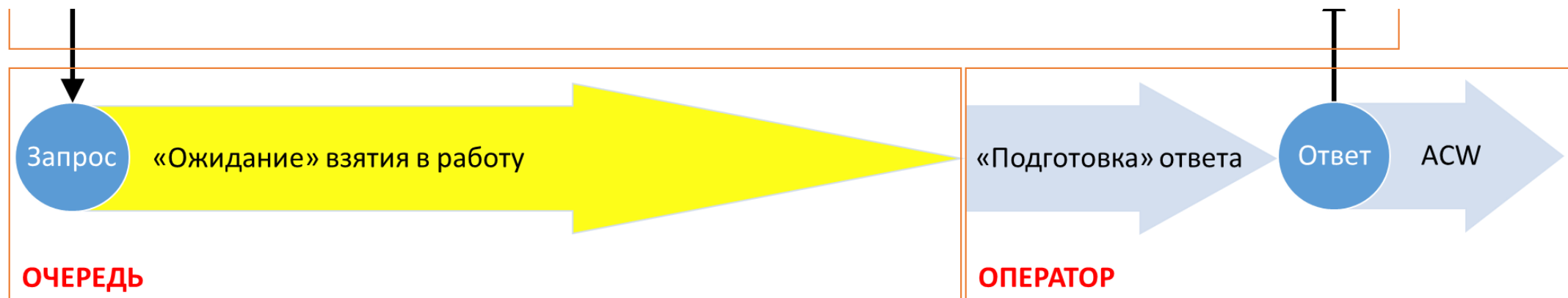
Average Handling Time

или

Average Transactions per Time

Utilization

Average Handling Time (АНТ) – Среднее время обработки контактов. Дискретные контакты



Простой вариант:

$$АНТ = \frac{\sum Handling\ Time}{V_{Answered}} \%,$$

- $\sum Handling\ Time$ - суммарное время, затраченное на обработку писем за период
- $V_{Answered}$ - общее количество обработанных за период писем



Average Transactions per Time (ATpT). Дискретные контакты

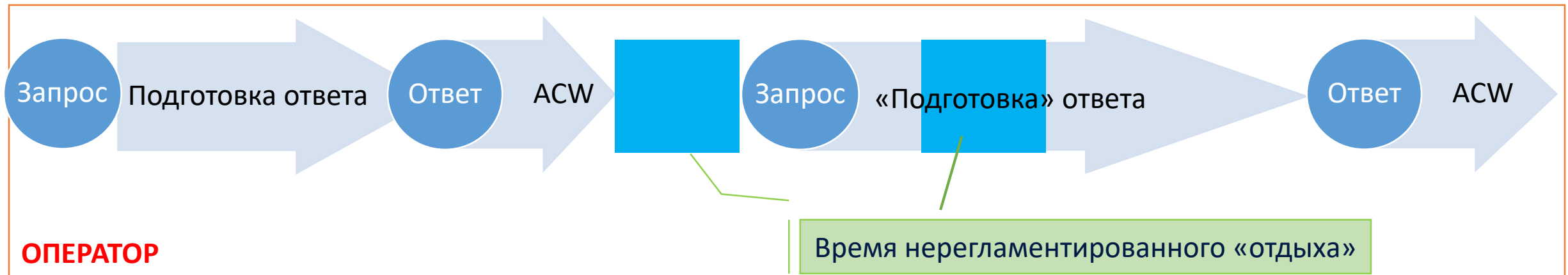
Показывает среднее количество обрабатываемых контактов в единицу времени (час / день / неделю / месяц). Может рассчитываться, как для одного оператора, так и для группы / отдела / процесса.

