

Современный контакт-центр страховой компании

Современный контакт-центр (КЦ) в страховой компании обеспечивает поддержку всех ее подразделений и функций. До недавнего времени роль самого КЦ и, тем более, ресурсов, необходимых для его полноценной и бесперебойной работы, недооценивалась российскими страховщиками. Смещение стратегических приоритетов компании к повышению качества клиентского сервиса и поддержанию лояльности страхователей расширяет перечень функций, выполняемых КЦ.

София Иевенко, менеджер группы страховых и актуарных решений,
Свиштунов Вячеслав, эксперт группы страховых и актуарных решений. «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.»

Функции КЦ: вчера и сегодня

Исторически роль КЦ в страховой компании была ограничена двумя основными функциями: ресепшн, т.е. прием всех телефонных звонков и их переключение на нужного абонента; нотификация убытков, иными словами, прием заявлений страхователей о наступлении страховых случаев через телефонный звонок. Со временем логичным дополнением к этим функциям стало предоставление справочно-информационной поддержки клиентам, реке агентам и партнерам.

Сегодня КЦ передовых страховых компаний также выполняют функции маркетинга и продаж, что превращает КЦ из обслуживающего подразделения в самостоятельную бизнес-единицу с выделенным планом продаж и бюджетом. С помощью КЦ можно привлекать новых клиентов, а также проводить кросс-продажи и пролонгации договоров с существующими страхователями.

Как правило, минимальные издержки, связанные с развитием и поддержкой сети продаж, возможны для двух каналов – web-сайт и КЦ. Практика показывает, что на российском страховом рынке доля web-продаж существенно ниже по сравнению с аналогичным показателем КЦ. Значительная часть страхователей предпочитает выяснять детали и оформлять покупку полиса через КЦ. Для клиентов – физических лиц возможен полный цикл

продаж через КЦ, который состоит из 3 основных этапов.

Первичный контакт. Основная задача данного этапа – обеспечить достаточное количество контактов операторов КЦ с потенциальными клиентами.

Котировка. Стоит заметить, что функции котировки могут быть

переданы в КЦ только по страховым продуктам, расчет стоимости которых четко алгоритмизирован и автоматизирован. Прежде всего, речь идет о «коробочных» вариантах продуктов, для которых расчет стоимости сводится к заполнению набора полей в электронном калькуляторе.

Завершение продаж – доставка полиса. В случае получения согласия клиента на приобретение страхового продукта он получает приглашение приехать в офис страховой компании, при этом до



30% клиентов не доезжают до офиса страховщика по причине наличия более приоритетных дел и/или более близкого и удобного местоположения офиса конкурентов. Таким образом, необходимой составляющей инфраструктуры продаж через КЦ становится подразделение, осуществляющее доставку документов и проведение других сопутствующих операций в место и время, удобные для клиента.

В дополнение к продажам полисов физическим лицам КЦ может заниматься привлечением корпоративных клиентов, когда его роль состоит в выявлении потенциального интереса к продуктам компании и получении контактной информации о лицах, принимающих решение об их приобретении (телемаркетинг). Полученная информация затем передается в подразделение корпоративных продаж. Это поз-

| Показатель КЦ | Общекорпоративный показатель | Связующий коэффициент |
|---|--|-----------------------|
| Количество входящих звонков по тематике «нотификация убытков» | Количество заявленных убытков | 0,75 |
| Количество исходящих звонков по тематике «напоминание об очередном платеже» | Количество заключаемых договоров страхования | 1,2 |

воляет высвободить ресурсы более высокооплачиваемых сотрудников департамента корпоративных продаж, сняв с них обязанность по совершению «холодных» звонков. Для достижения максимальной эффективности телемаркетинговых кампаний через КЦ рекомендуется четко придерживаться нескольких правил, а именно: 1) произвести первичную оценку экономической оправданности запуска такого функционала в КЦ; 2) четко структурировать по заданным критериям всю информацию, передаваемую из КЦ в продающие подразделения;

3) контролировать вручную или при помощи специализированного программного обеспечения факты приема и получения информации из КЦ; 4) закрепить операторов КЦ, ответственных за проведение телемаркетинговых кампаний за определенными продавцами.

Контакт-центр: жизнь по средствам

Высокий уровень сервиса требует определенных затрат, однако основная цель любой коммерческой организации, исключением среди которых не является и страховая компания, – получение прибыли.

Основными параметрами, определяющими затраты на КЦ, является количество рабочих мест и количество сотрудников. В свою очередь, единственным фактором, доступным для оптимизации данных параметров, является среднее время обслуживания вызова.

