

# Системный подход. Построение контакт-центров на примере страховых компаний

Автор: Сергей Демидов, [sdemidov@ibs.ru](mailto:sdemidov@ibs.ru)

Опубликовано: 4.9.2003

---

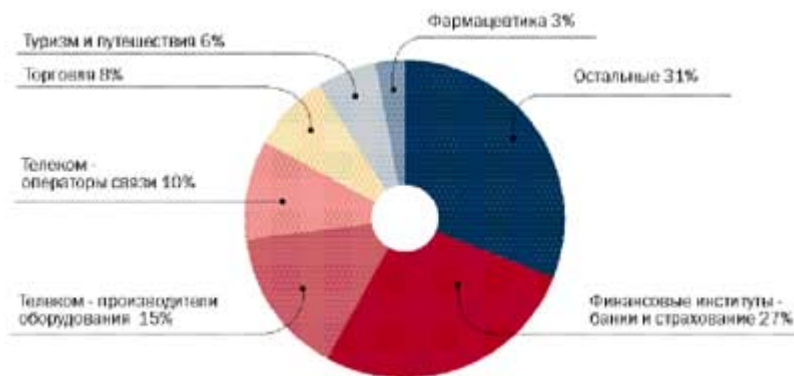
© 2002, Издательский дом «КОМПЬЮТЕРРА» | <http://www.computerra.ru/>

Журнал «CIO» | <http://www.cio-world.ru/>

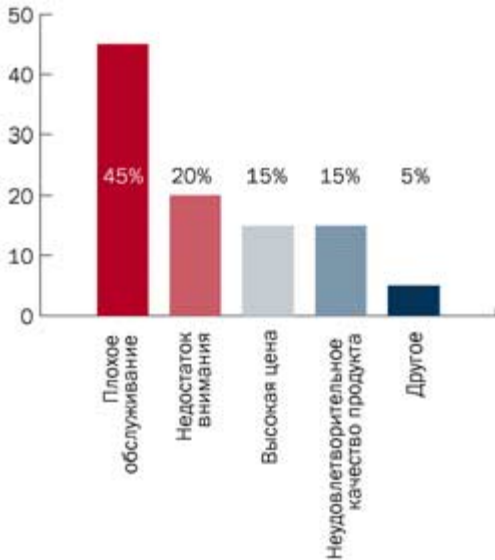
---

*Введение обязательного страхования автогражданской ответственности обусловило осязаемый рост интереса отечественных страховых компаний к центрам обработки вызовов, или, точнее — контакт-центрам. Безусловно, эта мера явилась причиной заинтересованности страховщиков и в других средствах автоматизации своего бизнеса, таких как CRM, различные специализированные системы страхового учета, а также промышленные информационно-аналитические системы.*

Западный опыт демонстрирует высокую популярность и эффективность контакт-центров на рынке страхования. В России же большинство контакт-центров принадлежат пока операторам связи, а из страховых компаний ими пользуются единицы. Согласно западной статистике, на финансовые учреждения, т. е. главным образом банки и страховые компании, приходится 27% мирового рынка контакт-центров и CRM-систем, в то время как на долю телекоммуникационных операторов — лишь 10% (см. рис. 1).



Недавно IBS совместно с одним из ведущих поставщиков телекоммуникационного оборудования Nortel Networks и Hibernian — дочерней компанией крупнейшего страховщика AVIVA — проводила семинар, посвященный контакт-центрам, для представителей российского страхового бизнеса. В нем приняли участие как руководители страховых компаний, так и ИТ-директоры. Наряду с заинтересованностью в этом решении, семинар выявил и серьезную проблему: в большинстве своем, российские страховщики слабо представляют себе место контакт-центра в бизнес-процессах своих компаний. Без этого понимания и формализации бизнес-процессов устанавливать контакт-центр бессмысленно — деньги будут потрачены впустую. Страховые компании должны осознать те преимущества,



которые создают для их бизнеса контакт-центры, и изучить некоторые особенности реализации таких центров.

### Общие замечания

Если говорить о контакт-центре безотносительно к типу бизнеса, то он представляет собой систему, взаимодействующую, с одной стороны, с телекоммуникационной инфраструктурой, через которую поступают запросы, а с другой — с определенными приложениями, призванными улучшить качество отработки этих запросов — ERP, служба технической поддержки и, разумеется, CRM. Сами запросы исходят, в первую очередь, от клиентов, а в случае страховой компании — также от партнеров, с которыми она работает по страховым случаям, и сотрудников «в поле» — выездных агентов и экспертов.

