

Сценарии маршрутизации обращений и отчеты контактного центра: как найти путь к успеху?

Введение

Создание и модернизация контакт-центра - это одновременно наука и искусство. За прошедшие годы мы осуществили создание и модификацию сотен контакт-центров и часто участвовали в проектах, когда выполнялся переход от системы какого-либо производителя на решения Cisco. Большинство внедрений прошло успешно, позволив повысить эффективность работы организаций и степень удовлетворения заказчиков и сотрудников. Некоторые внедрения оказались неудачными. Мы обратили свое внимание на то, что для успешных внедрений характерен активный подход к пониманию целей бизнеса и способов преобразования этих целей в технологии. И цель данного документа — поделиться опытом успешного развертывания решения Cisco® Contact Center, познакомив читателей с взаимозависимостью между отчетами и сценариями маршрутизации обращений, описав лучшие подходы по организации процесса анализа бизнес-требований. Следуя нашим рекомендациям, вы можете обеспечить успешное внедрение Cisco® Contact Center.

Документ предназначен для клиентов Cisco, анализирующих возможность замены или модернизации своего существующего оборудования контакт-центра, а также документ будет полезен потенциальным клиентам Cisco, планирующим создания своего контакт-центра на базе Cisco Unified Contact Center Enterprise (CCE). Unified Contact Center Enterprise обладает очень мощными и гибкими возможностями использования отчетов и сценариев маршрутизации обращений. И хотя процедуры планирования системы могут потребовать кропотливой работы, полученные результаты превосходят ожидания практически всех клиентов.

Этот документ знакомит клиентов и партнеров Cisco с процессом анализа, его преимуществами и тем, как добиться максимально эффективного взаимодействия проектной команды при разработке сценариев маршрутизации обращений и системы отчетности. Независимо от того, передает ли организация часть задач по анализу и развертыванию системы внешнему подрядчику или выполняет этот процесс полностью самостоятельно, этот документ может помочь задать правильные вопросы, разработать правильную стратегию и, в итоге, внедрить решение, обеспечивающее полное соответствие контакт-центра целям и задачам бизнеса организации.

Почему важен процесс анализа?

Процесс анализа — это установленный порядок шагов, позволяющий основным заинтересованным сторонам привести проект к успеху. Исходная информация о бизнесе компании, наряду с планированием и принятием решений на основе фактов, лежат в основе разработки требований к разворачиванию Cisco Contact Center, и являются исходной базой для обучения персонала и определения критериев успеха. К основным заинтересованным сторонам относятся бизнес-спонсор(ы), руководители направлений деятельности компании, ИТ-персонал, супервизоры и руководители контакт-центра, бизнес-аналитики, группа формирования отчетов, группа разработки сценариев маршрутизации вызовов, а также представители поставщиков оборудования и программного обеспечения, партнеры, занимающиеся внедрением и интеграцией, и консультанты по бизнес-процессам. Первой целью всех заинтересованных сторон является создание команды, в которой каждый ее участник заинтересован в успехе общего проекта. Чрезвычайно важно, чтобы команда совместно выработала общий набор целей и считала каждого члена команды «внутренним заказчиком».

Цели анализа

Цели процесса анализа делятся на следующие категории.

