

7. Контакт-центры — возможность персонализировать массовое обслуживание

7.1. Ориентация на процесс или результат? На клиента!

Одним из наиболее мощных средств обслуживания существующих и привлечения новых клиентов на основе возможностей современных информационных и телекоммуникационных технологий являются контакт-центры (операторские центры, или call-центры).

Контакт-центры очень распространены в высокоразвитых странах с сильной конкуренцией — только в США их насчитывается около 70 000. При этом около 80% американских компаний используют в своем бизнесе контакт-центры. Тогда как в России профессиональных контакт-центров всего около десяти.

Так сложилось, что традиционно отечественные контакт-центры в основном ориентированы на обработку большого объема входящих звонков клиентов, фактически выполняя секретарские функции. Объем бизнес-функций, выполняемых операторами, ограничен минимальным набором информационных сообщений. Использование технологий контакт-центров вызвано в первую очередь техническими потребностями, в лучшем случае — задачами на уровне бизнес-процессов, но не стратегическими задачами клиентского взаимодействия.

Любая компания, в которой осуществляется постоянное взаимодействие более чем с 20 клиентами или партнерами, часто сталкивается со следующими проблемами:

- Телефоны заняты.
- Звонки поступают не к тем людям: квалифицированный специалист отвечает на стандартные вопросы, специалист из службы поддержки продает.
- Клиенты не могут дождаться ответа.
- Операторы не могут найти необходимую информацию.
- Клиенты не удовлетворены ответом.
- С клиентами общаются недостаточно учтиво.
- Письма клиентов обрабатываются слишком долго или вообще остаются без ответа.

Чтобы решить эти проблемы, компании обращаются к технологиям контакт-центра, т.е. системам централизованной обработки и обслуживания большого количества входящих и исходящих обращений по различным каналам взаимодействия. Взаимодействие осуществляет штат профессиональных операторов (или «агентов»), чью работу обслуживает программно-аппаратный комплекс контакт-центра. Перед глазами оператора на экране компьютера открыт экран CRM-системы, который помогает ему быстро найти и внести любую необходимую информацию по клиенту, с которым в настоящий момент осуществляется взаимодействие.

«Потоковая» организация работы с использованием жестких стандартов и процедур позволяет оператору быстро переключаться с одного разговора на другой и обслуживать десятки и сотни звонков за смену.

Приведенная ниже схема показывает основные элементы современного интегрированного контакт-центра.

В основе контакт-центра лежит блок управления каналами взаимодействия (цифровая телефонная станция, система управления обращениями через Web и электронную почту, факс-сервер, модуль рассылки SMS). Именно функциональность этого блока определяет, какая информация и в каком формате будет поступать на рабочие места операторов.

Возможности CRM-системы на рабочих местах операторов, в свою очередь, отвечают за привязку того или иного обращения к конкретной записи клиента, предоставление оператору всей необходимой информации

Контакт-центры — возможность персонализировать массовое обслуживание



по текущему клиенту в формате, удобном для моментального восприятия, а также за подтягивание данных по клиенту из других смежных систем. Все это необходимо для того, чтобы оператор мог за считанные секунды принять необходимое решение, удовлетворившее клиента на том конце провода, и переключиться на следующий звонок или интерактивный контакт.

Применение контакт-центра в качестве краеугольного камня клиенто-ориентированной стратегии, может предоставить компании следующие конкурентные преимущества:

	Для удержания существующих	Для привлечения новых
Ключевые измеряемые показатели	Увеличение коэффициента повторных покупок.	Снижение стоимости привлечения клиентов.

	Увеличение индекса лояльности и удовлетворенности. Сокращение затрат на обслуживание низкодоходных/убыточных клиентов	Оптимизация бюджета маркетинга компании.
Сферы применения	Поддержка клиентов. Организация «горячих» линий. Управление претензиями. Исследование предпочтений	Поддержка рекламных и директ-маркетинговых кампаний. Организация продаж по телефону. Управление ассортиментом. Исследования рынка
Средства достижения	Интеграция с CRM-системой. Эффективное делегирование задач персоналу. Интегрированные коммуникации	

7.2. С чего начать? Аудит каналов взаимодействия с клиентами — 10 шагов к пониманию ситуации

Установка контакт-центра предполагает существенные инвестиции в закупку телекоммуникационной инфраструктуры и компьютерного оборудования. Но система должна сохранять, а не тратить ваши деньги.

