

A large, jagged iceberg floats in a deep blue ocean under a bright blue sky with scattered white clouds. The iceberg's surface is textured with cracks and ridges. The water is dark blue with gentle ripples. The horizon line is visible in the distance.

Культура анализа данных. 15 практических советов по анализу данных в Контакт- Центре

Юрий Мельников.

Исполнительный директор Апекс Берг. Lead Auditor EN15838

Важность системы управления для компании

«На самом деле, нет никакой конкуренции товаров, продуктов или услуг. Есть конкуренция моделей управления».

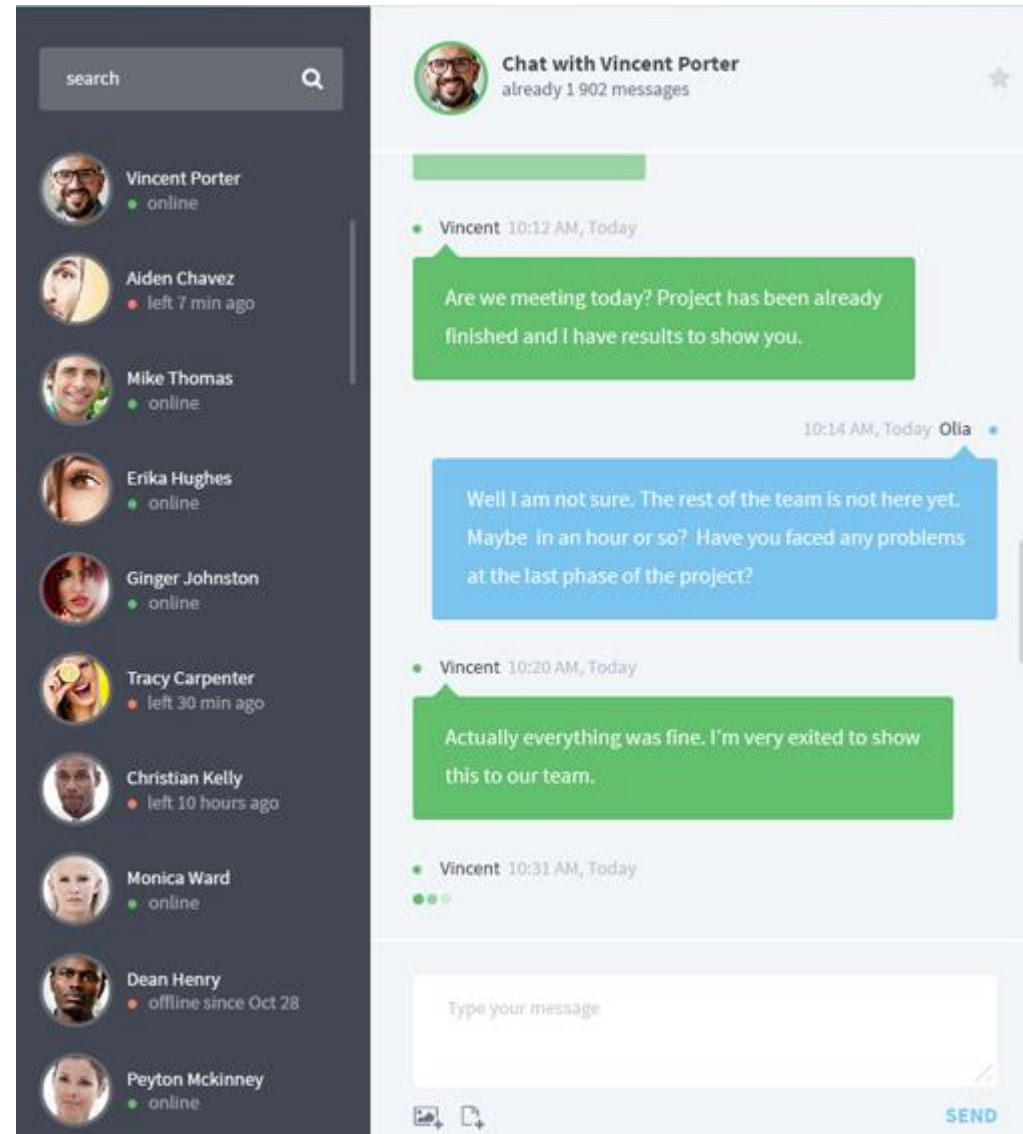
«В Uber нам сказали фразу: Конкуренция со стороны китайцев дошла до такой степени, что нам кажется: если мы утром проснулись с очень интересной новой идеей по поводу новых продуктов, то в обед, когда мы собираемся на встречу, чтобы это обсудить, китайцы ее уже воспроизводят».

Герман Греф



Вопрос!

Сколько времени
нужно для запуска в
КЦ профессионального
кросс-платформенного
Web-chat с
поддержкой рабочих
мест операторов на
стационарных
компьютерах и
мобильных
платформах?



В ЧЕМ ПРОБЛЕМА?



Три ключевые проблемы в управлении Контактными Центрами



ЧЕМ УПРАВЛЯТЬ?

- Какие KPI необходимо измерять?
- Где их необходимо измерять?
- Как часто?



КАК УПРАВЛЯТЬ?

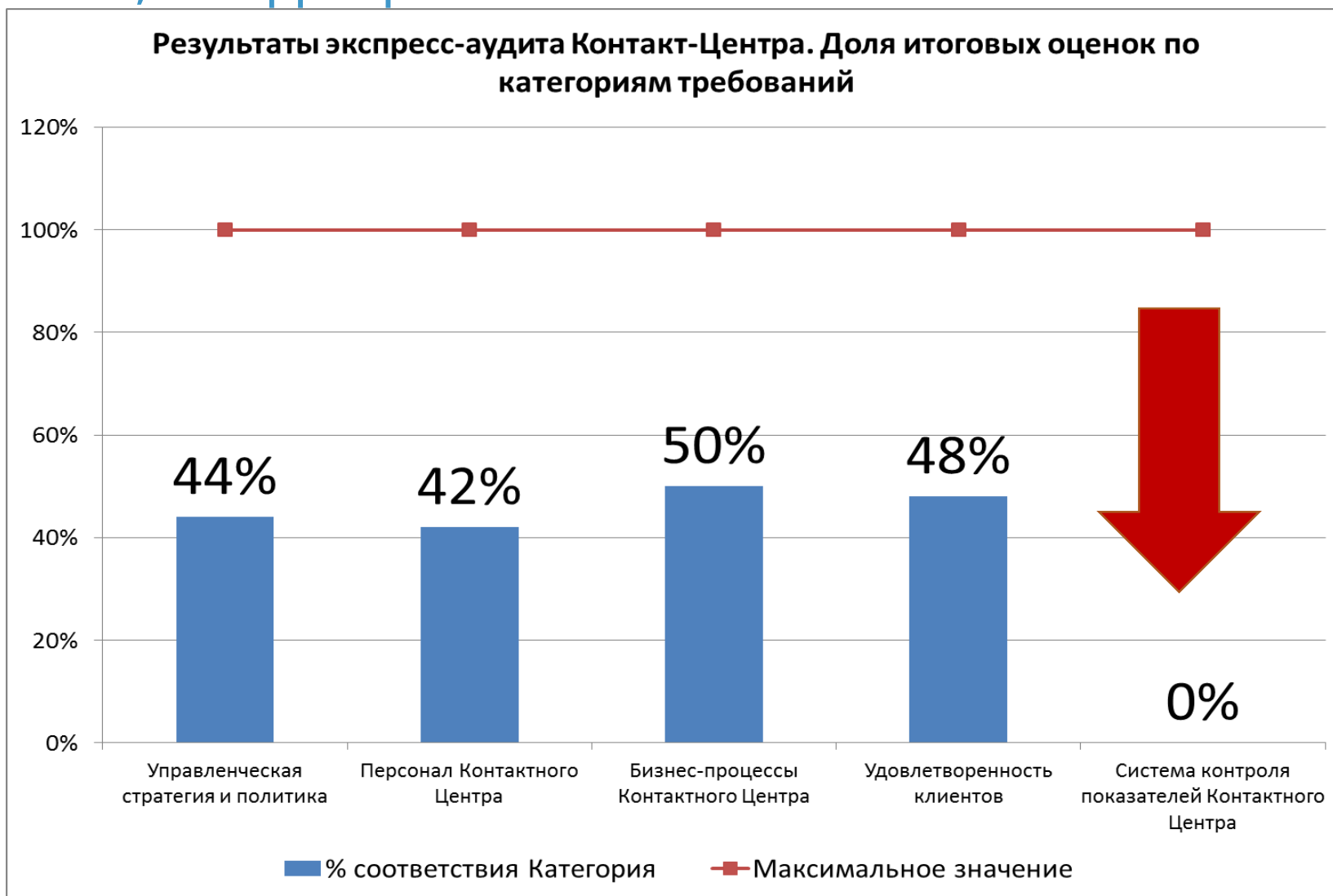
- Для чего анализировать данные?
- Как анализировать данные?
- Что делать дальше?



КОМУ ВСЕ ЭТО НУЖНО?

- Как выстроить диалог с бизнесом?
- Что требуется от нас смежным подразделениям?
- Как нам получить от смежников нужную информацию?

Пример диагностики системы управления. Банк, входящий в ТОП-20 банков России



Пример результатов оценки измерения KPI в крупной телеком-компании

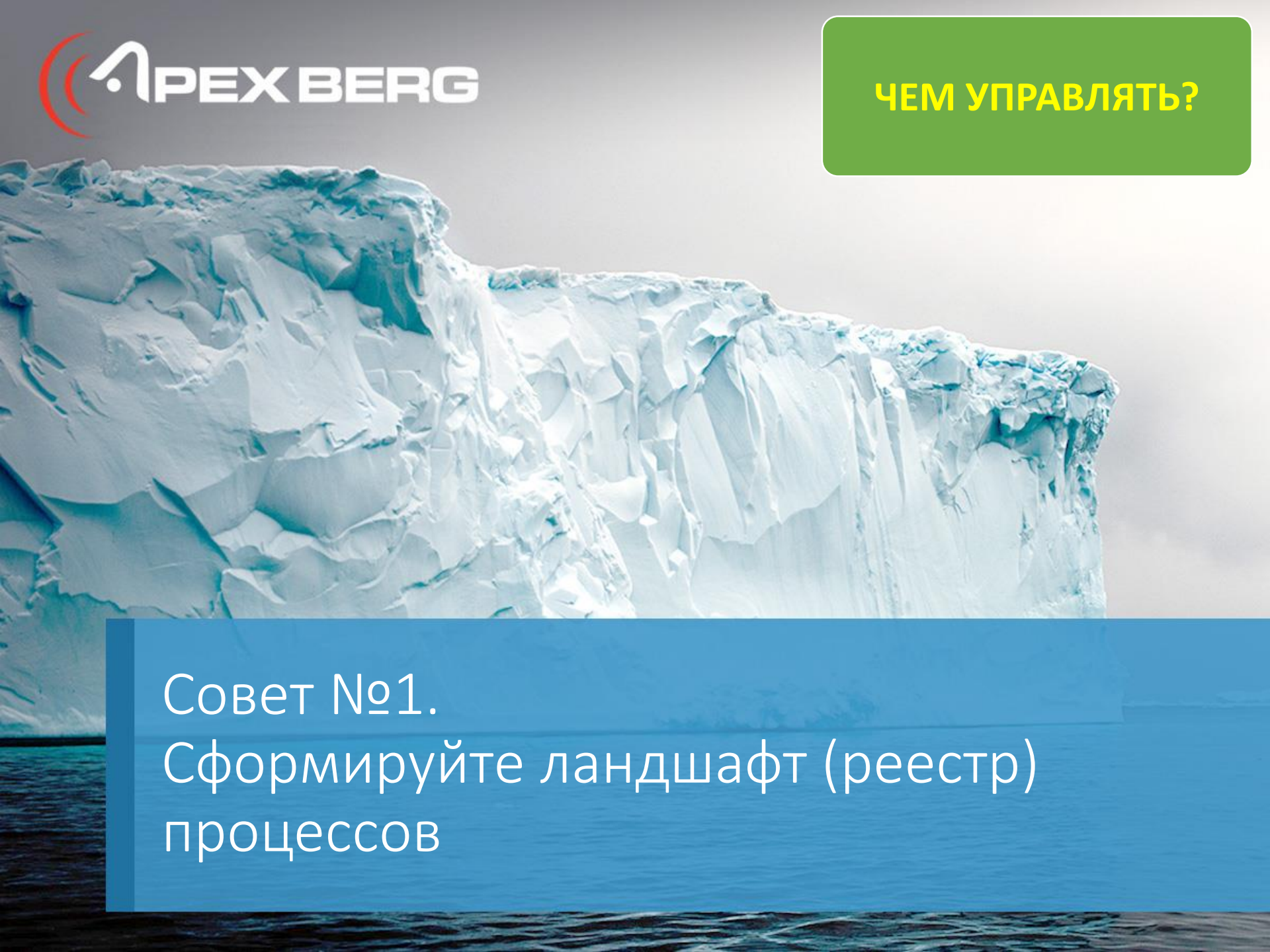


Результаты исследования Апекс Берг уровня знаний менеджеров Контакт-Центров (2015 г.)