- *Определение основных целей бизнеса:*
 - Определитесь со стратегией, прежде чем перейти к деталям.
 - В чем основные отличительные особенности организации по сравнению с конкурентами?
 - Определены ли ключевые показатели эффективности (KPI) для бизнес-процессов?
Например: важно ли, чтобы обращения обслуживались самыми опытными агентами, и поэтому обеспечивался высокий процент решений с первого обращения, или чтобы ответ на обращение было совершено в течение определенного времени, обеспечивая высокие показатели уровня сервиса? Для достижения обеих этих целей приходится идти на компромиссы, но важно договориться о том, какие компромиссы возможны.
- *Определение основных задач бизнеса и будущих ожиданий:*
 - При принятии решений необходимо фокусироваться на текущих потребностях и учитывать будущие ожидания бизнеса. Этот процесс поможет определить моменты, которые будут определять реализацию и модель развертывания технического решения.
- *Составление модели обслуживания и требуемого уровня сервиса для каждого канала обращения (например, скорости ответа):*
 - Голос (входящие и исходящие, в том числе звонки через сайт)
 - Мультимедиа (web, email, видео, мобильные приложения и так далее)
 - Самообслуживание
 - В какой момент обращение должно быть переадресовано на живого оператора?
 - Какие внешние системы или базы данных будут использоваться?
 - Какие приложения самообслуживания используются в настоящее время, и как они работают?
 - Сохранятся ли они или будут переработаны? Почему и как?
 - Как будут храниться данные самообслуживания, и как они будут использоваться в отчетах?
- *Определение требований к данным и отчетам:*
 - Как измеряется успешность?
 - Как данные будут собираться, храниться и использоваться в отчетах?
 - Найдите все особые или необычные случаи использования наборов данных для отчетов и запросите подробные описания.
 - Обратите внимание на сильную взаимосвязь между получением данных во время работы сценария маршрутизации обращения (вызова) и тем, как эти данные будут трактоваться для анализа бизнеса.
 - Какие другие источники данных помимо оперативной статистики контактного центра важны для управления бизнес-процессами?
 - Создайте общий реестр наименования показателей — согласованность обозначений это чрезвычайно важная задача.
- *Составление профилей агентов и сотрудников отдела обслуживания клиентов.*
 - Какими навыками и знаниями должны обладать сотрудники клиентской службы? Как происходит процесс управления жизненным циклом сотрудников/агентов: найм, обучение первичным навыкам, тестирование, дополнительное обучение по продуктам/сервисам компании, система мотивации, модель карьерного роста?

Что лучше - замена «подобного подобным» или ориентация на будущее?

Обычно ожидается, что смена платформы контакт-центра будет происходить по этапам в течение длительного периода времени, с целью повышения максимальной отдачи от инвестиций в существующие решения, сервисы и обучение пользователей. Но на практике процессы управления, применяемые в рамках технических ограничений существующей системы контакт-центра, часто оказываются устаревшими. Осуществляя переход на новую платформу предприятия, компании стараются не менять сложившуюся практику, потому что «мы так привыкли работать» или «это упростит переход» на новую систему. При этом многие заказчики на первых рабочих встречах склоняются к тому чтобы сначала внедрить те же самые функции, которые у них были, и лишь затем начинать осваивать новые возможности системы. Мы неоднократно видели, как попытка внедрить новый продукт Cisco Contact Center, имитируя шаг за шагом прежние процессы, не позволила воспользоваться всеми преимуществами новой системы и как следствие повысить эффективность и качество работы с клиентами.

В некоторых случаях повторение существующей практики решают сделать в форме связывающего моста от старого к новому. Но этот подход также связан с определенной опасностью, которую нужно учитывать - этот мост может так и остаться и не быть заменен лучшим процессом. Создание моста фактически может стимулировать «плохую практику» и способствует появлению циклов избыточных операций. Максимальная эффективность от внедрения нового решения достигается, если пересмотреть и снова проанализировать целесообразность существующих бизнес-процессов. Это понимание позволит определить, какой процесс следует сохранить в том виде, в котором он работает сейчас, а какой следует оптимизировать или заменить.

Это не значит, что необходимо заменить все существующие процессы. Часть существующих процедур ведения бизнеса являются, по веским причинам, долгожителями и должны сохраниться, при условии, что они продолжают соответствовать целям бизнеса и обеспечивать хороший коэффициент возврата инвестиций. Максимальной же отдачи от новой системы можно добиться, найдя способы улучшить общий ландшафт бизнес-процессов для соответствия текущим и будущим потребностям бизнеса. За прошедшее десятилетие внедрения Cisco Contact Center именно этот подход лег в основу наших самых крупных успехов. Мы настоятельно призываем заинтересованные стороны изучать новые технологии, и то как они могут обеспечить соответствие текущим задачам бизнеса, а не фокусироваться на технических ограничениях или на практике, которая была рождена в процессе поиска «наименьшего из всех зол».

