

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие ко второму изданию.....	7
Благодарности .....	8
Глава 1 Определения, история, перспектива .....	9
Глава 2 В начале был анализ .....	29
Глава 3 Клиенты ждать не хотят и не будут.....	51
Глава 4 Эволюция методов распределения вызовов .....	83
Глава 5 Основные показатели производительности и качества .....	123
Глава 6 Мониторинг производительности и качества .....	155
Глава 7 Автоматизация процесса обслуживания .....	181
Глава 8 Исходящий обзвон .....	227
Глава 9 Продажи в ЦОВ. ЦОВ как центр прибыльности. Аутсорсинг.....	251
Глава 10 Мультимедийные центры контактов.....	283
Глава 11 Кадры решают всё.....	303
Предметный указатель .....	346



## ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Дорогие друзья!

Прошло почти пять лет со дня выхода первого издания этой книги. Большое спасибо всем тем, кто ее приобрел, найдя в ней какие-то полезные для себя советы и размышления. Очень надеюсь, что и второе, дополненное и основательно переработанное, издание вас не разочарует.

Позвольте пояснить, в чем состоит основное отличие второго издания от первого. Я убрала многие устаревшие на сегодняшний день аналитические и статистические данные о состоянии рынка. Другие приводить не стала, поскольку теперь у меня нет доступа к таким исследованиям. Однако я добавила много новых, интересных с точки зрения реального функционирования колл-центра моментов. Таким образом, характер книги еще больше сместился в практическую плоскость. Надеюсь, что такой подход покажется вам более удобным и полезным.

Я рада нашей новой встрече.

*Ваша А. Самолюбова*

## БЛАГОДАРНОСТИ

Первое издание этой книги было бы невозможным без участия в моей профессиональной судьбе Дмитрия Каменского. Не встретиться мы с ним более 20 лет назад — неизвестно, как вообще сложилась бы моя судьба.

Боюсь, что второе издание книги не состоялось бы, если бы не мой переход в «Альфа-Банк» на позицию директора по обслуживанию клиентов. Мне просто нечего было бы добавить к тому, о чем я уже написала. Но опыт внедрения собственного ЦОВ (не в качестве консультанта, а в качестве заказчика, т. е. непосредственно, я бы сказала, кровно заинтересованной стороны) и, тем более, трехлетний опыт его эксплуатации существенно обогатили мое представление об этом предмете. Пользуясь случаем, выражаю глубочайшую признательность Мирославу Бублику, который поверил в меня и с которым мы вместе воплотили в жизнь «колл-центр нашей мечты».

И самые теплые слова благодарности моим коллегам, Неле Копытиной, Рите Веревкиной, Юле Вдовиной, с которыми мы не только строили и строим современный эффективный Центр обслуживания вызовов, но и пытаемся реализовать на практике правильные подходы к обслуживанию клиентов.

## ГЛАВА 1

# ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ИСТОРИЯ, ПЕРСПЕКТИВА

### Что такое Call Center

Александр Белл изобрел телефон в 1876 году, почти 130 лет назад. А первый центр по обслуживанию телефонных вызовов появился лишь в начале 70-х годов прошлого века, т. е. всего около 30 лет назад. Каким же образом происходила обработка звонков между этими двумя событиями? И разве многочисленные коммутаторные службы («Алло, барышня, дайте Смольный!») нельзя считать Call Center?

Нет, потому что для этого им не хватало самого главного — автоматически осуществляемого равномерного распределения вызовов между операторами (Automatic Call Distribution, сокращенно ACD). Именно ACD служит основой, краеугольным камнем любого операторского центра, поэтому мы можем дать такое определение: Call Center представляет собой структуру для обслуживания входящих и исходящих вызовов на основе их равномерного распределения между операторами.

Конечно, одним только ACD не исчерпывается вся функциональность современного операторского центра. Существует множество сложных алгоритмов маршрутизации вызовов (подроб-

нее об этом мы поговорим в главе 3), целый набор изощренных методов и технологий, но все они являются уже в некотором роде надстройкой над базисом в виде ACD.

Call Center переводят на русский язык по-разному, но в основном используются два термина:

- 1) Центр обслуживания вызовов, сокращенно ЦОВ;
- 2) операторский центр.

