



2021 FCR / Repeat Rate

Результаты исследования практик измерения и анализа показателей FCR / Repeat Rate в контакт-центрах

Апекс Берг

Контакт-Центр Консалтинг

+7 495 229-11-82

www.apexberg.ru



ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ	3
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ПО ОТРАСЛЯМ, РАЗМЕРУ КОНТАКТ ЦЕНТРА	3
РАЗДЕЛ 1. ВАЖНОСТЬ РАБОТЫ С ПОВТОРНЫМИ ОБРАЩЕНИЯМИ	4
Влияние повторных обращений на удовлетворенность и лояльность клиентов	4
Общий подход к снижению уровня повторных контактов.....	6
РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ FCR / REPEAT RATE	8
Общие положения	8
Показатели и способы их измерения	9
РАЗДЕЛ 3. АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ КОРРЕКТИРУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ	14
Влияние удаленной работы на работу с показателями	16
РАЗДЕЛ 4. УСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПОВТОРНЫХ ОБРАЩЕНИЙ В СИСТЕМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ	17
Установка целевых значений и бенчмаркинг	17
Использование в системе стимулирования сотрудников КЦ	17
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	19
Информация о компании «Апекс Берг»	19

Общая информация

Отчет построен по результатам исследования практики измерения и анализа показателей FCR / Repeat Rate в контактных центрах, проведенного компанией «Апекс Берг Контакт-Центр Консалтинг» с марта по апрель 2021 года. Подобного рода исследование проводилось впервые.

В общей сложности в исследовании приняли участие 23 компании.

Распределение участников по отраслям, размеру контакт центра

В исследовании приняли участие менеджеры компаний из 8 отраслей. Наибольшее число участников были представителями банковских и финансовых компаний (27%). В равных долях (14%) представлены службы доставки, страховые компании, телекоммуникационные компании и предприятия торговли (Рисунок 1).

Распределение контакт-центров – участников по количеству рабочих мест представлено ниже (Рисунок 2). Наибольшую долю (18%) составили контакт-центры с численностью от 201 до 500 рабочих мест.

Рисунок 1. Распределение участников по отраслям

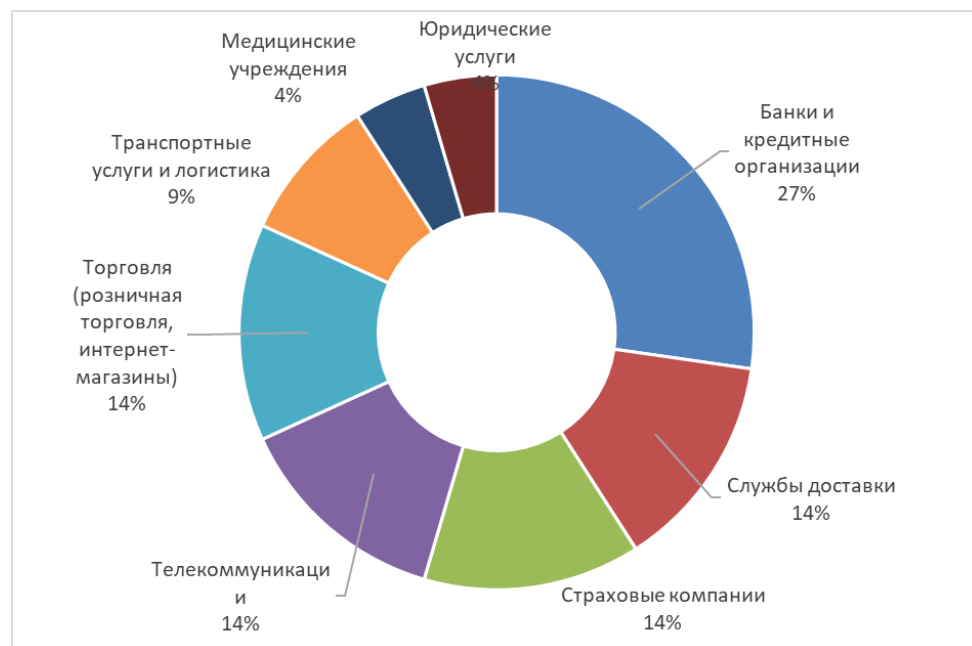
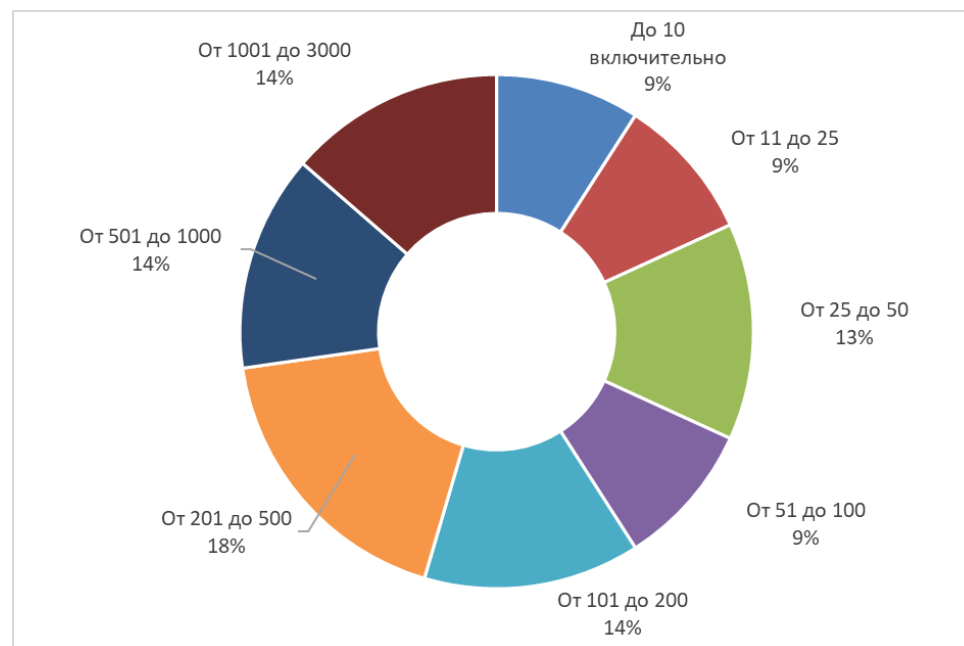


Рисунок 2. Распределение участников по размерам контакта-центра



Раздел 1. Важность работы с повторными обращениями

Влияние повторных обращений на удовлетворенность и лояльность клиентов

Менеджмент, работающий в индустрии клиентского сервиса, хорошо знает, что на выручку в коммерческой компании, особенно работающей на конкурентном рынке, существенное влияние оказывает клиентский опыт. Под клиентским опытом авторы исследования понимают совокупные впечатления клиентов, получаемые при взаимодействии с компанией (брендом) во всех точках контакта. Одна из таких точек контакта – это сервисная служба компании и, в частности, контактный центр.