Современные контакт-центры способны работать с весьма сложной инфраструктурой. Они обеспечивают прием не только телефонных звонков, но и сообщений, посланных по электронной почте, через службу SMS, Web, текстовый чат и т. п. Именно с этим связано все более широкое использование термина «contact center» вместо традиционного «call center». На Западе на нетелефонные каналы взаимодействия уже приходится существенная доля обращений, но в России она ничтожна из-за недостаточного развития услуг Интернета, мобильной связи (и SMS) и т. д., а также отсутствия культуры их использования. Тем не менее, ситуация постепенно улучшается, и со временем контакт-центры отечественных компаний тоже будут строиться в расчете на обработку разнородной информации.

Основными эффектами от применения контакт-центров считают снижение затрат на обслуживание клиентов, повышение качества этого обслуживания, а также создание новых видов услуг, дающих компании преимущества перед конкурентами. Существуют разные способы достичь этих результатов при решении специфических бизнес-задач страховых компаний.

### Работа с клиентами

В бизнесе страховой компании можно выделить три вида деятельности, направленных на улучшение качества работы с клиентами: удержание имеющихся клиентов, привлечение новых клиентов, качественная отработка страховых случаев, а также прочих обращений. Первые два актуальны для всех видов деятельности, связанных с массовым обслуживанием, третий составляет специфику страхового бизнеса.

На рис. 2 приведена диаграмма, полученная по данным опроса, проведенного исследовательской фирмой The Fogum Group. Участников спрашивали о причинах, которые побудили их перейти из одной компании в другую. Как видим, на первом месте — жалобы на плохое обслуживание, а сразу вслед за ними — на недостаток внимания. При использовании контакт-центра таких жалоб становится меньше благодаря:

- информированию клиентов о предположительном времени ожидания в очереди (если оно достаточно велико, клиент может самостоятельно перейти в систему интерактивных голосовых меню и получить там информацию о видах страхования, тарифах и условиях);
- идентификации клиентов и установлению очередности их обслуживания в соответствии с

категорией (например, VIP- или корпоративному клиенту ответят максимально быстро);

- выдаче оператору в момент поступления вызова актуальной информации об истории взаимоотношений с клиентом (поэтому оператор, например, будет знать, что ранее заключенный договор на медицинское страхование подходит к концу и что в прошлом клиент также интересовался страхованием имущества);
- пониманию проблем клиента с полуслова (оно достигается благодаря структурированию запросов по типам и алгоритмизации их обработки);
- быстрому соединению клиента с компетентным сотрудником страховой компании и оперативному решению возникающих проблем.

Таким образом, контакт-центр помогает обеспечить быстрое и вместе с тем качественное обслуживание клиента при высокой культуре общения. Редкая рекламная или маркетинговая акция, направленная на привлечение новых клиентов, сегодня обходится без телефона «горячей линии»; эти линии также организуются на базе контакт-центров. Современные системы имеют средства и для проведения фокусного телемаркетинга — исходящего обзвона потенциальных клиентов, адресной рассылки информационных сообщений. Все контакт-центры ведущих производителей имеют, кроме того, развитую систему сбора и анализа разноплановой статистической информации с мощным генератором отчетов, что позволяет оценивать эффективность проводимых маркетинговых акций.

Качество отработки страховых случаев — пожалуй, самая важная характеристика страховой компании с точки зрения ее репутации. Конечно, фирмы создают себе имя и рекламными кампаниями, и тем, насколько быстро и без хлопот клиент может оформить полис, но «моментом истины» всегда является страховой случай — легко ли удастся связаться со страховщиками и получить возмещение? Информация об этом передается от одного клиента к другому, и понятно, что если компания заинтересована в удержании имеющихся клиентов и приобретении новых, она должна обратить на обслуживание страховых случаев особое внимание. Контакт-центры позволяют ускорить доступ клиентов к обеспечивающим службам и процедурам и автоматизировать взаимодействие с партнерами. Существенными факторами являются здесь также поддержка мобильного доступа и интеграция со службами технической поддержки. Мобильная связь даст клиенту возможность немедленно сообщить о происшествии, где бы оно ни случилось, а служба технической поддержки автоматически сгенерирует сообщения о нем для тех, кого это касается. Например, при автомобильной аварии пострадавший может послать SMS на мобильный телефон страхового агента, и этот же SMS автоматически будет отправлен по электронной почте в эвакуационную службу, которая должна будет забрать автомобиль.

Благодаря превращению систем обслуживания звонков в системы обслуживания обращений различного вида развиваются новые комбинированные схемы работы: например, оператор может по ходу телефонного разговора просматривать вместе с клиентом Web-страницы и руководить им при заполнении форм страховых полисов. Сейчас это редкость, и нельзя предсказать, какие именно схемы получают распространение в контакт-центрах страховых компаний, но они, несомненно, будут использоваться.

