

Tatiana ANOPCHENKO*Southern Federal University, Rostov-on-Don*
tuanopchenko@sfedu.ru**Olga KALASHNIKOVA***Southern Federal University, Rostov-on-Don*
kalashnikovaOlika@gmail.ru

Diagnosis of Activities and Analysis of the System of the Additional Sales at the Call Centers Tele2 Russia

ABSTRACT

The contact center turned today into the irreplaceable business tool promoting increase of overall performance, optimization of customer service and to expansion of client base. If earlier contact centers were demanded generally by mobile operators and the organizations of financial sector (banks, insurance and investment companies), now their popularity grows and in such areas, as a fixed telephony, retail services, public sector. In the latter case existence of contact center allows to increase considerably level of service of the population, efficiency of carrying out this or that governmental program or an initiative. In article поднимаются the questions connected with a today's difficult economic situation when increase of level of loyalty of the client is one of the most important problems of any business, contact centers represent the effective tool for its decision. During crisis the management of the enterprises in increasing frequency addresses to such department as contact center as he allows to estimate correctly a market situation, to collect and analyze information necessary for adoption of important business solutions.

Key words: *contact center, business solutions, control systems of the call-centers.*

В состав департамента абонентского обслуживания компании Tele2 Россия входит два собственных контактных центра в Ростове-на-Дону и Челябинске, они и осуществляют стратегию абонентского обслуживания компании. Контактный центр в Ростове-на-Дону работает с 2006 года, а челябинская площадка — с 2009 года. Общий состав контактных центров — 631 сотрудник, 523 рабочих места. Контактные центры Tele2 работают 24 часа в сутки 7 дней в неделю и обслуживают 42 региона присутствия компании в России.

Каждый контактный центр компании Tele2 оказывает следующие услуги (СОРС):

- 1) справочно-информационную и процедурную поддержку при входящих звонках:
 - абонентов компании;
 - дилеров и региональных офисов обслуживания;
 - корпоративных клиентов;
- 2) обработку входящей e-mail корреспонденции от абонентов;
- 3) исходящие звонки в целях удержания абонентов и повышения доходности;
- 4) услуги централизованного отдела сопровождения при рассмотрении и обработке обращений абонентов, требующих отложенного решения.

Последние два пункта представлены только в Ростове-на-Дону.

Основные задачи, решаемые с помощью контактных центров (Natsional'nyi standart Rossiiskoi Federatsii, 2012):

- 1) информационная и процедурная поддержка абонентов;
- 2) сбор жалоб и предложений от абонентов и передача внутри компании;
- 3) удержание абонентов и сохранение доходов компании;
- 4) повышение доходов компании за счет подключения дополнительных услуг;
- 5) подключение абонентов к компании через интернет-магазин;
- 6) повышение лояльности абонентов к компании;
- 7) предоставление статистики для решения бизнес-задач.

Возможности, позволяющие решать поставленные задачи (Druker, 2012):

- 1) оборудование контактного центра позволяет сразу направить вызов (звонок, электронное письмо, web-запрос) тому оператору, который наилучшим образом на него ответит. Это позволяет избежать перевода вызова от оператора к оператору, стояния вызова в нескольких очередях и т.д. Таким образом, экономится время как клиента, так и сотрудников;
- 2) система интерактивного речевого взаимодействия (IVR) позволяет автоматизировать рутинные процедуры и предоставить абонентам требуемую информацию в автоматическом режиме. Согласно статистике, процент вызовов, обрабо-

танных IVR, может достигать 65-70% от общего количества вызовов. Кроме того, клиенту при постановке его в очередь на обслуживание сообщается о том, сколько времени ему придется ждать ответа оператора. Статистика показывает, что клиенты, получившие данную информацию, ожидают в 1,5-2 раза дольше, чем клиенты, которым данную информацию не сообщили. Таким образом, уменьшается количество необслуженных вызовов (Kruglov, 2006);

