

08 декабря 2022

Как улучшить пять KPI клиентского сервиса



Елена Цапалина,
эксперт департамента CRM
ГК «КОРУС Консалтинг»

Недовольные покупатели на горячей линии, слишком долгий ответ оператора, регулярная обратная связь и помощники - чат-боты. Елена Цапалина, эксперт департамента CRM ГК «КОРУС Консалтинг» объясняет, как ретейлеру, вооружившись формулами, поэтапно повысить качество взаимодействия со своими потребителями.

В приветственном сообщении на горячей линии Virgin Atlantic Ричард Брэнсон обещает скидку, если оператор не примет звонок в течение 18 секунд. Владелец компании уверен в том, что его сотрудники гарантированно ответят на обращение за это время — и они успевают. Какие еще показатели, кроме скорости ответа, помогут вам уделять клиентам максимум внимания и улучшать качество вашего взаимодействия? Как оцифровать эффективность работы с обращениями и понять, что это действительно помогает бизнесу



развиваться?

1. FRT (FIRST RESPONSE TIME)

FRT – время первого ответа на обращение клиента говорит о том, насколько быстро компания реагирует на звонки, письма и сообщения в мессенджерах. Это показатель эффективности «первой линии» поддержки. Оперативный ответ на запрос может сделать клиента более счастливым и лояльным.

Формула расчета: время всех первых ответов / количество обращений.

Например, операторы ответили на 3 обращения покупателей в онлайн чате на сайте. Первому ответили в течение 2 минут, второму — в течение 4, третьему — в течение 6 минут. В сумме сотрудникам контакт-центра понадобилось 12 минут на обработку поступивших обращений. $12 \text{ минут} / 3 \text{ обращения} = 4 \text{ минуты}$ (среднее время первого ответа). Метрика считается отдельно для каждого канала взаимодействия: телефона, соцсетей, чатов и т. д. Ее можно измерить в любых временных показателях – от минут до дней.

Чем короче это время, тем выгоднее для компании. Очевидно, если компания быстро отвечает по телефону или в сообщениях, она работает на улучшение своего сервиса для заказчиков и повышение их лояльности.

Представьте, что недовольный покупатель звонит в колл-центр розничной сети, чтобы пожаловаться на то, что у купленного товара плохое качество. Чем

дольше он будет «висеть» на телефоне, тем больше негатива будет у него копиться. Анализируя данные FRT и уровень клиентской лояльности, ретейлер может понять, какие точки контакта со своей целевой аудиторией он может улучшить.

Как повысить FRT:

- 1.** Работайте над омникальностью: переведите всю коммуникацию в одну систему. Информация о клиенте будет храниться в одном месте. Тогда оператору не придётся переключаться с одной платформы на другую в поисках ответа на вопрос. В итоге один сотрудник сможет отвечать на большее количество обращений в единицу времени.
- 2.** Пользуйтесь автоответчиками и чат-ботами. Для ответа клиенту не всегда нужна поддержка «живого» сотрудника. Например, чтобы узнать, в какое время сегодня работает склад, достаточно обратиться к чат-боту.
- 3.** Формулируйте автоматические ответы в электронной почте и формах заявки на сайте. Например, настройте автоматически отправляемое письмо «Спасибо, ваша заявка принята. Мы свяжемся с вами в течении XX часов».
- 4.** Постоянно анализируйте отклонения и выявляйте причины изменений FRT. Почему перестали справляться операторы? Увеличилось количество заказчиков? Уменьшился процент брака? Ваши выездные работники постоянно опаздывают? Ищите, почему это произошло, и точно устраняйте препятствия, встречающиеся на пути ваших покупателей.



2. ART (AVERAGE REPLY TIME)

ART – это среднее время ответа. И если с FRT мы видим первое знакомство заказчика с компанией, а также то, как быстро его запрос взяли в работу, то в этой метрике говорим о времени решения проблемы задачи покупателя до самого конца.

Измерить ART также можно во временных показателях. Здесь важна скорость, поэтому желательно, чтобы этот KPI постоянно шел вниз. Кроме того, нужно классифицировать запросы по срочности: если у клиента серьезная проблема, то мы должны ориентироваться на более короткий срок по решению проблемы.