Какой из них используется чаще или точнее отражает суть предмета, сказать трудно. По-моему, и тот и другой имеют одинаковое право на существование. Допустимой является и двуязычная комбинация call-центр, хотя лично мне она нравится гораздо меньше двух предыдущих. В последнее же время все чаще встречается термин колл-центр. Сначала он вызывал у меня резкое неприятие, однако постепенно начинаю приходить к выводу о том, что именно этот вариант наиболее удобен и компактен.

Когда больше десяти лет назад я впервые столкнулась с понятием Call Center, самым сложным оказалось подобрать перевод термина agent\*. Честно говоря, был большой соблазн воспользоваться простой калькой с английского и перевести его как «агент». Но уж больно странно это звучало для русского уха. В нашей стране слово «агент» воспринимается не иначе, как с соответствующим продолжением типа агент иностранной разведки, агент влияния или в крайнем случае страховой агент. По здравом размышлении было решено остановиться на нейтральном термине «оператор». Судя по тому, что сейчас он является общепотребительным, почти все, столкнувшиеся с необходимостью перевода термина agent на русский язык, руководствовались теми же соображениями.

Правда, само понятие «оператор» в нашей стране до последнего времени встречалось не так уж часто. В основном в ходу было слово «телефонистка». Дошедшие до нас с Запада веяния полит-

---

\* Кстати, в англоязычной литературе используют не только термин agent, часто встречается также аббревиатура CSR — от английского Customer Service Representative (представитель службы обслуживания клиентов) или, несколько реже, TSR — от английского Telephone Service Representative (представитель службы обслуживания телефонных вызовов).

корректности (почему «телефонистка», а не «телефонист»?) внесли соответствующие изменения: исчезло окончание женского рода, а затем «телефонистки» превратились в нейтральных «операторов».

Жизнь показала правильность такого подхода. Ведь на звонки отвечают не только барышни-телефонистки. Диспетчеры скорой, врачи в страховых компаниях, инженеры в help desk, сотрудники банков, сотовых и пейджинговых компаний — все они ОПЕРАТОРЫ. А мы, крутящие вертушку, вращающие диск или нажимающие кнопки телефонного аппарата, — АБОНЕНТЫ.

Таким образом, мы подходим к тому, что оператором является любой сотрудник, ответственный за взаимодействие с абонентами. А любое взаимодействие, как подсказывает нам жизненный опыт, — вещь довольно тонкая и сложная, поэтому за тем, как операторы выстраивают отношения с абонентами, наблюдают СУПЕРВИЗОРЫ.

С технической точки зрения работа операторов и супервизоров по обслуживанию вызовов становится возможной благодаря специальному оборудованию, которым оснащен любой операторский центр. Оно может быть разной степени сложности в зависимости от задач, стоящих перед Центром обслуживания вызовов. Тем не менее не будет ошибкой сказать, что все существующие сегодня профессионально организованные операторские центры оснащены достаточно сложным оборудованием, к которому лучше всего подходит название АППАРАТНО-ПРОГРАММНЫЙ КОМПЛЕКС (об основных его составляющих мы еще будем подробно говорить почти во всех последующих главах).

Итак, абоненты звонят, операторы отвечают, супервизоры наблюдают, менеджеры руководят, а оборудование делает все это возможным. В совокупности образуется то, что называют Центром обслуживания вызовов.

Родинной профессиональных операторских центров является Америка. И это не случайно. Именно здесь, в условиях острейшей конкурентной борьбы, возникли многие средства, способствующие повышению производительности труда, — типа конвейера (его у нас долго называли потогонной системой) и улучшению

качества обслуживания клиентов — типа операторского центра. Последний отличается от первого лишь тем, что в качестве деталей в нем используются телефонные звонки, но по интенсивности и графику работы, по требованиям, предъявляемым к персоналу, — это тоже самый настоящий конвейер.

Около 30 лет назад американская компания Rockwell внедрила в одной из авиакомпаний первую систему на базе ACD. Это событие и положило начало возникновению операторских центров. Что же обусловило их появление? Ответ один: конкуренция, выжить в условиях которой можно было только за счет неуклонного повышения качества обслуживания и производительности труда.