$$ATpT = \frac{V_Handled}{Time_Length}$$

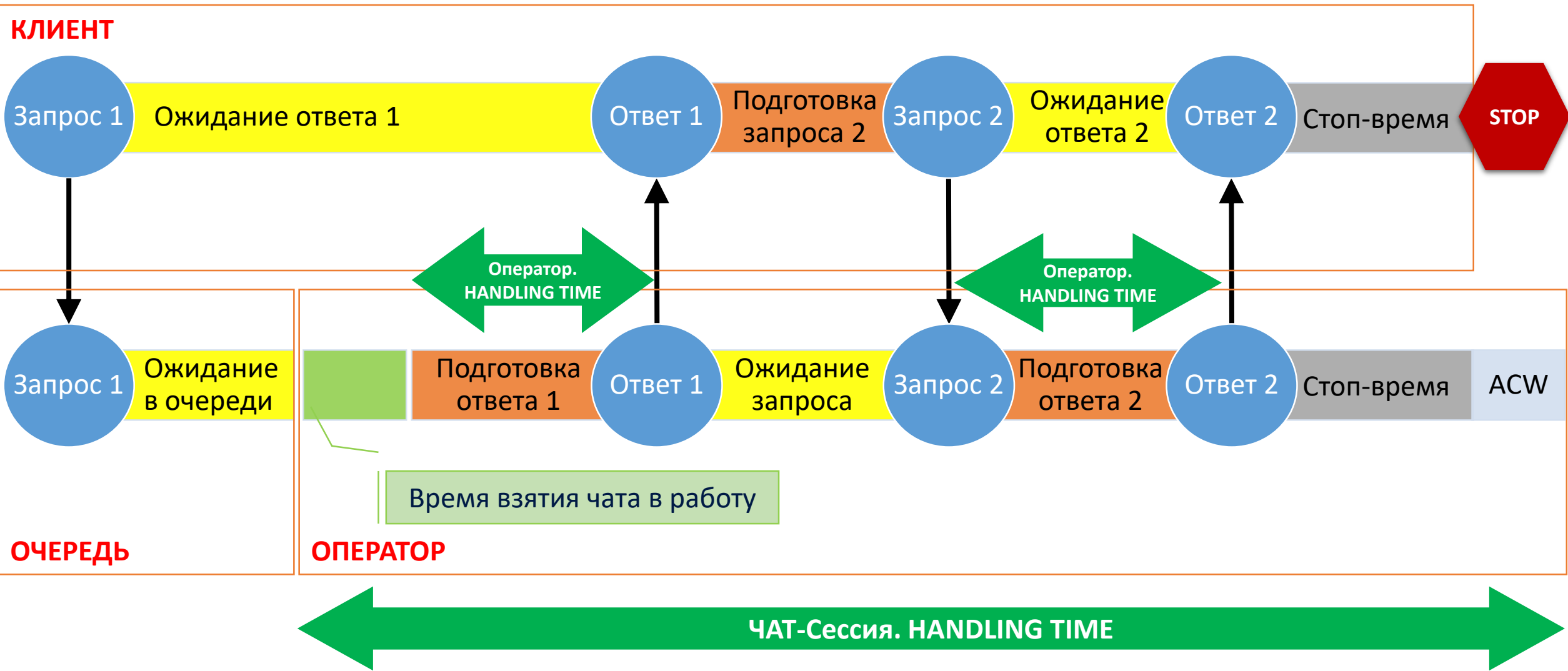
- ***V_Handled*** – объем транзакций, обработанный за отчетный период
- ***Time_Length*** – длительность периода, выраженная в нужных единицах времени

Average Transactions per Time (АТрТ) – Среднее время обработки контактов. Дискретные контакты

Нужно учесть, что фактический простой операторов на практике существует, но обнаружить и измерить его очень сложно.