A large, jagged iceberg with a translucent blue-green interior floats in dark water under a cloudy sky. The iceberg's surface is rough and textured, with various cracks and facets visible. The water is dark and reflects the sky and the iceberg. In the background, a small, snow-covered mountain peak is visible on the right side.

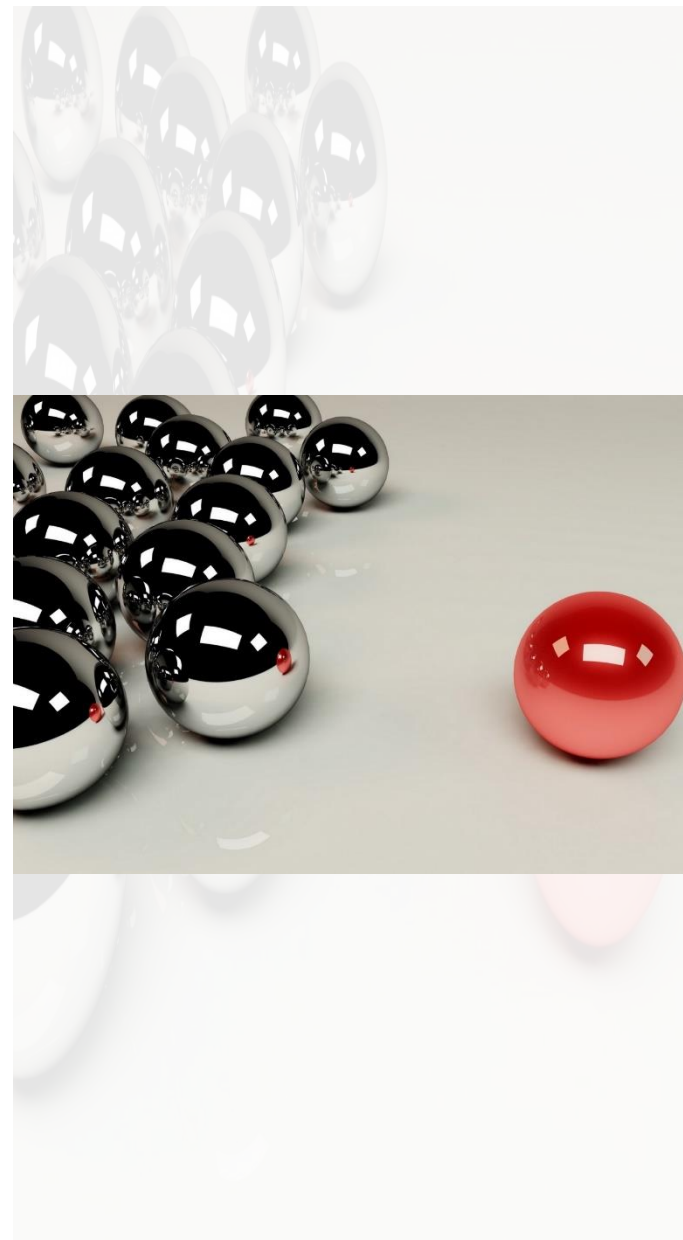
15 практических советов по анализу данных в Контакт- Центре

The background of the slide is a photograph of a large, jagged iceberg floating in the ocean. The iceberg's surface is highly textured with various cracks and ridges. The water in the foreground is dark blue, while the sky above is a pale, hazy blue.

Совет №1.
Сформируйте ландшафт (реестр)
процессов

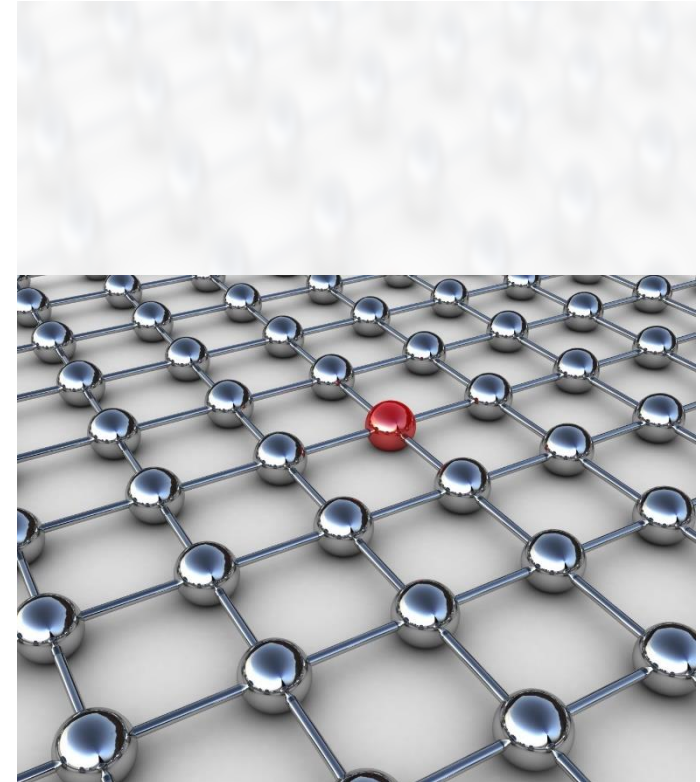
Важно!

- Сами по себе KPI и процессы управления принесут мало пользы, если не будет выстроена четкая структура **объектов управления (процессов взаимодействия с клиентами), отражающая существующую модель обслуживания клиентов.**



«*divide et impera*» – разделяй и властвуй

- В ходе создания ландшафта (реестра) процессов деятельность КЦ по взаимодействию с клиентами «разделяется» на группы процессов и процессы.
- Принцип «**разделяй и властвуй** **управляй**» применяется для последующего создания **единой каскадированной системы индикаторов (KPI)** процессов клиентского обслуживания:
 - Наиболее точно отражающей реальный клиентский опыт
 - Позволяющей быстро получить точную информацию для локализации проблем



Основные процессы взаимодействия с клиентами

Входящие непрерывные контакты

- Входящие телефонные звонки
- Web Chat

Входящие дискретные контакты

- Email
- Письма, факсы
- Обработка голосовой почты
- Большинство функций Back office
- Case Management и т.д.