Для того, чтобы эти инвестиции были оптимально использованы, необходимо провести аудит существующих бизнес-процессов и технологических процессов взаимодействия с клиентами в точках контакта, чтобы получить непредвзятую и объективную оценку существующей ситуации и узких мест. В частности, можно понять, насколько эффективно используются инструменты речевого взаимодействия (IVR — Interactive Voice Response), существует ли маршрутизация звонков к нужному специалисту, собирается ли информация о всех вызовах в

единое хранилище данных для дальнейшего анализа и отчетности, видит ли отвечающий на телефонный звонок вызовы, пришедшие по электронной почте и т.д.

Аудит состоит из анализа и оценки текущей системы взаимодействия с клиентами по десяти основным параметрам.

1. Стратегическое видение и роль контакт-центра.
2. Бизнес процессы.
3. Доступ клиентов.
4. Кадровое обеспечение, прогнозирование, перегрузка каналов.
5. Эффективность контакт-центра.
6. Технология контакт-центра.
7. Потребности в управлении взаимоотношениями с клиентами.
8. Самообслуживание клиентов.
9. Эффективность трудовых ресурсов.
10. Гарантия качества и эффективность обучения.

Остановимся более подробно на каждом из этапов.

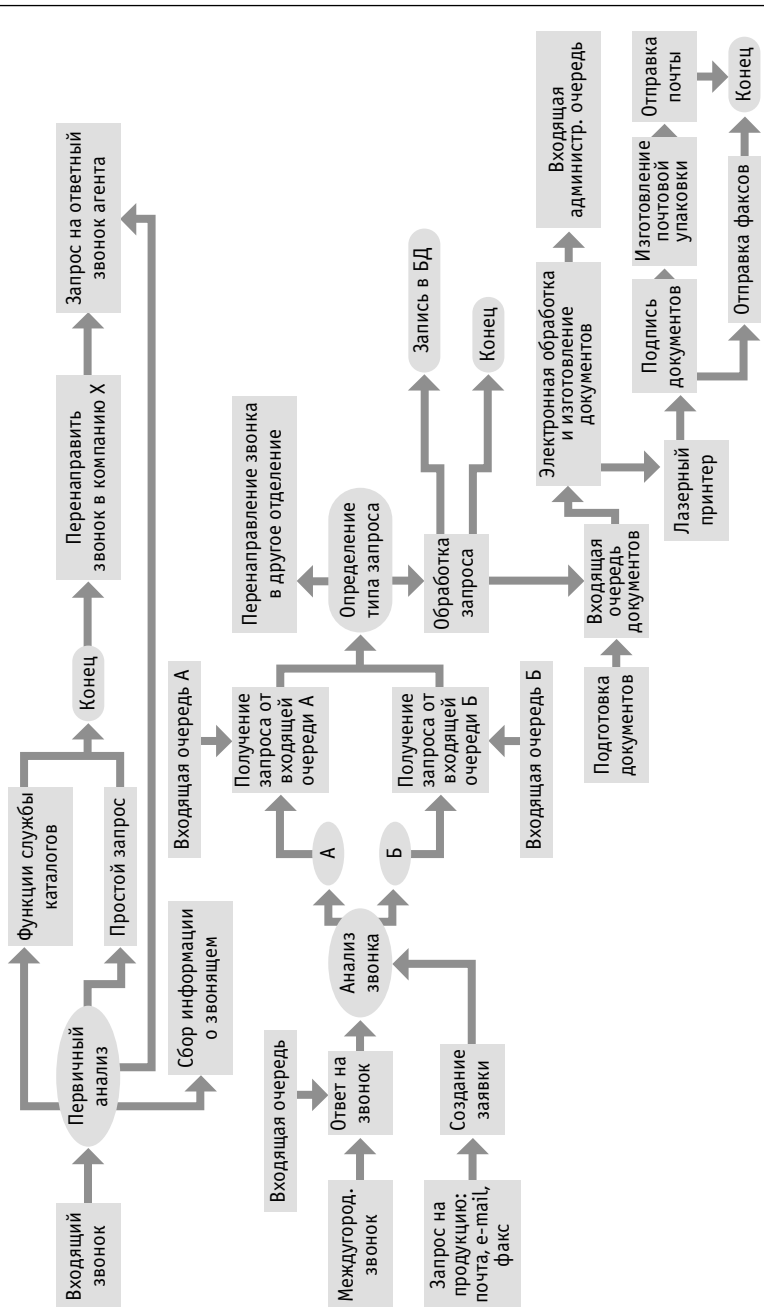
1. Стратегическое видение и роль контакт-центра

Аудит начинается с анализа стратегического видения контакта с клиентом и роли в нем контакт-центра. При этом очень важно одновременно и объективно оценивать как стратегию компании, так и потребности клиентов и уровень их удовлетворенности. Для оценки удовлетворенности клиентов можно применять несколько методов одновременно, например, опросы и двухстороннее наблюдение за контактом компании с клиентом. Понимание причин недовольства клиентов является основой для нахождения путей повышения эффективности работы контакт-центра.