- 3) повышенная дисциплинированность операторов благодаря наличию средств мониторинга их работы в режиме реального времени, а также посредством детализированной статистики их работы за различные промежутки времени (час, день, неделя и т.д.). Более того, имеется ряд функций, автоматически ставящих в известность супервизора, если оператор совершает недопустимое действие: задержался на перерыве, не отвечает на вызов, слишком долго обслуживает вызов и т.д. Таким образом, повышается эффективность работы операторов;
- 4) одновременно с приходом звонка на рабочее место оператора он получает информацию о клиенте, что позволяет значительно сократить продолжительность обслуживания каждого вызова, увеличивая тем самым количество вызовов, которые оператор обслуживает в течение рабочей смены;
- 5) справочно-информационная база, позволяющая не только найти нужную информацию об услуге или продукте, но и получить информацию о доступных дополнительных продажах и правилах их предложения (Kriukov, Berezovskaia, & Prichina, 2006);
- 6) контроль качества работы оператора, т. е. качества обслуживания абонентов (прослушивание работы оператора в режиме реального времени, запись разговоров с целью выявления ошибок при работе оператора и т.д.);
- 7) опрос удовлетворенности клиентов после каждого вызова позволяет своевременно реагировать на качество обслуживания каждого конкретного оператора и позволяет им быть более собранными;
- 8) управление работой контактного центра в режиме реального времени, что позволяет оперативно реагировать на изменение потоков вызовов и обслуживать их оптимальным количеством ресурсов. Например, при резко возрастающем потоке вызовов в одну группу операторов супервизор контактного центра может добавить операторов из другой группы, которая в данный момент более свободна, и, таким образом, сбалансировать нагрузку и выдержать высокое качество обслуживания клиентов. Вообще, возможность мгновенного реагирования на изменение условий работы контактного центра является функцией, позволяющей гарантировать обслуживание клиентов оптимальным образом;
- 9) повышение степени удовлетворенности сотрудников контактного центра за счет грамотной организации их рабочих мест, автоматизации или упрощения рутинных процедур и т.д.;
- 10) экономия людских ресурсов и других затрат, т. к. контактный центр позволяет обслуживать аналогичное количество вызовов меньшим количеством агентов по сравнению с обслуживанием этого количества вызовов без специального оборудования;
- 11) оценка эффективности вложений в контактный центр производится благодаря наличию большого количества детальной статистической информации о работе оператора, группы операторов, загруженности соединительных линий, всего контактного центра в целом. Такая статистика позволяет делать выводы о том, насколько улучшается обслуживание клиентов при внедрении новых функций, увеличении количества операторов и т.д. Необходимо заметить, что контактный центр представляет собой «живой организм», изменяющийся и развивающийся вместе с развитием бизнеса компании. И оценка эффективности его работы является важнейшим инструментом.

Для того чтобы проанализировать текущее состояние дел в компании, выявить проблемные зоны и определить сильные стороны, проведем организационную диагностику в Департаменте по управлению взаимодействиями с абонентами Tele2 Россия, в который входят 2 контактных центра компании.

- 1 этап** — выделение сфер деятельности организации
- 2 этап** — определение шкалы оценки для экспертной оценки
- 3 этап** — получение экспертных оценок (экспертиза)
- 4 этап** — обработка результатов экспертизы
- 5 этап** — построение диагностического профиля организации

Охарактеризуем ситуацию на предприятии, используя диагностический профиль и результаты экспертизы.

В сфере инновационной деятельности предприятие недостаточно использует весь спектр существующих в данном сегменте новых технологий. Есть разработки и проекты, которые позволят выйти из данного состояния, внедрив новые технологии обработки клиентских вопросов в контактные центры, поэтому оценка экспертов не самая критическая.

В сфере деятельности по продажам предприятие не реализует весь потенциал, здесь есть большая зона роста. И есть определенный прогресс за последний год после внедрения нового процесса по продажам. Но необходимо понять, почему данный вид деятельности пока не соответствует установленным показателям.

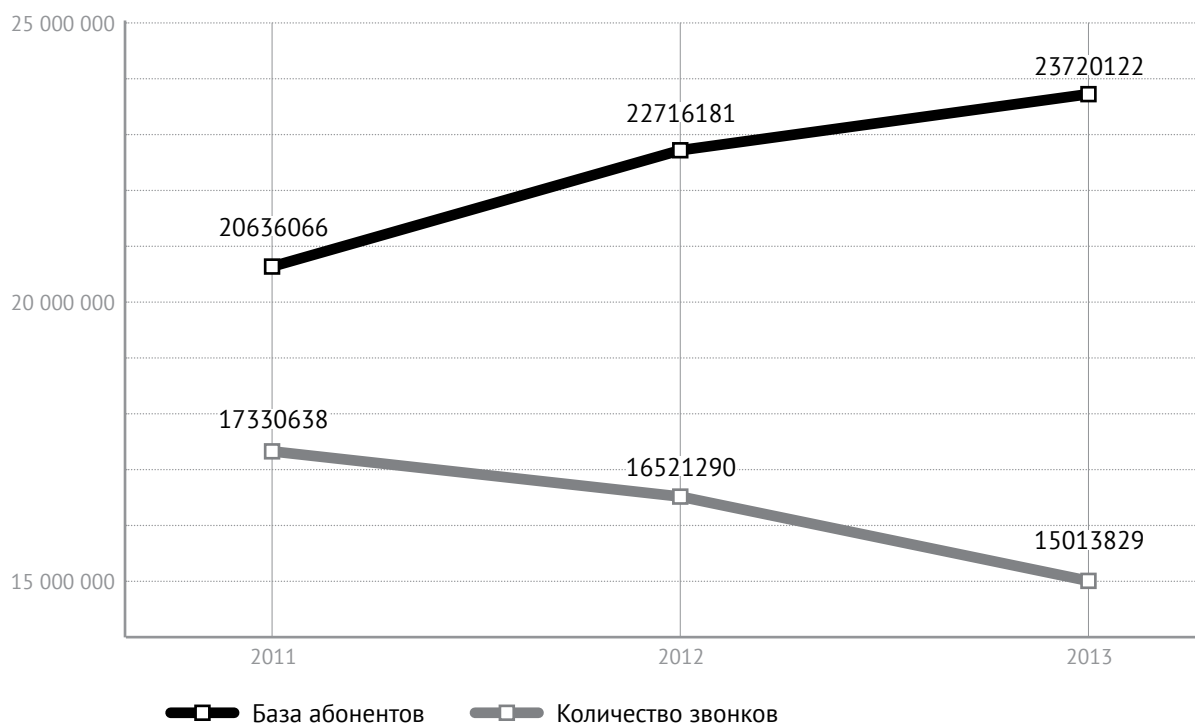
Стоит обратить внимание на управление персоналом, которое пока не вошло в зону повышенного внимания, но близко к этому. Это связано с уходом руководителя отдела по управлению персоналом и незакрытой до сих пор вакансией, что приводит к сложностям в построении эффективного процесса управления людьми в департаменте.