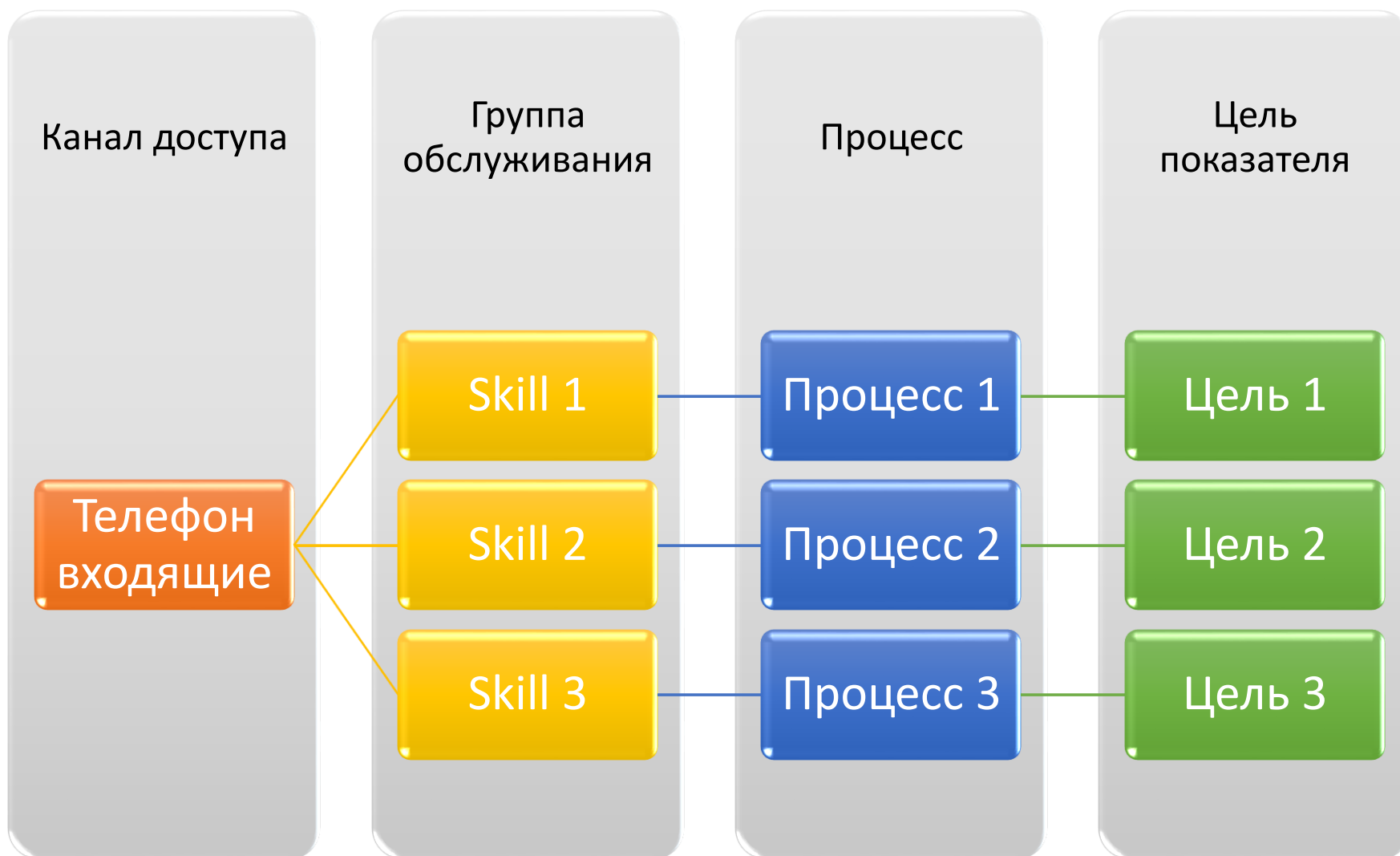
Самообслуживание

- IVR
- Личный кабинет
- WEB – application

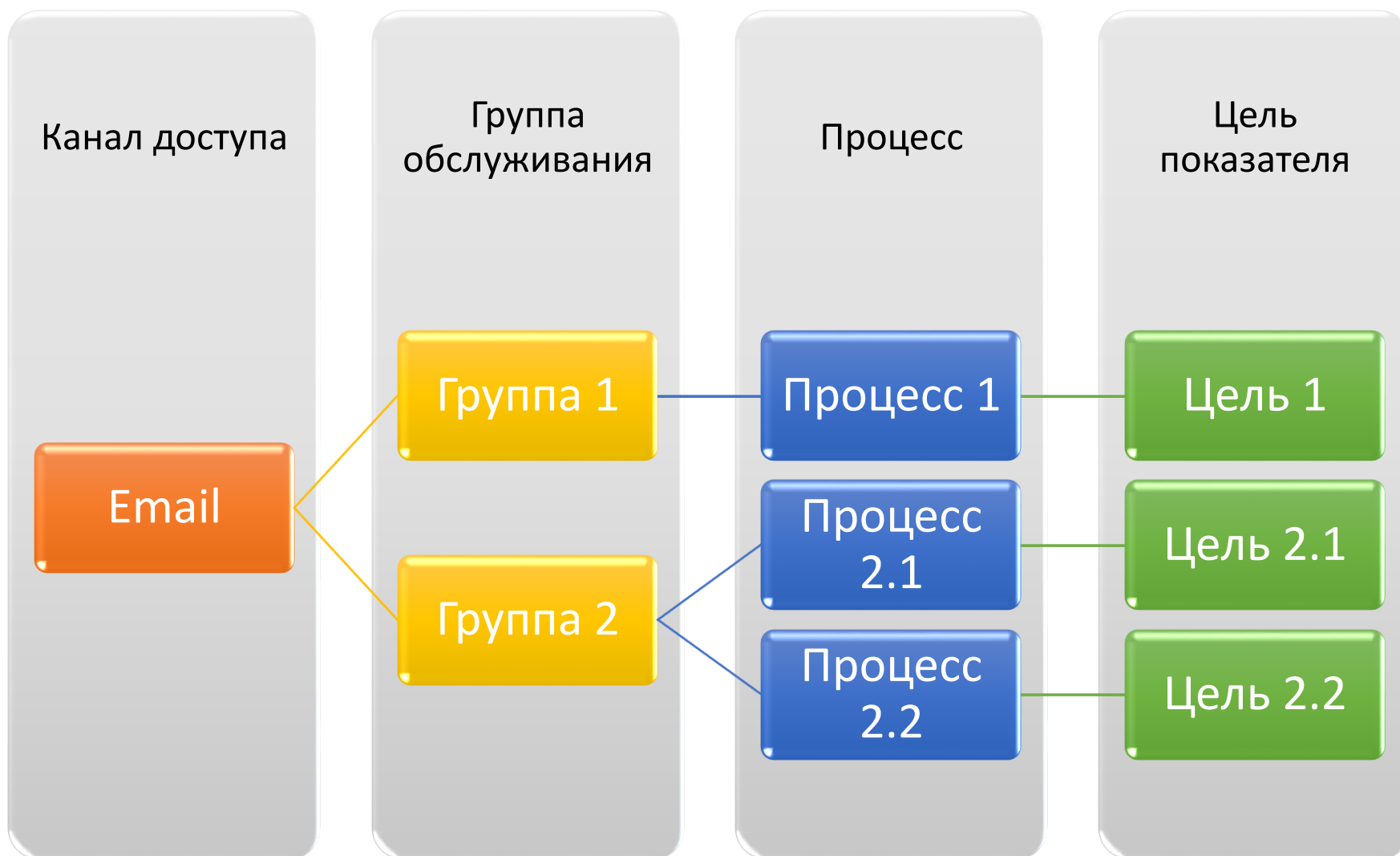
Исходящие контакты

- Обработка исходящих телефонных контактов (включая автодозвон)

Шаблон разработки реестра процессов для входящих контактов по телефону / web-chat



Шаблон разработки реестра процессов для входящих контактов по дискретным каналам доступа (email и т.п.)



Пример описания ландшафта процессов – реестр процессов

Код в Oracle	Наименование	Подразделение	Направление	Канал	Точки входа	Сегменты	Skills
S-PH-01	Обслуживание физ.лиц	ОСПК	Вход	Телефон	+ 7 495 : [redacted]	B2C	Ospk_service01
S-PH-02	Обслуживание физ.лиц сегмента премиум	ОСПК	Вход	Телефон	+ 7 495 : [redacted]	B2C	Ospk_service02
S-EMAIL	Обработка Email от клиентов физ.лиц	ОСПК	Вход	E-mail	online@b [redacted]	B2C	Выделенные сотрудники ОСПК
S-SMEDIA	Работа в группах FB, ВК и на Banki.ru	ОСПК	Вход	S-Media	www.face [redacted]	B2C	Выделенные сотрудники ОСПК
S-PH-03	Обслуживание юр.лиц	ОРЮЛ	Вход	Телефон	+ 7 495 : [redacted]	B2B	Ospk_yjuriki01
VTM-PH-01	Входящий телемаркетинг	ОП	Вход	Телефон	+ 7 495 : [redacted]	B2C	Op_vtm01
ITM-PH-02	Исходящий телемаркетинг	ОП	Исход	Телефон	- [redacted]	B2C	Все сотрудники ОП

The background of the slide is a photograph of a large, jagged iceberg floating in the ocean. The iceberg is white with blue-tinged shadows and is set against a hazy, light blue sky. The water in the foreground is dark blue with some whitecaps.

Совет №2.
Сформируйте систему KPI на основе
ландшафта процессов

«Наряжаем елку»



1. Возьмите реестр (это елка с ветками различных процессов)
2. Возьмите отраслевые стандарты, например «СОРС СХ» или «EN15838» (это елочные игрушки)
3. В соответствии с **типом процесса** из реестра определите набор показателей для этого процесса
4. Проведите агрегацию части показателей, которые измеряются на ресурсных группах (например, Utilization)

Пример структуры KPI (по COPC CX) в зависимости от типа процесса (входящие контакты)

ТИП	Группа	KPI	НАИМЕНОВАНИЕ
Входящие непрерывные контакты	Доступность и объем	Volume	Volume
		SL / ASA	Service Level (%SL) или Average Speed of Answer (ASA)
		AR	Abandonment Rate (%AR)
		BR-B	Blocked Rate – Type B (%BR-B) - если применяются искусственная блокировка
	Качество обработки контактов	EU-CEA	End-User Critical Error Accuracy (%EU-CEA)
		BU-CEA	Business Critical Error Accuracy (%BU-CEA)
		CO-CEA	Compliance Critical Error Accuracy (%CO-CEA)
		FCR	Contact Resolution (%FCR)
	Результативность	CR / CV	Conversion Rate (%CR) или Conversion Volume (CV)
	Производительность	AHT	Average Handling Time (AHT)
		OCC	Occupancy (%OCC)
		UTZ	Agent Utilization (%UTZ)

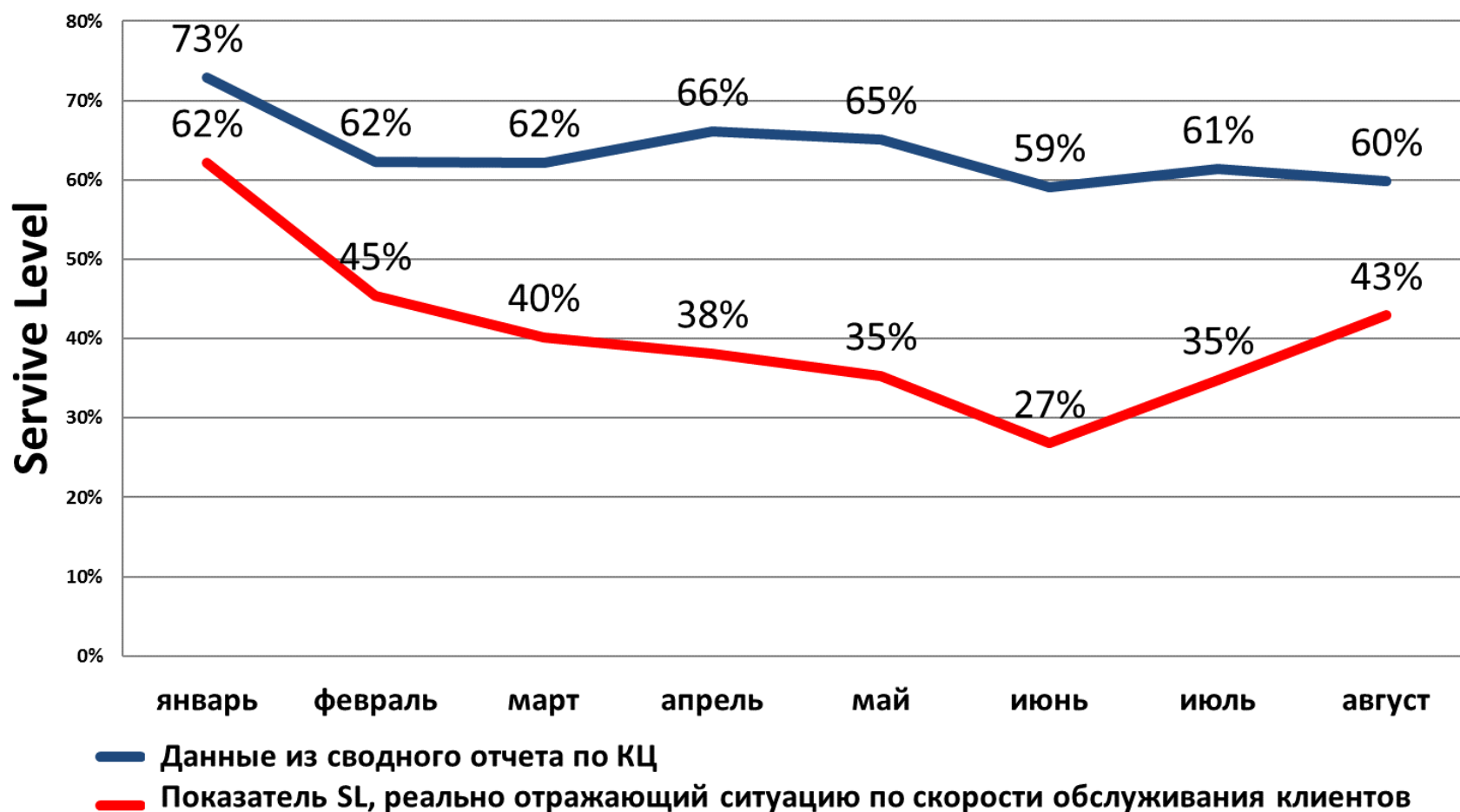
ТИП	Группа	KPI	НАИМЕНОВАНИЕ
Входящие дискретные контакты	Доступность и объем	Volume	Volume
		SL	Service Level (%SL)
		ATL	Average Time Late (ATL)
	Качество обработки контактов	EU-CEA	End-User Critical Error Accuracy (%EU-CEA)
		BU-CEA	Business Critical Error Accuracy (%BU-CEA)
		CO-CEA	Compliance Critical Error Accuracy (%CO-CEA)
		FCR	Contact Resolution (%FCR)
	Результативность	CR / CV	Conversion Rate (%CR) или Conversion Volume (CV)
	Производительность	D-EFF	как минимум одна любая метрика производительности

Пример некорректной агрегации показателя

Сравнение данных по показателю скорости обслуживания

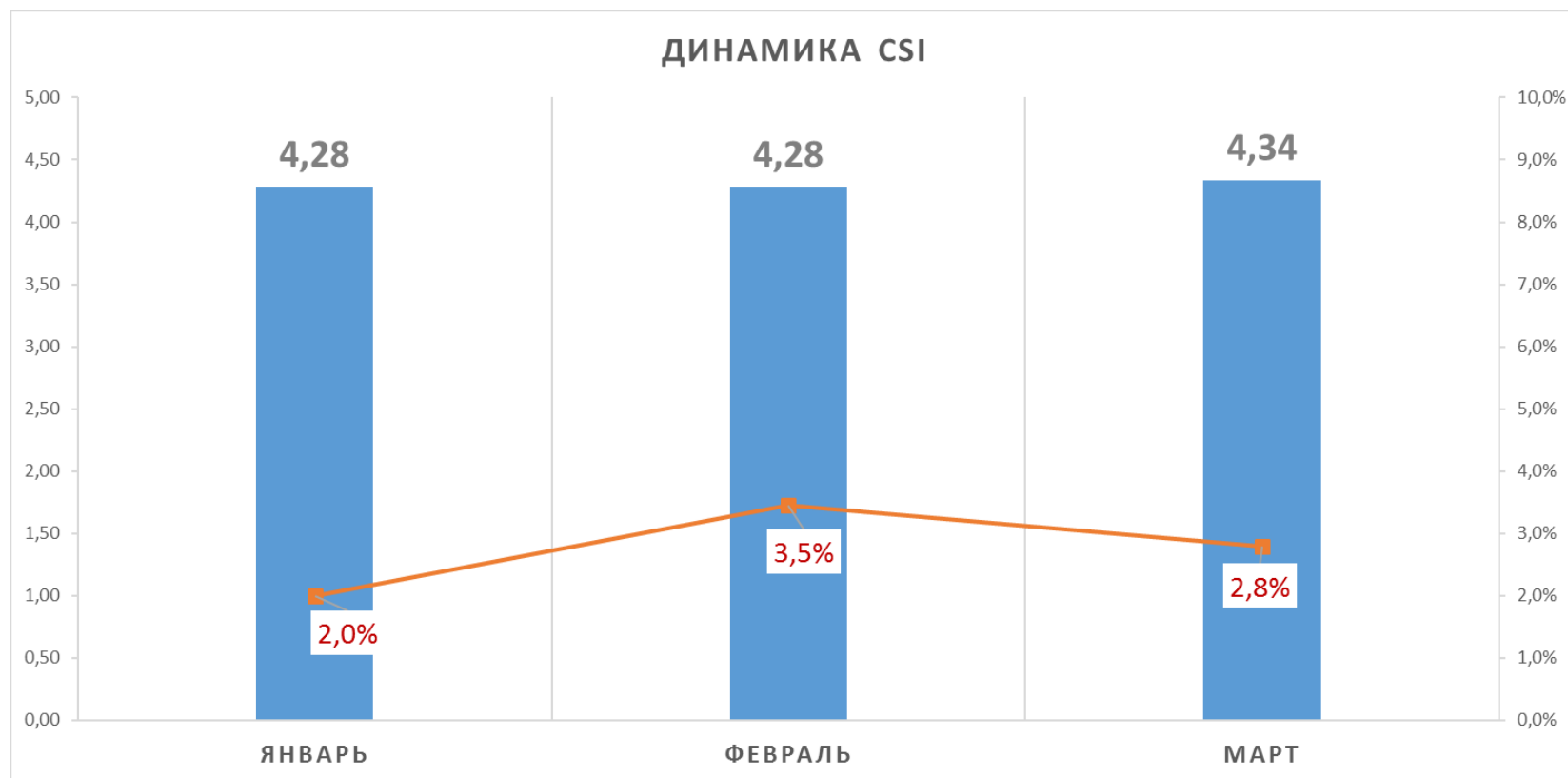
Service Level. Сводное значение по КЦ.