Методология процесса анализа

В этом разделе описывается рекомендованный подход к процессу анализа. Он является не директивным набором инструкций, а набором рекомендаций, которые были успешно использованы у множества заказчиков. В зависимости от размера организации и объема необходимых изменений в практической деятельности могут понадобиться некоторые из этих шагов или все шаги. Количество членов проектной команды также может меняться в широком диапазоне. В некоторых организациях один человек может играть несколько ролей в разных рабочих группах. В других организациях для выполнения одной роли может понадобиться целая команда.

Шаг 1. Определите команду управления.

Первой и самой важной задачей является определение состава рабочей группы и правильного количества ее участников. Обязательно необходимо пригласить специалистов, которые могут определить, что важно для бизнеса: основные и вспомогательные процессы, области для улучшений, резервы для сокращения расходов и т.д.

На первом совещании рабочей группы следует определить, по крайней мере, следующие заинтересованные стороны (роли):

- директор или вице-президент верхнего уровня (руководящий спонсор);
- руководитель/директор центра обслуживания обращений (contact center);
- руководитель группы разработки сценариев маршрутизации обращений;

- руководитель группы отчетов;
- руководитель ИТ-отдела.

Эта команда должна определить и сопоставить основные цели бизнеса и цели клиентской службы, обсудить задачи контакт-центра, составить высокоуровневое соглашение о проведении изменений, обязательства в отношении ресурсов и времени, предельные сроки выполнения задач, а также определить правила и процесс разрешения конфликтов для всего процесса анализа.

Шаг 2. Определите *техническую команду*.

Определите основную команду технического персонала, которая будет участвовать в процессе анализа. Эта группа должна состоять из доверенных консультантов, которые вместе могут составить общее представление о процессах автоматизации всей организации и при этом имеют навыки эффективной работы в команде. Эти сотрудники обычно подбираются *командой управления* на шаге 1. В состав *технической группы* должен входить ведущий специалист по каждому корпоративному сервису, плюс эксперты по Cisco Contact Center. Каждый ведущий специалист рабочей группы может привлекать других профильных сотрудников для сбора информации, анализа статистики и поиска путей автоматизации бизнес-процессов. В состав *технической команды* могут входить:

- специалист по бизнес-приложениям;
- команда по разработке сценариев маршрутизации обращений;
- команда по формированию отчетов;
- специалист по ИТ-сервисам;
- специалист по коммуникационным сервисам;
- специалист(ы) по проектированию приложений (обычно партнер Cisco или Cisco Advanced Services).

Эта команда отвечает за разработку технических требований и шаблонов документов (описаны далее в этом документе) и согласование их с остальными членами *технической и команды управления*.

Шаг 3. Определите *основные бизнес-требования*.

Начните с бизнес-требований и на основе их определите требования к отчетам и сценариям маршрутизации обращений. Бизнес-требования должны отражать общие цели организации и могут не ограничиваться «техническими» целевыми показателями контакт-центра, такими как уровень сервиса (Service Level) и средняя скорость ответа (Average Speed Answer). Эти бизнес-требования могут быть определены для всей корпорации и/или для каждого направления деятельности. Ниже приведены некоторые примеры основных бизнес-требований.

- Уровень сервиса (Service Level) должен поддерживаться на уровне 80% для всех голосовых обращений.
- Уменьшить текучку среди операторов на 20% в следующем году.
- Добавить новые каналы взаимодействия с клиентами без увеличения численности персонала.
- Сократите отток базы клиентов на 10%.
- Повысить степень удовлетворенности заказчиков на 5%.
- Уменьшить операционные расходы на 25% за счет консолидации и/или виртуализации технических ресурсов.
- Сократить расходы и время обучения и повысить средний уровень знаний операторов за счет использования средств мультимедийного обучения на рабочих местах.

