

4. Поддержка клиентов в CRM

4.1. Это нас ждет!

Когда через несколько лет пластиковые карты получат в России широкое распространение в качестве платежного средства, тысячи людей поймут важность того, что называется «службой поддержки», когда попадутся на следующую уловку нечистых на руку поставщиков всевозможных услуг.

Вы подписываетесь на какую-либо услугу по телефону или через Интернет. Предположим, вы выбираете новую стиральную машину и за 100 руб. в месяц покупаете доступ к базам данных потребительских характеристик и цен всех представленных на рынке стиральных машин. Любезному оператору вы сообщаете номер своей банковской карты (или вводите эту информацию через Web-сайт), оформляя таким образом подписку.

Через месяц, когда выбор стиральной машины благополучно сделан, вы тем не менее замечаете, что 100 руб. за очередной месяц подписки с вас все-таки списывается. Вы хотите отказаться от подписки, однако не тут-то было! По номеру, где вы оформляли подписку, вас просят позвонить в службу технической поддержки по отдельному номеру, который постоянно занят. Web-сайт требует ввести логин и пароль для авторизации, которые вы уже давно потеряли среди десятков других паролей... У меня есть несколько знакомых американцев, которые предпочитают платить по несколько долларов в месяц за сервис, которым они никогда уже не воспользуются (они уже могут и не помнить, как им пользоваться), чем

проходить всю процедуру формального отказа от подписки, которая специально настолько сложная и запутанная, что разобраться в ней может только профессиональный юрист..

Одно дело, когда поставщик услуг сознательно использует подобную технику для заманивания и удержания клиентов даже после их фактического отказа от услуги. Другое дело, когда компания из лучших побуждений старается угодить своим клиентам, однако неспособность «встать на место клиента» приводит к тому, что неумелое сервисное обслуживание портит все впечатление от хороших, качественных продуктов. Как сказал бы И.А. Крылов, «услужливый дурак опаснее врага».

Несмотря на все достижения в сфере CRM-технологий, сейчас встретить высококачественный сервис значительно сложнее, чем раньше. Каждая компания имеет свой «скелет в шкафу» в виде ужасных провалов в сфере сервисного обслуживания. Именно поэтому, по статистике, в США и Западной Европе внедрение стратегии CRM чаще всего начинается с совершенствования сервиса*.

Если что-то и может кардинально повлиять на отношение клиента к компании, так это сервисное обслуживание (или скорее его отсутствие).

4.2 Контакт-центр и обслуживание клиентов

Ведущий поставщик CRM-систем Siebel Systems пародирует кошмары клиентского обслуживания в своей рекламе, где обеспокоенный оператор внимательно слушает ругань раздраженного клиента, обвиняющего компанию в неспособности отреагировать на его проблемы. Когда оператор вежливо просит клиента описать суть его проблемы, клиент впадает в истерику и вешает трубку, оставляя оператора недоумевать о том, что же произошло.

В Интернете и в прессе можно найти тысячи более серьезных примеров, описывающих неспособность служб клиентского обслуживания компаний эффективно решать проблемы, которые они должны решать. Однако мне ближе пример из личной жизни.

* В России ситуация немного иная — в основном инициативы CRM начинаются с автоматизации продаж. Это связано с тем, что стандарты сервисного обслуживания в России на порядок ниже и важность этого направления сильно недооценивается большей частью российских компаний.

Моя жена пользуется мобильным телефоном «крупнейшего в России и Восточной Европе сотового оператора». Она подписана на услугу голосовой почты, за которую платит соответствующую ежемесячную плату, однако некоторое время назад номер переадресации голосовой почты поменялся, и все клиенты должны были заново настроить свои телефоны на новый номер и код сервиса. Как человек далекий от техники, жена пропустила этот момент. В результате вот уже больше полугода, когда ее телефон бывает выключен или занят, звонящий слышит: «Данный номер не обслуживается» (потому что старые настройки голосовой почты перенаправляют звонок на несуществующий служебный номер). Это приводит в замешательство всех друзей и знакомых, которые начинают лихорадочно проверять правильность набора номера. Вялые попытки дозвониться в службу сервиса, чтобы узнать, как изменить настройки, заканчивались после 20–30-минутного ожидания на линии. От мобильного телефона она, конечно, не откажется, но мобильный оператор ежемесячно теряет \$20–30 в платежах за сообщения, которые чересчур говорливые подружки моей жены могли бы оставлять на автоответчике...