Период: Январь - Август 2012 года. Интервал: Месяц



Неинформативное (усредненное) измерение удовлетворенности клиентов

	Январь	Февраль	Март
Среднее значение (как измеряли)	4,28	4,28	4,34
Доля недовольных клиентов (не измеряли)	2,0%	3,5%	2,8%



The background of the slide is a photograph of a large, jagged iceberg floating in a dark blue ocean under a hazy sky. The iceberg's surface is covered in various cracks and textures, showing its massive scale.

Совет №3.
Откажитесь от отчетов в MS Word

Примеры отчетов «как делать не нужно»



Примеры отчетов «как делать не нужно»

70 страниц

9971 слов

41 таблица

1 диаграмма



Ежеквартально «читает» заместитель
председателя правления банка

Пример «правильного» отчета

ГОЛОС КЛИЕНТА

ЗАО «XXXXXXXXXX»
ДЕКАБРЬ 2015



A large, jagged iceberg floats in a dark blue ocean under a hazy sky. The iceberg's surface is covered in numerous cracks and crevasses, showing its massive scale and the danger it represents.

Совет №4.
Аккуратно и оптимально
используйте данные в Excel

11 правил работы с данными в EXCEL

1. Отделите друг от друга **данные**, **модели** для анализа и **отчёты**
2. Копите данные **непрерывно без разбивки на периоды** (все в одном файле, на одной закладке)
3. Копите данные с **минимальным** периодом агрегации, **который требуется** для анализа и управления и разделите данные по столбцам на «атомарные» (например, Город и Страну не в одном поле, а в двух – тогда будет возможность анализа отдельно по странам, отдельно по городам)

11 правил работы с данными в EXCEL

4. Добавьте **дополнительные поля к датам** (число, день недели, месяц, год) – появится возможность проводить анализ по этим интервалам
5. Поля с временем переведите в формат числа (вставка – умножить) – так проще проводить вычисления и анализ
6. Поля с датами – переведите в сокращенный формат «20.01.16»
7. Для отображения даты в нужном формате используйте функцию меню «Число – Все форматы». Установите нужный формат. Например «ММММ» – вместо даты покажет «Январь»
8. Знаки после запятой в числах устанавливайте **на основании точности измерений** (для выборочных измерений) и значимости цифр **с т.з. здравого смысла**

11 правил работы с данными в EXCEL

9. Добавьте **справочники для повторяющихся данных**
10. Внедрите **единые идентификаторы** объектов для возможности объединения данных
11. Используйте **именованные диапазоны** (диспетчер имен) для «запоминания» часто используемых данных – *об этом позже*

A large, jagged iceberg floats in a dark blue ocean under a hazy sky. The iceberg's surface is textured with various cracks and ridges. A semi-transparent blue box is overlaid on the bottom half of the image, containing white text.

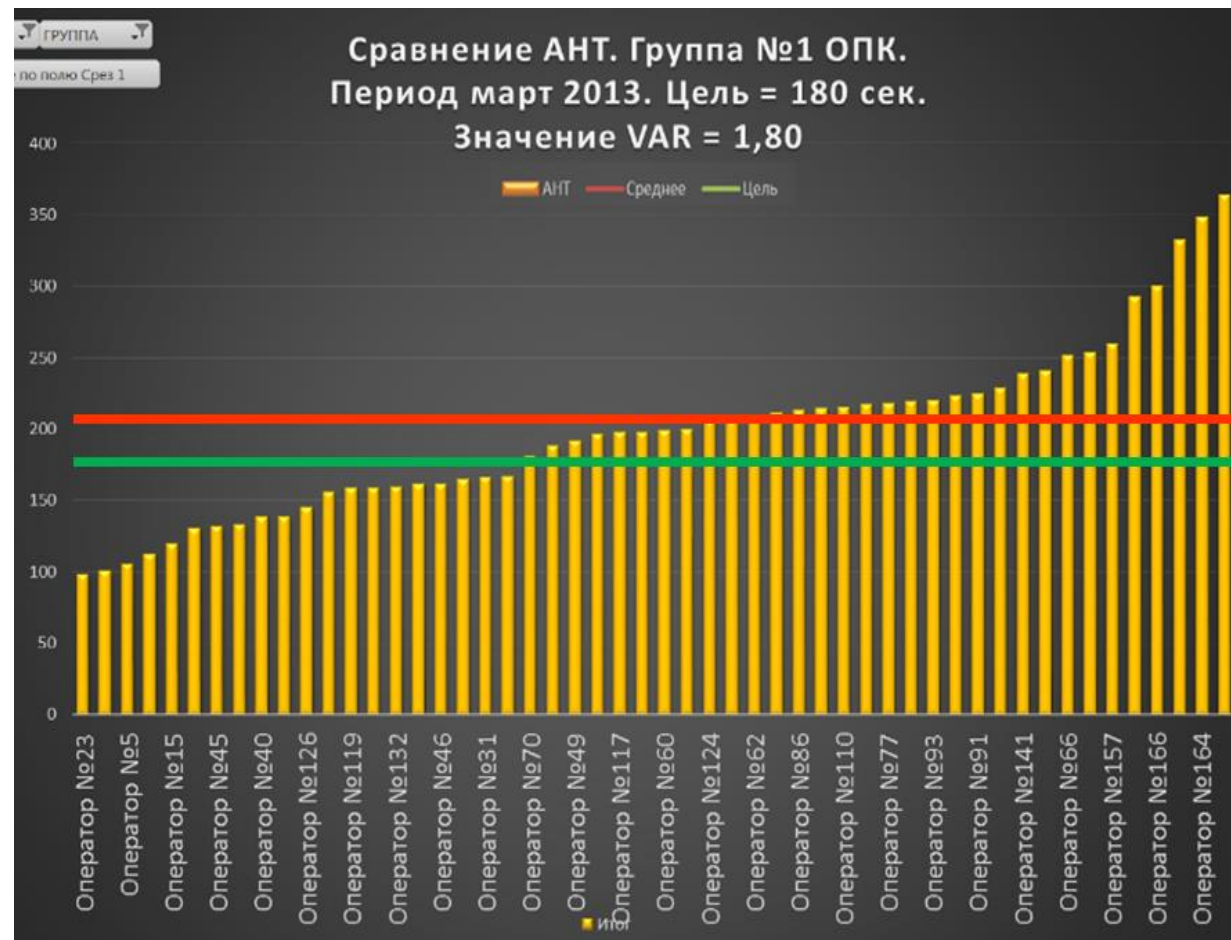
Совет №5.
Две стадии анализа и два типа
проблем

Два этапа анализа показателей:

1. «Берем бинокль и ищем»: Количественный анализ (различные методы)
 - Локализация проблемы
 - Определение типа проблемы (системная, особая)
 - Выбор тактики для проведения корректирующих мероприятий
2. «Берем лопату и копаем»: Причинно-следственный анализ (различные методы)
 - Выявление корневых причин проблемы

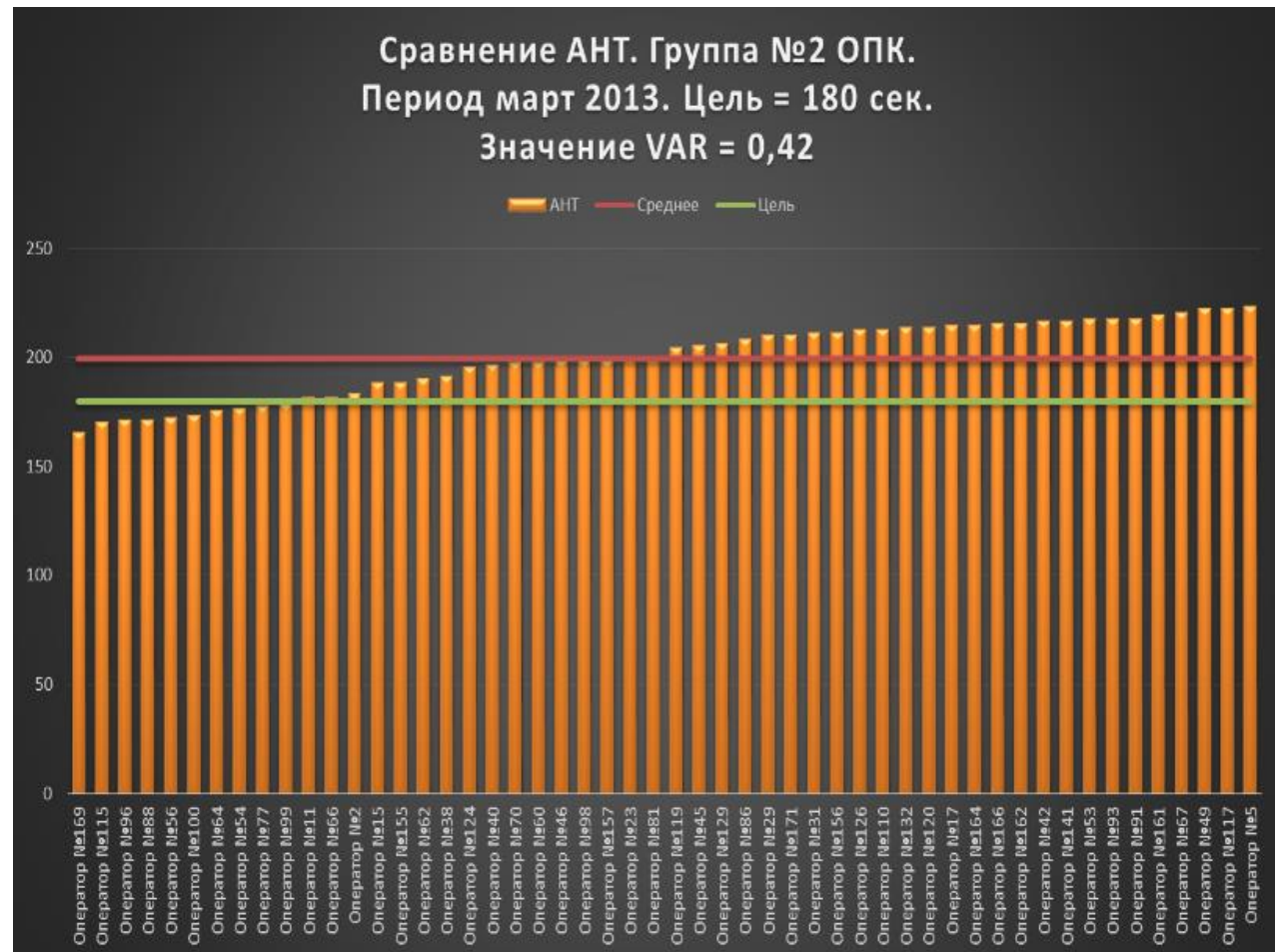
Количественный анализ – определение типа проблемы и выбор тактики дальнейшей работы

- В данной ситуации невыполнение цели может быть обусловлено «особыми» причинами – группой операторов в правой части графика.
- Приоритет корректирующих действий можно отдать индивидуальной работе с этими операторами



Количественный анализ – определение типа проблемы и выбор тактики дальнейшей работы

- В данной ситуации работа с отдельными операторами не даст результата – **причина невыполнения целей является общей (системной).**
- Необходимо планировать корректирующие действия **на уровне процесса или всей группы операторов**



Примеры проблем, выявленных на двух уровнях (качество обработки контактов)

Уровень каждого оператора:

- При мониторинге ответов на e-mail клиентов **оператора Пупкина В.** в 2-х из пяти случаев (40%) были выявлены критические ошибки

Уровень процесса:

- При мониторинге входящих телефонных звонков информационно – **справочной службы** были выявлены критические ошибки в 5% контактов
- Анализ динамики показателя критических ошибок для потребителей показал, что значение показателя **В группе №3** снизилось на 10% по отношению к предыдущему месяцу
- Ошибка, которая выявлена в диалогах **43% операторов** – нарушение при постановке клиента на удержание

Совет №6.