Группа проектирования приложений отвечает за общую модель работы с контактами. Эта команда также должна обеспечить непротиворечивость требований и устранение расхождений в рамках технической команды. В идеале, число основных бизнес-требований не должно быть большим, чтобы позволить группе сфокусировать свои усилия на самых важных областях. После развертывания системы список реализуемых бизнес-требований может расширяться вспомогательными бизнес-показателями в зависимости от полученных первоначальных результатов.

Роль руководителя технической группы состоит в том, чтобы позволить команде следовать в направлении единых целей на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Шаг 4. Разработайте *технический проект сервисов*.

Технический проект сервисов определяет весь объем необходимой настройки системы коммуникаций и приложений, их соответствие бизнес-требованиям. Технический проект содержит подробную информацию о конфигурации Cisco Unified CCE, взаимозависимость различных компонентов решения (системы самообслуживания, построения отчетов и т. д.) и схемы маршрутизации обращений. В этом документе описывается целевое состояние системы в конце проекта, и после документ регулярно актуализируется и обновляется на протяжении всего жизненного цикла системы.

Технический проект сервисов содержит высокоуровневые схемы физической и логической архитектуры, подробные схемы маршрутизации обращений, правила соглашений об именах и списки всех объектов, которые нужно сконфигурировать в системе для ее успешного развертывания и функционирования. Описания и примеры разделов документа, приведенные ниже, следует рассматривать как образцы, а не как исчерпывающий перечень.

- *Разработайте и утвердите соглашение о присвоении имен.*

Бизнес-пользователи должны утвердить соглашение о присвоении имен объектам измерения, получаемых из исходных данных статистики маршрутизации и ожиданий пользователей системы отчетов. Имена, назначаемые ИТ-персоналом и используемые пользователями системы отчетов, следует документировать, чтобы гарантировать однозначное понимание объектов системы:

- агент;
- группа агентов;
- Skill-группа;
- переменные контекста вызова;
- атрибуты агентов для Precision Routing;
- тип вызова (CallType);
- настройки рабочего места агента;
- сценарии автоматизации;
- вызываемые номера;
- сценарии самообслуживания (IVR/CVP);
- список атрибутов (для Precision Routing).

Соглашения о присвоении имен для направлений деятельности и/или подразделений компании также полезны и, скорее всего, уже существуют. Следует документировать эти соглашения, предоставив для справки всей команде доступ к ним, а ИТ-группа должна опубликовать эти соглашения.

- *Создайте шаблон с описанием маршрутизации обращений.*

В состав проекта должен входить шаблон маршрутизации обращений, использующий соглашение об именах и соответствующие ссылки на отчеты. Определите высокоуровневое соглашение о типовых сценариях маршрутизации обращений. Такой подход должен упростить модель обслуживания. Требования для конфигурации системных сервисов должны включать требования к маршрутизации и отчетам, и должны согласовываться с активным участием бизнес-пользователей и под их руководством.

Этот шаблон должен содержать, как минимум, следующие элементы:

- Описание сценария маршрутизации обращения, для какого направления деятельности и подразделения он применяется;
- Время работы сценария: рабочие часы, нерабочие часы, в часы пик и по выходным;
- Описание алгоритмов маршрутизации специальных событий;
- Описание алгоритмов маршрутизации в экстренных условиях;
- Вызываемый номер;
- Имя сценария маршрутизации обращений;

- Описание требований к отчетам: при проектировании сервиса помните, что в контакт-центре помимо базовых, обычно нужны дополнительные специализированные отчеты.
- *Согласуйте шаблон маршрутизации обращений с бизнес-требованиями.*