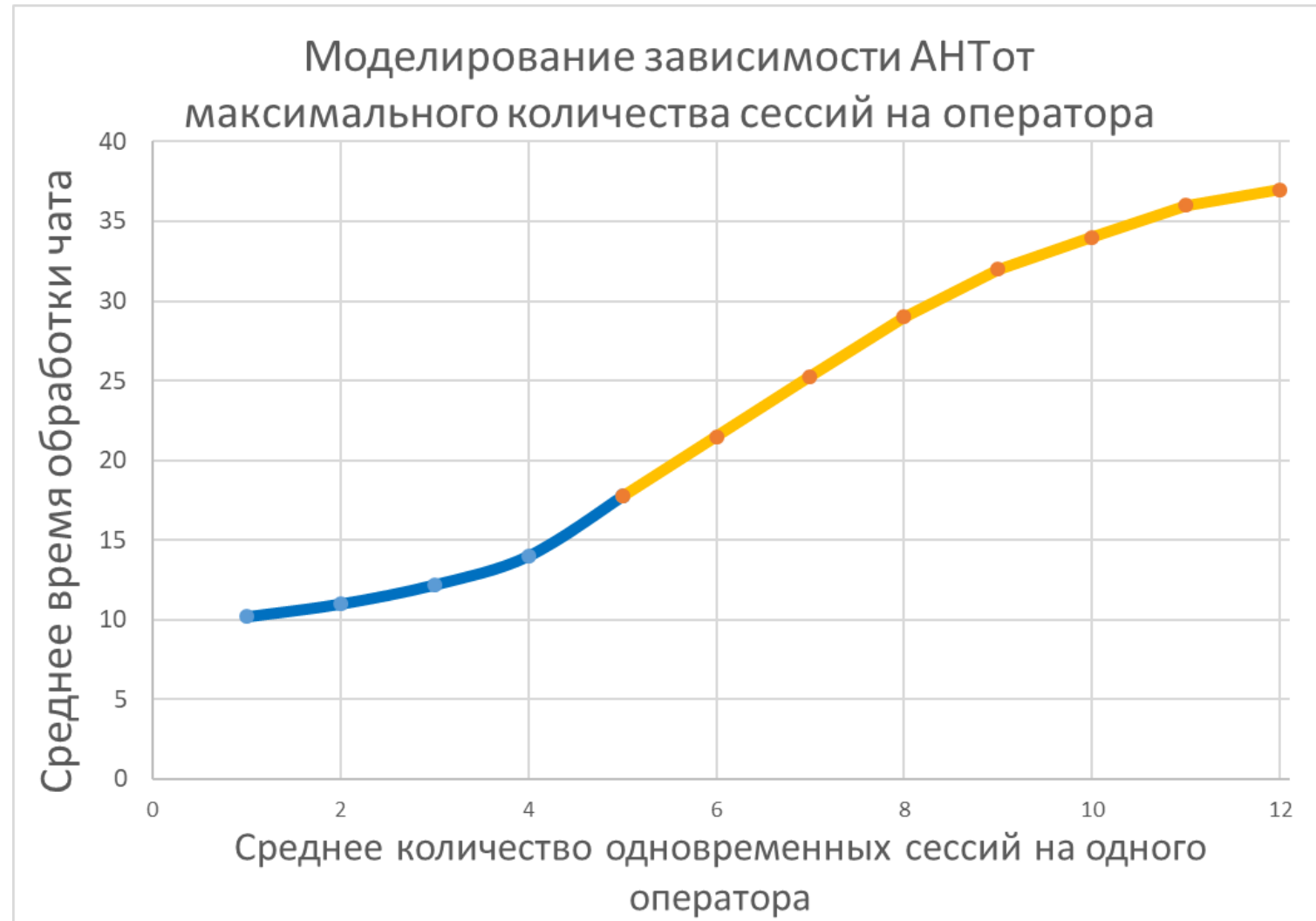


АНТ. Непрерывные контакты



АНТ vs количество сессий. Непрерывные контакты

1. В качестве целевого АНТ **для расчета ресурсов** необходимо использовать АНТ, в период максимальной загруженности операторов сессиями. т.к. есть зависимость между АНТ и количеством одновременных сессий.
2. Проводить исследование зависимости показателей АНТ, ART, AR, Средним кол-вом сессий на оператора