Формула расчета: время от обращения до решения проблемы / количество обращений

Сбор информации для обеих метрик - FRT и ART - работает по одному алгоритму. Мы считаем, сколько времени проходит от момента первого касания до решения проблемы, накапливаем статистику и затем корректируем процесс. ART можно также использовать для планирования ресурсов или потребности в автоматизации. Например, можно выяснить, что проблема долгого ответа на вопрос клиента вызвана тем, что не хватает специалистов или единого хранилища данных.

Возьмем пример с нашим недовольным покупателем. Допустим, вы быстро обработали его первый запрос, но пока не вернулись к нему с каким-то решением. Чем дольше покупатель пребывает в неизвестности, тем более негативное отношение к вашей сети у него сложится. Если же ретейлер, даже не до конца приняв решение, что делать с проблемой, будет постоянно находиться в контакте с обратившимся, покупатель будет знать, что его задачу решают и он для этого бизнеса ценный клиент.

Как улучшить ART:

- 1.** Классифицируйте обращения на простые и сложные. На простые можно дать ответ сразу, они остаются на «первой» линии и должны решаться оператором в момент звонка. Сложные требуют вовлечения одного или нескольких экспертов и большего количества времени на рассмотрение.
- 2.** Сложные обращения делят на срочные и не срочные. В первом случае требуется немедленная реакция (например, при поломке техники или аварийной ситуации, или участия в срочном тендере), вторые можно решать не сразу (например, плановое ТО оборудования).
- 3.** Помогите оператору «первой» линии быстрее отвечать на простые обращения. Создайте единую базу знаний и обеспечьте простой поиск по ней, сформулируйте готовые ответы на популярны запросы.
- 4.** Настройте динамические подсказки для операторов «первой» линии. Так сотрудникам колл-центра не придётся держать в голове весь пул вопросов, и они будут быстрее справляться с задачей.



5. Опишите и автоматизируйте маршруты «сложных» заявок. Поделите обращения на типы и регламентируйте время ответа на каждый вид запроса. Например, клиент обращается за отсрочкой платежа. Менеджер должен получить от него необходимые документы и загрузить их в CRM систему – 1 день, далее обращение поступает в юридический отдел, где рассматривается 2 дня, потом в финансовый отдел на 1 день. Клиент должен получить ответ об одобрении на 4-й день после подачи документов. Наиболее просто эти функции можно реализовать в вашей CRM-системе.

3. NUMBER OF TICKET BACKLOG

NTB - количество просроченных заявок. Обращения клиентов считаются просроченными тогда, когда решение его проблемы требует больше времени, чем прописано в регламенте. Клиенты понимают, что сложные запросы требуют большего количества времени, но хотят понимать срок, в течении которого она решится. В случае, если сроки не соблюдаются, человек начинает испытывать негатив.

Формула расчета: количество просроченных обращений / общее количество обращений

Вычисляется NTB в абсолютном значении (т.е. количество просроченных обращений в единицу времени) или в процентах от общего количества обращений, заведенных в указанный период. Чем меньше показатель, тем лучше.

Как улучшить NTB:

- 1.** Установите автоматические уведомления о сроках обработки обращений для каждого сотрудника, а также напоминания о его окончании.
- 2.** Настройте автоматические уведомления для руководителя о просрочке ответа или приближению к ней. Так он сможет вовремя проконтролировать работу сотрудника или повлиять на причину задержки.
- 3.** Анализируйте причины. Иногда высокий NTB связан с внешними факторами, на которые не в силах повлиять поддержка (например, задерживается поставка деталей из-за рубежа). Но может оказаться, что требуется увеличение штата сотрудников или автоматизация ряда процессов.

4. NPS (NET PROMOTER SCORE)

Индекс потребительской лояльности – метрика, которая говорит, насколько клиенты готовы порекомендовать ваши услуги своим знакомым. Рост этого показателя дает приток новых клиентов.