### **Экономия ресурсов**

Первые контакт-центры — тогда еще системы автоматического распределения вызовов — появились в США в 70-е годы в период экономического спада, основной целью их создания

было сокращение расходов. Тогда речь шла в первую очередь об увеличении производительности труда телефонисток, благодаря которому можно было бы сократить их численность.

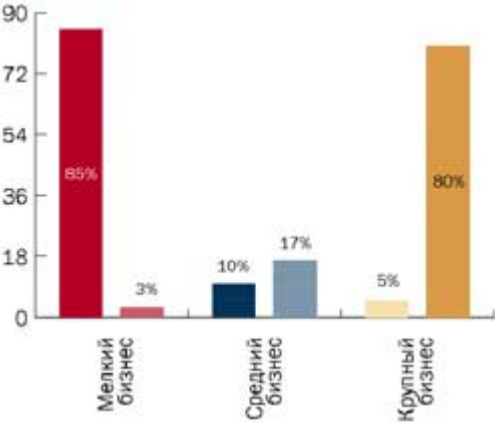
Уже само по себе автоматическое распределение вызовов делает загрузку операторов более равномерной, сокращая время простоев. Автоматизация части функций операторов с помощью систем автоматического распознавания речи и интерактивного голосового ответа (IVR) позволяет обрабатывать многие звонки с минимальным участием человека или вообще без такового. Эффективность «ручной» обработки вызовов повышают интеллектуальные алгоритмы, обеспечивающие направление каждого запроса тому оператору, который наиболее компетентен в данной проблеме и, следовательно, способен быстрее всех ее разрешить. При этом уменьшение продолжительности разговоров экономит не только рабочее время операторов контакт-центра, но и затраты на использование каналов связи. Дополнительно данный подход позволяет снизить требования к квалификации каждого отдельного оператора и, соответственно, сократить расходы на обучение персонала. И, наконец, снятие относительно простых вопросов на уровне контакт-центра позволяет более эффективно использовать труд дорогостоящих квалифицированных страховых агентов. Современные средства коммуникации открывают и такой путь к уменьшению затрат, как вынесение операторских рабочих мест в регионы. Поскольку подобное вынесение предполагает, что операторы будут связываться с единой центральной информационной базой по каналу передачи данных, оно требует развитой глобальной телекоммуникационной инфраструктуры. При этом удастся сэкономить на зарплате персонала, аренде помещений и т. п., а также на стоимости междугородных переговоров, так как звонки клиентов из региона обслуживаются местными операторами. Тенденция к использованию распределенных контакт-центров очень заметна: по прогнозу Gartner Group, уже к 2005 году 40% операторов будут работать удаленно.

Обратимся теперь к оценке стоимости обслуживания. Согласно американской статистике, опубликованной Giga Information Group, телефонное обслуживание одного клиента оператором контакт-центра обходится компаниям в 10 долларов, обслуживание системой IVR — только в 6, ответ на запрос по электронной почте — в 3. Дешевле всего самообслуживание клиента через Web — 50 центов. В Европе все эти цены несколько ниже, но соотношение их примерно такое же. И очевидно, что чем больше обращений удастся обслужить с помощью систем IVR, электронной почты или Web, тем меньше будут затраты контакт-центра. По оценке Forrester Research, обслуживание вызовов через Интернет снижает расходы контакт-центра на 43%. Поэтому компании предпринимают немало усилий, чтобы побудить клиентов пользоваться более дешевыми способами коммуникации.

### **Эффективность обслуживания**

Как уже упоминалось, в каждый контакт-центр входит система сбора статистической информации. Статистика используется для различных целей, и одной из важнейших является оценка эффективности работы самого контакт-центра, которая, в свою очередь, позволяет сделать выводы о качестве и скорости обслуживания клиентов. При получении этой оценки обычно учитываются следующие показатели:

- количество успешно обработанных и потерянных звонков (в процентах от общего числа поступивших);
- среднее время ожидания звонка в очереди;



- среднее время обработки одного звонка;
- количество звонков, обработанных с участием оператора и автоматически (в процентах от общего числа успешно обработанных звонков);
- количество звонков, обработанных с участием и без участия системы ASR (в процентах от общего числа звонков, которые были обслужены автоматически);
- уровень производительности оператора, т. е. число звонков, которые он принимает в течение часа.