Используйте различные объекты, срезы и виды количественного анализа

Как анализировать данные

Объекты анализа (исследуемая величина):

- **Доступность:**
 - Объем, Service Level, Lost Call Rate, Average Speed of Answer, Average Time Late, Average Time to Abandon
- **Производительность:**
 - Average Handling Time, Occupancy, Utilization
- **Качество обработки контактов (по EN15838):**
 - Contact Quality, Factual Accuracy
- **Результативность (продажи):**
 - Conversion Rate, Completion Success, List Backlog, Right Party Contact Rate, Wrong Party Contact Rate
- **Стратегические:**
 - Cost per Contact, Customer satisfaction, Customer Dissatisfaction, Turnover Rate, Employee Satisfaction
- **Самообслуживание:**
 - Self Service Rate, IVR Abandonment Rate, Exit Rate, Routing Accuracy, IVR Average Handling Time

Как анализировать данные

- Срезы анализа (уровни и области, на которых проводится перерасчет показателя):
 - Оператор
 - Операторская группа / отдел КЦ / Весь КЦ
 - Skill-группа
 - Тематика обращений / группа тематик
 - Канал взаимодействия с клиентами
 - Сегмент клиентов

Как анализировать данные

- **Виды анализа:**

- Анализ изменений во времени, включая прогнозы и тренды
- Сравнительный анализ (операторы, тематики, группы, сегменты клиентов, каналы)
- Кросс-анализ через сводные таблицы (несколько срезов из сравнительного анализа)
- Корреляционный анализ (установление зависимости двух или более величин)
- Анализ распределения (гистограммы, средние, медианы, квартили, и пр.)
- Приоритезация, ранжирование, кластеризация (например тематик или операторов для последующей работы)
- Причинно-следственный анализ

Цикл анализа информации

Определение целей проведения анализа

- Анализ причин проблем
- Поиск негативных тенденций
- Поиск возможностей для улучшения
- Анализ результатов корректирующих действий

Определение триггеров запуска процесса

- Периодический анализ и / или событийный анализ

Проведение анализа

- Выгрузка статистических данных из информационных систем
- Проведение анализа
- Документирование выводов

Планирование улучшений

- Определение и приоритезация возможных корректирующих действий
- Планирование и применение корректирующих действий

Оценка результатов корректирующих действий

Карта применения видов анализа (ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ)

	Average Handling Time	Occupancy	Utilization
Сравнительный анализ	Оператор Операторская группа Тематика обращений Группа тематик Канал Сегмент клиентов	Отдел КЦ Skill-группа Канал Сегмент клиентов	Операторская группа Отдел КЦ
Анализ изменений во времени, включая прогнозы и тренды	ВСЕ СРЕЗЫ	Отдел КЦ Весь КЦ Skill-группа Сегмент клиентов	Операторская группа Отдел КЦ Весь КЦ
Кросс-анализ (несколько срезов из сравнительного анализа)	Группы – Тематики Операторы – Тематики Каналы – Тематики Сегменты – Тематики Сегменты - Каналы	-	-
Корреляционный анализ	Contact Quality Factual Accuracy Customer Satisfaction Index	Service Level	-
Анализ распределения (гистограммы)	Отдел КЦ Skill-группы Весь КЦ	-	-
Приоритезация, ранжирование, кластеризация (например тематик)	Оператор Операторская группа Тематики	-	Операторская группа

A large, jagged iceberg floating in the ocean, with a blue sky in the background. The iceberg is the central visual element of the slide.

Совет №7
Применяйте известные методы
причинно-следственного анализа

Методы причинно-следственного анализа

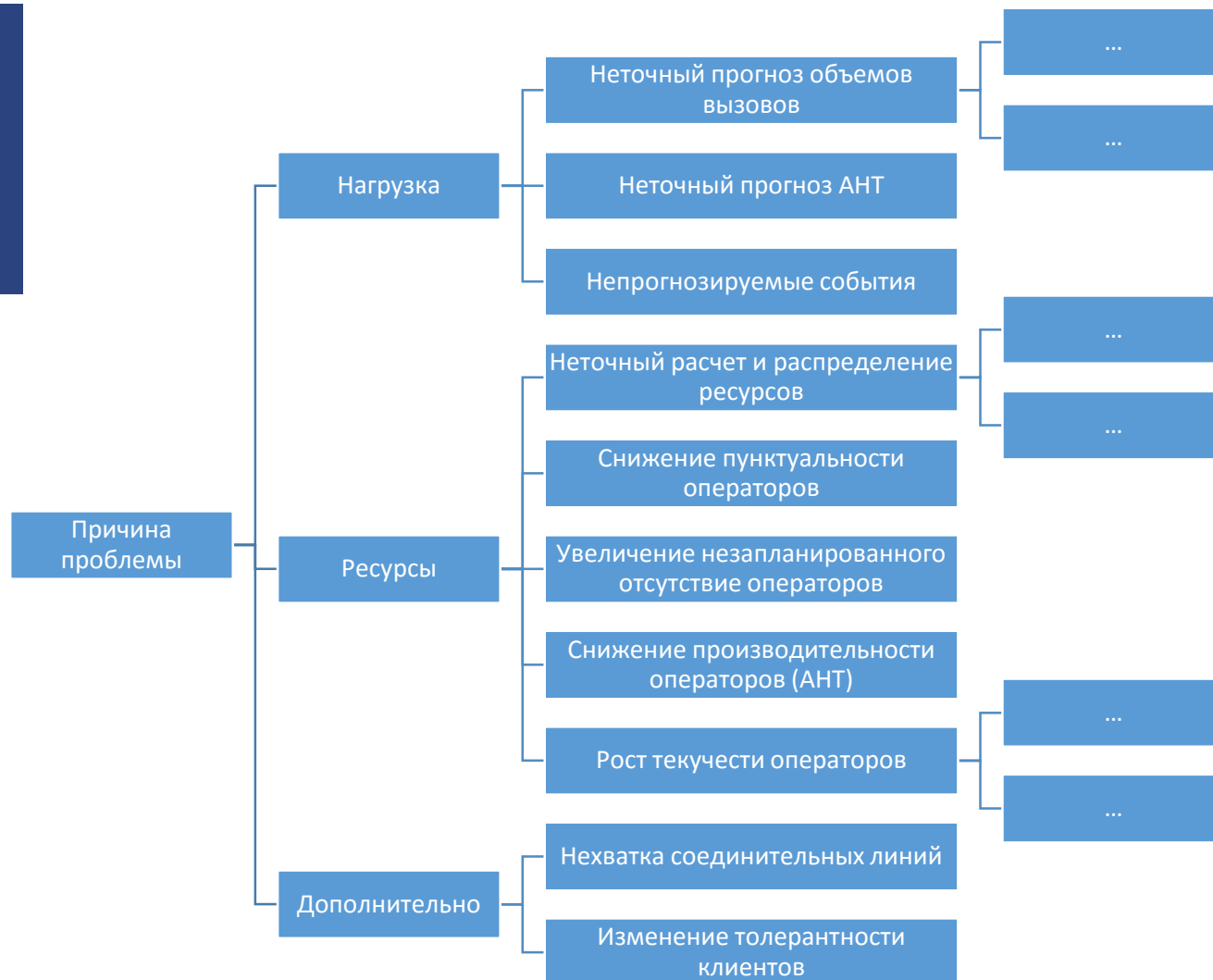
- Наблюдения за работой (например, операторов)
- Методики причинно-следственного анализа:
 - MECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)
 - Диаграмма Исикавы (рыбий скелет)
 - FTA (Fault Tree Analysis) / Дерево проблем
 - 5 почему (для простых проблем)
- Моделирование

Диаграмма Исикавы (рыбий скелет)



MECE – причины проблем с доступностью

McKinsey
& Company



The background of the slide is a photograph of a large, jagged iceberg floating in a dark blue ocean under a hazy sky. The iceberg's surface is highly textured with various cracks and ridges.

Совет №8.
Используйте полезные формулы
Excel

То, чем я пользуюсь на каждом проекте

Преобразование дат для анализа в сводных таблицах:

- ГОД / МЕСЯЦ / ДЕНЬ / НОМЕР НЕДЕЛИ

Формулы для «подтягивания» значений из других таблиц по идентификаторам:

- ВПР / ГПР / ИНДЕКС / ПОИСКПОЗ

Быстрые вычисления по массивам в т.ч. по условиям:

- СУММПРОИЗВ / СУММЕСЛИ / СРЗНАЧЕСЛИ,
СУММЕСЛИМН / СРЗНАЧЕСЛИМН

Проверка условий – это уже как программирование 😊:

- ЕСЛИ / ЕНД / ЕОШ

Работа с текстом:

- СЦЕПИТЬ / ТЕКСТ ПО СТОЛБЦАМ

The background of the slide is a photograph of a large, jagged iceberg floating in a dark blue ocean under a hazy sky. The iceberg's surface is highly textured with various cracks and ridges.

Совет №9.
Используйте в Excel «горячие»
клавиши

То, чем я пользуюсь на каждом проекте

F4

**Производит фиксацию ячейки в формуле
(=\$A\$13 * B\$23)**

**Экономия 80% времени на каждой
фиксируемой переменной**

То, чем я пользуюсь на каждом проекте

F11

**Создание диаграммы с данными из
текущего диапазона на отдельном листе.
Экономия 50% времени на каждой
фиксируемой переменной**

A large, jagged iceberg floats in a dark blue ocean under a hazy sky. The iceberg's surface is covered in numerous cracks and crevasses, showing its massive scale and the danger it represents.

Совет №10.
Используйте для анализа сводные
таблицы Excel

Когда требуется применение сводных таблиц?

- Когда работаешь с большим объемом статистических данных, анализировать которые очень трудоемко при помощи сортировки и фильтров.
- Когда приходится через определенные промежутки времени повторять (пересчитывать) отчеты в связи с изменениями источника – таблицы базы данных.
- При анализе изменений данных базы в разрезе различных временных периодов или иных критериев.

The screenshot displays an Excel spreadsheet with a PivotTable and the 'PivotTable Field List' task pane. The PivotTable is structured as follows:

Product	Jul-10	Aug-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dec-10	Grand Total
Alabama	4350	5142	5538	5306	5846	4916	31098
Alaska	4540	5400	5704	5543	6005	5440	29526
Arizona	63	63	63	63	63	63	35432
Idaho	64	64	64	64	64	64	36820
Illinois	47	47	47	47	47	47	31420
Indiana	57	57	57	57	57	57	33112
Ohio	38	38	38	38	38	38	32854
Oklahoma	43	43	43	43	43	43	32534
Oregon	58	58	58	58	58	58	34792
Vermont	57	57	57	57	57	57	31454
Virginia	51	51	51	51	51	51	31810
Washington	73	73	73	73	73	73	33896
Grand Total	646	646	646	646	646	646	394748

The 'PivotTable Field List' task pane shows the following configuration:

- Report Filter:** Product
- Row Labels:** Region
- Values:** Actual Sales

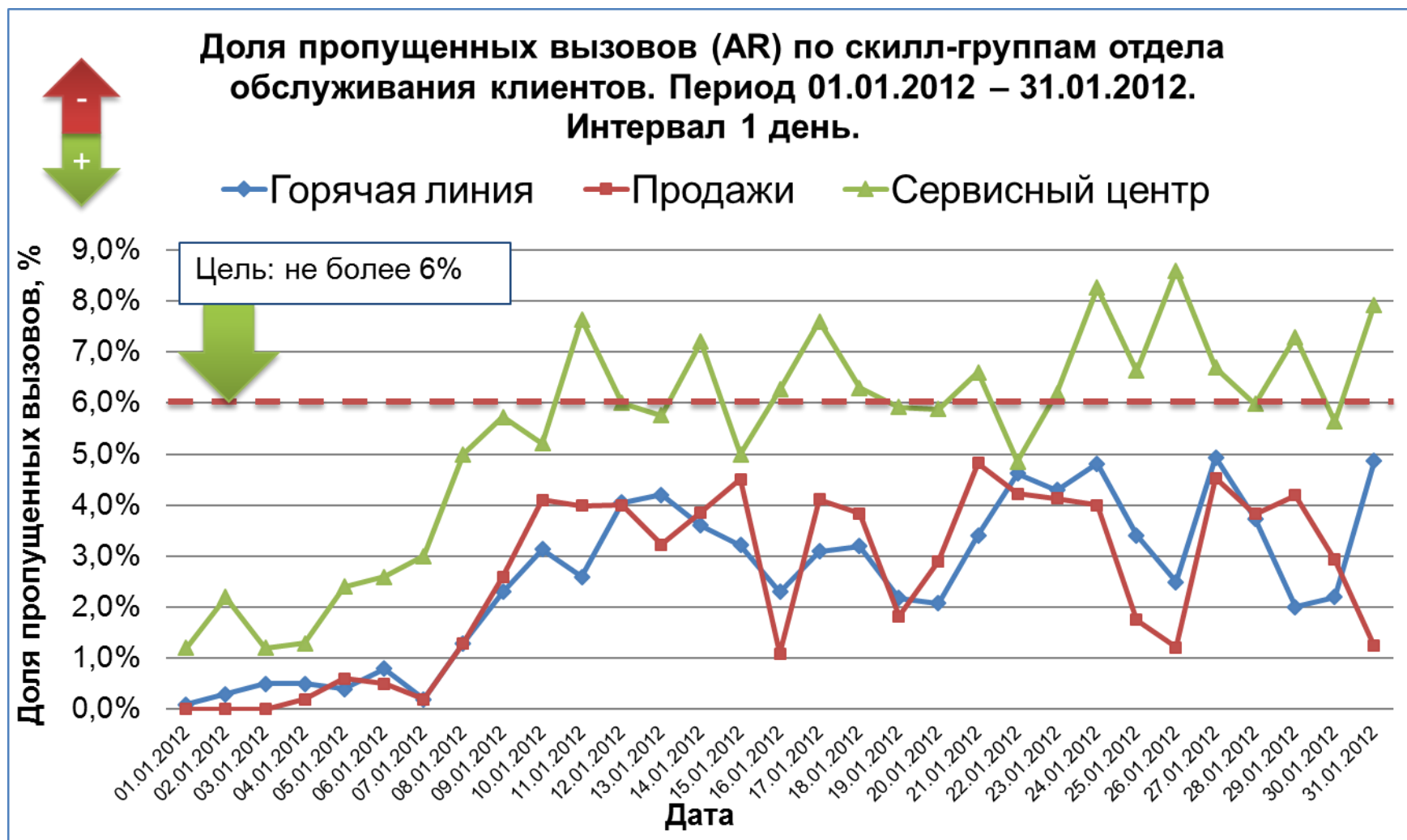
Red dashed arrows indicate the drag-and-drop actions: 'Region' is dragged to the 'Row Labels' area, and 'Actual Sales' is dragged to the 'Values' area.

The background of the slide is a photograph of a large, jagged iceberg floating in a dark blue sea under a hazy sky. The iceberg's surface is highly textured with various cracks and ridges.

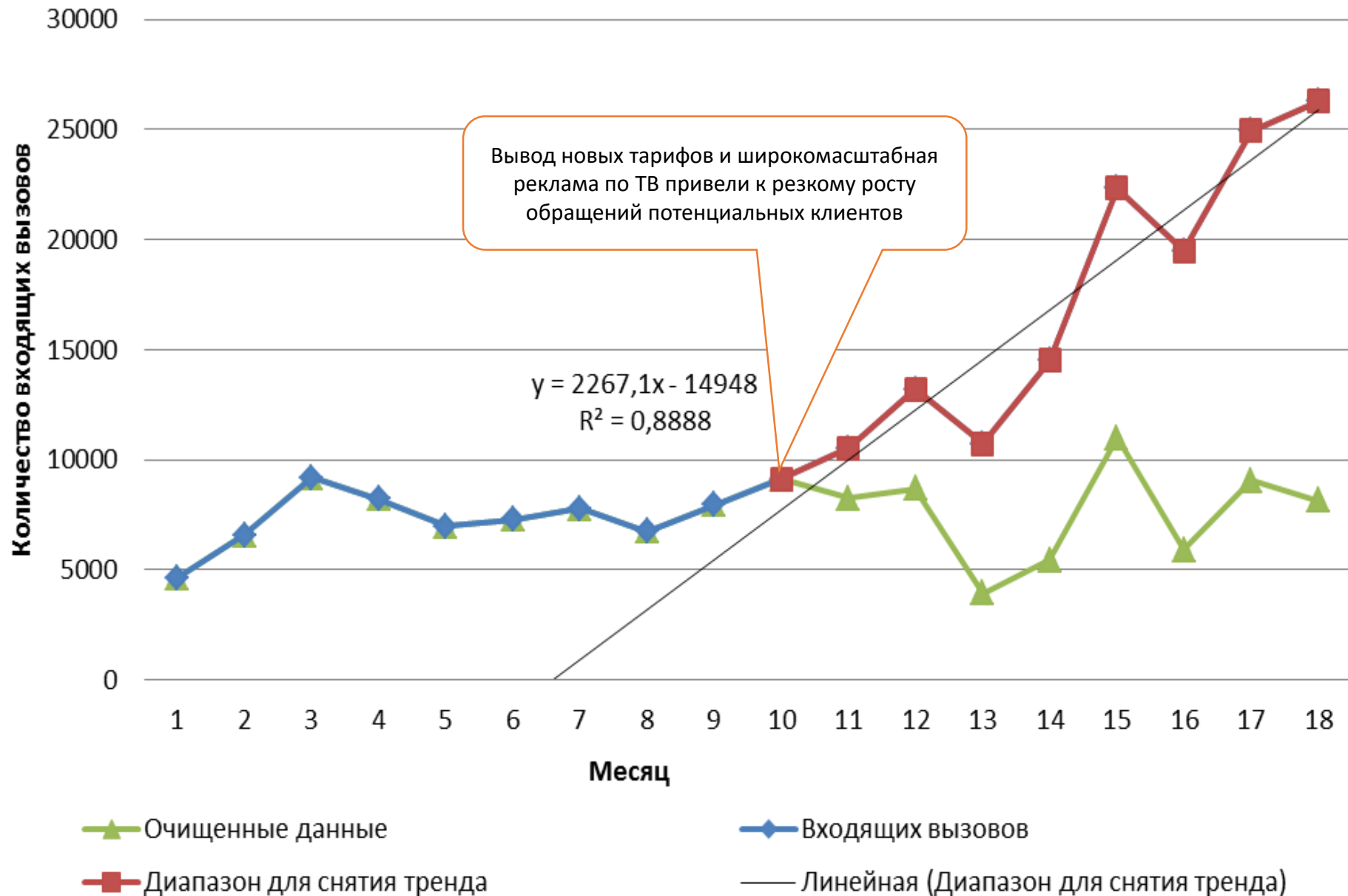
Совет №11.
Используйте графический анализ и
представление данных

	01.01.2012	02.01.2012	03.01.2012	04.01.2012	05.01.2012	06.01.2012	07.01.2012	08.01.2012	09.01.2012	10.01.2012	11.01.2012	12.01.2012	13.01.2012	14.01.2012	15.01.2012	16.01.2012	17.01.2012	18.01.2012	19.01.2012	20.01.2012	21.01.2012	22.01.2012	23.01.2012	24.01.2012	25.01.2012	26.01.2012	27.01.2012	28.01.2012	29.01.2012	30.01.2012	31.01.2012
Горячая линия	0,100%	0,300%	0,500%	0,500%	0,400%	0,800%	0,201%	1,302%	2,303%	3,102%	2,604%	4,104%	2,303%	3,603%	2,203%	3,103%	2,202%	2,103%	4,040%	4,604%	4,304%	4,803%	4,034%	2,502%	4,903%	3,702%	2,002%	2,204%	4,90%		
Продажи	0,000%	0,000%	0,000%	0,200%	0,600%	0,500%	0,201%	1,302%	2,604%	4,104%	4,004%	3,203%	3,904%	5,011%	4,103%	3,801%	2,904%	4,804%	4,204%	4,104%	0,001%	1,801%	2,041%	5,032%	3,804%	2,202%	901%	301%			
Сервисный центр	1,202%	2,201%	1,302%	2,402%	2,603%	0,005%	0,005%	5,705%	5,207%	6,006%	5,807%	2,005%	6,307%	6,305%	9,005%	9,006%	6,049%	6,208%	3,066%	6,086%	6,706%	0,007%	6,305%	6,079%							

Стройте графики



Очистка данных от тренда. Группа "Убытки". Период - с января 2010 по июнь 2011. Интервал - 1 месяц.