Важно собирать обратную связь по [NPS](#) сразу после того, как вы взаимодействовали с заказчиком. Иначе он может просто забыть про вас и не даст объективную оценку. Традиционно этот индекс исчисляется при помощи клиентского опроса. Задайте только два вопроса: насколько вероятно, что клиент порекомендует компанию окружающим (оценка от 0 до 10) и почему?

Исследования говорят, что заказчики, поставившие оценку от 0 до 6 («противники»), скорее отзовутся о вашей компании негативно; с оценкой 7-8 ничего делать не будут, а те, кто проставил 9 и 10 запросто помогут вам продвигать ваш бизнес («промоутеры»).

Формула расчета: «промоутеры» - «противники».

Отлично, если этот показатель в плюсе. Если растёт – готовьтесь к увеличению потока заказов в ближайшем будущем. Но если он оказался со знаком минус, то ждите проблем – может случиться отток клиентов.

Как улучшить NPS:

- 1.** Точно также как и FRT, вам необходимо собирать и хранить заявки от заказчиков из всех каналов в единой системе. Это позволит классифицировать запросы, а затем выявить проблемы, которые наиболее часто беспокоят клиентов.
- 2.** Если вы не знаете, что сделать, чтобы потребители были довольны, можно организовать глубинные интервью с действующими лояльными клиентами, а также с теми, которые недавно отказались от услуг компании.

5. CSAT (CUSTOMER SATISFACTION SCORE)

CSAT - индекс удовлетворенности клиентов - показывает, насколько клиенты довольны сервисом компании. Данные собираются путем опроса.

Респонденты оценивают, насколько им понравилось обслуживание или сервис по шкале от 1 до 5. И отвечают на дополнительные вопросы: что можно изменить или добавить, чтобы стало лучше. Главное при сборе данных - соблюдать баланс и не перегружать клиента вопросами.

Формула расчета: количество довольных клиентов (оценка 4 и 5) ÷ количество ответов на опрос) × 100 = процент удовлетворенных клиентов. Чем выше эта оценка, тем лучше. Рост CSAT тесно связан с улучшением репутации компании и напрямую влияет на рост доходов.

Получать регулярную обратную связь от покупателя – мечта каждой компании. Задача розничного магазина – мотивировать клиентов говорить, и делать это регулярно. Ситуация на рынке меняется очень быстро и вам нужно оперативно реагировать на то, что вы услышали от клиентов. Поэтому CSAT необходимо проводить регулярно, сравнивая результаты за различные периоды.

Как улучшить CSAT:

- 1.** Если оценка получилась низкой, нужно искать причины. Проанализируйте анкеты. Что не так с вашими услугами? Может, с клиентом невежливо говорили? Или он недоволен вашим товаром? Возможно, их не устраивает работа службы поддержки, но может оказаться, что дело вовсе не в операторах. Это метрика-индикатор, которая говорит, что пора проверить процессы и сотрудников, которые работают с клиентами.
- 2.** Рассмотрите CSAT по разным каналам поддержки. Насколько клиенты удовлетворены обратной связью вашей команды по телефону в сравнении, например, с чатом, электронной почтой или другими каналами? Это даст вам представление о том, на чем следует сосредоточить усилия по улучшению.
- 3.** Отслеживать и улучшать KPI – не разовая, а системная работа, которую нужно проводить регулярно.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ



Важно, чтобы все обращения клиентов собирались в одном месте. Так, вы получите достоверные данные и объективную картину ситуации:

- Внедрите ИТ-решение, которое позволяет маршрутизировать и отслеживать работу с заявкой внутри компании. Это не только удобный инструмент для расчёта показателей, но и реальная помощь вашим сотрудникам.
- Если вы используете CRM-систему, усовершенствуйте ее дополнительными функциями: базой знаний для оператора, всплывающими подсказками и скриптами разговора, автоматическими ответами на обращения клиентов, чат-ботами.

Меняйте и улучшайте процессы. Ищите, тестируйте, исправляйте, проверяйте гипотезы и снова ищите. Обеспечьте непрерывный процесс поиска идей, и это отразится на ваших KPI.