После создания шаблона маршрутизации обращений следует создать для него перекрестные ссылки с бизнес-требованиями. Следует предпринять все возможные усилия для согласования бизнес-требований в шаблоне маршрутизации обращений на основании соглашения об именах. Если шаблон и соглашения об именах не соответствуют бизнес-требованиям, следует изменить шаблон маршрутизации обращений, но не исключать его, изменяя общую модель обслуживания. Cisco Unified CCE — это корпоративная система реального времени, реализующая единую точку принятия решения о маршрутах обслуживания обращений. Она предоставляет возможность совместного использования ресурсов и виртуализации в масштабе всей организации. Если предприятие в целом решило обеспечить единый подход к реализации стратегии взаимодействия с клиентами и партнерами, вместо того чтобы обращения обслуживались автономными группами независимо друг от друга, то Cisco Unified CCE помогает реализовать эту стратегию в реальной жизни.
- *Определите использование общих ресурсов для сценариев маршрутизации и отчетов.*

Cisco Unified CCE предоставляет несколько способов маркировки вызовов и передачи информации агентам для интеграции с приложениями на рабочих местах. Любая переменная контекста вызова, значение которой установлено на периферийном устройстве при входе обращения в сеть предприятия в Cisco Unified CCE становится доступной в любой части системы, поэтому необходимо соглашение о том, какая часть этой информации будет использоваться для статистических отчетов по различным разрезам.

Для маркировки каждого обращения используются классификация по типам вызовов (CallType), и обращение в один момент времени может соответствовать только одному типу CallType. CallType может быть изменен на другой CallType после получения дополнительной информации об обращении, например, если вызов изначально поступивший на систему самообслуживания перенаправляется в очередь к агентам. Переменные контекста вызова хранятся в базе данных статистики и ассоциированы с записями детализации звонков (Call Detail Record, CDR) и, следовательно, доступны для статистических отчетов. Обязательной частью процесса анализа должно быть однозначная идентификация типов обращения по параметрам CallType, Skill-группа и переменные контекста вызова.

Чтобы определить единый подход, рекомендуется обсудить следующие моменты.

- CallType. Если пришлось менять тип CallType более трех раз, подумайте об использовании других стратегий, например, идентификации обращения по значению переменных.
- Маршрутизация на основании данных реального времени или статистических данных. Определите сценарии для каждого типа данных.
- Отчеты о переменных. Отчеты о переменных — это специализированные отчеты. Будет ли достаточно времени, чтобы разработать эти отчеты на первом этапе развертывания системы? Если нет, каковы альтернативные варианты?
- Соглашения о присвоении имен.
- Использование переменных контекста вызова в отчетах.
- Сценарии обслуживания при наступлении специальных событий (и необходимое дополнительное обучение операторов).
- Работа в условиях экстренной ситуации (пожарная тревога, снегопад и разрушение объекта).
- Список Skill-групп, требования к квалификации агентов по умолчанию.
- Использование данных из внешних ИТ-систем и соответствующие требования к отчетам.
- Список атрибутов для Precision Routing.
- Возврат в очередь при отсутствии ответа (Reroute On No Answer, RONA) (алгоритм для случая, когда агент ушел с рабочего места не поменяв статус «Готов» на «Не готов»).
- Алгоритмы работы и отчеты для случаев непрогнозируемого роста числа обращений.
- Использование условной маршрутизации для обработки вызовов с высоким приоритетом или других действий по специализированным задачам.

Шаг 5. Согласование проекта со всеми заинтересованными сторонами.

Проект должен быть одобрен как *технической командой*, так и *командой управления*. Главными должны быть бизнес-преимущества организации, а не степень усилий технического персонала, но такой фокус должен уравниваться достижимостью бизнес-целей и возможностью реализации проекта в установленные сроки. При необходимости для достижения главных целей бизнеса может потребоваться поэтапный подход. Конфликты должны решаться в дружественной атмосфере сотрудничества, не забывая об основных целях и четко представляя последствия каждого выбора. В итоге мы обнаружили, что наилучшими являются результаты, содержащие компромиссы со всеми членами команды. Решение по выбору того или иного алгоритма действий должно быть совместным и поддерживаться каждым участником команды.

Заключение

Шаги по созданию системы отчетов и сценариев маршрутизации вызовов не могут быть последовательными. Если первыми определить требования к отчетам, то сценарии маршрутизации могут оказаться излишне сложными. Если же во главу угла поставить сценарии маршрутизации вызовов, то бизнес-пользователи могут не получить данные, необходимые им для управления бизнесом. Успешная стратегия удовлетворения потребностей бизнеса должна опираться на описанный выше процесс анализа и принятия решений через процессы планирования и согласования.