Анализ эффективности набора операторов за период июль 2012 - январь 2013

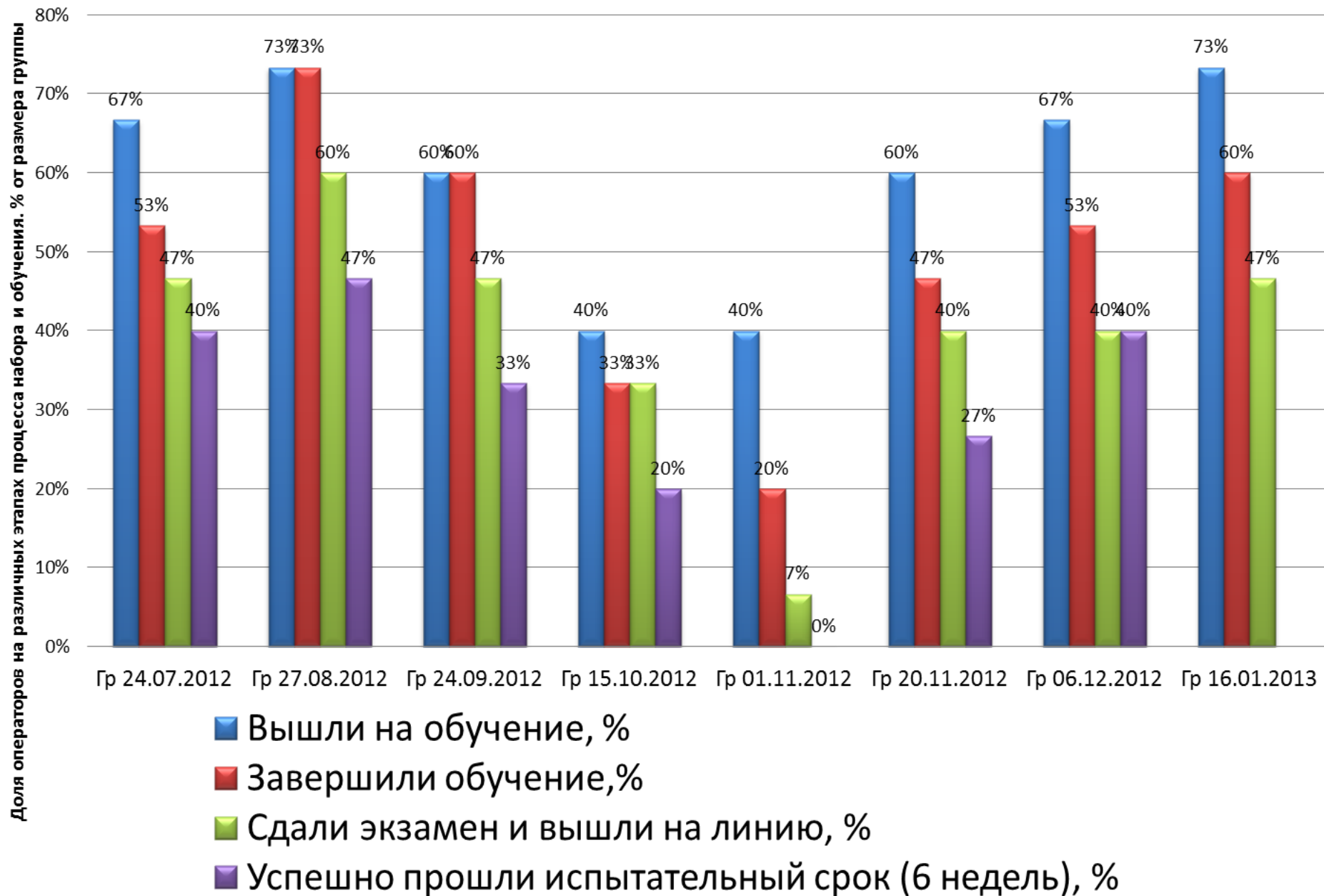
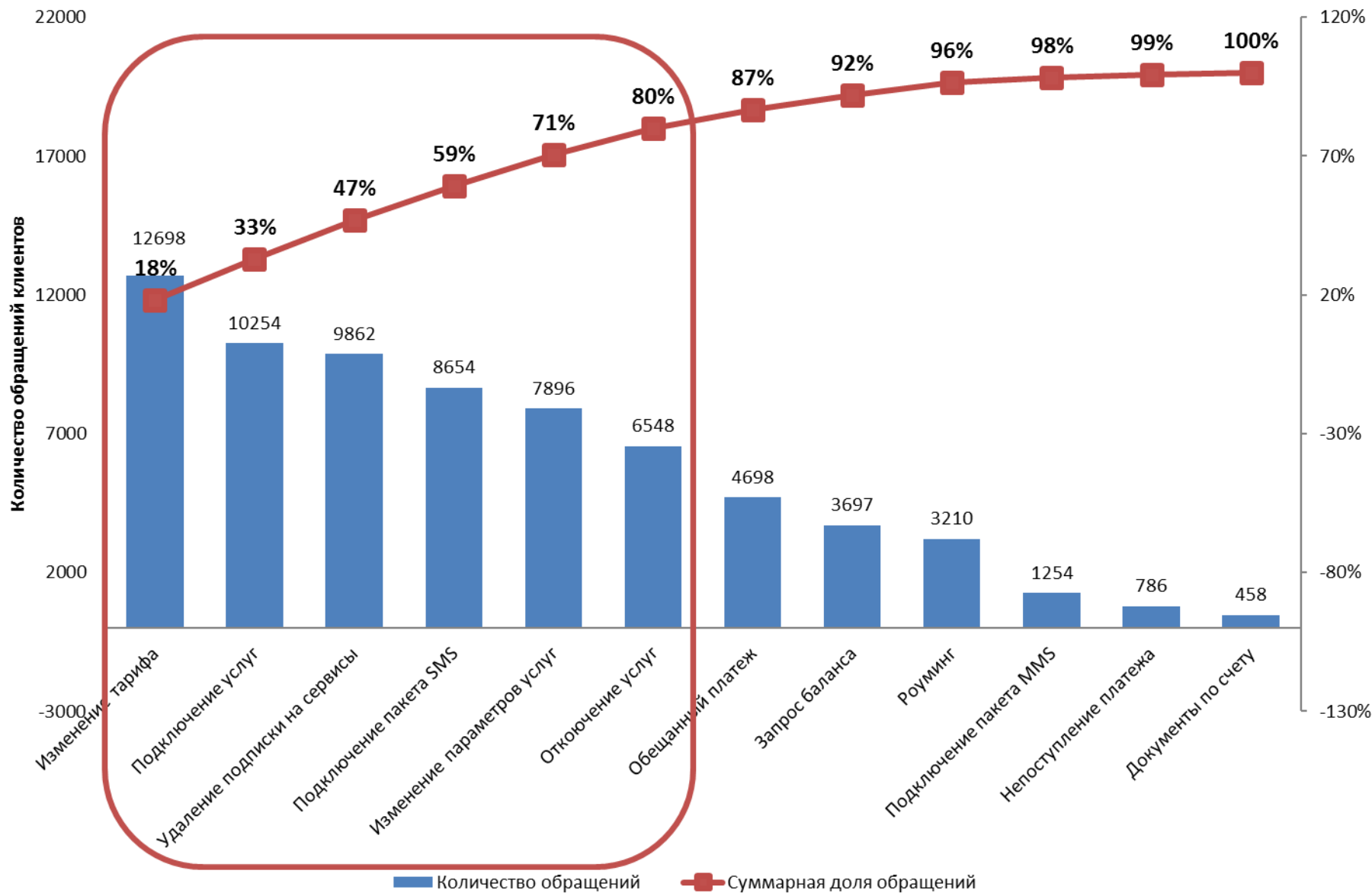
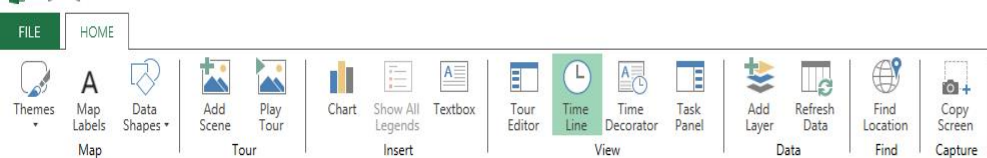


Диаграмма Парето по причинам обращений в ЦПК. Период - декабрь 2011





Ticket Sales in Seattle

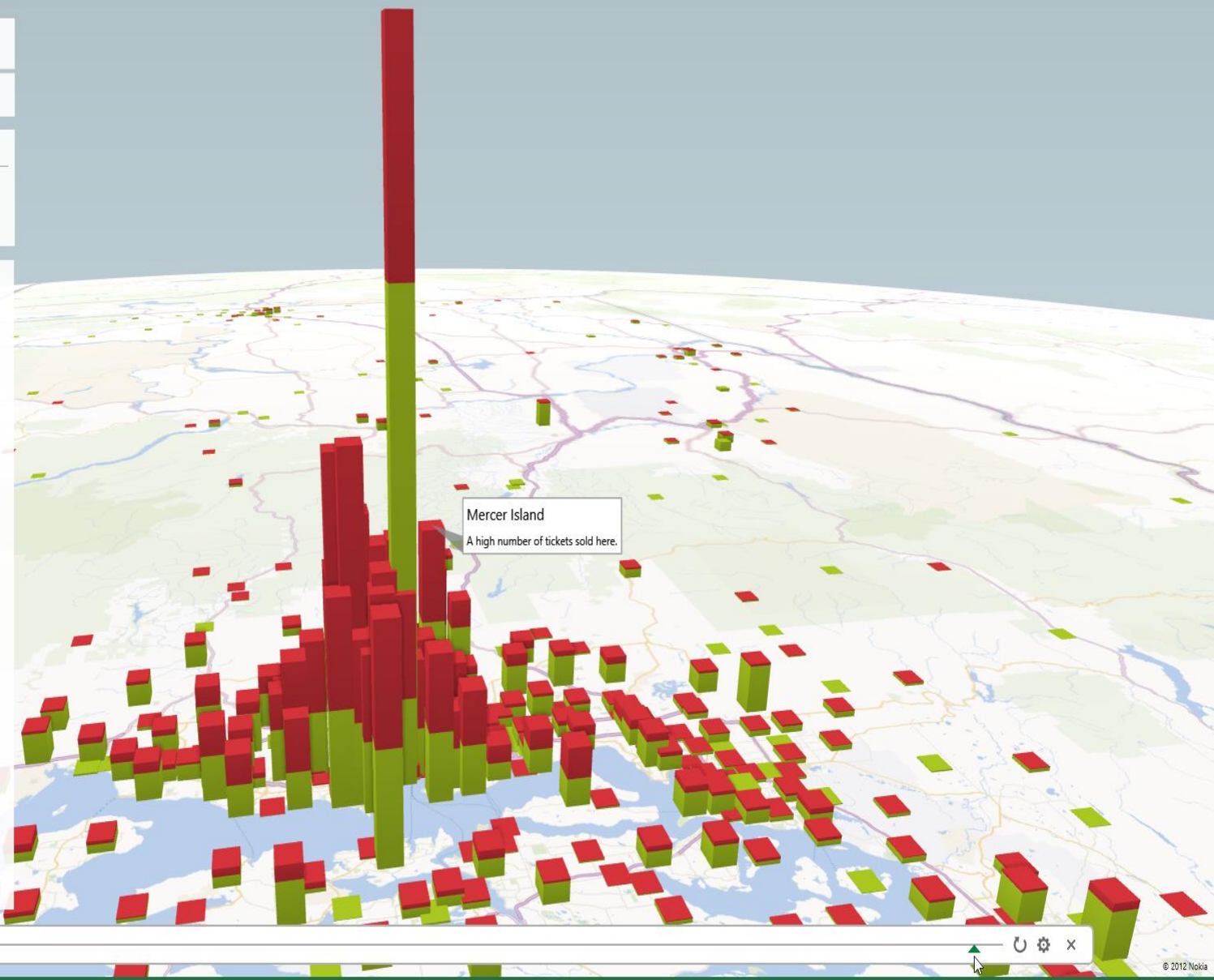
A tour showing ticket sales over time.

Ticket Sales

■ Memb
■ Non-memb

MemNonMemTicket by ZipCode

Top 100 Locations by Memb



Создайте стандарт оформления графиков в КЦ

Рекомендуется разработать внутренний стандарт оформления графиков. В стандарте описать требования к оформлению следующих элементов:

- Заголовок графика
- Оси (горизонтальная, вертикальные)
- Легенда
- Линии / точки / столбцы / области и т.д.
- Значения переменных
- Дополнительные элементы (фон, сетка, 3D, комментарии, тренды и т.д.)

The background of the slide is a photograph of a large, jagged iceberg floating in a dark blue ocean under a hazy sky. The iceberg's surface is highly textured with various cracks and ridges.