Опыт, который клиенты получают от взаимодействия с контактным центром, и оценка этого опыта со стороны клиента зависят от уровня усилий, которые требуется потратить клиенту на решение своего вопроса / проблемы. Повторные контакты же (определение термина будет дано чуть позже) – это один из факторов, который как раз эти усилия клиентов увеличивают.

Следовательно, можно предположить, что чем больше клиентам понадобится контактов для решения вопроса/проблемы, тем меньше они будут довольны сервисом и тем меньше выручки будет получать компания, т.к. лояльность клиентов будет снижаться, а отток возрастать. Эти предположения подтверждаются различными исследованиями, как потребительскими, так и исследованиями по контакт-центрам.

В частности, исследования компании NTT по миру и Глобальное бенчмаркинговое исследование рынка КЦ России и стран региона (проводимое на ежегодной основе НАКЦ1) показывают, что по мнению более чем 70% руководителей КЦ именно клиентские усилия являются основным фактором, влияющим на удовлетворенность клиента от взаимодействия с контактным центром. А исследование Customer Experience Management Benchmark Consumer Edition, проведенное компанией COPC в 2020 году, показало явную зависимость удовлетворенности клиентов от количества контактов, которые им необходимо совершить для решения своего вопроса (Рисунок 3). Так, удовлетворенность клиентов, решающих свои вопросы в течение двух контактов на 14% ниже, чем удовлетворенность клиентов, решивших свой вопрос в течение первого контакта. А удовлетворенность клиентов, которые вынуждены были обращаться три и более раз, на 44% ниже, чем удовлетворенность клиентов, решивших свой вопрос в течение первого контакта.

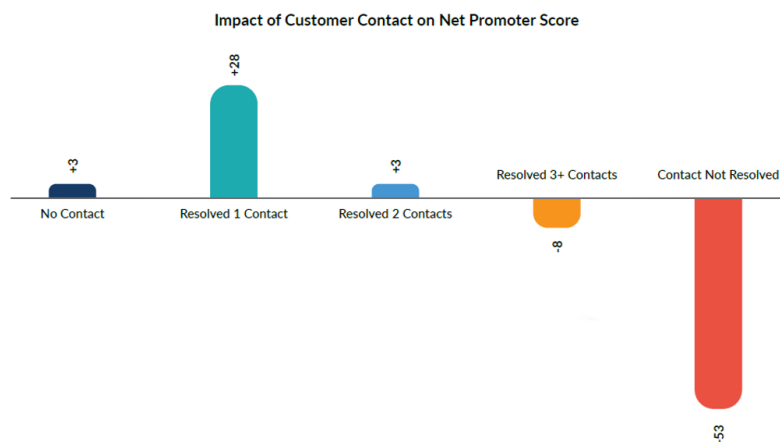
В исследовании компании COPC показана зависимость показателя NPS от количества контактов, которые требуются клиенту для решения своего вопроса (Рисунок 4). Так, по результатам опроса потребителей показатель NPS получил максимальное значение (+28%) от клиентов, у которых возникали какие-либо вопросы / проблемы, и они были решены в течение 1 контакта. NPS клиентов, у которых не было необходимости обращаться за сервисом, а также у тех, кто решил свой вопрос за два обращения, находится на уровне +3%, а с увеличением количества обращений для решения вопроса падает до отрицательных значений (-8%).

Рисунок 3. Влияние повторных обращений на удовлетворенность клиентов в КЦ



¹ Национальная Ассоциация Контактных Центров. www.contact-centers.ru

Рисунок 4. Влияние факта решения вопроса клиента и количества контактов на показатель NPS



Необходимо сделать оговорку, что показатель NPS зависит далеко не только от количества контактов для решения вопроса и далеко не только от удовлетворенности клиентов от сервиса контакт-центра. На NPS влияет любое взаимодействие клиента и компании – работа с продуктом, личным кабинетом, приложением, маркетинговые акции, стоимость продуктов и сопровождения и т.д.

В указанном исследовании компании COPC опрашивались клиенты различных компаний из различных отраслей. У каждого из участников исследования на момент проведения опроса был сформирован свой собственный клиентский опыт и уровень лояльности к компании, который мог определяться различными факторами, оказавшими, так же, как и повторные обращения, влияние на готовность клиентов рекомендовать компанию и в итоге на показатель NPS. В исследовании COPC не указана методология опроса, поэтому делать однозначные заключения о степени корреляции между количеством контактов и показателем NPS, исходя только из представленных данных, некорректно.

Рисунок 5. Доля участников исследования, проводящих анализ корреляции между FCR и CSI



Результаты текущего исследования компании Апекс Берг показали, что только 35% контактных центров проводят периодический анализ корреляции между показателями, характеризующими повторные обращения клиентов (FCR / Repeat Rate), и показателями удовлетворенности клиентов (Рисунок 5).

В целом 83% участников подтверждают наличие взаимосвязи между повторными обращениями и удовлетворенностью клиентов. При этом только 18% участников сообщили о том, что данная взаимосвязь выражена достаточно сильно, а у 65% зависимость наблюдается, но не ярко выраженная (Рисунок 6).

Рисунок 6. Характер зависимости между FCR и CSI



Необходимо отметить, что при проведении подобного корреляционного анализа, с уровнем повторных обращений более корректно сравнивать результаты измерения удовлетворенности клиентов на уровне клиентского пути (Customer Journey), а не на уровне контакта. Это связано с тем, что при оценке первого контакта в рамках решения вопроса клиенты чаще всего не знают о том, что им потребуется повторное обращение в компанию, а при оценке последующих контактов не все клиенты будут снижать оценку именно из-за того, что это повторные контакты (особенно, если в ходе повторного контакта их вопрос положительно решен). Поэтому, степень корреляции уровня повторных обращений с удовлетворенностью клиентов, измеряемой на уровне контакта, ожидаемо должна быть меньше, чем степень корреляции с удовлетворенностью клиентов, измеряемой на уровне Customer Journey.

Помимо влияния на удовлетворенность и лояльность клиентов, количество повторных обращений влияет на затраты компании на обслуживание клиентов. Чем больше повторных обращений, тем больше денег компания вынуждена тратить на их обработку. Снижение же объема повторных обращений является достаточно эффективным драйвером роста экономической эффективности контакт-центра. Таким образом, планомерная и систематическая работа над сокращением количества повторных обращений благотворно влияет на всех заинтересованных лиц и участников процесса обслуживания клиентов:

- Клиенты затрачивают меньше усилий на решение своих вопросов
- Бизнес тратит меньше денег на обслуживание клиентов
- Персонал КЦ получает меньше негатива от клиентов

Общий подход к снижению уровня повторных контактов

Приведенный выше характер влияния является ключевой парадигмой международных стандартов систем управления клиентским сервисом – «рост клиентского опыта при снижении расходов на сервис». Недаром требования к измерению уровня повторных обращений и последующей работе по снижению повторов приведены в международных стандартах систем управления клиентским сервисом:

- COPC Customer Experience Standard. The Performance Management System for Customer Service Providers.
- ISO 18295² Customer Contact Centres. Part 1. Requirements for customer contact centres

Требования по измерению и анализу результатов измерения уровня повторных обращений, а также к планированию и реализации мер по снижению повторных обращений включены и в диагностическую карту Апекс Берг, применяемую в проектах по диагностике³ систем управления клиентским сервисом.