В октябре 2000 г. журнал Forbes вынес на обложку вопрос о непомерно длинном периоде ожидания в очередях и на телефонной линии при попытке получения сервисной поддержки. «Не должна ли прибыль компании и качество клиентского сервиса быть взаимосвязаны? Как мы дошли до такой жизни, когда компания считает, что может улучшить свои финансовые показатели за счет непродуктивного расходования времени своих клиентов?»*.

В том же месяце журнал Business Week оставил свою обычную дипломатичность и разместил на обложке заголовок: «Почему сервис воняет?»

Двадцать лет назад большинство клиентов оформляли свои жалобы в письменной форме, отправляли по почте компании и терпеливо ждали ответа, который мог и не прийти. Затем начался бум горячих линий, который в России сейчас в самом разгаре. Горячая линия призвана предложить клиенту решение его проблемы в режиме реального времени и поднять доверие к компании. Интернет предоставляет еще более широкие возможности для взаимодействия с клиентами в рамках обслуживания.

Компания Dell Computers, лидер в области сборки компьютеров под заказ клиентов, недавно провела исследование, которое показало, что клиент,

* Barron Kelly, «Hurry Up and Wait», Forbes, 16 октября, 2000 г.

заказавший свой ПК через Web-сайт компании, сделал в среднем 2,5 телефонных звонка в центр поддержки клиентов компании* (вот вам и эффективность Интернета как среды взаимодействия!). Не удивительно, что большую часть убытков в \$6,1 миллиардов в 1999 г., которые объявили в совокупности различные американские dot-com'ы, аналитики свалили именно на безобразную организацию служб поддержки клиентов в этих компаниях. Многие новорожденные интернет-компании были обвинены в том, что преднамеренно убрали свои контактные телефоны с Web-сайта и печатной рекламы в расчете на то, что пользователи будут использовать более дешевый канал взаимодействия — Web-сайт. Урок, полученный американскими компаниями, заключается в том, что контакт-центр становится единственной возможностью для клиента пообщаться с живым человеческим существом.

Контакт-центр (он же call-центр, он же звонковый центр, он же центр клиентского взаимодействия, он же — более оптимистично — центр заботы о клиентах или даже центр знаний клиентов) появился еще задолго до того, как компании стали собирать информацию о своих клиентах в базах данных. Стратеги крупнейших мировых компаний еще на заре индустриальной революции осознали, что качественная поддержка — критически важный фактор как для удержания существующих клиентов, так и для получения новых.

Что они не знали раньше, это то, как осуществлять качественную поддержку максимально эффективно. До последнего момента они включали расходы на построение и поддержание контакт-центра в категорию необходимых издержек на ведение бизнеса и относились к ним таким образом, будто их единственной задачей было снижение общей прибыльности компании. Подбор сотрудников в контакт-центр и по сей день часто сводится к тесту: насколько быстро будущий оператор может печатать на компьютере...

Операторы реагировали на каждый звонок, как если бы он был единственным и уникальным, что подтверждало позицию корпоративных стратегов о роли контакт-центра. На практике до 50% всех звонков в компанию — повторные. Эффективность оператора зависит от того, насколько быстро он может «скинуть» клиента с линии. Когда решение клиентского запроса требует более глубокого исследования, поиск специалиста по продукту, который сможет детально вникнуть в суть проблемы и решить ее, может занять дни или даже недели. Так как звонки редко контролировались, изобретательные операторы контакт-центров находили собствен-

* По данным журнала «Sales and Marketing Management», июнь 2000.

Поддержка клиентов в стратегии CRM

ные «гениальные» решения для тех или иных проблем, чтобы успеть обслужить как можно большее количество звонков.