Для большинства подразделений КЦ характерен круглосуточный режим работ, который предполагает работу по сменам. В связи с этим количество сотрудников КЦ всегда превышает количество рабочих мест.

Наиболее важным в данном расчете является прогнозирование количества вызовов, поступающих в день по отдельно взятой тематике. Для расчета общего количества того или иного вида тематических звонков необходимо определить связующий коэффициент, устанавливающий зависимость между общекорпоративным показателем компании и специфическим показателем КЦ. Значения связующих коэффициентов могут быть определены либо через анализ внутренней исторической информации компании, либо через бенчмаркинг. В таблице приведен пример соответствия количества тематических звонков общекорпоративным показателем через связующий коэффициент.

Снижение среднего времени обслуживания вызова, а следова-



тельно, и оптимизация затрат могут быть достигнуты посредством 3 составляющих: 1) стандартизации, 2) централизации и 3) автоматизации.

Под централизацией подразумевается объединение всех подразделений, выполняющих функции КЦ в компании, в рамках единой структурной единицы. Преимущества централизации КЦ состоят в снижении стоимости затрат на приобретаемое оборудование, программное обеспечение, телекоммуникационные услуги, подбор и обучение персонала.

Стандартизация означает наличие описанных стандартов обслуживания, включая как качественные аспекты (алгоритмы и скрипты разговоров, перечень недопустимых выражений и, наоборот, обязательных к использованию фраз в общении оператора с клиентом), так и количественные характеристики (время обслуживания вызова, количество совершенных исходящих звонков и т.д.). С точки зрения оптимизации затрат стандартизация является ключевым инструментом, поскольку, изменяя стандарты, компания, с одной стороны, управляет качеством, а с другой – контролирует расходы.

Автоматизация предполагает внедрение специализированного программного обеспечения, позволяющего максимально использовать потенциал современных технологий для минимизации ручных операций. Например, автоматизированные скрипты работы оператора.

От количества к качеству

Все показатели, которые используются для оценки работы КЦ, могут быть отнесены либо к количественным, либо к качественным.

Кроме среднего времени обработки вызова, количественно характеризующего работу КЦ, существует целый ряд количественных параметров, к которым в первую очередь относятся:

- уровень сервиса (service level), или процент вызовов, которые обслуживаются в течение заданного количества секунд. Например, 80/20 – 80% вызовов обслужено в течение 20 сек.
- процент потерянных вызовов (abandoned calls);



- процент вызовов, получивших законченный ответ с первой попытки (first call resolution).

Как правило, с оценкой количественных показателей проблем не возникает, поскольку современные системы позволяют отслеживать достаточно большое количество параметров работы КЦ. Гораздо сложнее оценить качество работы КЦ, поскольку такие измерения могут быть возможны только при наличии единых стандартов качества обслуживания, представляющих собой документ, регламентирующий употребление определенного набора фраз и слов.

Оценка качества работы КЦ производится либо на основании прослушивания диалогов с клиентами в режиме on-line, либо на основании записи разговора. Второй вариант представляется более предпочтительным, поскольку дает возможность неоднократно возвращаться к диалогу. Как правило, оценкой качества в КЦ занимается специально выделенная группа мониторинга, в задачи которой входят прослушивание записей телефонных разговоров и их последующая оценка. Стоит отметить, что зачастую оценка производится в соответствии с недостаточно структурированным документом, описывающим стандарты обслуживания, что приводит к некоторой доле субъективизма. Система мотивации операторов должна, в свою очередь, базироваться на результатах оценки. Чаще всего используется методика, пре-

дусматривающая снижение уровня вознаграждения в зависимости от количества набранных «штрафных» баллов, т.е. отмеченных случаев отступления от стандартов и других допущенных ошибок.

Очевиден также тот факт, что для качественных измерений необходима некая шкала оценки и эталонные значения. Наличие такой системы позволяет решить сразу две задачи – осуществлять мониторинг и контроль требуемого качества работы операторов и существенно увеличить эффективность системы обучения операторов. Дополнительным преимуществом подобной системы является возможность объективной оценки параметров диалога благодаря наличию описанных индикаторов.

* * *

Функции КЦ во многом определяются общим уровнем развития компании и осознанием со стороны ее менеджмента важности таких составляющих, как клиентский сервис, формирование конкурентных преимуществ, достаточные знания своего страхователя через регулярные контакты с ним и т.д. Эти составляющие служат основными драйверами развития КЦ. Но, как показывает практика, возможна и обратная ситуация. Развитие КЦ служит локомотивом изменений внутри компании, способствуя внедрению новых технологий и приобретая статус полноценного продающего подразделения. **АС**