Ключевые задачи по снижению уровня повторных обращений можно разделить на два вида:

- Контроль текущего установленного уровня повторных обращений. Как правило, данный вид задач решается через анализ отклонений в действиях персонала (как контактного центра, так и других подразделений) от существующих установленных правил / процессов, которые приводят к увеличению уровня повторных обращений. Также могут анализироваться отклонения, вызванные отдельными особыми причинами – сбоями в ПО, внешними непрогнозируемыми факторами и т.д.
- Выход на новый, более низкий уровень повторных обращений. Данный вид задач нацелен на снижение уровня повторных обращений, который характерен для текущих процессов / продуктов компании. Решается, как правило, через изменение бизнес-процессов, корректировку характеристик и функциональности продуктов, оптимизацию инструментов компании для клиентов и сотрудников.

² Стандарт, рекомендованный к применению на территории РФ Национальной Ассоциацией Контактных Центров. Аудит и сертификацию по данному стандарту проводит уполномоченная организация – Международный Институт Сертификации Контактных Центров (www.iccci.ru)

³ Диагностика системы управления КЦ – детальный консультационный аудит, проводимый компанией Апекс Берг по сводной диагностической карте, включающей в себя в т.ч. и требования международных стандартов COPC, EN15838, ISO18295, ISO1002. Подробнее см.: <https://www.apexberg.ru/consulting/audit-i-diaagnostika-kontakt-tsentra/>

Рисунок 7. Обобщенная схема этапов снижения повторных обращений



Вне зависимости от того, какая из двух указанных задач в настоящий момент обсуждается и решается, подходы к их решению очень похожи и основаны на четкой циклической последовательности действий (Рисунок 7):

- Измерение уровня повторных обращений
- Поиск причин увеличения уровня повторных обращений или поиск возможностей для его снижения
- Планирование и применение на практике действий по улучшению с последующей оценкой эффекта через повторное измерение

Далее, в последующих разделах отчета будут рассмотрены указанные здесь ключевые этапы снижения повторных обращений

Раздел 2. Методика измерения показателей FCR / Repeat Rate

Общие положения

Международные стандарты содержат различные подходы к учету ситуаций, в которых проблема клиента решается в ходе обращения или не решается, а также решена она за один контакт или за несколько. В частности, в стандарте COPC CX содержатся следующие описания показателей:

- Number of transactions that were resolved during the first contact as a percentage of the total number of transaction answered
- Number of transactions that were resolved as a percentage of the total number of transactions answered

То есть стандарт предполагает измерение не только тех случаев, когда не возникло повторных обращений по той же проблеме, но и тех, когда вопрос клиента не решен в принципе (или не решен в контакт-центре). Безусловно, для компании крайне важно видеть не только уровень повторных обращений клиентов (что однозначно свидетельствует о дополнительных, избыточных усилиях клиентов), но и другую индикацию того, что вопрос клиента не решен (вне зависимости от того, будет совершен повторный контакт или нет). Однако, по мнению аналитиков Апекс Берг, желательно разделять данные ситуации и вести отдельный учет случаев с нерешенным вопросом клиента и отдельно оценивать уровень повторных обращений. К раздельному учету подталкивают два момента:

1. Способы учета повторных обращений, как правило, более точные и позволяют получить полную картину о клиентских усилиях. Способы интерпретации того, решен или нет вопрос клиента в рамках текущего контакта, как правило, не самые точные – опираться можно или на мнение клиента или на мнение оператора контакт-центра при условии, что оператором применяются инструменты для фиксации таких ситуаций (классификатор клиентских запросов или отдельные маркеры для нерешенных проблем).
2. Нерешенный вопрос клиента, который не приводит к повторному контакту, не влияет на затраты компании непосредственно на контакт-центр, хотя, безусловно может приводить к потере выручки из-за снижения клиентского опыта. Как следствие, достаточно сложно использовать показатели, основанные на определении того, решен вопрос или нет, в экономических кейсах, в то время как показатель, рассчитанный на основе повторных обращений может использоваться для анализа изменения экономики контакт-центра.

Исходя из этого, авторы исследования рекомендуют применять методологию расчета показателей FCR / Repeat Rate, основанную именно на учете и анализе фактических повторных обращений клиента. Опираясь на это, можно рекомендовать следующую трактовку ситуаций решения / не решения вопроса клиента для их учета при расчете показателей FCR / Repeat Rate:

1. Запрос клиента не может быть в принципе решен положительно по правилам компании - для целей расчета FCR / RR необходимо считать вопрос решенным (а в отдельных метриках учитывать подобные ситуации)
2. Запрос клиента не может быть решен на уровне КЦ по правилам компании, клиенту предоставляется информация о способах решения через другие каналы - для целей расчета FCR / RR необходимо считать вопрос решенным. На практике существуют подходы, в которых происходит «очистка» показателей на уровне продуктов / тематик и расчет так называемого NET FCR (из расчета убираются продукты и/или тематики обращений, на повторные контакты по которым контакт-центр повлиять не может). При этом на уровне компании необходимо видеть полную картину по показателям повторных обращений (GROSS FCR) для того, чтобы иметь возможность корректировать процессы / продукты за пределами зоны ответственности КЦ.

3. Запрос клиента не решен в КЦ в момент обращения, формируется отложенная заявка для решения вопроса (например, заявка на вторую линию техподдержки или в смежное подразделение компании). В данной ситуации можно применять два подхода:
 - Обращение можно считать нерешенным с одного контакта и учитывать это при расчете FCR / RepeatRate, исходя из логики, что формирование отложенных заявок и последующее решение вопроса даже без повторного контакта с клиентом – это как увеличение затрат КЦ, так и увеличение усилий клиента на решение вопроса.
 - Обращение можно считать решенным с одного контакта, но долю подобных отложенных запросов контролировать через отдельный показатель Escalation Rate.
4. В процессе решения вопроса клиента был осуществлен перевод вызова или чата на другого оператора – в данной ситуации для целей расчета показателей FCR / Repeat Rate рекомендуется считать вопрос решенным, но долю переводов контролировать через отдельный показатель Escalation Rate.