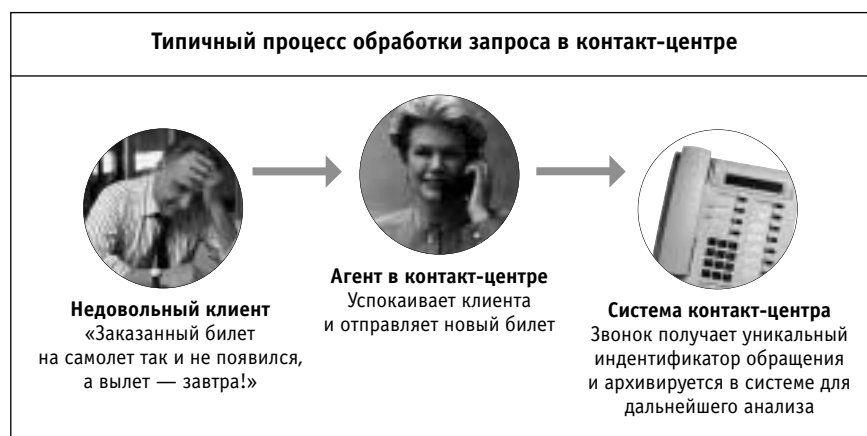
Технологии, автоматизирующие контакт-центры, появились на рынке как ответ на потребность в оптимизации рутинных действий операторов и увеличении эффективности работы в целом, чтобы справиться с растущими объемами звонков. Появилась возможность заведения «заявки о проблеме» (trouble ticket) и отслеживания прохождения этой заявки от ее создания в момент клиентского обращения до разрешения проблемы. Операторы получили возможность просматривать похожие заявки, реализованные ранее, пока клиент ждет на линии, чтобы не запускать процесс исследования проблемы заново. Такие продукты, как Remedy и Clarify, позволяют компаниям анализировать статистику по звонкам, разделять их по типам, времени на разрешение, потребности в эскалации, продолжительности и т.д. Подобные системы также позволяют прогнозировать нагрузку контакт-центра звонками для адекватной подготовки персонала.

Производители систем для контакт-центров действительно помогают компаниям увеличить продуктивность агентов и количество обработанных обращений, провести необходимое обучение персонала, контролировать эффективность предлагаемых решений и в идеале сократить время на реализацию цикла «проблема — решение» и снизить расходы. (Известная профессиональная присказка гласит, что, если клиент хочет разорить компанию, он просто должен достаточно регулярно звонить в ее службу поддержки.) Большинство компаний используют статистику контакт-центра для контроля над тем, сколько каждый агент обслужил звонков: обычно от этого зависит его компенсация.

Вне зависимости от развития программных систем для контакт-центров, бизнес-процессы играют в деле поддержки клиентов существенно большую роль, чем непосредственно сами клиенты.

На иллюстрации показано, что клиент недоволен. Туристическое агентство обещало прислать билет на самолет, но клиент так и не получил его. Агент в контакт-центре авторизован выписать новый билет и внести в систему информацию об обращении клиента. К счастью для клиента, тариф не поменялся. К счастью для компании, клиент готов принять вновь выписанный билет. Однако акцент в этом примере делается не на удовлетворенность клиента, а на сам процесс — обращение с жалобой клиента вносится в систему для последующего анализа постфактум. Утихомиривание клиента остается на усмотрение самого агента, если у него есть на это желание и си-

ла воли. Стандартные процедуры являются основой любого современного контакт-центра. Тем не менее клиент все больше становится обязательной переменной в формуле работы современного контакт-центра.



4.3. Контакт-центры автоматизируются

Контакт-центры за последние два десятилетия прошли захватывающую эволюцию от группы сотрудников, сидящих в одном помещении и отвечающих на телефонные звонки клиентов в рабочие часы, до выделенных подразделений (или отдельных компаний), предоставляющих услуги поддержки и продаж по всему миру через всевозможные каналы взаимодействия. Компании понимают, что успех в отношениях с клиентами во многом зависит от качества поддержки, и новые функциональные возможности современных контакт-центров являются ответом на возрастающие требования по автоматизации в этой сфере.