2. Бизнес-процессы

Анализ бизнес-процессов и их эффективности начинается с определения и оценки точек соприкосновения с клиентами. Затем анализируются причины неудачных взаимодействий, источники недовольства клиентов, в том числе неудобства при взаимодействии, лишняя работа, «перекидывание стрелок» на других сотрудников, эскалация проблем, небольшое число решений вопросов после первого контакта и все точки соприкосновения с клиентами, где взаимодействие может происходить неудобно, не гладко. Определяются незаконченные процессы и даются рекомендации по их перестройке.

Пример конечного автоматизированного процесса обработки запросов в контакт-центре



Так может выглядеть сквозной процесс обработки запроса в контакт-центре в виде формальной диаграммы.

3. Доступ клиентов.

Анализ статистики обращений является фундаментом для оценки качества доступа клиентов. Определяется средняя скорость ответа на звонок, процент прерванных звонков, процент потерянных звонков, среднее время ответа по электронной почте и т.д. Особое внимание уделяется статистике работы системы при пиковых нагрузках — в часы максимальной деловой активности.

4. Кадровое обеспечение, прогнозирование, перегрузка каналов.

Уровень обеспеченности кадрами можно оценить только моделируя количество обращений при разных параметрах. При этом особое внимание уделяется вопросам обеспечения кадрами при пиковых нагрузках, когда количество обращений максимально. На основе анализа расписания работы операторов можно выработать рекомендации для улучшения качества доступа и скорости обработки запросов.

Также на этом этапе проверяется перегрузка каналов (сигнал «занято»). Если она возникает, то проводится детальный анализ каналов связи для определения необходимого числа дополнительных линий для обеспечения требуемого доступа клиентов во время пиковых нагрузок.

5. Эффективность контакт-центра.

Оценка эффективности контакт-центра включает анализ статистики текущей производительности оператора, среднее время разговора, среднее время обработки контакта после его окончания, количество звонков в час, среднее время на распределение контактов среди операторов, число задержек и переключений. В заключение анализируются затраты и продажи по всем каналам доступа, включая телефон, электронную почту и Web-транзакции с целью выработать приоритеты в их развитии.

6. Технологии контакт-центра.

Аудит также включает анализ технологии контакт-центра. Это подразумевает изучение текущего состояния и функциональных возможностей телефонной станции, включая систему распределения звонков, речевого информатора, Web-инструментария, программного обеспечения, а также технологии управления и мониторинга рабочей силы. Эта работа включает не только определение функциональных потребностей с точки зрения стратегических задач, но и оценку альтернативных вариантов достижения

тех или иных целей, а также определение механизмов контроля над деятельностью контакт-центра через систему оперативной отчетности в режиме реального времени.

7. Потребности в управлении взаимоотношениями с клиентами.

Оценка CRM включает анализ текущих функциональных потребностей для рабочего места оператора и для клиентского самообслуживания, их взаимосвязи, интеграции с другими системами через промежуточное хранилище или сервер интеграции. Также производится оценка рабочего места агента с точки зрения удобства доступа к необходимой клиентской информации, эргономики интерфейсов и потребностей в управлении и систематизации знаний и методов повышения квалификации.

8. Самообслуживание клиентов.

Оценка использования возможностей самообслуживания клиентов включает анализ автоинформатора (голосовое меню или IVR) и Web-приложений для доступа клиентов. «Событийный анализ» имеющихся функций самообслуживания включает оценку структуры и дизайна, а также эффективности сценариев общения на основе анализа статистики обращений. Эффективность взаимодействия с клиентом по электронной почте и через Web-интерфейс оценивается с точки зрения качества и своевременности этих контактов и основывается на анализе существующей истории взаимодействия и мнений клиентов.

9. Эффективность трудовых ресурсов.

На этом этапе анализируются организационная структура, должностные инструкции, методы стимулирования и отбора новых сотрудников, а также программы карьерного роста. Для этого используются данные о ротации кадров, результаты интервью сотрудников, сравнение производительности труда и соотношения рабочей силы с контрольными показателями.

10. Гарантия качества и эффективность обучения.

При анализе программ обучения и гарантий качества используются оценки рабочих расписаний, результатов мониторинга, графиков обучения агентов, процедур тренировки и аттестации, данные об уровне удовлетворенности клиентов.