Показатели и способы их измерения

На практике применяются две метрики, по которым можно количественно оценить уровень повторных обращений:

- First Contact Resolution – доля проблем клиентов, решенных за одно обращение
- Repeat Rate – среднее количество контактов, необходимых для решения вопроса клиента (данный показатель может измеряться также как доля повторных контактов от общего количества обработанных контактов)

FCR является более грубой метрикой, поскольку не разделяет проблемы, на решение которых у клиента ушло два и более контакта. Показатель Repeat Rate в этом отношении более чувствительный, т.к. будет меняться с любым дополнительным повторным обращением клиента. При этом способность решать проблемы клиентов именно с первого контакта является важной характеристикой КЦ (см. влияние количества контактов на удовлетворенность клиента Рисунок 3). Так, при одинаковом общем количестве повторных контактов, желательно, чтобы доля проблем, решаемых именно с первого контакта, была выше. Учитывая вышесказанное, измерять и анализировать целесообразно обе метрики, тем более, что для их расчета требуются одни и те же данные.

Если ввести обозначения:

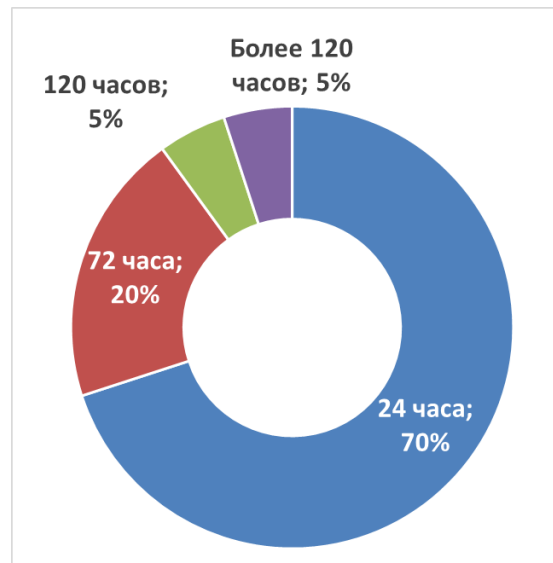
- V_{FCR} - количество проблем, решенных с первого обращения
- V_{Repeat} - количество повторных контактов
- V_{ANS} - количество обработанных контактов

то формулы двух метрик можно выразить следующим образом: $\%FCR = \frac{V_{FCR}}{V_{ANS}} * 100\%$, $\%RR = \frac{V_{Repeat}}{V_{ANS}} * 100\%$ или $RR = \frac{V_{ANS}}{V_{ANS} - V_{Repeat}}$

FCR является более «популярной» метрикой. Так, 82% участников настоящего исследования измеряют именно FCR. Еще 6% участников измеряют оба показателя, а оставшиеся 12% работают с повторными обращениями без формального измерения показателей.

Как для расчета FCR, так и для расчета Repeat Rate необходимо установить пороговое время с момента первичного обращения клиента, в течение которого учитывать повторные обращения. В индустрии контакт-центров отсутствуют единые требования или правила по установке данного срока, хотя на практике большинство контакт-центров измеряет показатель FCR по отношению к 24 часам с момента первичного обращения клиента. Установленные сроки для измерения показателей у участников исследования распределились следующим образом (Рисунок 8):

Рисунок 8. Распределение участников исследования по установленным срокам для расчета FCR



70% участников исследования измеряют FCR с пороговым сроком 24 часа, 20% имеют срок 72 часа и оставшиеся 10% имеют больший срок для расчета показателя. Участники, измеряющие FCR в различных каналах, имеют одинаковые сроки для расчета FCR в каждом из каналов, хотя это не является обязательным условием для работы с повторными обращениями.

Крайне малое количество компаний измеряют несколько показателей FCR по отношению к разным пороговым срокам. Такая практика является достаточно интересной, хотя и более сложной с точки зрения формирования четких триггеров для запуска процесса устранения несоответствий и распределения ответственности за работу с показателями. При этом понимание того, в какие сроки какое количество повторных контактов совершается в КЦ, является очень важным именно для выбора срока для расчета показателей FCR / Repeat Rate.

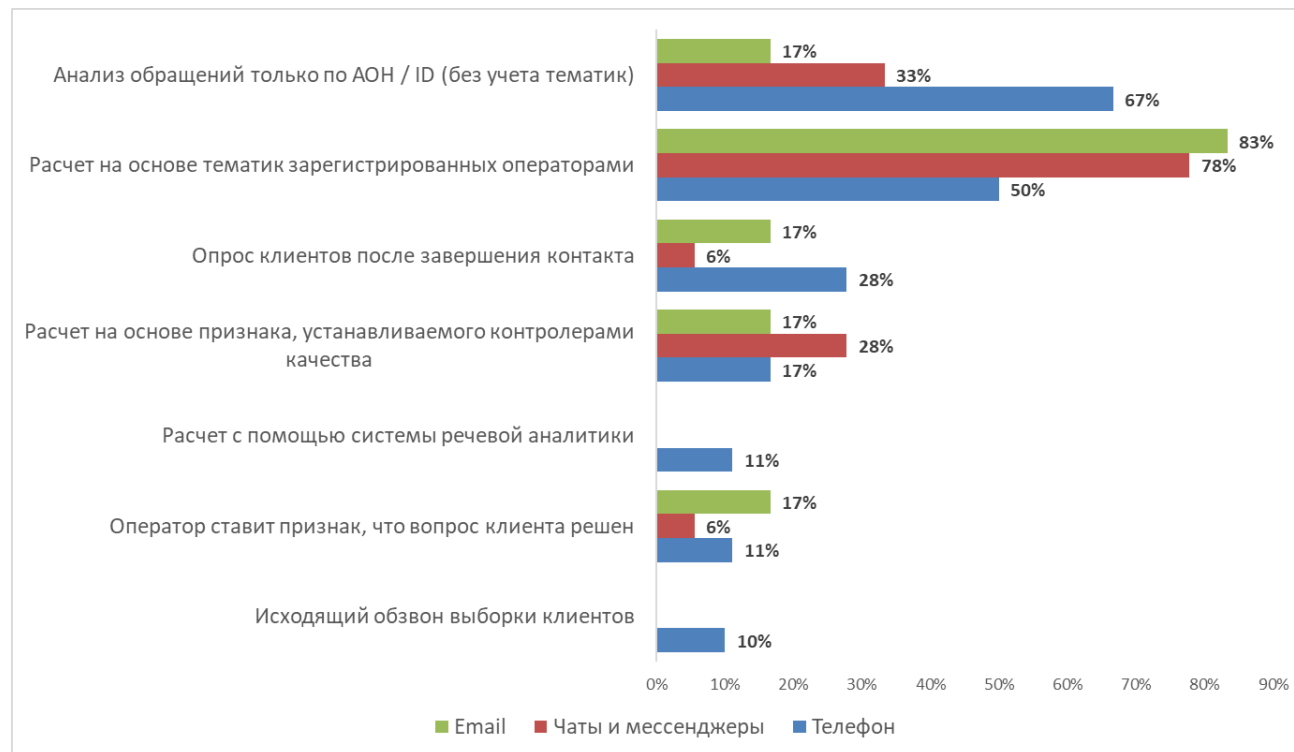
Аналитики Апекс Берг рекомендуют устанавливать пороговый срок на основе данных по реальному распределению повторных обращений по времени. Для этого можно применять гистограмму распределения повторных обращений или график зависимости показателя FCR / Repeat Rate от времени учета повторных обращений.