Перенаправление звонков

Служба поддержки клиентов крупной компании может на самом деле состоять из нескольких или многих географически удаленных друг от друга подразделений или контакт-центров. Эти контакт-центры могут быть привязаны к:

- Расположению региональных офисов компании.
- Экспертизе специалистов компании по продуктам или технологиям.

Поддержка клиентов в стратегии CRM

- Центрам исследований и разработок.
- Офшорной зоне или области дешевых трудовых ресурсов*.
- Уровню эскалации проблемы.

Так как производительность является до сих пор одним из главных показателей эффективности контакт-центра, минимизация времени, в течение которого клиент ожидает ответа оператора на линии связи, становится одной из наиболее приоритетных задач. В США появилась концепция «Следуй за солнцем», которая означает последовательную доступность службы поддержки для всех временных зон по мере наступления рабочих часов. Если пики обращений в службу поддержки приходятся обычно на рабочее время (с 9.00 утра до 5.00 вечера), в масштабах всей России это означает реальную работу службы поддержки с 7.00 утра до 2.00 ночи по московскому времени.

Для дальнейшей оптимизации времени ожидания клиентов на линии используются различные методы «балансирования нагрузки», т.е. распределения клиентских звонков на первого доступного оператора. Сетевое оборудование или программное обеспечение на телефонном сервере контролирует занятость операторов и одновременно отслеживает очередь входящих звонков, маршрутизируя вызовы по определенному алгоритму.

Подобное автоматическое распределение звонков (ACD — Automatic Call Distribution) не только снижает время, которое клиент проводит в ожидании соединения с оператором, но также может использовать данные о клиенте для принятия интеллектуального решения о том, куда данный вызов направить. Например, по коду региона звонок может быть направлен в ближайший к клиенту центр обслуживания абонентов или, если клиента можно идентифицировать по его телефонному номеру, на агента, отвечающего за данную категорию клиентов.

Конечно, перенаправление звонков стало практиковаться задолго до того, как появились такие понятия, как CRM и компьютерно-телефонная интеграция. Однако раньше клиент сам должен был следить за тем, чтобы его правильно идентифицировали — звоня по определенному номеру (например, многие компании практикуют выделение специального номера только для VIP-клиентов) или пробираясь сквозь дебри голосового меню.

* В данном случае под «офшорными зонами» подразумеваются не страны с либеральными финансовыми законами, а страны и регионы с дешевой рабочей силой, куда крупные корпорации предпочитают переносить свое производство или операционную поддержку. К подобным офшорным зонам в США и Западной Европе, помимо стран Юго-Восточной Азии, Китая и Индии, принято относить и Россию.

Более сложные алгоритмы распределения вызовов могут включать информацию о квалификации операторов и о наличии у них доступа к определенным специализированным данным. Например, звонки, связанные с продажами, должны быть направлены на оператора, который хорошо продает, тогда как запрос, связанный с технической поддержкой, лучше выполнит обученный инженер. Однако инженер с базовыми знаниями методов продаж также сможет обслужить и звонок от потенциального клиента, если все операторы-продавцы в настоящий момент заняты.

Так называемая «матрица навыков» операторов может быть использована совместно с алгоритмами распределения звонков и анализом данных о клиентах из CRM для построения модели оптимального обслуживания поступающих запросов, которая будет принимать решение о направлении звонка на того или иного оператора за считанные доли секунды.

Системы интерактивного речевого взаимодействия, или «голосовое меню» (IVR — Interactive Voice Response), используются для снижения нагрузки на живых операторов при распределении звонков. Голосовое меню позволяет клиенту в тоновом режиме набора ввести ответы на задаваемые электронным оператором вопросы («Нажмите 1 для получения информации о вашем счете...»). Это позволяет выиграть время при обслуживании вызова, а также получить больше информации о сути запроса до начала разговора.

Функции автоматического распознавания речи могут предоставить клиентам еще более широкие возможности — например, изложить суть своей проблемы голосом (а не в тоновом наборе меню). Современные возможности по распознаванию речи пока сильно ограничены, тем не менее, возможно достоверное распознавание цифр и нескольких ключевых слов, необходимых для определения сути запроса. Авиакомпании используют распознавание речи для того, чтобы обрабатывать большое количество справочных запросов о доступности мест на рейсах, при этом не загружая операторов, занятых бронированием билетов.