WEB-CHAT. Показатели производительности

ACCS – Average Concurrent Chat Sessions

- Среднее количество параллельных сессий на оператора за период. Средневзвешенное по времени значение

MCCS – Max. Concurrent Chat Sessions

- Максимальное количество параллельных сессий на оператора за период. Среднее по максимальным значениям



«Воронка» потерь оплачиваемого времени операторов

Shift Paid Time (оплачиваемое время в сменах)

Active Time RT (**время в линии
для обработки непрерывных
контактов**)

WORKLOAD_D
(**время обработки
дискретных
контактов**)

Оплачиваемые
перерывы

WorkLoad_RT
(нагрузка)

Available
(время
ожидания)

«Воронка» потерь рабочего времени операторов

$$\%UTZ = \frac{AT_{RT} + Workload_D}{Shift Paid Time} * 100\%$$

$$\%OCC = \frac{Workload_{RT}}{ActiveTime_{RT}} * 100\%$$

Shift Paid Time (оплачиваемое время в сменах)

ActiveTime_RT (время нахождения в линии)

Workload_D

Оплачиваемые перерывы

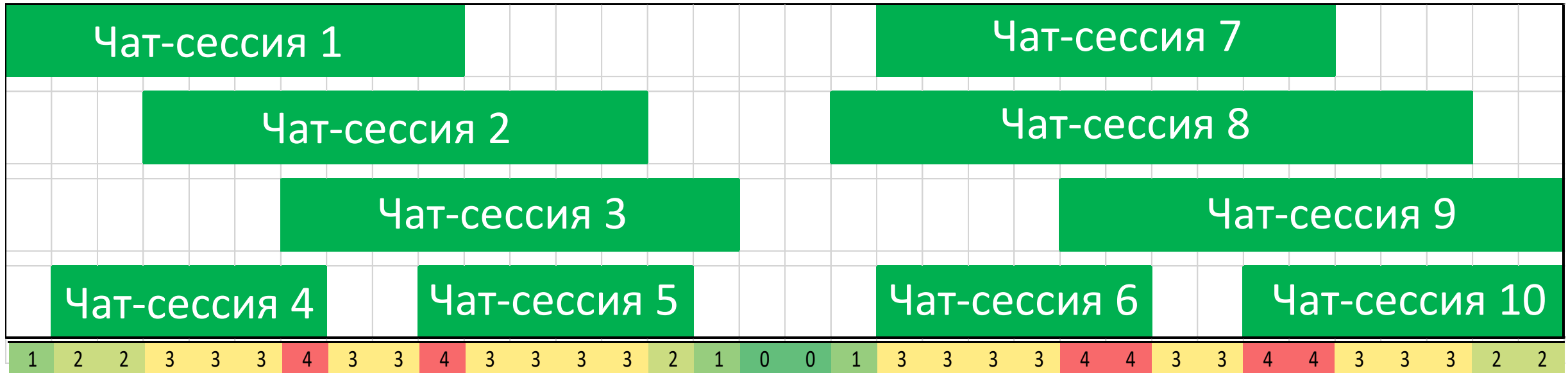
UTZ = доля времени, выделенного на работу от времени в смене