Самыми сильными сферами деятельности являются деятельность по клиентскому обслуживанию, управленческая деятельность, а также организационное поведение и имидж компании.

Таким образом, общая характеристика ситуации на предприятии может быть охарактеризована как достаточно благополучная исходя из того, что только 2 области находятся вне зоны эффективности, и это то, на что стоит обратить внимание. А также стоит поддерживать и развивать выделенные сильные стороны организации.

Наконец, в 2013 году все запросы абонентской службы стали сразу отправляться в центральный продукт, стали формироваться понятные планы по внедрению предложений, и получены ответы, почему те или иные изменения не могут быть внедрены.

Рисунок 1. Динамика снижения трафика в контактном центре Tele2, в шт.



1 этап — проанализируем внутреннюю среду контактного центра и посмотрим на сильные и слабые стороны.

Сильные стороны (Strengths):

- 1) наличие полноценного и согласованного процесса по дополнительным продажам;
- 2) эффективная команда менеджеров, способная внедрять изменения и готовая быстро реагировать в любой ситуации;
- 3) система обучения, проверенная временем и приносящая хорошие результаты;
- 4) существующая система нематериальной мотивации;
- 5) 100% запись звонков с экранами, что позволяет не только увидеть все ошибки сотрудника и показать их ему, но и сразу объяснить «идеальную» последовательность действий;
- 6) наличие сформированного представления о том, как можно влиять на количество звонков абонентов.

Слабые стороны (Weaknesses):

- 1) несвоевременное изменение мотивационных программ и постановка целей на текущий год, цели ставятся в марте, мотивационка — в мае, остается менее полугода на достижение целей;
- 2) отсутствие CRM-системы, автоматически предлагающей услуги индивидуально под каждого клиента по заведенным критериям;
- 3) невозможно посчитать, сколько мы зарабатываем на удержании клиентов, на это тратится немало ресурсов, но эффективность пока оценить не удастся;
- 4) постоянно изменяющийся состав операторов осложняет получение стабильного результата. Нужно постоянно тратить время на первоначальное обучение, что в свою очередь не позволяет проводить поддерживающее. Практика прошлых лет показывает, что и результаты новичков хуже, чем у опытных сотрудников, отработавших более 6 месяцев;
- 5) возможность поставить заметку в двух системах и проблемы интеграции между этими системами иногда не позволяют провести более детальный анализ;
- 6) высокий уровень стресса в работе операторов, что влечет за собой эффект быстрого «эмоционального выгорания» и отток персонала. Недостаток методик работы с этим явлением.

2 этап — проанализируем внешнюю среду, окружающую контактный центр, и посмотрим на возможности и угрозы.

Возможности (Opportunities):

- 1) налаженное взаимодействие с центральными подразделениями компании:
 - центральный продукт;
 - СВМ;
 - биллинг;
 - центральная техническая служба;
 - отдел центральной отчетности.
- 2) наличие подразделения, занимающегося анализом IVR и его постоянным совершенствованием, позволяет:
 - оставлять в системе самообслуживания большее количество клиентов за счет существующей возможности подключать услуги непосредственно в IVR, простой и понятной навигации, структурной и лаконичной информации;
 - оставлять абонентов на линии за счет озвучивания времени ожидания и возможности до последнего момента вернуться в IVR, даже после звука об аварии;

- подготовить абонентов к соединению с оператором, информировать о необходимых документах и существующих авариях;
 - динамический IVR, который позволит сделать систему индивидуальной для каждого абонента, должен появиться в компании в 2014 году, это снизит количество звонков, попадающих на оператора.
- 3) наличие лицензии виртуального оператора, а также принцип технологической нейтральности позволят предоставлять интернет-услуги в новом стандарте, что приведет к созданию новых дополнительных услуг интересных нашим абонентам;
 - 4) новые акционеры и новые задачи, стоящие перед компанией, должны помочь в приобретении необходимого программного обеспечения, например, современной системы записи и анализа разговоров;
 - 5) изменение законодательства в плане запрета рекламных SMS от компании своим абонентам.