Внедрение операторского центра способно совершить переворот во всей компании, вывести обслуживание клиентов на совершенно новый уровень. Центры обслуживания вызовов, тесно связанные с бизнес-процессами, являются продолжением бизнес-стратегии предприятия. Поверьте, это не просто красивые слова. В своей практике я уже не раз убеждалась, что операторский центр может довести до совершенства правильно выбранную бизнес-стратегию, придать ей полноту и завершенность. И наоборот, если бизнес-процессы построены неверно, неэффективно, Call Center способен довести их до полного абсурда.

Позвольте подтвердить все вышесказанное несколькими аргументами. Например, доктор Джон Антон из Университета Пердью, штат Индиана, приводит следующие интересные данные о том, как зависит вероятность повторного обращения клиента в компанию от качества продукта и эффективности работы операторского центра (табл. 1.1).

**Таблица 1.1. Вероятность повторного обращения клиента в компанию в зависимости от качества продукта и эффективности работы операторского центра (по данным Dr. Jon Anton, Purdue University)**

Ситуация	Вероятность повторного обращения, %
Хорошее качество продукта	78
Среднее качество продукта и неэффективный ЦОВ	32
Среднее качество продукта и эффективный ЦОВ	89



Первая строка этой таблицы, думаю, понятна и не вызывает никаких вопросов. Естественно, что при хорошем качестве производимой продукции (товаров или услуг) вероятность повторного обращения клиента в эту компанию достаточно высока. Гораздо интереснее третья строка. Если сравнить ее с первой, то мы увидим, что при среднем качестве продукта, но эффективной работе операторского центра вероятность повторного обращения даже выше, чем при хорошем качестве товаров и услуг. При сравнении второй и третьей строк таблицы становится очевидно, что при одном и том же среднем качестве продукции только лишь с помощью ЦОВ можно повысить лояльность клиентов почти на 60%\*. Воистину эффективно работающий Call Center способен творить чудеса!

О важности операторского центра свидетельствует и опрос нескольких сотен руководителей высшего звена многих организаций, работающих в различных отраслях, который проводился аналитиками компании Aberdeen Group на тему «Значение Центра обслуживания вызовов для современной компании». Ответы распределились следующим образом:

- 5% опрошенных считают, что операторский центр играет в их компании ключевую роль;
- 8% считают, что операторский центр играет в их компании важную роль;
- только 11% считают, что операторский центр играет в их компании вспомогательную роль;
- всего лишь 5% считают, что операторский центр играет в их компании незначительную роль.

Таким образом, в целом более 80% руководителей высшего звена считают роль Центра обслуживания вызовов чрезвычайно важной для успешного функционирования их компании.

В то же время, согласно опросу, проведенному в 2007 году Forrester Research, 57% менеджеров высшего звена бизнес- и ИТ-подразделений считают, что их колл-центр находится на сред-

---

\* Конечно, это ни в коей мере не означает, что я призываю вас производить продукты или предоставлять услуги плохого или среднего качества!

нем уровне или даже ниже среднего уровня. Следовательно, есть простор для развития, и есть понимание необходимости такого развития.

За примерами далеко ходить не нужно. Обратимся лучше к опыту одного из крупнейших российских операторов связи — компании «ВымпелКом» (сеть «Билайн»). Первый, небольшой по емкости и, главное, по функциональности операторский центр «ВымпелКом» запустил еще в 1995 году, и какое-то время его мощностей хватало. Но к 2000 году стала складываться чрезвычайная ситуация: клиенты были вынуждены проводить в очереди по 15–20 минут.

После внедрения современного Центра обслуживания вызовов положение вещей в корне изменилось: среднее время ожидания сократилось со 170 секунд до 79, а среднее время разговора уменьшилось на 75%. Если раньше всего 7% звонивших получали ответ в течение 30 секунд, то теперь их количество возросло до 56%. Резко повысилась производительность труда операторов: хотя за последующие три года число этих специалистов увеличилось лишь на 63%, они смогли обслуживать в три раза больше вызовов! Думаю, эти цифры говорят сами за себя.