Анализ и обобщение результатов аудита

Когда проблемы определены и зафиксированы — можно обращаться к специалистам и сравнивать предлагаемые варианты их решения. Для

этого на основе описания проблем составляется «Запрос на коммерческие предложения» (RFP — Request for Proposals), который задает единые требования к представляемым коммерческим предложениям и позволяет квалифицированно сравнить представляемые предложения на основе выбранных приоритетов — цена, функциональность, сроки внедрения, соответствие корпоративным стандартам и т.д.

В большинстве случаев отдельные технологические и организационные меры не смогут дать ожидаемой отдачи, если осуществляются разрозненно и несогласованно — система в целом будет постоянно ограничена своим самым узким звеном. Наиболее эффективным решением является комплексный подход к автоматизации взаимодействия с клиентами на основе концепции «интегрированного контакт-центра», в основании которого — стратегия CRM, а вокруг — возможности телефонии (операторский центр) и Интернет (электронная почта и корпоративный портал).

Для решения вопросов перегрузки не всегда нужны именно технологии — возможно, решение связано с организационными мерами...

Пример из жизни: существующие принципы тарификации за услуги в компании, продающей сервис по подписке, приводит к тому, что два раза в месяц — в дни отключений «должников» — операторский центр получает шквал звонков с однотипными вопросами, с которыми он не способен справиться.

Добавление новых операторских мест и увеличение количества входящих линий требует существенных инвестиций в инфраструктуру, которые могут повлиять на себестоимость.

Ввод предупреждающих мер (оповещения клиентов о возможном отключении), а также распределение отключений по нескольким дням — позволили снизить пиковую нагрузку на операторский центр с минимальными дополнительными инвестициями в технологическую инфраструктуру.

7.3. Возможности интегрированного контакт-центра

Современный интегрированный контакт-центр должен объединять все средства, которые может использовать клиент для взаимодействия с компанией.

1. Телефон

Наиболее традиционный канал взаимодействия. Не менее 70% всех запросов будут приходить через телефон

2. Web-сайт (электронный бизнес), включая Web-collaboration

Наиболее дешевый канал взаимодействия для обеих сторон. Чем больше клиентов используют Web для поиска информации и покупок, тем ниже себестоимость обслуживания (не менее 20–50% клиентов).

3. Электронная почта

Стандартное средство внутри- и межкорпоративного общения. Наиболее применимо для связи с корпоративными клиентами (60–80% корпоративных клиентов).

4. Факс

Наименее удобное средство связи, однако традиционное для передачи официальных легитимных документов (контракты, счета, заявления и т.д.). Необходима интеграция с другими каналами.

5. SMS

Удобное средство для оперативного оповещения клиентов о событиях, важных фактах, маркетинговых кампаниях. В зависимости от специфики бизнеса вы можете рассчитывать, что от 10 до 80% клиентов имеют мобильный телефон и будут заинтересованы в получении именных информационных сообщений.

Для того чтобы использовать знания о клиенте, хранящиеся в CRM-системе, для обслуживания в рамках контакт-центра, компании используют интегрированные решения — так называемую компьютерно-телефонную интеграцию (СТІ — computer telephony integration).

Использование возможностей СТІ предполагает как минимум наличие в компании цифровой АТС, имеющей стандартные функции:

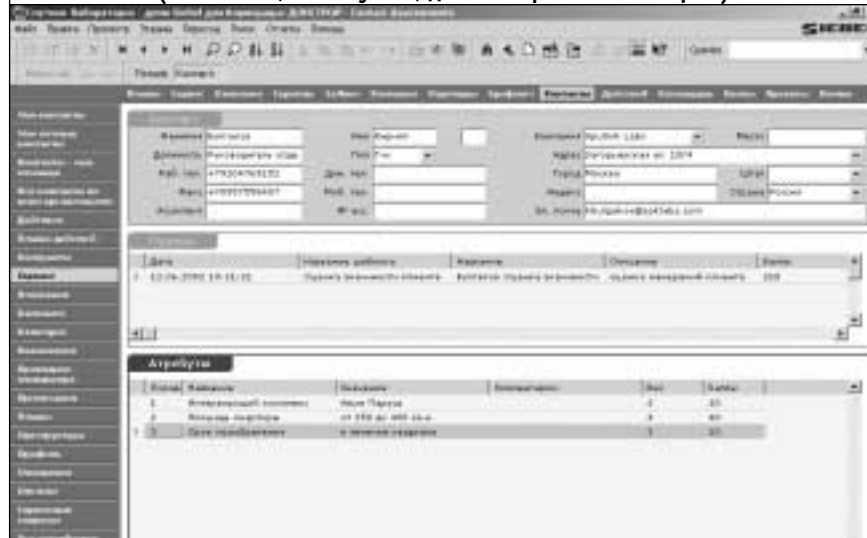
- Автоматическое распределение звонков (ACD — automatic call distribution).
- Автоматическое определение номера вызывающего абонента (ANI — automatic number identification).
- Определение набранного номера (DNIS — dialed number identification system).
- Система интерактивного речевого взаимодействия (IVR — intelligent voice response).