WorkLoad_RT

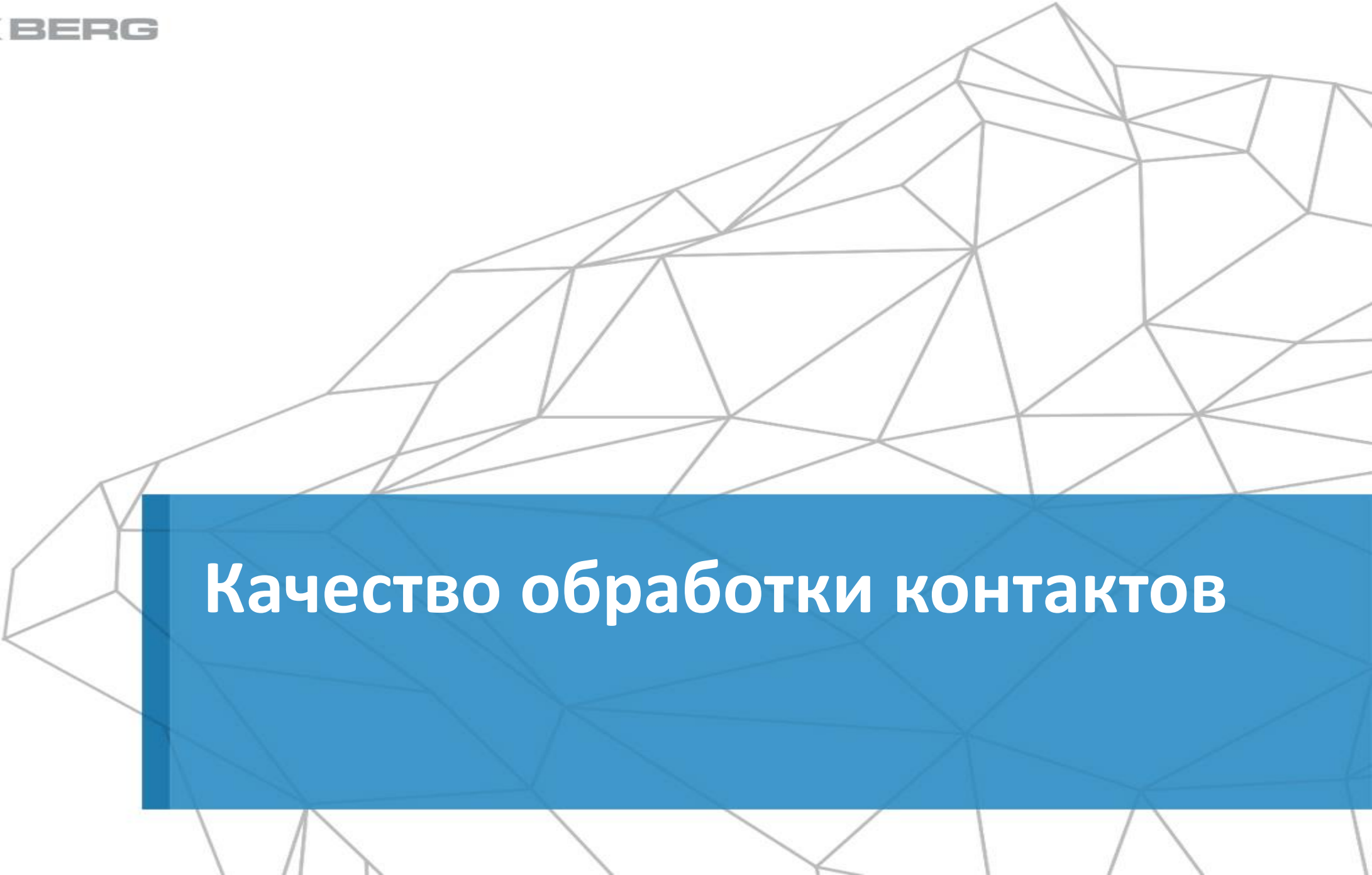
OCC = доля чистой работы от времени в линии

Available / Ready (время ожидания)

WEB-CHAT. Показатели Оссирансу и Idle Time



Относительный %ОСС	67%
Idle Time (Абсолютный %ОСС):	94%

A background graphic consisting of a wireframe mountain range. The mountain is composed of numerous interconnected triangles, creating a geometric, low-poly appearance. The lines are thin and grey, set against a light grey background.