Или еще один, более свежий пример. После произведенной в 2006 году кардинальной модернизации Центра обслуживания вызовов «Альфа-Банка» рост производительности труда операторов составил 60%. Иными словами, для обслуживания одного и того же объема вызовов требуется в 1,6 раза меньше операторов. С учетом постоянного роста клиентов, а следовательно, и звонков эти цифры приобретают еще большее значение.

## **Состояние и перспективы рынка операторских центров**

Точные цифры о размере общемирового рынка Центров обслуживания вызовов назвать трудно. В качестве наиболее достоверных приведу данные такого уважаемого источника, как International Customer Management Institute (ICMI). Согласно ICMI, в марте 2007 года во всем мире насчитывалось 18 млн операторов и 1,5 млн менеджеров ЦОВ. Суммарные ежегодные

затраты компаний на поддержку и развитие своих колл-центров оцениваются в \$485 млрд. Продолжается рост числа рабочих мест: до 5% в развитых регионах и до 15% — в развивающихся.

### За рубежом

Как мы уже говорили, родиной операторских центров являются США. Общее число операторов в этой стране составляет несколько миллионов, а количество операторских центров превышает 100 000. Большое развитие получили Центры обслуживания вызовов и в Западной Европе.

В целом IСMІ считает, что на конец 2008 года наиболее развитым рынком колл-центров обладали следующие регионы:

- 1) США/Канада;
- 2) Западная Европа;
- 3) Китай/Гонконг.

Еще в конце 2003 года, согласно исследованию Datamonitor\* в регионе ЕМЕА, который образуют страны Европы, Ближнего Востока и Африки, насчитывалось 29 000 Центров обслуживания вызовов. Думается, в настоящее время, судя по определенным тенденциям, число ЦОВ в ЕМЕА превышает 40 000, а число рабочих мест операторов (или, иными словами, операторских позиций) составляет порядка двух миллионов. Возможно, сами по себе эти цифры мало о чем говорят. Например, 2 миллиона рабочих мест операторов — это много или мало? Одним из самых значимых свидетельств того, насколько прочно вошли операторские центры в повседневную жизнь, являются данные о занятости рабочего населения в этой сфере деятельности. В странах Европейского союза, обладающих наиболее развитым рынком Call Center в ЕМЕА, еще в 2003 году 1,3% всего рабочего населения было занято в Центрах обслуживания вызовов. А сейчас этот показатель еще выше. Это, как вы сами понимаете, достаточно серьезный сегмент рынка труда.

---

\* Datamonitor, Vertical Guide to Call Centers in EMEA, апрель 2004 года.

Средний операторский центр в регионе ЕМЕА, по данным Datamonitor, насчитывает примерно 50 рабочих мест оператора. Вообще, для ЕМЕА характерно преобладание небольших ЦОВ, размер которых составляет 10–30 операторских позиций, и именно этот сегмент растет наиболее динамично.

В настоящее время и американский, и западноевропейский рынки близки к насыщению, а восточноевропейский и, в частности, российский, рынок ЦОВ успешно развивается. Например, компания Datamonitor еще в 2003 году предсказывала, что в России среднегодовые темпы его роста будут примерно в два раза выше, чем в регионе ЕМЕА. Прогноз оправдался.

### **В России**

К сожалению, в области операторских центров мы очень долго отставали от Запада. Ничего не поделаешь — сказываются 70 лет советского прошлого, когда в условиях полной государственной монополии и тотального дефицита не было никакого смысла бороться за клиента. Господствовала психология продавщицы в колбасном отделе: «Вас тут много, а я одна». Казалось бы, уже почти 20 лет строим рыночные отношения, а эта психология до сих пор себя не изжила. Поскольку возникновение Центров обслуживания вызовов обусловлено в первую очередь стремлением к наилучшему обслуживанию потребителей и, соответственно, с подобным отношением к людям несовместимо, то в результате в этой области мы долгое время очень сильно отставали.

Пример из жизни. Недавно мне понадобилось заказать такси. Заглянув в Интернет, я обнаружила огромное количество компаний, предоставляющих в Москве такого рода услуги. Но, когда я позвонила в одну из них и стала задавать, по мнению оператора, слишком много вопросов (какие у вас расценки, как взимается плата: из расчета расстояния или времени и т. п.), мне в ответ просто нахамили. Естественно, я не стала иметь дело с этой компанией, а воспользовалась услугами одного из ее конкурентов.