Функции компьютерно-телефонной интеграции, такие как распределение вызовов, интерактивное речевое взаимодействие и другие, хотя и являются во многом технологическими игрушками, весьма важны для CRM-стратегии в целом. Современные технологии в области искусственного интеллекта, несмотря на то что разрабатываются довольно активно, пока находят на практике очень слабое применение — технологические стратегии допускают те же самые ошибки, что и десятилетия назад. Новые

Поддержка клиентов в стратегии CRM

технологические изобретения пытаются применить для эмуляции деятельности человека, а не для создания прямой добавленной стоимости (вспомните стереотипы роботов в фантастике 50–60-х годов).

Поддержка продаж в контакт-центрах

Ваш клиент только что приобрел бриллиантовое кольцо и собирается выяснить, есть ли у вас соответствующие по стилю серьги. Такое взаимодействие может быть просто очередным клиентским обращением, а может превратиться в дополнительную продажу и увеличение дохода.

Точная информация — доступная на экране оператора в момент взаимодействия с клиентом в виде «всплывающего окна» или напоминания — может помочь оператору быстро сориентироваться в ситуации и понять, является ли клиент на другом конце провода вероятным кандидатом на приобретение дополнительных продуктов и услуг.

Использование контакт-центра в качестве точки продаж — достаточно новая для России практика, требующая от компаний хорошего знания своих клиентов и другого отношения со стороны операторов — они должны отойти от своей традиционной роли «отвечающего на вопросы» и превратиться в генераторов доходов.

Подобная поддержка продаж не только экономит ресурсы компании, сокращая время покупки и предупреждая личный визит клиента в точку продаж, но и оказывается более эффективной, чем прямые звонки этим же клиентам. Первый контакт с клиентом уже установлен (до него не нужно дозваниваться, представляться, объяснять суть предложения), вся информация о продуктах и их возможностях для клиента уже находится перед оператором на экране компьютера.

Вы, возможно, уже испытывали на себе (или испытаете в ближайшем будущем) подобную технику, общаясь с крупнейшими российскими компаниями:

«Это отличные ботинки. Не желаете ли приобрести ремень в тон?»

«Очень жаль, что у вас возникли проблемы с электронной почтой. Может, вам подумать об установке выделенного канала ADSL? Ваш дом уже подключен, поэтому мы можем предложить 50%-ную скидку на установку оборудования».

«Пока мы ждем подтверждения прохождения вашей заявки от трейдера, может, я расскажу вам о нашем новом паевом фонде?»

Оператор контакт-центра, выполняя функции продавца, освобождает время тех, кто работает в офисе, для взаимодействия с другими клиентами — теми, кто предпочитает делать покупки при личном контакте (помните инфографию?). Основная идея заключается в том, чтобы операторы концентрировались на существующей клиентской базе, где у них уже есть опыт взаимодействия, освободив время другим для взаимодействия с новыми потенциальными клиентами.

Даже если клиент не отреагирует на специальные предложения и посулы оператора контакт-центра, простое упоминание дополнительного сочетающегося продукта или услуги является способом донести до клиента информацию об этом продукте и услуге, ведь он мог и не знать о нем. Таким образом, формируется «доля внимания» (mind share) клиента. В следующий раз он может задуматься о ремне в тон к своим ботинкам и, скорее всего, сначала позвонит в компанию, которая его первая ему предлагала.

Для того чтобы максимально облегчить клиенту проблему выбора при разговоре с оператором контакт-центра, компания должна обладать всей полнотой информации о клиенте. Простое предложение клиенту по телефону самого нового продукта в то время, когда он жалуется на некачественное обслуживание, скорее приведет к негативной реакции с его стороны. Именно по этой причине операторы должны быть хорошо подготовлены и четко понимать, когда имеет смысл вовлечь клиента в дополнительную продажу, а когда следует воздержаться от любых новых маркетинговых инициатив.