Требования к отчетам и сценариям маршрутизации вызовов должны вырабатываться и анализироваться одновременно, а затем внедряться совместно, так как отчеты могут представлять только данные, находящиеся в базе данных. Собираемые данные определяются сценариями маршрутизации, архитектурой и конфигурацией компонентов системы. Например, если агент может входить в несколько Skill-групп, то в таблицах базы данных будут содержаться по одной записи для этого агента в каждой Skill-группе в одни и те же интервалы времени. Бизнес-пользователь системы отчетов должен понимать этот принцип накопления исходных данных и указывать в требованиях к отчетам соответствующие условия фильтрации и взаимосвязей.

Обратите внимание, что проект развертывания сервисов контакт-центра (сценариев маршрутизации и отчетов) является итеративным процессом, поэтому все заинтересованные стороны должны учитывать то, что природа бизнеса изменчива, и поэтому разрабатывать модель обслуживания нужно так, чтобы она была достаточно гибкой для будущих изменений и запросов на улучшение.

Положительным результатом организации процесса анализа станут мотивированные участники команды внедрения, которые готовы преобразовать организацию в направлении стратегических целей компании, следуя совместно выработанным и согласованным рекомендациям. Соответствие бизнес-требованиям позволит ускорить внедрение новых возможностей Cisco Contact Center и обеспечить максимально быстрый возврат инвестиций. Одним словом, инвестиции в организацию *процесса анализа*, охватывающего все компоненты будущей системы, оправдываются благодаря лучшему применению новых технологических возможностей, а также получения лучшего соответствия текущим и будущим потребностям бизнеса.



Россия, 115054, Москва,
бизнес-центр «Риверсайд Тауэрс»,
Космодамианская наб., д. 52, стр. 1, 4 этаж
Телефон: +7 (495) 961 1410, факс: +7 (495) 961 1469
www.cisco.ru, www.cisco.com

Россия, 197198, Санкт-Петербург,
бизнес-центр «Арена Холл»,
пр. Добролюбова, д. 16, лит. А, корп. 2
Телефон: +7 (812) 313 6230, факс: +7 (812) 313 6280
www.cisco.ru, www.cisco.com

Украина, 03038, Киев,
бизнес-центр «Горизонт Парк»,
ул. Николая Гринченко, 4В
Телефон: +38 (044) 391 3600, факс: +38 (044) 391 3601
www.cisco.ua, www.cisco.com

Беларусь, 220034, Минск,
бизнес-центр «Виктория Плаза»,
ул. Платонова, д. 1Б, 3 п., 2 этаж
Телефон: +375 (17) 269 1691, факс: +375 (17) 269 1699
www.cisco.ru

Казахстан, 050059, Алматы,
бизнес-центр «Самал Тауэрс»,
ул. О. Жолдасбекова, 97, блок А2, 14 этаж
Телефон : +7 (727) 244 2101, факс: +7 (727) 244 2102

Азербайджан, AZ1010, Баку,
ул. Низами, 90А, Лэндмарк здание III, 3-й этаж
Телефон: +994-12-437-48-20, факс: +994-12-437 4821

Узбекистан, 100000, Ташкент,
бизнес центр INCONEL, ул. Пушкина, 75, офис 605
Телефон: +998-71-140-4460, факс: +998-71-140 4465

Cisco и логотип Cisco являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации Cisco и/или ее дочерних компаний в США и других странах. Чтобы просмотреть список товарных знаков Cisco, перейдите по ссылке: www.cisco.com/go/trademarks. Товарные знаки сторонних организаций, упомянутые в настоящем документе, являются собственностью соответствующих владельцев. Использование слова «партнер» не подразумевает наличия партнерских взаимоотношений между Cisco и любой другой компанией. (1110R-092013)

Отпечатано в России.

C11-727539-00 04/13