Но, к счастью, в последнее время ситуация изменилась. Под давлением рынка многие компании стали осознавать само-

ценность каждого клиента, а значит, самооценку каждого контакта. Как следствие, начался ощутимый рост числа и качества Центров обслуживания вызовов.

В конце 2003 года, по мнению Datamonitor\*, на российском рынке насчитывалось 1843 (такая точность, правда, несколько смущает) Центра обслуживания вызовов с 92 000 операторских позиций. Ожидалось, что в 2008 году эти цифры вырастут до 3880 и 182 000 соответственно. К сожалению, у меня нет точных данных по российскому рынку ЦОВ на начало 2009 года, но по ощущениям и некоторым косвенным признакам прогноз Datamonitor оправдался.

Правда, в российских операторских центрах работает лишь около 0,1% всего трудоспособного населения страны. Просто она очень большая!

Средний операторский центр в России насчитывает примерно 50 рабочих мест операторов, так что в этом отношении тенденции нашего рынка вполне совпадают с европейскими.

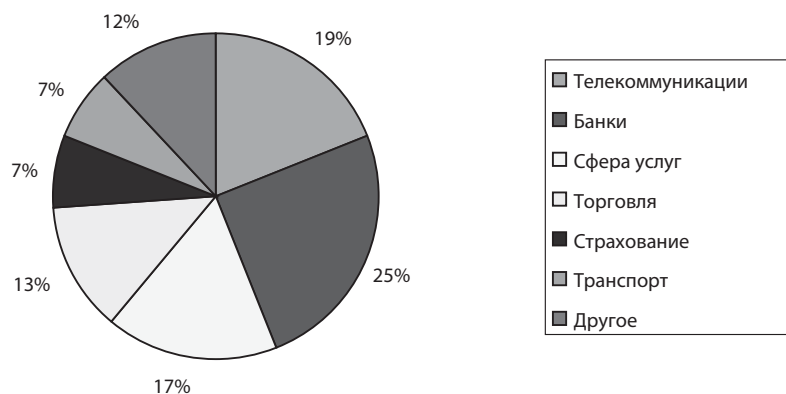
Но вот чем мы до недавнего времени принципиально отличались от ЕМЕА и Америки, так это структурой вертикальных рынков. Если на Западе операторские центры в основном востребованы в финансовом секторе (банки, страховые компании), то у нас они в течение длительного периода времени находили наибольшее применение в телекоммуникационных компаниях. Думаю, что это связано с общим состоянием экономики. Но в последние годы у нас началось заметное оживление в финансовом секторе, в основном связанное с тем, что многие банки начали активно выходить на розничный рынок. Задумались о создании Центров обслуживания вызовов и страховые компании — по той же причине, и особенно это стало заметным в связи с введением ОСАГО.

К сожалению, самые свежие данные, которыми я располагаю, — это исследование агентства CNews Analytics, подводящее итоги 2006 года (рис. 1.1 и 1.2). Согласно этому исследованию, банковский сектор лидировал по числу инсталляций ЦОВ

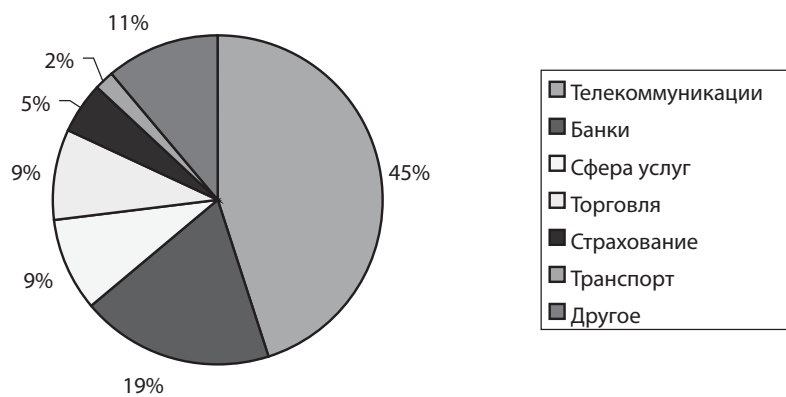
---

\* Datamonitor, Vertical Guide to Call Centers in EMEA, апрель 2004 года.