За счет использования этих и других функций СТІ можно в рамках единого интерфейса оператора объединить как телекоммуникационные

Контакт-центры — возможность персонализировать массовое обслуживание

возможности (управление вызовами), так и доступ к корпоративной системе CRM, где хранится вся информация о клиенте, его ценность для компании, история взаимоотношений (включая приобретенные товары, проблемы с обслуживанием, претензии и статус их выполнения).

Пример пользовательского интерфейса системы взаимодействия с клиентами с использованием технологий CRM и контакт-центра. На примере проиллюстрирован процесс квалификации заказчика по ключевому слову («Назовите, пожалуйста, девичью фамилию матери»)



Ниже приведен сценарий работы оператора в контакт-центре с интегрированной CRM-системой (существующий VIP-клиент звонит с вопросом по поводу гарантийного сервиса).

- АТС определяет звонящего (определив номер через ANI или переложив эту работу на клиента, используя либо набранный телефонный номер (DNIS — например, известный только высокодоходным клиентам), либо через голосовое меню (IVR, предложив клиенту набрать его код)).
- Определив целевую группу звонящего (проверка номера в базе данных CRM через интерфейс СТИ), АТС направляет звонок следующему свободному оператору, работающему с VIP-клиентами.
- Модуль СТИ открывает на экране оператора карточку компании и карточку-отчет о звонке VIP-клиента

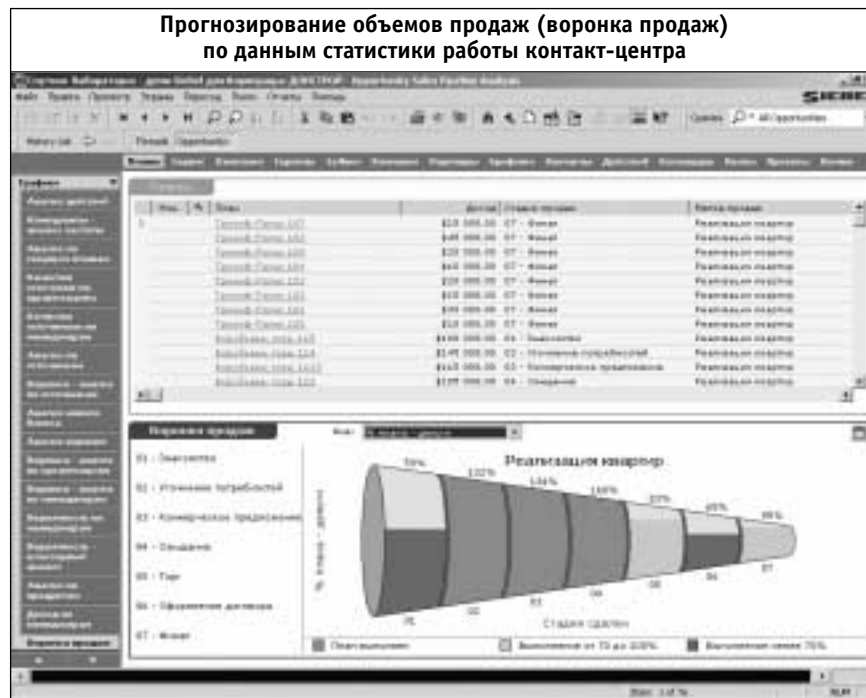
- Оператор фиксирует проблему, ищет ее решение в базе знаний CRM-системы. В случае отсутствия стандартного решения, проблема автоматически направляется с высоким приоритетом диспетчеру/руководителю сервисной службы.
- В зависимости от статуса проблемы, ее критичности и установленных сроков реагирования для VIP-клиентов, CRM-система назначает оператору центра задачу — сообщить клиенту о статусе проблемы и шагах, предпринимаемых компанией для ее решения.
- Если проблема не решается в установленные сроки, то CRM-система эскалирует проблему, вплоть до руководства компании, в соответствии с утвержденным регламентом в компании.