Для расчета показателей можно использовать различные подходы и данные из различных источников об обращениях клиентов. Международные стандарты не требуют какого-либо единого способа измерения. На сегодняшний день можно выделить следующие применяемые на практике способы:

1. Расчет показателей только на основе идентификатора клиента, без учета тематик. Например, расчет на основе АОН в телефонном канале.
2. Расчет на основе опроса клиентов после завершения контакта (сформулировать вопрос можно по-разному, например: "Нажмите 1, если мы решили Ваш вопрос и 0, если не решили")
3. Расчет на основе признака решения / не решения проблемы клиента, который ставит оператор КЦ при регистрации контакта
4. Расчет с помощью системы речевой аналитики на основе анализа речи / текста клиента о том, что клиент обращается не в первый раз
5. Расчет на основе признака повторного обращения, устанавливаемого контролерами качества при оценке контактов
6. Расчет на основе анализа повторных обращений с учетом тематик зарегистрированных операторами обращений
7. Расчет на основе исходящего обзвона выборки клиентов.

Часть указанных способов относится не к учету повторных обращений, а к маркировке того, решен вопрос клиента в текущем обращении или не решен. В частности, к таким способам относятся 2 и 3 способы. Как было описано ранее, такой подход, безусловно, полезен для компании, но не относится к учету именно повторных обращений и расчету показателей FCR / Repeat Rate.

Рисунок 9. Доли участников, применяющих различные способы расчета FCR



Текущее исследование показывает, что в телефонном канале наиболее часто применяемый способ – это расчет показателей по АОН без учета тематик. Таким методом пользуются 67% участников исследования (Рисунок 9). На втором месте – расчет на основе зарегистрированных тематик обращений – 50% участников. Остальные способы применяются существенно меньшим количеством участников исследования. Часть участников применяет несколько методов расчета показателей. Например, расчет показателя на основе АОН может служить индикатором общего уровня повторных обращений, а детальный анализ компания проводит на основе FCR, рассчитанного с учетом тематик обращений клиентов.

Для текстовых каналов коммуникации на первом месте оказался способ расчета с учетом тематик. Более 75% участников исследования используют его для расчета метрик для электронной почты, чатов и мессенджеров.

Нельзя отдать однозначное предпочтение тому или иному методу. Наилучшим для проведения анализа и определения путей для улучшения являются способы, которые дают возможность расчета показателей на уровне продуктов / тематик обращений / групп тематик обращений (4 и 6 способы). Это связано с тем, что на практике повторные обращения достаточно сильно дифференцированы по продуктам и тематикам. При этом способ расчета на основе только ID клиента (1) является наиболее простым для организации измерения.

Расчет на основе признаков от контролера качества или исходящий обзвон клиентов (5 и 7 способы) обладают существенным недостатком, поскольку расчет показателей проводится не на всей совокупности контактов клиентов, а на выборке, что снижает точность расчета и эффективность последующих корректирующих мер.

Как видно на диаграмме выше (Рисунок 9), для расчета показателей FCR / Repeat Rate в различных каналах компании применяют разные методики. Это связано в том числе и с ограничениями в отдельных каналах или программно-аппаратном комплексе для работы в этих каналах. Имеются в виду ограничения

в определенных данных, например, в невозможности идентификации клиента или определения тематики его обращения или регистрации всех обращений, поступающих через этот канал. Как следствие, вообще расчет показателей и работа с повторными обращениями в различных каналах сильно отличаются (Рисунок 10).

Рисунок 10. Измерение показателей в различных каналах взаимодействия с клиентами



В телефонном канале показатели измеряют подавляющее число участников исследования – 85%. Причем, 71% делает это на регулярной основе, а 14% эпизодически.

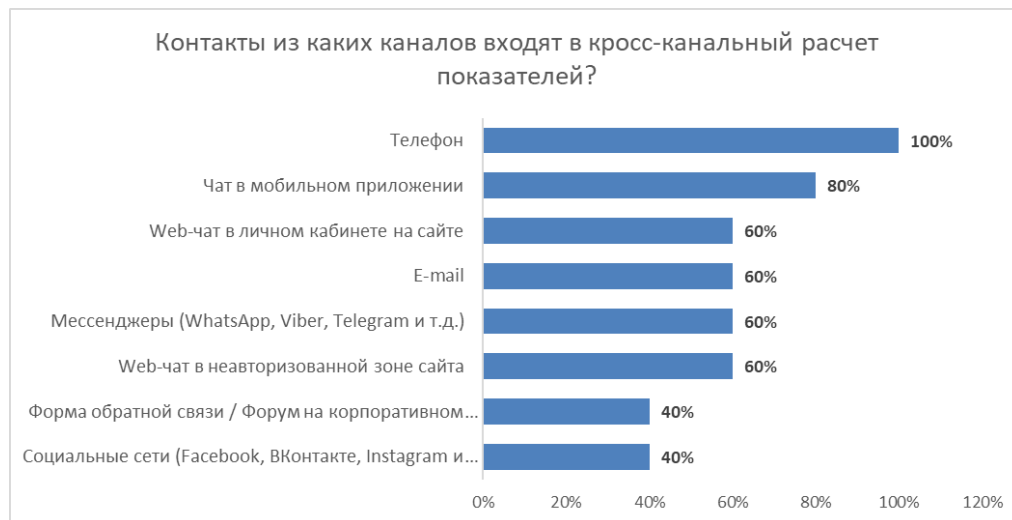
Текстовые каналы взаимодействия пока не могут «похвастаться» широкомасштабными измерениями. Для чата в личном кабинете (авторизованная зона) FCR измеряют 67% участников, для чата в мобильном приложении – 55%.

Остальные каналы отстают в еще большей степени: чат в неавторизованной зоне – 29%, Email – 25%, Социальные сети и формы обратной связи на сайте – 18% и 17% соответственно.

Один из трендов индустрии последних лет – это рост омниканальности клиентского сервиса. Контакт-центры увеличивают спектр каналов, все больше наполняют свои сервисно-канальные матрицы, реализуют бесшовные переходы клиента из канала в канал. Все это приводит к тому, что клиенту становится легче менять канал при решении своего вопроса. Это влияет и на повторные обращения – нерешенный вопрос в телефонном канале не гарантирует, что клиент повторно будет обращаться именно по телефону. Если при измерении показателей FCR / Repeat Rate проводить расчет в границах каждого канала, повторные обращения с одновременной сменой канала не будут отмечены как повторные и не войдут в аналитику повторных обращений.

Учитывая вышесказанное, основным способом измерения показателей FCR / Repeat Rate должен стать, по мнению аналитиков Апекс Берг, кросс-канальный способ измерения. Данный способ предполагает учет в единой структуре обращений из нескольких каналов и расчет общего показателя, основанного на полном объеме обращений. При этом в рамках анализа целесообразно выделять каналы – источники наибольшего числа повторных обращений.