(25% проектов) и занимал второе место по объему внедренных операторских мест (19%). Страховые компании менее активны. У них эти показатели составляют 7% по числу реализованных проектов и 5% — по количеству мест. Из материалов исследования явно видно, что финансовый сектор активно развивается с точки зрения внедрения Центров обслуживания вызовов.



**Рис. 1.1. Отраслевая структура российского рынка колл-центров по итогам 2006 года, по количеству проектов (по данным CNews Analytics)**



**Рис. 1.2. Отраслевая структура российского рынка колл-центров по итогам 2006 года, по количеству установленных рабочих мест (по данным CNews Analytics)**

Думаю, за прошедшие два года ситуация еще больше изменилась. Соответственно, меняется и структура вертикальных рынков за счет того, что увеличивается доля финансового сектора.

Отрадно, что в целом перспективы российского рынка Центров обслуживания вызовов очень позитивны. Он будет продолжать динамично развиваться как вглубь, так и вширь, качественно и количественно. Немного притормозить это поступательное движение может глобальный финансовый кризис, но объективно есть серьезные предпосылки для роста.

## **Кому нужен операторский центр?**

### **Круг потребителей**

Все, о чем мы говорили в предыдущих разделах, наглядно свидетельствует о важности и востребованности операторских центров. Они необходимы почти во всех областях жизни, но чаще всего используются в финансовом секторе, телекоммуникационной сфере и торговле. Если же сформулировать кратко, не вдаваясь в детали вертикальных рынков, можно сказать, что наибольшую ценность Центры обслуживания вызовов представляют для:

- компаний, в которых каждое обращение клиента приносит потенциальную или реальную прибыль. В их число входят различные финансовые учреждения, операторы сотовой связи, транспортные и страховые компании, предприятия торговли (как традиционные, так и интернет-магазины) — короче говоря, все компании, для которых хотя бы один потерянный входящий вызов означает прямую потерю клиента, а следовательно, денег;
- организаций, сотрудники которых по долгу службы обязаны эффективно реагировать на каждое обращение. Это касается различных государственных структур, предоставляющих услуги населению, например городской справочной службы, скорой медицинской помощи, информационных отделов в крупных государственных учреждениях —

словом, всех тех, для кого хотя бы один потерянный вызов означает подрыв веры клиента в умение государственной власти эффективно работать с населением. (Вспомните, сколько раз вы проклинали всех и вся, пытаясь записаться на прием в поликлинику, узнать расписание самолетов или поездов и т.п. — список можно продолжать до бесконечности.)

А теперь попробуем не менее кратко сформулировать преимущества, которые может дать внедрение операторского центра:

- оптимальное обслуживание клиентов за счет:
  - автоматизации большинства операций, что дает абонентам возможность самим выбирать пути прохождения вызова;
  - индивидуального подхода к каждому абоненту, включая обслуживание его вызова тем оператором, чьи знания и опыт максимально соответствуют требованиям клиента;
  - сокращения времени ожидания в очереди не за счет увеличения числа операторов, а благодаря уникальным алгоритмам обслуживания;
  - круглосуточного доступа к системе;
- оптимальная организация работы операторов за счет:
  - равномерного распределения входящих вызовов по всем имеющимся операторам, предотвращения их перегрузки;
  - повышения производительности труда благодаря тому, что оператор, освобожденный от утомительных рутинных операций, может больше времени уделять непосредственно обслуживанию вызовов;
  - индивидуального подхода к каждому оператору с учетом его профессиональных знаний и навыков;
- оптимальная организация работы менеджеров за счет:
  - формирования развитой системы отчетности о работе операторского центра;



- возможности предпринимать проактивные, а не реактивные действия по повышению качества обслуживания вызовов;
- возможности мониторинга количественных и качественных показателей работы операторов.

### Нужен ли операторский центр лично вам?

Хороший вопрос. Да-да, прежде чем начинать строить операторский центр, следует убедиться, что он в принципе вам необходим. Поверьте, я говорю это не случайно. В моей практике несколько раз бывали ситуации, когда мне приходилось отговаривать (!) клиента от покупки. Представьте: приходит человек и говорит, что ему нужен самый современный Call Center. И деньги есть, и желание, а самое главное — крайняя необходимость в эффективной обработке вызовов. Прямо чудо, а не клиент! «А сколько же у вас вызовов?» — спрашиваю я его. «Много! — отвечает он. — Не меньше 10–15 в день». Это не анекдот. Я пересказываю наш диалог почти слово в слово.