Совет №12.
Используйте условное
форматирование

Это просто красивые отчеты

Рейтинг.xlsxm - Microsoft Excel

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Разработчик

RIC1 fx

Рейтинг торговых представителей

	Подразделение	ФИО	Рейтинг по значению_1	Значение_1	Значение_2	Значение_3	Значение_4	Значение_5	Рейтинг по значению_6	Значение_6	Рейтинг по значению_7	Значение_7	Рейтинг по значению_8	Значение_8	Рейтинг по значению_9	Значение_9	Рейтинг по значению_10	Значение_10
4	БАШКОРТОСТАН	Сотрудник_1		100 153	3 859		8 356	29 075		-16 880		22,1%		62,9%		2,0%		13,0%
5	БАШКОРТОСТАН	Сотрудник_2		140 575	5 537		4 794	21 107		-10 776		9,9%		63,6%		18,67%		7,8%
6	БАШКОРТОСТАН	Сотрудник_3		245 101	9 775		-18 998	22 624		-31 846		5,8%		85,9%		6,61%		1,7%
7	БАШКОРТОСТАН	Сотрудник_4		328 291	13 795		-4 647	38 632		-29 484		16,6%		64,9%		14,77%		3,6%
8	БЕЛГОРОД	Сотрудник_5		82 203	2 841		9 351	10 976		1 216		6,4%		70,1%		5,00%		18,5%
9	БЕЛГОРОД	Сотрудник_6		103 245	3 782		14 677	16 506		1 953		11,8%		54,7%		21,85%		11,6%
10	БЕЛГОРОД	Сотрудник_7		137 802	4 936		19 472	12 609		11 799		17,8%		66,0%		5,35%		10,8%
11	БЕЛГОРОД	Сотрудник_8		142 183	4 867	329	29 592	18 478		16 310		6,3%		12,0%		0,05%		81,6%
12	БЕЛГОРОД	Сотрудник_9		431 183	14 878		35 196	18 309		31 766		7,1%		82,0%		8,09%		2,9%
13	БЕЛГОРОД	Сотрудник_10		453 690	14 763		57 369	36 561		35 570		4,2%		80,2%		7,92%		7,7%
14	ВОЛГОГРАД	Сотрудник_11		78 296	3 306		7 190	32 210		-21 715		33,4%		50,2%		10,20%		6,1%
15	ВОЛГОГРАД	Сотрудник_12		236 327	9 376		14 493	18 265		5 604		19,3%		66,0%		1,06%		8,1%
16	ВОЛГОГРАД	Сотрудник_13		266 031	9 949		25 009	44 469		-9 510		7,8%		54,5%		31,08%		6,6%
17	ВОЛГОГРАД	Сотрудник_14		773 537	31 559		24 373	21 675		34 258		15,8%		65,5%		10,50%		8,2%
18	ВОРОНЕЖ	Сотрудник_15		39 816	1 657		5 272	12 416		-5 487		19,7%		33,9%		24,50%		21,9%
19	ВОРОНЕЖ	Сотрудник_16		40 962	1 462		275	16 284		-14 547		0,0%		84,2%		10,95%		4,8%
20	ВОРОНЕЖ	Сотрудник_17		46 370	1 863		8 442	18 836		-6 531		23,3%		18,3%		29,14%		29,3%
21	ВОРОНЕЖ	Сотрудник_18		130 886	5 032		19 905	10 661		14 276		19,7%		40,5%		14,27%		25,6%
22	ВОРОНЕЖ	Сотрудник_19		154 688	5 860		20 485	13 616		12 729		23,1%		56,9%		11,98%		8,1%
23	ВОРОНЕЖ	Сотрудник_20		168 162	6 595		31 251	15 099		22 747		36,4%		41,7%		6,18%		15,8%
24	ВОРОНЕЖ	Сотрудник_21		373 324	12 659		32 541	18 450		26 750		4,0%		80,0%		5,40%		10,7%
25	ВОРОНЕЖ	Сотрудник_22		403 731	13 905	348	60 106	13 616		60 742		6,2%		53,9%		22,56%		17,4%
26	ВОРОНЕЖ	Сотрудник_23		502 380	17 265		66 314	16 616		66 963		6,3%		64,9%		14,25%		14,5%
27	КЕМЕРОВО	Сотрудник_24		19 430	800		1 713			2 512		4,6%		29,7%		5,76%		59,9%
28	КЕМЕРОВО	Сотрудник_25		53 009	2 367		2 470			4 837		8,8%		53,4%		33,71%		4,1%
29	КЕМЕРОВО	Сотрудник_26		96 108	3 290		8 935			12 225		2,1%		79,0%		5,77%		13,1%
30	КЕМЕРОВО	Сотрудник_27		113 125	4 500		5 255	37 854		-28 100		9,0%		63,9%		15,51%		11,5%
31	КЕМЕРОВО	Сотрудник_28		272 906	9 633		6 995	55 404		-38 776		4,1%		87,6%		2,41%		5,9%
32	КРАСНОДАР	Сотрудник_29		248 940	8 652	1 412	4 645	28 410		-13 702		9,6%		61,4%		22,04%		6,9%
33	КРАСНОДАР	Сотрудник_30		407 709	16 451	395	5 820	32 844		-10 178		12,7%		59,4%		22,65%		5,3%
34	КРАСНОДАР	Сотрудник_31		418 459	18 171	72	19 722	19 243		18 721		27,0%		49,0%		18,81%		5,2%
35	КРАСНОДАР	Сотрудник_32		549 963	23 185		19 204	25 449		16 940		21,4%		58,4%		10,28%		9,9%
36	КРАСНОДАР	Сотрудник_33		558 129	23 547		16 230	29 888		9 890		20,2%		56,6%		15,31%		7,9%
37	КРАСНОДАР	Сотрудник_34		703 494	28 468		15 002	47 882		-4 412		14,4%		65,3%		16,59%		3,7%
38	МОСКВА	Сотрудник_35		15 516	572		635	23 114		-21 907		8,5%		78,5%		11,92%		1,1%
39	МОСКВА	Сотрудник_36		125 284	4 547		11 893	20 628		-4 188		11,7%		68,0%		7,60%		12,6%
40	МОСКВА	Сотрудник_37		241 199	8 604		55 024	10 084		53 544		9,0%		27,2%		21,61%		42,2%
41	МОСКВА	Сотрудник_38		765 766	27 367	1 815	48 557	28 148		49 591		16,8%		67,4%		5,49%		10,3%
42	НОВОСИБИРСК	Сотрудник_39		104 396	4 096		3 934	14 529		-6 499		5,9%		58,8%		33,75%		1,5%
43	НОВОСИБИРСК	Сотрудник_40		151 445	5 907		13 621	16 164		3 363		7,4%		54,0%		22,85%		15,8%
44	НОВОСИБИРСК	Сотрудник_41		208 914	7 585	1 332	5 401	17 939		-3 621		23,4%		50,6%		16,17%		9,9%
45	НОВОСИБИРСК	Сотрудник_42		298 900	11 354		10 206	25 933		-4 374		4,3%		68,1%		22,39%		5,2%
46	НОВОСИБИРСК	Сотрудник_43		309 405	11 311	864	11 765	15 369		8 570		16,6%		70,9%		9,65%		2,9%
47	НОВОСИБИРСК	Сотрудник_44		312 176	13 683		9 078	14 396		8 365		15,8%		49,5%		24,57%		10,2%
48	НОВОСИБИРСК	Сотрудник_45		323 533	14 206		21 918	20 484		15 641		25,1%		44,6%		15,43%		14,9%
49	НОВОСИБИРСК	Сотрудник_46		522 063	18 321	937	25 988	16 764		28 482		3,8%		67,7%		12,29%		16,2%
50	НОВОСИБИРСК	Сотрудник_47		539 159	21 189		26 934	13 432		34 691		6,6%		54,3%		30,72%		8,3%
51	ОРЕНБУРГ	Сотрудник_48		483 653	19 951	111	18 181	63 496		-25 254		14,3%		54,2%		14,08%		17,4%
52	ПЕРМЬ	Сотрудник_49		102 796	4 240		3 956	5 479		2 717		3,2%		46,6%		22,91%		27,3%
53	ПЕРМЬ	Сотрудник_50		120 358	4 974		3 545	24 664		-16 195		8,9%		54,3%		21,38%		15,4%

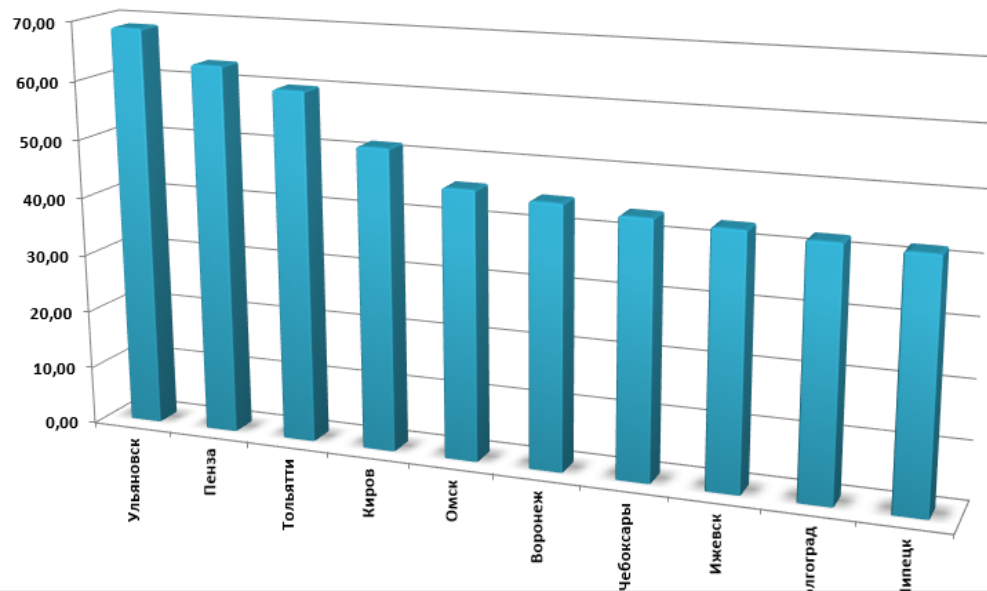
Детально Россия

Готово 80%

Это просто красивые отчеты

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	№ п/п	Город	Емкость рынка труда	Транспортная доступность	Экономические факторы	Анализ конкурентности рынка труда	Наличие подходящих по требованиям объектов недвижимости	ИТОГ			
1											
2	1	Ульяновск	56	81	75	75	40	68,75			
3	2	Пенза	50	63	69	69	80	63,32			
4	3	Тольятти	75	19	56	100	80	60,05			
5	4	Киров	25	75	81	44	60	51,61			
6	5	Омск	69	6	63	63	60	45,92			
7	6	Воронеж	63	100	31	31	60	44,89			
8	7	Чебоксары	19	44	100	38	20	43,74			
9	8	Ижевск	13	38	88	56	60	43,13			
10	9	Волгоград	81	56	50	13	100	42,41			
11	10	Липецк	38	50	25	81	60	41,96			

ИТОГОВЫЙ РЕЙТИНГ ТОП-10 ГОРОДОВ



The background of the slide is a photograph of a large, jagged iceberg floating in a dark blue ocean under a hazy sky. The iceberg's surface is highly textured with various cracks and ridges.

Совет №13.
Используйте именованные
диапазоны и имена переменных

Это тоже немножко программирование

1. Используем Диспетчер имен (закладка Формулы) или
2. Задаем ИМЯ какой-нибудь ячейке, в которой содержится любая наша переменная (цель по KPI, курс валюты) – то, что дальше в расчетах будет использоваться неоднократно
3. В формулах используем не адрес ячейки, а ее имя

= A23 * КУРС

А также можно задать имя

A large, jagged iceberg floats in a dark blue ocean under a hazy sky. The iceberg's surface is covered in numerous cracks and crevasses, showing its massive scale and the texture of the ice.

Совет №14.
Используйте надстройку Эрланга в
Excel для процесса WFM

Надстройка, реализующая формулы Эрланга в Excel в виде обычных формул

- Устанавливаем надстройку (ErlangXL97.xla) через меню «Файл-Параметры-Надстройки», внизу «Перейти», «Обзор», выбрать файл надстройки.
- При вводе формул в Excel станут доступны (описание формул есть):
 - Abandon
 - Agents
 - AgentsASA
 - ASA
 - CallCapacity
 - FractionalAgents
 - FractionalCallCapacity
 - Queued
 - QueueSize
 - QueueTime
 - ServiceTime
 - SLA
 - Trunks
 - Occupancy
 - ErlangBExt

Совет №15.

Разговаривайте на одном языке с тем
«кому это все нужно» — с Заказчиком

Как выстраивать диалог с бизнесом?

Ключевые причины проблем:

- Различные «взгляды» бизнеса и КЦ друг на друга, разговор на разных языках
- Нет понимания, что каждая сторона «должна и может давать» друг другу

Следствия:

- Контакт-Центр не получает технологическое и организационное развитие, не увеличивает капитализацию компании
- КЦ не используется как инструмент получения аналитической информации о клиентах
- КЦ не используется как инструмент влияния на жизненный цикл клиентов и прибыль компании
- Компания проигрывает в конкурентной борьбе не только по параметрам сервисного обслуживания







Диалог с бизнесом – что делать?

Организация разговора на «одном языке»

- Предоставление бизнесу четкой картины по затратам на обслуживание клиентов, **расчет показателей себестоимости (Cost per Contact / Minute / Sale / client и пр.)**
- Анализ взаимосвязи между удовлетворенностью клиента и затратами на его обслуживания с одной стороны и лояльностью и доходами компании с другой **(NPS / ARPU / LTV = f (CSI, CPC)**
- Обоснование всех инвестиционных решений через понятные бизнесу метрики: **Cost, Benefit, CashFlow, PaybackPeriod, NPV, ROI**

Диалог с бизнесом – что делать?

Организация в Контакт-Центре функции «Управление взаимоотношениями с клиентами»

- Контакт-Центр – Компания (использование КЦ для получения аналитической информации о клиентах)
 - «Голос клиента» - аналитика по тематикам обращений (включая речевую аналитику при наличии)
 - Сбор, консолидация обратной связи от клиентов из различных источников
 - Идентификация и анализ системных ошибок компании
 - Анализ причин оттока клиентов
- Компания – Контакт-Центр (использование КЦ в качестве инструмента управления жизненным циклом клиентов)
 - Допродажи / Кросс-продажи
 - Проактивные контакты с клиентом (WelcomeCall, Check X Call)
 - Удержание клиентов (добрым словом, открытым / закрытым предложением)
 - Обзвон по предикторам оттока



Еще 8 полезных «фишек» в Excel, которые должен знать каждый

- Копирование данных в графики Excel горячими клавишами
- Данные на географической карте
- Преобразование строк в столбцы (транспонирование)
- Создание выпадающих списков
- Связанные выпадающие списки
- Удаление дубликатов данных
- Функция – «Подбор параметра»
- Выделение диапазонов клавишами а не мышкой

В материалах конференции у вас будут:

- Презентация мастер-класса
- Файлы Excel, которые демонстрировались
- Надстройка Эрланга
- Рекомендации по графическому представлению данных
- Текст стандартов CORC, EN15838
- Списки горячих клавиш в Excel



Управление изменениями – НОВЫЙ СТИЛЬ ЖИЗНИ

- Никогда не будет конца тем переменам, которые есть, надо находить в этом удовольствие.
- Поэтому давайте исходить из того, что перемены — это не наказание и не испытание, а удовольствие, и нужно, наверное, научиться переживать их как большое приключение. И играть в них.

Герман Греф

- <https://goo.gl/BZEvBG>



Эпилог



«Вы можете не
меняться.

Выживание не
является
необходимостью!»

Уильям Эдвардс Деминг
(1900 г. – 1993 г.)



СПАСИБО

ЗА ВНИМАНИЕ

Апекс Берг
Контакт-Центр Консалтинг

+7 495 22-911-82
www.apexberg.ru