Рисунок 11. Каналы, входящие в кросс-канальный расчет показателей FCR / Repeat Rate



32% участников настоящего исследования проводит кросс-канальное измерение показателей.

Однако не у всех указанных участников в кросс-канальное измерение входят контакты из всех каналов взаимодействия. Во всех компаниях, где проводится кросс-канальное измерение, в него включаются телефонные контакты (Рисунок 11). В 80% случаев включены чаты из мобильного приложения, остальные текстовые каналы коммуникации попадают в кросс-канальный расчет лишь у 40-60% компаний – участников исследования.

Раздел 3. Анализ и планирование корректирующих действий

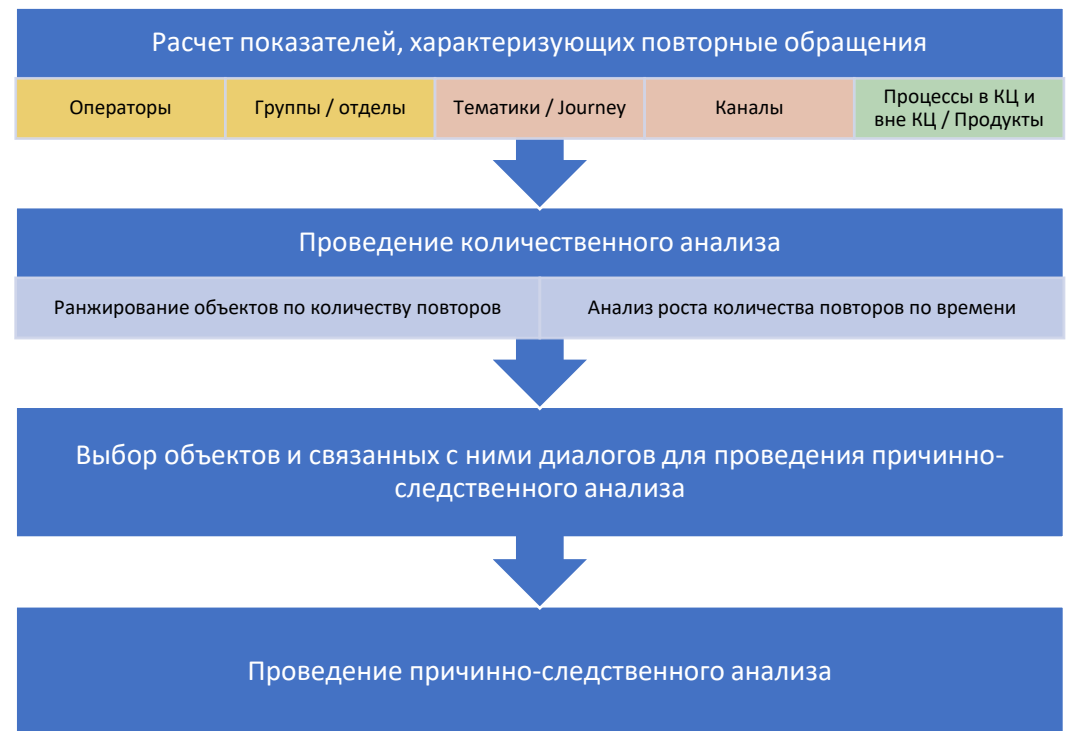
Измерение показателей только ради измерения не имеет практического смысла. Контактные центры должны активно использовать результаты измерения либо для удержания текущей установленной цели по показателям, либо для поиска возможностей ужесточения цели. В каждый период времени в компании имеются повторные обращения связанные с различными причинами в разных процессах обслуживания клиентов. Поэтому для более эффективной работы над устранением повторных контактов важно точно понимать «ГДЕ» и «ПОЧЕМУ» они происходят. Ответ на вопрос «ГДЕ» может дать количественный анализ повторных обращений, а ответ на вопрос «ПОЧЕМУ» - причинно-следственный анализ. Причем последовательность анализа, по мнению аналитиков Апекс Берг, должна быть следующей (Рисунок 12).

1. Расчет показателей FCR / Repeat Rate по разным объектам в срезах: продукты, тематики, процессы или Journey клиентов, операторы и операторские группы, каналы и т.д.
2. Проведение количественного анализа:
 - a. Ранжирование по измеренным показателям указанных объектов в каждом срезе с целью определения объектов, вносящих максимальный «вклад» в общее количество повторных обращений.
 - b. Анализ динамики по измеренным показателям указанных объектов для того, чтобы вовремя выявлять негативные тренды или оценивать эффект от проведенных ранее действий
3. Отбор объектов и связанных с ними записей диалогов для дальнейшего причинно-следственного анализа
4. Проведение причинно-следственного анализа (прослушивание / чтение диалогов для выяснения конкретных причин повторных обращений).

Важно, что чем точнее будет рассчитываться показатель (например, с учетом тематик или без учета), тем ощутимее будут меняться трудозатраты на причинно-следственный анализ. Если расчет был проведен без учета тематик, то при анализе диалогов какие-то формально повторные контакты могут оказаться «несвязанными» с первичной проблемой клиента.

Итогом анализа, как было сказано выше, является точное понимание «ГДЕ» и «ПОЧЕМУ» происходят повторные обращения. Ответ на вопрос «ГДЕ» дает расчет показателей по разным объектам компании. Но даже для одного вида объектов – например, операторов контакт-центра, или одного процесса обслуживания, конкретных причин повторных обращений может быть несколько. Например, оператор может плохо знать определенные алгоритмы

Рисунок 12. Последовательность этапов анализа причин повторных обращений



обслуживания, а может хорошо знать, но обладать низкой мотивацией и быть невнимательным. Для разных причин должны выбираться различные подходы к их устранению. Кроме этого, возможности и стоимость устранения тех или иных причин также могут отличаться для одного и того же объекта. Важно понимать, насколько каждая причина внесла свой вклад в общее количество повторных контактов. Для этого рекомендуется причины повторных обращений классифицировать (напомним, что причина отвечает на вопрос «ПОЧЕМУ», а не «ГДЕ»). Текущее исследование показало, что 71% участников не имеют четкого классификатора причин повторных обращений. Безусловно, работать без такого классификатора можно, но есть риск, что планируемые корректирующие действия будут малоэффективны и направлены не на устранение наиболее влияющей причины.

Анализ цепочек контактов и прорабатывание гипотез, как правило, ресурсоемкая процедура поскольку связана с прослушиванием / чтением большого числа цепочек контактов. Кроме этого, с высокой частотой в КЦ необходимо проводить анализ только по отклонениям от текущих установленных целевых значений показателей и по тем объектам, из-за которых данные отклонения происходят. Анализ возможностей для снижения уровня повторных обращений в разрезе процессов / продуктов можно проводить реже. Аналитики Апекс Берг рекомендуют разграничивать процесс анализа по периодам времени, границам анализа и вовлекаемому в анализ персоналу.