Бывает, кстати, и другая крайность. Когда мне, в бытность мою консультантом, говорили: «Убедите меня, что мне нужен операторский центр, и тогда я его куплю», — я обычно в ответ только разводила руками. Мне кажется, что человеку, задающему этот вопрос, Call Center точно не нужен, иначе жизнь сама убедила бы его в необходимости качественного и эффективного обслуживания клиентов.

Поэтому давайте сразу расставим все точки над *i* и определим, следует ли вам задумываться о покупке операторского центра.

Сразу оговорюсь, что существуют такого рода организации, где наличие Центра обслуживания вызовов подразумевается уже по определению, с самого начала: поставщики услуг связи, особенно мобильной, службы оказания экстренной помощи, всевозможные справочные и т. д. Если вы работаете именно в такой компании, то можете этот раздел безболезненно пропустить. В любом другом случае он будет вам полезен.

Несмотря на важность количественных показателей, основным условием, оправдывающим существование операторского

центра, является не только и не столько число поступающих вызовов, а способ их обработки. Например, компания, где я раньше работала, принимает порядка 1000 звонков в день, но они не носят общего характера и адресованы конкретным сотрудникам, к которым сразу же и поступают. Следовательно, этой компании нет необходимости держать выделенную группу людей (операторов), которые будут отвечать на однотипные вызовы, и, следовательно, Call Center ей не нужен.

Можно выделить три условия, необходимых для существования Центра обслуживания вызовов (рис. 1.3):

- 1) наличие достаточного числа более или менее однотипных вызовов. Что значит достаточного? На мой взгляд, 400–500 звонков в день — цифра вполне реальная для того, чтобы вести разговор об операторском центре. (Это не значит, что при меньшем их числе вам не надо задумываться о наиболее эффективном обслуживании абонентов: о наилучшей организации коммутатора, ресепшн, отдела сбыта и т. д. Конечно, надо. Просто для этого не стоит покупать, прямо скажем, довольно дорогое оборудование операторского центра.) В зависимости от числа вызовов и времени их обслуживания определяется в конечном счете количество операторов (подробнее об этом мы поговорим в главе 2). По классическому на сегодняшний день определению аналитической компании Datamonitor, Call Center начинается с 10 операторов;
- 2) возможность образования групп сотрудников (операторов), способных отвечать на одинаковые типы вызовов, а также равномерного распределения вызовов среди сотрудников одной группы (Automatic Call Distribution, ACD). Как мы уже говорили, именно ACD является основой основ любого операторского центра;
- 3) возможность и необходимость многокритериальной маршрутизации вызовов к различным операторским группам или операторам. Одного только автоматического распределения вызовов среди операторов — ACD — для операторского центра недостаточно. ACD — достаточно базовая функция почти уже во всех телефонных станциях.

А вот многокритериальная маршрутизация позволяет создавать гибкие сценарии обслуживания вызовов, что является важнейшей отличительной особенностью Call Center. Среди множества критериев маршрутизации можно выделить следующие:

- квалификация операторов;
- время суток;
- день недели;
- число вызовов, ожидающих в очереди;
- цифры, введенные вызывающим абонентом;
- номер вызывающего абонента (АОН) и т. д.

Итак, взвесьте все три условия, необходимые для существования операторского центра. Все это применимо к вашей организации? Тогда эта книга — для вас.