Предложенный пример описывает, как CRM-идеология в контакт-центре может настроить работу всей компании на потребности клиентов. Однако еще более эффективным является использование контакт-центра для привлечения новых клиентов. Свою эффективность контакт-центры уже доказали в бизнесе с длительным циклом принятия решения о покупке. В данном случае задача оператора центра — регулярно (раз в два-три месяца) обзванивать потенциальных клиентов, осведомлять о продуктах компании, приглашать на мероприятия, оценивая готовность приобрести товар. Если клиент находится на стадии сбора информации и в ближайшие несколько месяцев планирует подписать контракт, тогда информация о клиенте передается в отдел продаж для закрытия сделки. Таким образом, продавцы поставщика работают с уже подготовленными клиентами, не тратя свое время на холодные звонки, тем самым снижая затраты компании на привлечение новых клиентов.

Таким образом, за счет интеграции функций контакт-центра и системы CRM можно добиться следующих ключевых преимуществ.

- Эффективно приобретать и удерживать клиентов, используя новую технологическую стратегию.
- Значительно снизить затраты на обслуживание контакт-центра, так как автоматизация ответов на повторяющиеся вопросы позволяет сократить число необходимых операторов.
- Повысить производительность работы оператора за счет сокращения времени на обслуживание каждого звонка и увеличения числа принятых оператором звонков.
- Снизить затраты на обслуживание клиентов за счет перевода части их на самообслуживание.

Контакт-центры — возможность персонализировать массовое обслуживание



- Предоставить операторам доступ к информации и инструментам, необходимым для эффективных повторных и перекрестных продаж.
- Уделять больше внимания каждому клиенту при одновременном увеличении числа клиентов.
- Оптимизировать использование имеющихся технологий и трудовых ресурсов.
- Получить новые конкурентные преимущества и увеличить свою долю на рынке.

За счет интеграции клиенты могут:

- Больше не повторять многократно информацию о себе.
- Не рассказывать свою контактную историю, когда новый оператор принимает звонок.
- Выбирать любые удобные им каналы взаимодействия с компанией.
- Контролировать процесс отношений с поставщиком через механизмы самообслуживания, увеличивая собственную лояльность и сводя к минимуму непродуктивные и раздражающие маркетинговые контакты.

7.4. Строить свой или арендовать?

Создание даже небольшого контакт-центра — недешевое удовольствие. Только необходимое оборудование и программное обеспечение в расчете на одно рабочее место может стоить от \$3 000 до 5 000. К этому нужно прибавить расходы на персонал, обучение, связь и многое другое. Даже крупные компании сегодня задумываются над тем, имеет ли смысл вкладывать средства и усилия в построение собственного контакт-центра, или же воспользоваться услугами профессиональных центров по аутсорсингу функций обслуживания клиентов.

Подобных центров в России сейчас уже около 10 и их количество как минимум удвоится в течение ближайших 2–3 лет.

В каждом случае решение о создании своего центра или аренде уже готового зависит от большого количества факторов (часто это больше политическое решение, чем экономическое). Тем не менее на основе профессионального опыта по консультированию компаний в этом вопросе мы сформулировали наиболее важные критерии для принятия подобного решения.

Имеет смысл строить свой центр, когда:

- Взаимодействие с клиентами является основой бизнеса (розничные, потребительские товары и услуги).
- Компания обладает собственной сильной технологической командой и недорогой инфраструктурой.
- Необходим постоянный контроль за бизнес-процессами и информацией.
- Объем клиентских запросов постоянно большой.
- Компания продает уникальные продукты и услуги, которым сложно обучить стороннего поставщика услуг.

Разумнее воспользоваться услугами аутсорсинга, если:

- Существует сезонность во взаимодействии с клиентами.
- Компания не обладает собственной инфраструктурой и/или технической командой.
- Взаимодействие с клиентами является поддерживающей функцией.
- Бизнес-процессы взаимодействия можно четко регламентировать и передать стороннему поставщику услуг.

- Вы хотите минимизировать начальные инвестиции или «попробовать».
- Вы доверяете поставщику услуг.

Последний пункт (доверие поставщику услуг) является, наверное, самым важным в вопросах выбора соответствующего партнера. Доверяя ему задачи, связанные с клиентским обслуживанием, ваш бизнес становится зависимым не только от профессионализма компании партнера, но и от личных качеств его сотрудников — операторов.

«Подводные камни» создания собственного контакт-центра

Если ваша компания решила пойти по пути создания собственного контакт-центра, вы должны помнить о следующих основных проблемах, с которыми придется столкнуться.

1. Вольная (или невольная) «технологизация» бизнеса.