Качество обработки контактов

Качество обработки контактов – набор основных показателей

Непрерывные и дискретные контакты

First Contact Resolution (FCR)

Contact Quality (CQ)

FCR – непрерывные и дискретные контакты

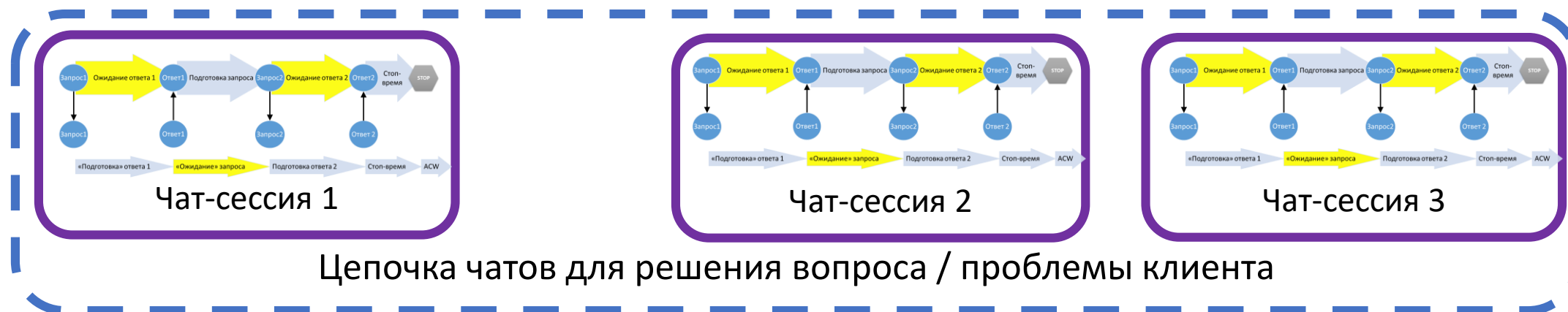
$$\%FCR = \frac{V_{FCR}}{V_{ANS}} * 100\%$$

- V_{FCR} - Количество вопросов клиента, которые не потребовали повторного обращения в КЦ за установленный интервал времени
- V_{ANS} - Количество зарегистрированных вопросов, обработанных операторами КЦ.

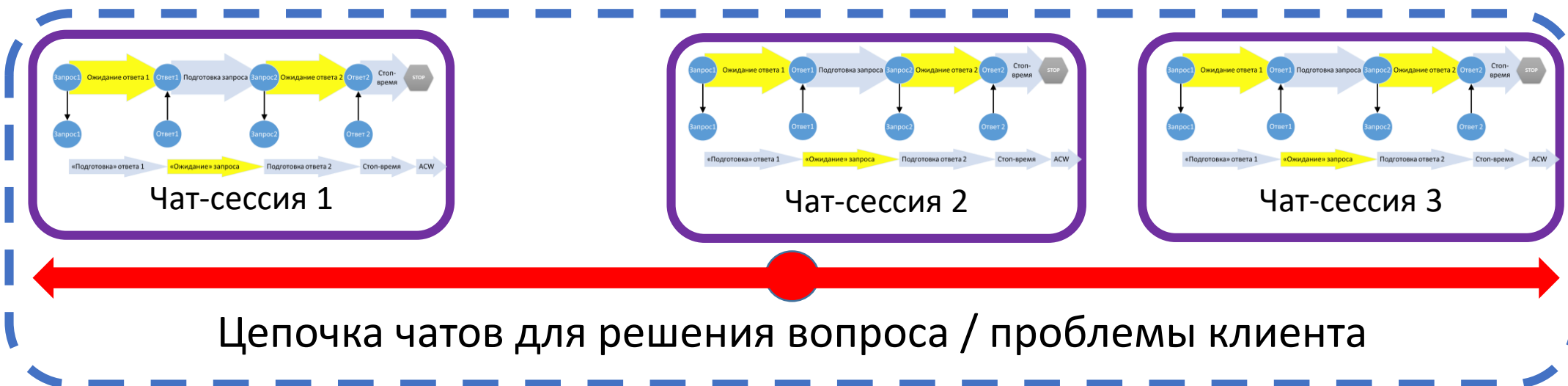
Способы сбора данных для расчета V_{FCR} и V_{ANS} могут быть различными:

FCR – некоторые способы измерения

- Анализ ввода информации в CRM. **Требуется фиксация тематик вопросов т.к. FCR сильно дифференцирован по тематикам.**
- Анализ обращений по идентификатору клиента (адрес email, логин в авторизованной зоне для чата, профиль в соц.сетях и мессенджерах). **В этом варианте измерения – требуется выработка критериев «нарезки» истории взаимодействия с клиентами на цепочки чатов, представляющие логически завершённые вопросы клиент.**



Contact Quality – Непрерывные текстовые контакты



- Диалог с клиентом может продолжаться несколько дней
- Отвечать на вопросы клиента могут разные операторы (**смена операторов должна как можно меньше отвлекать внимание клиента и не создавать для него лишние усилия, в том числе избыточные приветствия и прощания**)
- Клиент может проверять рекомендации и сообщать о результатах
- Важно уметь находить и оценивать всю цепочку чатов, в целом
- Выделять и оценивать действия отдельных сотрудников

Contact Quality – Непрерывные текстовые контакты

Для оценки **процесса** применяется показатель, отражающий долю обращений клиентов (цепочек чат-сессий), обработка которых отвечает установленным в КЦ требованиям.

$$\%CQ = \left(1 - \frac{V_{Defective}}{V_{Monitorid}} \right) * 100\%$$

- $V_{Defective}$ - количество «бракованных» обращений. Например, обращения, при обработке которых допущена хотя бы одна критическая ошибка согласно критериев, установленных КЦ.
- $V_{Monitored}$ - количество обращений, которые были подвергнуты мониторингу

Критерии оценки текстовых коммуникаций – на что обратить внимание:

Подготовка к
работе с
клиентом

Полнота vs
лаконичность
ответа

Ясность
изложения

Грамотность
письменной
речи

Стиль письма

Логистика в
сессии и в
цепочке чатов



Стратегические метрики

Стратегические метрики

Клиентский Опыт

CSAT

CDSAT

Multichannel CX

CSAT и CDSAT должны измеряться в каждом канале и для каждого сервиса КЦ

Сбор данных для измерения CSAT и CDSAT должен проводиться на транзакционном уровне, за исключением ситуаций негативного влияния на клиентов

С учетом того, что для решения вопроса может потребоваться несколько чат-сессий – необходимо определить правила, после какой транзакции допустимо спрашивать у клиента оценку

Стратегические метрики

Клиентский Опыт

CSAT

CDSAT

Multichannel CX

МСХ может измеряться, например, с помощью показателя Customer Efforts Score

МСХ измеряется на уровне каждого сервиса, предоставляемого КЦ (например: ИСО для ФЛ, Продажи на входящих и т.п.)

Стратегические метрики

Управление затратами

КЦ должен измерять общие затраты на обслуживание, включая в расчет ВСЕ каналы коммуникаций

КЦ должен обеспечить учет затрат по **всем** каналам для того, чтобы отследить общие изменения по затратам на обслуживание клиента и/или решение вопроса при миграции обращений из канала в канал

Рекомендуемые метрики:

- Cost per Customer Served
- Cost per Resolution (problem solved)
- Cost per Unit Sold
- Cost per Customer in the Customer Base

СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ

Апекс Берг
Контакт-Центр Консалтинг

+7 495 22-911-82
www.apexberg.ru

Контакты

www.apexberg.ru

sales@apexberg.ru

Страница и группа Апекс Берг в FaceBook:

- 2-3 раза в неделю новый пост с обсуждением актуальной проблематики и реальных кейсов Контактных Центров
- 1-2 раза в месяц перевод новых статей