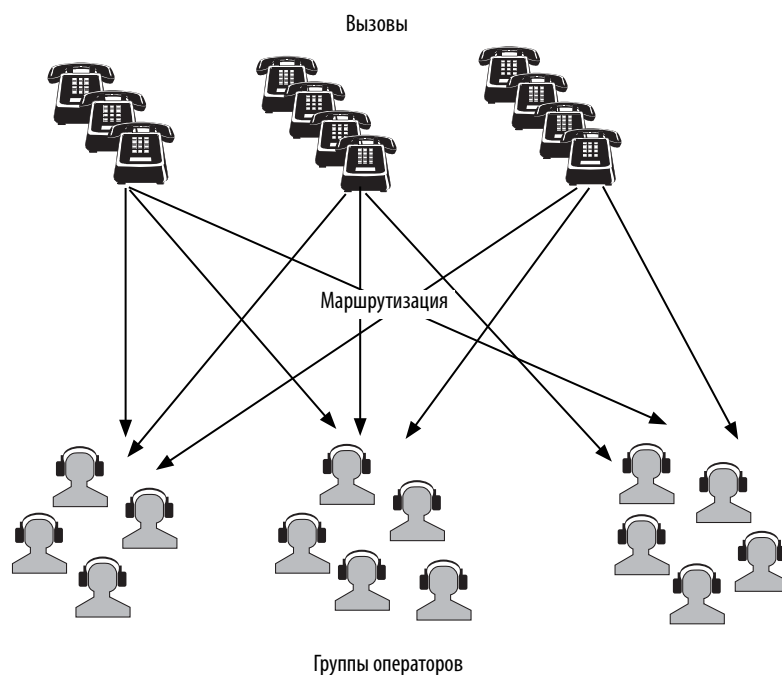


Рис. 1.3. Необходимые условия существования ЦОВ

## **Центр обслуживания вызовов как структурное подразделение**

### **Место Центра обслуживания вызовов в компании**

От того, какое место занимает колл-центр в организационной структуре компании, во многом зависит эффективность его работы. Особенно это касается крупных организаций.

На мой взгляд, Центр обслуживания вызовов должен входить в состав более крупного образования, а именно Дирекции (или Департамента, название не имеет значения) по обслуживанию клиентов. Другой важнейшей составной частью Дирекции должно стать подразделение, занимающееся претензионной работой. И третий неотъемлемый компонент — подразделение, занимающееся поддержкой и развитием сферы обслуживания клиентов (рис. 1.4). Таким образом, в рамках Дирекции должны решаться следующие задачи:

- ЦОВ — обслуживание входящих и исходящих вызовов, ответы на вопросы, поступающие по электронным каналам, таким как e-mail, анкеты обратной связи с сайта, вопросы, пришедшие по «горячей линии», и т. п.;
- претензионное управление (или отдел, в зависимости от размера) — централизованное рассмотрение всего объема претензий и жалоб, поступающих в организацию по различным каналам, включая канцелярию;
- управление (или отдел, в зависимости от размера) сопровождения — поддержка и развитие процессов обслуживания клиентов, а именно внедрение нового оборудования и программного обеспечения, проведение различных тендеров (в том числе на услуги стороннего ЦОВ, если это необходимо), создание и поддержка в актуальном состоянии регламентов и процедур, подготовка статистических и аналитических отчетов и т. п.

Только такой подход позволит:

- внедрять единые стандарты обслуживания клиентов;
- проводить комплексный анализ поведения клиентов, изменений их запросов и степени удовлетворенности продуктами и услугами компании.

Конечно, состав Дирекции по обслуживанию клиентов может не исчерпываться этими тремя подразделениями, но именно они являются основными.



Рис. 1.4. Структура Дирекции по обслуживанию клиентов

Дирекция по обслуживанию клиентов, в свою очередь, может входить в состав бизнес- или операционного блока. Последний вариант мне представляется более предпочтительным. В двух крайних случаях, когда организация очень крупная или очень мелкая, Дирекция может подчиняться непосредственно генеральному директору.

Недавний опрос, проведенный ICMI, на тему «Кому в вашей компании подчиняется Центр обслуживания вызовов», показал следующие результаты:

- главный операционный директор (Chief Operating Officer): 24,8%;
- генеральный директор/президент (CEO/President): 15,9%;
- главный директор по обслуживанию клиентов (Chief Customer Officer): 6,7%;
- главный директор по маркетингу (Chief Marketing Officer): 5,7%;
- главный финансовый директор (Chief Financial Officer): 4,8%;
- главный директор по информационным технологиям (Chief Information Officer): 3,2%;
- другое: 38,9%.

Как видим, в четверти из опрошенных компаний ЦОВ находится в составе операционного блока в подчинении у главного

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))