Угрозы (Threats):

- 1) рост, к которому стремится компания, повлечет за собой увеличение расходов на персонал, так как, по статистике, в новых регионах количество звонков в контактный центр всегда выше, чем в старых, при прочих равных условиях;
- 2) долгий процесс согласования изменений мотивационных программ — от 4-х до 6-ти месяцев, что не позволяет в должной мере реагировать на изменения. Получается, что цели уже новые, но сотрудники еще получают премию по старым, не выполняя текущих;
- 3) действия конкурентов по переманиваю персонала;
- 4) изменения в законодательстве, связанные с возможностью подключения услуг в телефонном режиме по устному согласию.

3 этап — проводим сопоставление сильных и слабых сторон компании и факторов внешней среды (таблица 1).

Таблица 1
Сопоставительная матрица

Характеристики корпоративного профиля	Факторы внешней среды	
	Возможности	Угрозы
<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) налаженное взаимодействие с центральными подразделениями компании; 2) наличие подразделения, занимающегося IVR; 3) наличие лицензии виртуального оператора, а также принцип технологической нейтральности; 4) новые акционеры и новые финансовые потоки; 5) изменение законодательства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) увеличение расходов на персонал; 2) долгий процесс согласования изменений мотивационных программ; 3) действия конкурентов по переманиваю персонала; 4) изменения в законодательстве. 	
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) процесс по дополнительным продажам; 2) эффективная команда менеджеров; 3) система обучения; 4) существующая система нематериальной мотивации; 5) 100% запись звонков с экранами; 6) представление о сокращении количества звонков. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.3, 1.5 — Существующий процесс позволит быстро отреагировать на изменения окружающей среды и извлечь выгоды для КЦ; 3.3, 3.5 — Система обучения позволит обучить операторов новым правилам игры и позволит заработать дополнительные средства; 5.1, 5.2 — Тотальная запись звонков позволит проводить детальный анализ входящих звонков и снизить количество звонков в КЦ за счет изменения процессов компании. 	
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) несвоевременное изменение мотивационных программ и постановка целей на текущий год; 2) отсутствие CRM- системы, автоматически предлагающей услуги; 3) невозможно посчитать, сколько мы зарабатываем на удержании; 4) постоянно изменяющийся состав операторов; 5) две системы для регистрации заметок; 6) высокий уровень стресса. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.2, 1.3 — Долгие согласования могут негативно сказаться в экстренных ситуациях; 2.1 — Отсутствие CRM осложняет освоивание материала и снижает эффективность сотрудника в аспекте ДП; 3.4 — Если продавать на линии напрямую, то важно получать доход в ином виде, за счет удержанных клиентов; 6.3 — Высокий уровень стресса заставляет искать что-то новое и может позволить увеличиться оттоку к конкурентам. 	

Из нашего анализа мы видим, что преобладают Сильные стороны и Угрозы. А значит, это Сильная фирма в рискованной среде (таблица 2).

Таблица 2
Качественная характеристика положения компании в среде

Компания	Среда	
	Преобладают возможности	Преобладают угрозы
Преобладают сильные стороны	Конкурентоспособная фирма в благоприятной среде	Сильная фирма в рискованной среде
Преобладают слабые стороны	Слабая фирма, неспособная воспользоваться благоприятными условиями среды	Слабая фирма в рискованной среде (проблемный бизнес)

4 этап — определим основные стратегические действия по результатам проведенного анализа (таблица 3).

Таблица 3
Стратегическая матрица

Компания	Среда	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Надо сохранять существующие преимущества, обусловленные программами обучения, взаимодействием с другими подразделениями и налаженными процессами.	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо продолжать сохранять персонал и сплачивать коллектив. • Постоянно развивать команду менеджеров. • Продолжать работать с сокращением трафика в КЦ.
Слабые стороны	Важно изменить сроки постановки целей и сроки согласования изменений в программе премирования контактного центра.	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо внедрять CRM- систему Umbrella. • Для ликвидации угрозы оттока персонала в результате высокого уровня стресса разработать и внедрить план мероприятий по снижению эмоционального выгорания (ряд мероприятий и тренингов, направленных на работу со стрессом, на понимание того, как надо работать с конфликтами, и чем так ценен каждый клиент для компании; проработать концепцию релаксационного уголка).

Из результатов SWOT-анализа видно, что в условиях роста компании достигать снижения затрат можно только за счет:

- 1) тесной работы с отделом продукта над созданием понятных и простых услуг, для этого необходимо:
 - 1.1) анализировать на ежедневной основе динамику причин обращений и выяснять, почему по одним из них есть увеличение звонков, а по другим — снижение. После чего передавать полученный анализ в продукт, для того чтобы разрабатывать услуги, приложения и т.д., позволяющие сделать управление этими услугами удобными для абонента без участия дополнительных ресурсов компании в виде контактного центра;
 - 1.2) внедрить Nice Perform 4.1, который преобразует записанные звуковые файлы в текст и с помощью анализа текстового массива помогает быстро и эффективно строить взаимосвязи между услугами и причинами, побуждающими абонента звонить в контактный центр. Правильно построенный процесс должен позволить отказаться от постановки причин обращений, что сократит время обработки звонка и снизит затраты на персонал.
- 2) внедрения дешевых и эффективных каналов самообслуживания:
 - 2.1) в личном кабинете для B2C необходимо добавить все услуги, доступные абоненту, сейчас там только новые услуги и от региона к региону наполнение отличается, необходимо добавить возможность входа в личный кабинет с помощью социальных сетей, что упростит доступ абонента к личному кабинету и сделает его более безопасным;
 - 2.2) личный кабинет B2B нужно переделать с целью его упрощения и добавления новых возможностей, на текущий момент он устарел, плюс сейчас это отдельное приложение, не интегрированное с B2C, что снижает количество потенциальных клиентов и усложняет поиск входа в личный кабинет. Важно сделать бесплатным доступ к кабинету с мобильного телефона, как и для B2C;
 - 2.3) необходимо создавать приложения для телефонов, упрощающие поиск информации о компании и управление услугами, при этом они должны быть доступны для всех существующих мобильных операционных систем: iOS, Android и WindowsPhone. На текущий момент в компании есть 3 приложения, доступные пока только для Android. При этом достаточно большое количество абонентов пользуются телефонами и на других операционных системах;
 - 2.4) важно разработать и внедрить политику по созданию и управлению мобильными приложениями, сейчас они появляются стихийно под каждый продукт, что приведет в скором времени к путанице абонентов и не позволит массово использовать эти приложения. В том же случае, когда будет всего несколько приложений, возможно, получится более быстро обучать абонентов этим приложениям и тем самым снизить количество вопросов в КЦ;
 - 2.5) необходимо сделать мобильную версию всего сайта Tele2 Россия, сейчас есть несколько страниц, адаптированных под браузер телефона.
- 3) перевода обслуживания клиентов внутри контактного центра на более дешевые точки входа, например, с e-mail в чат. Один оператор может вести беседу сразу с несколькими абонентами, что увеличивает производительность по сравнению с e-mail и с входящими звонками, где в единицу времени оператор может вести разговор лишь с одним абонентом. Конечно, изначально этот оператор должен быть более высокой квалификации, но этот вопрос тоже решается техническими средствами — проверка орфографии и грамматики в окне чата, автоответы, возможность дать ссылку на сайт и быть уверенным, что абонент воспользуется ей. Но зато производительность одного такого оператора выше как минимум в 2 раза, что не отражается на оплате труда, она выше, но не настолько;
- 4) сохранения времени обработки звонка в определенных пределах, оно не должно быть слишком маленьким, чтобы

удержать качество обслуживания и удовлетворенность абонентов в необходимых пределах, и в тоже самое время не должно быть очень высоким, чтобы затраты не персонал были разумными и принимаемый трафик абонентов распределялся на меньшее количество сотрудников. На текущий момент цель по времени обслуживания звонка — 100 секунд, при этом наше реальное время — 105 секунд, что устраивает наших абонентов по качеству — они ставят высокие оценки: процент «пятерок» равен 94%, процент «единиц» равен 1,5%. Следовательно, нужно держать его в рамках 100 секунд и понимать, что его увеличение это рост затрат.

- 5) снижения процента повторных звонков и увеличения решений на линии с первого раза. Если абонент обращается в компанию с одним и тем же вопросом несколько раз, то здесь возможно несколько вариантов:
 - 5.1) абоненту непонятен продукт, которым он хочет воспользоваться, и тогда компании необходимо задуматься над доступностью услуг для абонента (простотой). Эту информацию важно получать из анализа звонков;
 - 5.2) для решения вопроса абонента требуется вмешательство других подразделений компании, таких как подразделения для решения отложенных транзакций. Из анализа таких решений также возможно получить некоторую выгоду в рамках разработки новых или доработки существующих услуг, с целью снижения вопросов, требующих отложенного решения. Опять же какие-то вопросы, решаемые на второй линии (отложено), можно перевести на первую линию, дав, например, операторам дополнительные полномочия;
 - 5.3) операторы, обрабатывающие такие звонки, сами некомпетентны в определенных темах звонков, тогда необходимо организовать дополнительное обучение сотрудников соответствующим темам обращений.

Аналогично для увеличения доходной части КЦ нужно:

- 1) внедрять CRM-систему Umbrella, позволяющую управлять дополнительными продажами и контролировать время обработки вызова, а также снижать вариативность в постановке причин обращений. В приложение заложены алгоритмы, предлагающие услуги исходя из: типа клиента, его тарифа, затрат на определенные направления, наличия той или иной включенной услуги у абонента, времени жизни в компании и пр. Оператору не надо анализировать эти параметры, система не ошибется и все проверит, в отличие от оператора, последний должен только правильно предложить «идеально» подходящую услугу.
- 2) разрабатывать и внедрять в приложение Umbrella совместно с СВМ модели, подбирающие абонентам услуги в режиме online. Сейчас существуют модели для 2-х услуг из 6-ти существующих, но даже эти две модели пока не используются, их необходимо внедрить в CRM.
- 3) научиться считать ДП, сделанные по каналу e-mail;
- 4) научиться рассчитывать прибыль от удержания абонентов на линии. Процесс удержания существующих клиентов очень важен для всех компаний. Стоимость привлечения нового абонента значительно выше стоимости удержания имеющегося. Один новый абонент для компании равен пяти удержанным по затратам. Из чего можно сделать вывод, что компания не теряет, а даже в некоторой степени имеет выгоду от удержания текущих абонентов. С другой же стороны, компания разработала специальный продукт, направленный именно на удержание существующих абонентов, и продвижение этих услуг также приносит определенную выгоду и заработок для организации. Поэтому важно понимать, как компания зарабатывает в этом сегменте абонентов, и какую выгоду из этого извлекает.

Попробуем составить план по реализации описанных выше пунктов в таблице 4.

Таблица 4
План мероприятий, направленных на достижение порога безубыточности

№ n/n	Мероприятия	Ответственный	Сроки
1	2	3	4
1	Начать анализировать на ежедневной основе динамику причин обращений в КЦ	Отдел качества КЦ	апрель 2014
2	Установить ПО Nice Perform 4.1 в КЦ в качестве системы записи звонков	Центральный ИТ	июнь 2014
3	Внедрить возможности Nice Perform в существующую систему анализа	Отдел качества КЦ	август 2014
4	На ежемесячной основе передавать в продукт результаты анализа	Отдел качества КЦ	с апреля 2014 и постоянно
5	В личном кабинете для В2С необходимо добавить все услуги, доступные абоненту, как старые, так и новые	Центральная абонентская служба	июль 2014
6	Добавить возможность входа в личный кабинет В2С с помощью социальных сетей	Центральная абонентская служба	май 2014
7	Разработать новый личный кабинет	Центральная абонентская служба	2015
8	Сделать бесплатным доступ к личному кабинету В2В с телефона абонента	Отдел продукта	2015
9	Существующие мобильные приложения сделать доступными для основных мобильных ОС	Отдел продукта	декабрь 2014
10	Разработать и внедрить политику по созданию и управлению мобильными приложениями	Центральный продукт	2015
11	Разработать мобильную версию всего сайта Tele2 Россия	Центральный продукт	сентябрь 2014
12	Начать тестовый период работы с чатом в КЦ	Отдел качества КЦ	апрель 2014

13	Определить эффективность работы с чатом по отношению к e-mail	Центральная абонентская служба	июнь 2014
14	Проводить анализ повторных звонков	Отдел качества КЦ	с апреля 2014 и регулярно
15	Отрабатывать с операторами ошибки, приводящие к повторным звонкам	Отдел качества КЦ и руководители групп	с апреля 2014 и регулярно
16	Провести качественное тестирование 1-й фазы приложения Umbrella	Отдел качества КЦ	апрель 2014
17	Перевести всех операторов КЦ на приложение Umbrella	Отдел качества КЦ	май 2014
18	Разработать модели, подбирающие «идеальную» услугу для каждого клиента, для каждой существующей услуги	СВМ	2015
19	Внедрить в приложение Umbrella рекомендованную услугу по результатам моделирования	Центральная абонентская служба	2015
20	Найти подход к расчету прибыли от удержания абонентов на линии	СВМ и Центральная абонентская служба	декабрь 2014
21	Создать отчеты по доходу от удержания	Центральный биллинг	2015

Из предыдущего анализа становится понятно, что из центра затрат в центр прибыли контактный центр может перерасти только в случае взаимодействия всех подразделений компании, это совместная работа, требующая усилий, а иногда и желания.

Крайне важным является оценка эффективности внедрения данных мероприятий в компании Tele2 Россия.

Внедрение разработанного выше плана приводит к тому, что компания:

- 1) снижает затратную часть за счет оптимизации процессов;
- 2) привлекает новых клиентов и сохраняет прежних, делая их более лояльными к компании;
- 3) увеличивает получаемую прибыль;
- 4) экономит значительную часть затрат на персонал.

Качество обслуживания и эффективность работы

Внедрение плана позволит построить систему обслуживания таким образом, чтобы сократить затраты на обслуживание и персонал, при этом улучшив воспринимаемое качество:

- 1) увеличивается измеряемая лояльность абонентов, которая показывает внешнюю объективную оценку качеству обслуживания в контактном центре. А также вырастет уровень рекомендации компании своему кругу общения. Прогноз роста — 3-4%;
- 2) снизится индекс неудовлетворенности абонентов обслуживанием и процессами компании. Прогноз снижения — 0,5-1%;
- 3) увеличится процент обращений абонентов, решенных с первого обращения в контактный центр. Прогноз роста — 5%;
- 4) соответственно, снизится процент повторных обращений в контактный центр на 4%;
- 5) прогнозируется, что среднее время, затраченное сотрудником контактного центра на обработку любого типа запроса, также снизится на 2% вследствие внедрения Umbrella и предложения абоненту простых понятных услуг. Это позволит снизить затраты на персонал, так как потребуются меньше сотрудников на обслуживание такого же количества обращений.