Рисунок 13. Периодичность проведения анализа показателей



На диаграмме слева (Рисунок 13) приведены доли участников исследования, которые проводят аналитику на разных срезах с указанной на диаграмме частотой (участники отметили максимальную частоту проведения анализа).

На ежедневной основе анализ проводят не более 12% участников исследования. В основном анализ проводится по операторам / операторским группам. Около четверти участников проводят анализ на еженедельной основе (анализ на уровне операторов / групп и анализ по тематикам).

Наибольшее количество участников (около 30%) проводит анализ на ежемесячной основе.

Настораживает, что для каждого из приведенных объектов от 40% до 60% участников совсем не проводят анализ.

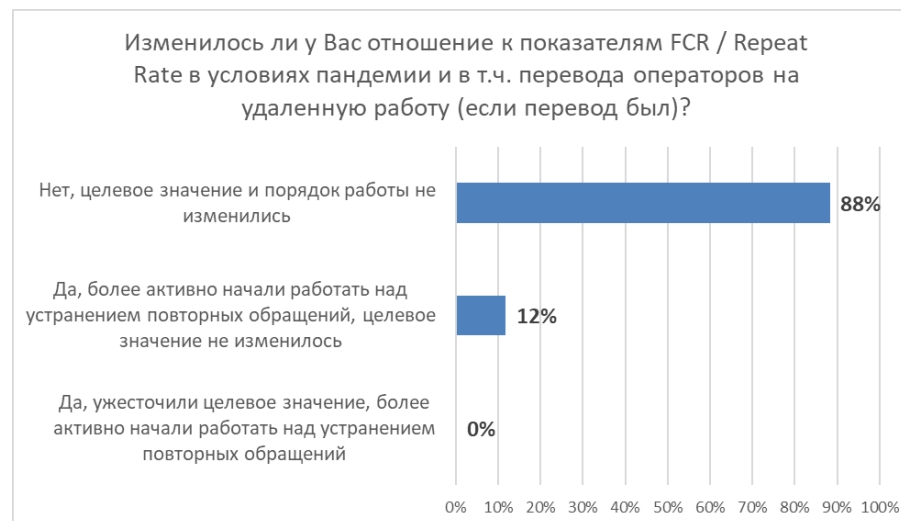
Влияние удаленной работы на работу с показателями

Практика перевода операторов на удаленный режим работы в 2020 году показала, что перевод может стать причиной роста повторных обращений. Это связано с изменением коммуникационных процессов между операторами и супервайзерами, снижением возможности что-либо уточнить для консультации клиента во время обработки контакта. В рамках настоящего исследования участников просили ответить на вопрос, как изменилось отношение в КЦ к показателям FCR / Repeat Rate в связи с переходом к удаленному режиму работы.

У подавляющего количества участников (88%) не поменялось отношение к работе с показателями (Рисунок 14). Еще 12% сообщили о том, что более активно начали работать над устранением причин повторных обращений, но целевое значение не изменили. Никто из участников исследования не изменял цели по показателям в связи с переходом на удаленный режим работы.

Важно отметить, что ни один из участников исследования не проводил отдельный расчет и сравнение показателей по операторам, работающим в офисе и удаленно (или по контактам, обработанным в офисе и удаленно). Проведение такого анализа может позволить своевременно увидеть проявление проблематики, связанной с обслуживанием клиентов удаленными операторами.

Рисунок 14. Изменение отношения к работе с FCR при переходе на удаленную работу

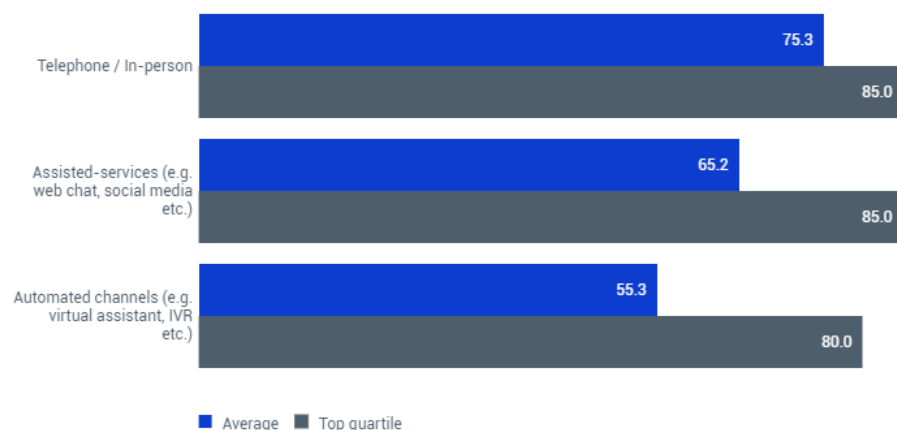


Раздел 4. Установка целей, использование показателей повторных обращений в системе стимулирования

Установка целевых значений и бенчмаркинг

В различных мировых и российских исследованиях можно найти средние значения показателей FCR участников (Рисунок 15). Но необходимо крайне осторожно проводить сравнение собственных результатов измерений со значениями из исследований. Это связано с тем, что для показателей FCR / Repeat Rate существует множество методик измерения и сами значения показателей могут сильно отличаться для одной и той же фактической ситуации в зависимости от методики расчета.

Рисунок 15. Фактические значения показателя FCR в мировых КЦ (данные NTT)



2020 Global Customer Experience Benchmarking Report, (c) NTT Ltd. All Rights Reserved

Если сравнивать фактические значения за последние 6 месяцев показателя FCR участников настоящего исследования с представленными данными из исследования NTT, то:

- Среднее значение фактического показателя FCR участников исследования в телефонном канале равно 81,9% (среднемировой уровень – 75,3%, верхний квартиль⁴ – 85%).
- Среднее значение фактического показателя FCR участников исследования в текстовых каналах равно 78,0% (среднемировой уровень – 65,2%, верхний квартиль – 85%).

Средние целевые значения участников настоящего исследования для телефонного канала и текстовых каналов равны – 84,5% и 80,7% соответственно.

Использование в системе стимулирования сотрудников КЦ

Практика показывает, что во многих контакт-центрах показатель FCR влияет на переменную часть оплаты труда сотрудников. Безусловно, данный показатель может входить в состав системы стимулирования, но необходимо соблюдать баланс между возможностью влияния сотрудника на определенной должности на фактические значения показателя и степенью влияния показателя на переменную часть оплаты труда сотрудника. Проще говоря, чем больше у сотрудника полномочий изменять что-либо в КЦ (или в компании) для снижения уровня повторных обращений, тем более целесообразным может быть включение показателей FCR / Repeat Rate в его систему стимулирования.