Самообслуживание через Интернет

Клиенты в большинстве случаев одновременно и довольны, и раздражены тем фактом, что Web-сайт выступает промежуточным звеном при разрешении запросов клиента. В конечном счете кратчайшее расстояние между двумя точками — прямая, так почему бы не поговорить с живым человеком тогда, когда это кажется наиболее очевидным решением?

Растущие требования по качеству и скорости обслуживания в центрах поддержки клиентов повлекли за собой не только автоматизацию самих процессов клиентского обслуживания, но и более широкое использование возможностей Web для доступа ко всему спектру информации, необходимой клиенту.

Поддержка клиентов в стратегии CRM

Например, Web-сайты курьерских служб и логистических компаний предоставляют клиентам доступ к информации о текущем нахождении посылки или коммерческого груза. Если запрос о статусе посылки по телефону может занять 2-3 минуты (а с учетом возможного ожидания и все 10), то нахождение этой же информации через Web-сайт может занять 10-20 секунд. Умножьте эти данные на количество ежедневных обращений с подобными однотипными запросами, и вы поймете, почему компании с таким рвением используют Web-технологии в службе поддержки.

Не стоит думать, что самообслуживание через Интернет эффективно только для поиска специализированной информации, такой, например, как статус прохождения посылки. Большие объемы структурированной информации (инструкции, правила, списки выбора) проще воспринимаются при чтении, нежели на слух. Попробуйте выбрать кинотеатр на вечер (нужный фильм, сеанс, близость к дому), пользуясь только телефонными автоинформаторами, — это займет в лучшем случае час. Та же операция через Web-сайт займет пару минут.

Для облегчения доступа к подобной структурированной информации на Web-сайтах размещают списки «часто задаваемых вопросов — ЧАВО» и организуют навигацию таким образом, чтобы следовать логике пользователя, зашедшего на сайт.

Список часто задаваемых вопросов может содержать, например, такие:

- Где расположена компания (офис, точки продаж)?
- Как посмотреть информацию по моему счету?
- Я переехал, как мне обновить информацию о себе?
- Как мне поменять пароль?
- Как я могу вернуть/заменить товар?
- У меня вопросы по полученному счету — куда обратиться?

Чем больше выбор вариантов того, как клиент может взаимодействовать с компанией, тем выше вероятность, что он останется доволен этим взаимодействием.

Возможно, для предоставления клиенту выбора достаточно поместить адрес электронной почты на Web-сайте, по которому клиент может написать и получить ответ на свой запрос. Возможно, для этого потребуются кнопка «Позвоните мне», которая инициирует звонок продавца клиенту в указанное время. Многие компании переносят возможности взаи-

модействия по принципу «один на один» в Интернет*, предоставляя клиентам возможность пообщаться с представителями компании через ICQ, чат и другие службы.

Общение с клиентами через чат и подобные службы выглядит в России диковинкой, однако для решения большого количества задач это — наиболее реальный в экономическом плане выход. Например, когда клиент, использующий одну телефонную линию, может сразу обратиться с вопросом к оператору без обрыва интернет-соединения. Или когда клиент и компания удалены друг от друга на тысячи километров, и телефонный звонок может влететь в копеечку.

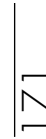
Также, если оператор может одновременно обслуживать только один телефонный вызов, через чат он может общаться одновременно с 5–7 клиентами, используя время на печать ответов и готовые текстовые шаблоны.

Конечно, новые изобретения сами по себе не решат всех проблем клиентского обслуживания. Исследования показывают, что большинство компаний не могут справиться даже со своими телефонными звонками. Никто не хочет запускать новые каналы взаимодействия (и усложнять всю схему информационного обмена), если не может обеспечить по ним достойный уровень обслуживания. Тем не менее, по мере того как нехватка квалифицированных человеческих ресурсов становится реальностью для большинства крупных контакт-центров, компании ищут путей удовлетворения естественной тяги к личному общению более дешевыми способами.