Персонал

- 1) за счет снижения трафика необходимое количество персонала будет ниже текущего;
- 2) сократятся расходы на поиск и найм персонала;
- 3) улучшится качество сотрудников за счет достаточного первоначального обучения, отбора при наборе, качественного поддерживающего обучения вследствие того, что контактному центру будет нужно меньше людей и срочность набора будет ниже текущей.

Доходы компании

- 1) ожидается рост дополнительных продаж — в целом плюс 5% к текущему уровню;
- 2) также должно произойти увеличение эффективности сделанных ДП на 5% от текущего уровня;
- 3) вследствие чего увеличится доход от сделанных Дополнительных продаж на 30%;
- 4) увеличится процент удержанных абонентов на 2%;
- 5) рост ARPU по удержанным абонентам на 3%.

Ниже в таблице 5 приведена прогнозная оценка эффективности внедрения проекта.

Таблица 5

Оценка эффективности мероприятий, направленных на достижение порога безубыточности

Статья	Сумма, евро (прогноз)
Сокращение затрат на персонал	
Сокращение количества персонала	100 000
Сокращение затрат на подбор	3 000
Сокращение затрат на обучение	10 000

Сокращение выплаты сверхурочного времени	5 000
<i>Всего по персоналу, евро</i>	118 000
Процессы/обслуживание	
Прибыль за счет удержания клиентов	200 000
Рост прибыли от продаж	500 000
Всего экономия/прибыль по процессам обслуживания, евро	700 000
<i>Итого экономия/прибыль, евро</i>	818 000
Затраты на новое ПО	
Стоимость покупки Nice Perform	500 000
Стоимость разработки и внедрения Umbrella, 1-я фаза	700 000
<i>Итого затратная часть, евро</i>	1 200 000
Период возврата инвестиций, месяц	18

Таким образом, из проведенной оценки эффективности внедрения проекта видно, что срок окупаемости проекта – 18 месяцев. Контактному центру Tele2 Россия удастся достигнуть точки безубыточности.

Следует подчеркнуть, что помимо экономической эффективности данный проект также влияет на улучшение восприятия имиджа компании. Снижение обращений в контактный центр, увеличение вопросов, решенных с первого раза, говорит о высочайшем уровне сервиса для клиентов компании, о стабильности ее работы, об эффективно построенной системе менеджмента.

Нельзя также забывать и о региональной значимости проекта развития контактного центра Tele2:

1. в первую очередь, это привлечение на работу в контактный центр молодежи, студентов без опыта работы. Обучение и опыт работы в крупной компании с эффективно выстроенными бизнес-процессами;
2. предоставление качественных доступных услуг для малообеспеченных слоев населения в регионах присутствия компании.

References:

1. Adler Iu.P., Khunuzidi E.I., & Shper V.L. (2005). *Metody postoiannogo sovershenstvovaniia skvoz' prizmu tsikla Shukharta-Deminga* [Methods of continuous improvement through the prism of the cycle Shewhart-Deming]. *Metody menedzhmenta kachestva*, 3. Retrieved from: ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=7693
2. Aleshina I. V. (2008). *Marketing dlia menedzherov* [Marketing for Managers]. Moscow: FAIR-PRESS.
3. *Analiticheskie issledovaniia rynka AC&M Consulting* [Analytical studies of the market AC & M Consulting]. Retrieved from: www.acm-consulting.com/news-and-data/data-downloads/cat_view/16-broadband.html
4. *Call Center Guru*. Retrieved from: www.callcenterguru.ru
5. *Call Centre Fortax*. Retrieved from: www.fortax.ru/biblio/article75.html
6. *Callcentre helper. com*. Retrieved from: www.callcentrehelper.com
7. *CALLonline*. Retrieved from: www.callonline.ru/call
8. *Contact Centre Benchmark*. Retrieved from: www.contact-center-benchmark.ru/
9. *COPC*. Retrieved from: www.copc.com
10. *CRMonline*. Retrieved from: www.crmonline.ru
11. Druker P.F. (2012). *Effektivnyi rukovoditel'* [An effective leader]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
12. Druker P.F. (2012). *Menedzhment. Vyzovy XXI veka* [Management. Challenges of the XXI century]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
13. *EN 15838 – customer contact center quality*. Retrieved from: en15838.org
14. Epplgart M., Gattridzh E., & Pozner K. (2004). *Rabota s klientami: Internet i Call-tsentry. Karmannyi spravochnik* [Work with clients: Internet and Call-centers. Pocket book]. Moscow: Gippo.
15. *Federal'noe agentstvo po tekhnicheskomu regulirovaniu i metodologii* [Federal Agency for Technical Regulation and methodology]. Retrieved from: protect.gost.ru
16. *Glavnyi radiochastotnyi tsentr* [General Center of Radio Frequency]. Retrieved from: www.rfs-rf.ru/grfc/press-center/news1/014438
17. Gol'dshtein B.S., & Freinkman V. A. (2002). *Call-tsentry i komp'iuternaia telefoniia* [Call-centers and computer telephony]. St. Petersburg: BKhV-Peterburg.
18. Gorbashko E.A. (2012). *Upravlenie kachestvom* [Quality control]. — Moscow: Iurait.
19. *GSA Evolution to LTE report: 175 commercial LTE networks launched in 70 countries; 100 launched in past year*. Retrieved from: www.gsacom.com/news/gsa_376.php
20. Iartsev D. (2000). *Sertifikatsiia sistem kachestva: problemy, kotorye mozjno izbezhat* [Certification of quality systems: problems that can be avoided]. *Sertifikatsiia*, 8, 80-83.
21. *International Contact Center Certification Institute (ICCCI)*. Retrieved from: www.iccci.ru
22. *International Customer Management Institute*. Retrieved from: <http://www.icmi.com>
23. *Istoriia razvitiia kontaktnykh tsentrov* [The history of contact centers]. Retrieved from: www.cnews.ru/reviews/free/call-center/part2/
24. *Json & Partners Management Consultance*. Retrieved from: http://www.json.ru/markets_research/new_research/
25. *Khoroshie novosti pro LTE* [The good news about LTE]. *NAG.ru*. Retrieved from: www.nag.ru/articles/article/22947/horoshie-novosti-pro-lte.html