С учетом этого в общем случае не рекомендуется включать в систему стимулирования операторов показатель FCR / Repeat Rate. Это связано как раз с тем, что достаточно большое количество причин, влияющих на уровень повторных обращений, не находится в зоне ответственности оператора. К таким причинам можно отнести: повторные контакты, связанные с процессами внутри КЦ, с процессами вне КЦ, с ожиданиями или конкретной ситуацией клиента, с ошибками

⁴ Значение показателя, больше которого уровень показателя находится у 25% участников исследования и меньше которого у 75% участников исследования

сотрудников вне КЦ. Без проведения причинно-следственного анализа (прослушивания / чтения цепочек контактов) точно установить вину оператора в росте количества повторных обращений невозможно.

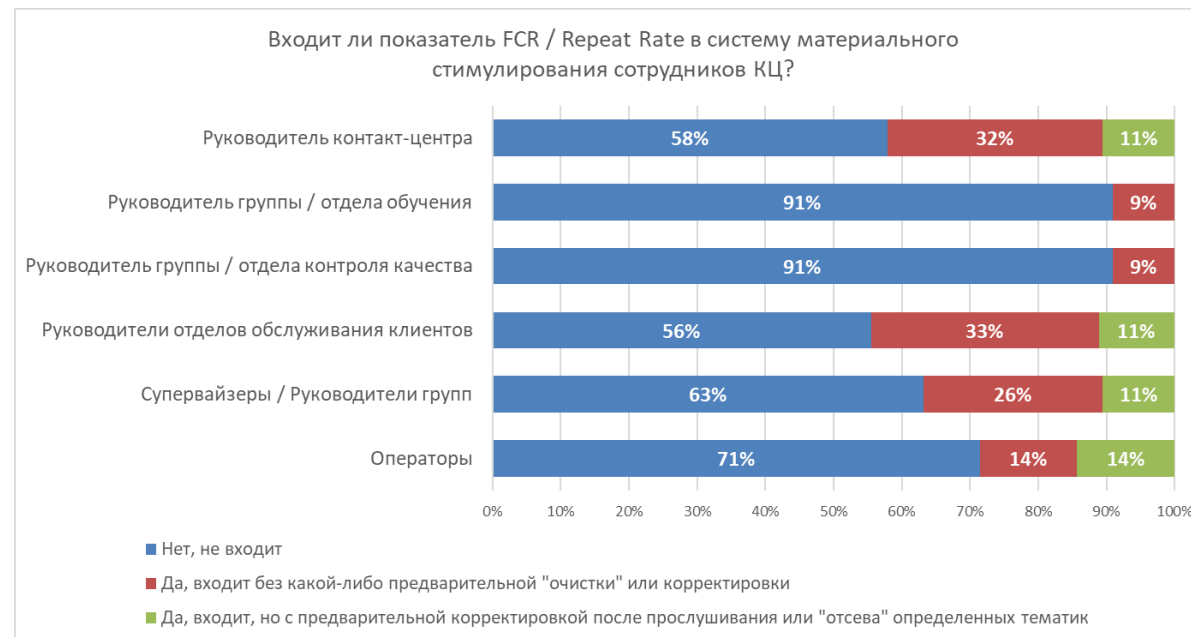
Результаты исследования показали, что в большинстве контактных центров показатель FCR не включается в систему стимулирования сотрудников КЦ (Рисунок 16).

Наиболее часто FCR включен в систему мотивации руководителя КЦ (43% компаний) и руководителей отделов обслуживания клиентов (44% компаний). Причем в 11% фактические значения показателя корректируются (например, убираются определенные тематики, на повторы по которым КЦ повлиять не может).

В меньшей доле компаний – участников исследования FCR включен в систему стимулирования супервайзеров и операторов КЦ – 37% и 28% соответственно.

И только у 9% компаний FCR влияет на переменную часть оплаты труда руководителей отделов обучения и контроля качества.


Рисунок 16. Доли компаний, включивших показатель FCR в систему стимулирования сотрудников на различных должностях



Заключение

Мы благодарим все контакт-центры, которые участвовали в исследовании, а также приглашаем присоединиться к нашим исследованиям, большинство из которых мы проводим бесплатно для участников.

Информация о компании «Апекс Берг»

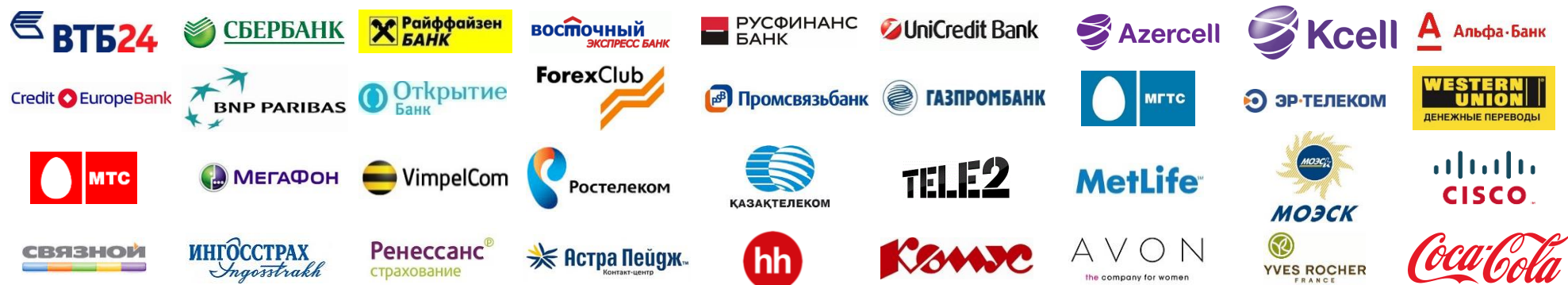
 Компания Апекс Берг работает на рынке с 2006 года и заслужила репутацию высококлассной профессиональной консалтинговой и тренинговой компании не только в России, но и в странах СНГ.

За счет фокусирования нашего бизнеса на рынке Контакт-Центров и клиентского обслуживания мы очень хорошо понимаем стратегические задачи и возможности Контакт-Центров в различных организациях, структуру и составные элементы Контакт-Центров, их взаимодействие, возможные проблемы и подходы к оптимизации процессов и затрат.

Наши знания и опыт в сочетании с авторскими методиками и подходами к анализу и оптимизации позволяют нам гарантировать качество предоставляемых нами услуг и практический положительный результат от применения Заказчиками наших рекомендаций.

[Коллектив Апекс Берг](#) состоит из профессионалов, которые одними из первых в России и СНГ начали заниматься вопросами Call Центров и в настоящее время имеют большой опыт, как в создании, так и в управлении и развитии Call и Контакт-Центров. Мы постоянно стремимся к совершенствованию наших знаний и навыков. Мы также привлекаем к сотрудничеству ведущих специалистов в области подготовки персонала, разработки бизнес-процессов, технологических и программных решений для Call и Контакт-Центров.

Нашими клиентами являются компании из различных отраслей деятельности. Мы работаем как с крупными, так и с небольшими Контакт-Центрами, аутсорсинговыми и корпоративными, государственными и коммерческими.



С уважением, команда Апекс Берг.

Москва, май 2021 г.