Невозможно построить качественный контакт-центр, не вникая в суть технологий. Можно потерять контроль над ситуацией, если довериться словам поставщиков.

2. Неконтролируемый рост общей стоимости владения.

В большинстве случаев стоимость владения в конечном итоге в два или три раза превысит исходные расчеты из-за большой вероятности ошибок в изначальных расчетах и быстрого изменения внешней среды. Основные причины: слабая интеграция компонентов, перебор «методом проб и ошибок», отсутствие «лучших практик» в России.

3. «Человеческий фактор».

Производительность контакт-центра в первую очередь зависит от сотрудников — их квалификации и мотивации. Не один контакт-центр столкнулся в процессе технологического совершенствования с тем, что оператор может сказать клиенту: «У нас зависла система, позвоните позже» лишь для того, чтобы лишние несколько минут поболтать с подружкой по другой линии.

4. Высокий инвестиционный риск.

Большие начальные вложения при высоком риске недостижения поставленных задач с точки зрения клиентского обслуживания и возврата на инвестиции часто является главным сдерживающим фактором. «Эксперимент получается слишком дорогостоящим, лучше уж мы как-нибудь по старинке...» — часто говорят руководители предприятия, когда видят результаты финансовых расчетов.

«Подводные камни» аутсорсинга

Если же ваша компания предпочитает арендовать возможности контакт-центра у профессионального аутсорсингового партнера, вы должны помнить о следующем.

1. Понимание бизнеса.

Аутсорсинговая компания работает с десятками клиентов и часто не может (или не хочет) глубоко вникать в суть бизнеса каждого из них. Формальное отношение приводит к формальному результату и вряд ли можно ожидать существенного увеличения лояльности клиентов.

2. Базовые услуги, а не комплексный продукт.

Большинство российских поставщиков услуг предлагают только базовые продукты — обзвон, прием звонков. Часто базовый продукт не может решить бизнес-задачу — увеличить продажи, проанализировать рыночный интерес, оценить удовлетворенность клиентов. Оплата «за контакт» дает больше гарантий, чем «за звонок».

3. Передача знаний.

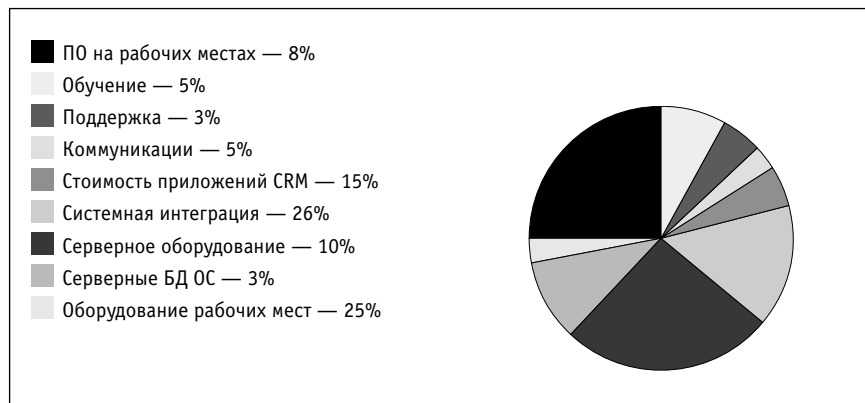
Передача знаний часто перерастает в серьезную проблему взаимодействия. Речь идет о передаче знаний бизнеса и потребностей клиентов (от вашей компании — в аутсорсинговый контакт-центр), так и обратно от аутсорсера — реакция и опыт взаимодействия с клиентами, типовые ответы, причины отказов и недовольства.

4. Технологии работы

Наличие/отсутствие технологий CRM у аутсорсингового центра и ее совместимость со стандартами, принятыми в вашей компании, может стать серьезной технологической преградой для обмена клиентской информацией. Также большие проблемы возникают при использовании нетелефонных каналов взаимодействия: Web, электронная почта, факс, почта. Аутсорсеры очень неохотно и не всегда профессионально берутся за решение этих вопросов.

Из чего складывается стоимость решения CRM/Контакт-центра?

Как мы отметили выше, одна из основных «скрытых угроз» при построении контакт-центра является неконтролируемая общая стоимость владения. На приведенной схеме видно, что расходы на поддержание и функционирование системы не ограничатся покупкой компьютерного оборудования и услугами по интеграции приложений.



7.5. Выбор технологической платформы контакт-центра

Мы не будем останавливаться детально на процедуре выбора технологии для контакт-центра. Это стандартная процедура, хорошо знакомая любому специалисту в сфере ИТ. Тем не менее мы хотели бы определить ключевые проблемы, с которыми придется столкнуться в процессе выбора.