26. Kob'ell K. (2011). *Motivatsiia v stile EKShN. Vostorg zarazitel'n* [Motivation in the style of action. Delight is contagious]. Moscow: Al'pina Pabliisher.
27. *Kontaknyi tsentr «Goriachie linii»* [Contact Centre "Hot line"]. Retrieved from: www.ihl.ru
28. *Kontaknyi tsentr KonMark-FC* [Contact Center KonMark-FC]. Retrieved from: www.conmarkfc.ru/info/info_73.html
29. Korotkov E.M. (2013). *Menedzhment* [Management]. Moscow: Iurait.
30. Kotler F. (2007). *Osnovy marketinga. Kratkii kurs* [Principles of Marketing. Short course]. Moscow: Vil'iams.
31. Kriukov S.V., Berezovskaia E.A., & Prichina O.S. (2010). *Sistemnyi kontekst innovatsionnogo upravleniia personalom korporatsii* [System context of innovative human resource management corporation]. Rostov-on-Don, RGUPS.
32. Kruglov M.G., & Shishkov G.M. (2006). *Menedzhment kachestva kak on est'* [Quality management as it is]. Moscow: EKSMO.
33. Maksimenko V. (2010). *Kak otsenit' kachestvo uslug kontakt-tsentra* [How to evaluate the quality of services contact center]. *IKSmedia*. Retrieved from: www.iksmedia.ru/articles/3320213.html
34. Mazur I.I., Shapiro V.D., Ol'derogge N.G. & Polkovnikov A.V. (2012). *Upravlenie proektami* [Project management]. Moscow: Omega-L.
35. Mitchell D. (2013). *Obnimite svoikh klientov. Praktika vydaishchegosa obsluzhivaniia* [Embrace your customers. Practice outstanding service]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
36. *Natsional'naia assotsiatsiia Kontaknykh tsentrov* [National Association of Contact Centers]. Retrieved from: <http://contact-centers.ru/>
37. *Natsional'nyi standart Rossiiskoi Federatsii GOST R ISO 9001 – 2011 Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniia. ISO 9001:2008 (IDT)* [National Standard of the Russian Federation GOST R ISO 9001 – 2011 Quality Management System. Requirements. ISO 9001:2008 (IDT)]. (2012). Moscow: Standartinform.
38. Radchenko A. (2010). *Tsenovye voiny operatorov sotovoi svyazi* [Price wars mobile operators]. *NA-SVIAZI.ru*. Retrieved from: www.na-svyazi.ru/public/20101014.htm
39. Razroev E. (2003). *Infokommunikatsionnyi biznes: upravlenie. Tekhnologii, marketing* [ICT business: management. Technology, and marketing]. St. Petersburg: Professiia.
40. Samoliubova A.B. (2004). *Call Center na 100%* [Call Center at 100%]. Moscow: Al'pina Biznes Buks.
41. Shoul D. (2011). *Real'nye polnomochiia. Samostoiatel'nost' sotrudnikov kak kliuch k uspekh* [Real powers. Independence of employees as the key to success]. Moscow: Al'pina Pabliisher.
42. Shoul D. (2013). *Pervoklassnyi servis kak konkurentnoe preimushchestvo* [First-class service as competitive advantage]. Moscow: Al'pina Pabliisher.
43. S'iuell K., & Braun P. (2013). *Klienty na vsiu zhizn'* [Clients for the rest of life]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
44. Solomon M. (2013). *Vysokie tekhnologii raboty s klientami. Kak prevratit' sluchainogo potrebitelia v iskrennego priverzhentsa* [High technology work with clients. How to turn a random user in a sincere follower]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
45. Vesnin V.R. (2012). *Menedzhment* [Management]. Moscow: Prospekt.