Специальные методики позволяют оценить, насколько уменьшились потери клиентов, снизились затраты на междугородную/международную связь, зарплату операторов и т. д. Можно заметить, что, согласно статистике The Forum Group, достигаемое благодаря контакт-центрам сокращение численности персонала повышает коэффициент возврата инвестиций лишь на 0,25—0,5%, в то время как удержание имеющихся клиентов — на 20—25%. На втором месте — привлечение новых клиентов за счет появившихся с внедрением центра маркетинговых возможностей (10—15%), на третьем — оптимизация бизнес-процессов по работе с клиентами (5—7%).

### Два пути создания контакт-центров

Страховая компания, планирующая внедрить контакт-центр, может пойти одним из двух путей — либо установить свой центр, либо воспользоваться услугами аутсорсинга. Возможен и промежуточный путь, все более популярный на Западе — частичный аутсорсинг или, как его еще называют, хостинг контакт-центров. В этом случае у провайдера устанавливаются только центральное оборудование и ПО, а операторы находятся в ведении заказчика: он самостоятельно их нанимает, размещает и обеспечивает рабочими местами. В России подобный хостинг мало распространен из-за недостаточного развития глобальных сетей передачи данных, так что отечественные компании фактически выбирают всего из двух вариантов. Назовем достоинства и недостатки каждого. При построении собственного контакт-центра заказчик должен:

- вложить значительные средства в оборудование;
- вложить почти столько же в аренду помещения, обучение и затем оплату сотрудников;
- организовать обслуживание сложного оборудования, для чего потребуются инвестиции в технический персонал и ЗИП.

Но при этом он приобретает:

- полный контроль над процессами обслуживания обращений;
- возможность оперативного внесения изменений в сценарии работы;
- защищенность конфиденциальной информации;
- накопление опыта и знаний внутри компании.

Во втором случае все наоборот: заказчик избавлен от забот об оборудовании и персонале, а заодно и от связанных с этим крупных единовременных расходов. Но здесь он рискует утратить контроль над процессами обслуживания обращений. Еще один риск связан с раскрытием конфиденциальной информации. Кроме того, нужно быть готовым к тому, что внесение изменений в сценарии работы может затянуться, что функциональные возможности

арендуемого центра ограничены и что в нем не удастся получить интеграцию всех каналов взаимодействия (в России контакт-центров с полнофункциональной интеграцией всех каналов связи практически нет).

Как показывает статистика, выбор отечественных предприятий определяется в первую очередь их размером (см. рис. 3). Страховые компании, конечно, не исключение: относительно крупные устанавливают собственные контакт-центры, более мелкие, не располагающие достаточными свободными средствами, предпочитают аутсорсинг.

### **«Три кита» выбора и системный подход**

Итак, представим себе, что руководство страховой компании приняло принципиальное решение о внедрении контакт-центра. Что дальше? Предложений на рынке множество, причем все это — сложные и дорогие системы, состоящие из множества компонентов, и цена существенно зависит от того, какие компоненты внедряются. Для того чтобы принять правильное решение, компания должна рассмотреть три группы критериев:

- финансовые — бюджетные рамки, затраты на развитие, затраты на эксплуатацию, сроки окупаемости, коэффициент возврата инвестиций;
- технологические — масштабируемость, управляемость, защищенность, доступность сервисов; многое определяется, кроме того, имеющейся инфраструктурой, корпоративными стандартами и т. п.
- бизнес-критерии — соответствие текущим и запланированным бизнес-процессам и ожидаемые выгоды от их совершенствования.

Только правильный учет всех трех аспектов позволит получить оптимальное решение. Нельзя говорить себе: на контакт-центр отведена определенная сумма, потратим ее на максимально функциональное решение — возможно, какие-то функции окажутся ненужными. Не меньшей ошибкой будет и стремление к максимальной экономии: если какие-то компоненты необходимы, без них контакт-центр не сможет дать эффекта, на который рассчитывала компания, и вложенные средства не окупятся. Системный подход заключается в том, чтобы двигаться не от суммы, а от бизнес-процессов и реальных задач. Таким образом, первый этап построения контакт-центра должен заключаться в бизнес-планировании, т. е. формализации бизнес-процессов — в данном случае тех, которые включают взаимодействие по телекоммуникационным каналам. Затем проводится обследование существующей информационной инфраструктуры; имея его результаты, уже можно делать выбор между приобретением и арендой контакт-центра. Далее готовится технико-экономическое обоснование, выполняются проектирование и реализация проекта. Настройки готового контакт-центра должны некоторое время совершенствоваться на начальных этапах эксплуатации, а в дальнейшем ему необходимо техническое сопровождение.

Важно отметить, что при внедрении контакт-центра необходимо учитывать текущее состояние и будущие потребности компании. Решение должно оптимальным образом вписываться в уже имеющуюся информационную инфраструктуру и интегрироваться как с CRM-системами, так и с системами страхового учета.