1. Бедность CRM-функциональности (интерфейсы операторов контакт-центра).

Что бы ни утверждали поставщики технологических платформ для построения контакт-центра, стандартная функциональность CRM в них чрезвычайно бедная. Формы ввода данных, которые обычно поставляются с контакт-центром — лишь 10% необходимой CRM-функциональности.

2. Проблемы с интеграцией.

Большинство решений содержат стандартные интерфейсы компьютерно-телефонной интеграции (СТИ), однако на практике приходится строить «завязки» для того, чтобы заставить все компоненты работать вместе.

3. Возможные проблемы производительности.

Самое слабое место в контакт-центре — выборки и запросы в режиме реального времени (например, когда в момент поступления нового телефонного звонка необходимо по номеру абонента определить имя и статус этого клиента). Каждая секунда в решении таких задач

критична — через 10–15 секунд молчания системы клиент может повесить трубку.

4. Сложности организации массового исходящего обзвона.

Большинство существующих недорогих решений плохо решают проблему исходящего обзвона — большая доля рутинного ручного труда (оператору приходится слушать длинные гудки или сигналы «занято»).

Примерный список критериев при выборе технологического решения может включать следующие основные пункты.

1. Соответствие запрашиваемой функциональности.

Составить полный список необходимых функций с указанием приоритетов (или этапов) — ACD, IVR.

Попросить поставщиков указать, какие из функций входят в базовую функциональность, какие требуют доработки.

Оценить по шкале приоритетов.

2. Цена решения.

Разброс цен может быть огромным — от \$50 000 до \$500 000 за один и тот же набор функциональности. С поставщиками можно и нужно торговаться — цену можно сократить на 20–50% за счет детального изучения предлагаемых спецификаций.

3. Общая стоимость владения (ОСВ).

Исходная цена решения — только 20–30% от общей стоимости владения. Используйте косвенные факторы для оценки ОСВ — стоимость дополнительных рабочих мест, обучения, технической поддержки и т.д. Детально изучите условия гарантийной поддержки — они вам наверняка понадобятся.

4. Масштабируемость.

Что будет с предлагаемым решением через 2–3 года, когда ваш бизнес вырастет? Какие сценарии предлагает поставщик?

5. Опыт применения в России.

Кто уже использует решение в России и насколько эффективно? Можно ли организовать визит к существующему клиенту?

7.6. Пример из практики

Проект сквозной автоматизации контакт-центра «НТВ-Плюс»

«Общаться с нашим абонентским центром ... стало гораздо комфортнее — оператор сразу определяет по номеру телефона звонящего абонента, номер его договора, видит, на какие именно каналы он подписан, может оперативно ответить на вопросы. Время обслуживания таким образом сокращается, что очень ценно для деловых людей, которых среди наших зрителей — большинство.»

Антон Кудряшов, генеральный директор «НТВ-Плюс»

Компания «НТВ-Плюс» является крупнейшим на российском рынке поставщиком услуг платного спутникового телевидения.

В 2002 году компания «НТВ-Плюс» начала проект реорганизации бизнес-процессов и усовершенствования сервисных служб, в частности, контакт-центра.

Контакт-центр используется «НТВ-Плюс» для обеспечения обслуживания нескольких сотен тысяч абонентов, а также для проведения маркетинговых программ. Абоненты обслуживаются по телефону, факсу, электронной почте и через портал компании.

Важнейшим этапом работ в рамках общего проекта являлась интеграция корпоративной информационной системы «НТВ-Плюс» (КИС) с функциями компьютерной телефонии (СТТ). Также была осуществлена интеграция КИС с другими каналами взаимодействия (электронная почта, факсы, портал компании).

Сквозная автоматизация контакт-центра позволила существенно повысить качество и эффективность работы абонентской службы и службы приема заказов.

Контакт-центр «НТВ-Плюс» сегодня

Интеграция всех каналов взаимодействия с клиентами через единый контакт-центр:

- Телефон (десятки тысяч звонков в день).
- Факс (сотни обращений в день).

- Web-сайт (сотни обращений в день).
- Электронная почта (десятки обращений в день).

Все запросы обрабатываются операторами контакт-центра вне зависимости от канала взаимодействия.

Поддерживается единая история работы с абонентами.

Интеграция с компьютерной телефонией позволяет операторам использовать в работе как кнопочный телефон, так и панель управления, встроенную в КИС.

Подробная статистика контакт-центра (текущее количество запросов в очереди, процент обслуживания и т.д.) доступна через интранет.