Исследование показало, что 56% всех финансовых компаний или не смогли вовремя ответить на запросы клиентов, отправленные по общему адресу электронной почты, или не ответили вообще**. Мораль: незачем представлять новый продукт или услугу, если компания еще не готова его поддерживать. Как и в случае с телефонными операторами, специалисты, поддерживающие клиентов через Интернет и электронную почту, должны иметь прекрасные коммуникативные качества и уметь работать параллельно, чтобы хорошо выполнять свою работу.

* Далее мы представим концепцию «eCRM», которая как раз и означает использование стратегии CRM в Интернете.

** Исследование проведено компанией Celent Communications и опубликовано в журнале Bridge News, август 24, 2000 г.



Измерение удовлетворенности клиентов

Раньше еще можно было попросить независимую компанию обзвонить всех клиентов в обеденное время с просьбой «ответить на несколько вопросов» по поводу сделанной недавно покупки. По мере роста клиентской базы и ускорения темпов жизни объективная информация о степени удовлетворенности клиентов становится все более дефицитной.

По мере того как традиционные анкеты для сбора информации перестают давать ожидаемый результат, компании применяют всевозможные инновационные ухищрения для изучения мнений покупателей и использования этой информации для улучшения сервиса.

В традиционном представлении измерение удовлетворенности клиентов заключается в рассылке по почте анкеты с вопросами. Единственное, что подобная анкета может сказать наверняка, это то, что думает клиент о взаимодействии с торговым представителем или оператором контакт-центра, и является ли он еще лояльным потребителем.

В стратегии CRM подобные формы исследований ориентированы не на широкие массы клиентов, т.е. действуют не по типу «измеряем среднюю температуру по больнице», но нацелены на конкретные сегменты или группы клиентов. Соответственно, и список вопросов, и канал взаимодействия зависят от специфики каждого сегмента. Реакция клиента попадает в базу данных CRM и становится частью его профиля. Такой мониторинг с течением времени позволяет лучше настроиться на ожидания клиента для взаимодействия с ним.

Компании, сегментирующие клиентов по принципу их ценности, могут также привязать информацию о степени удовлетворенности клиентов к их рейтингу и на основе полученных результатов формировать приоритеты во взаимодействии с различными категориями клиентов.

Возможности Интернета существенно изменили представление о форматах проведения исследований. Посетители различных Web-сайтов уже привыкли к интерактивным опросам в момент захода на сайт или выхода с него — об их отношении к тем или иным продуктам и услугам. Иногда эта информация может напрямую воздействовать на те или иные решения компании по взаимодействию с клиентами. Обычно подобные исследования нацелены на выяснение следующих вопросов:

- Что может заставить клиента вернуться на Web-сайт компании?
- Как клиенты нашли данный Web-сайт?
- Почему клиенты осуществили/не осуществили покупку во время этого визита?
- Почему клиенты зарегистрировались/не зарегистрировались на сайте?
- Какие функциональные возможности клиенты определили как наиболее полезные?
- Как визит на сайт повлиял на отношение клиента к компании?
- Как клиенты оценивают сайт компании в сравнении с сайтами конкурентов?

Подобные электронные исследования становятся очень «продвину-тым» инструментом, превращаясь в технический эквивалент исследова-ния фокус-групп. Компании могут использовать более точные статистиче-ские выборки, делая результаты исследований более точными. Все чаще можно встретить ситуацию, когда компания собственными силами разра-батывает и поддерживает свой Web-сайт, но привлекает внешнее агентст-во для создания анкет для опроса, сбора и обработки результатов и их анализа в контексте общих стратегических задач компании.

Сценарии общения

По мере роста уровня автоматизации контакт-центра увеличивается и спектр возможностей по использованию различных методик взаимо-действия. Клиентские базы данных становятся информационно более на-сыщенными, и поведение клиентов — более предсказуемым на основе то-го, что делали схожие по профилю клиенты ранее.

Качественное увеличение уровня знаний о клиентах позволяет осна-стить операторов в контакт-центре конкретными сценариями общения с клиентами в зависимости от конкретной ситуации. Подобные сценарии снижают объем решений, которые операторы вынуждены принимать на свой страх и риск. Они предоставляют логическую последовательность для ведения разговора с клиентом на основе следующих факторов:

- Причина контакта.
- Ценность клиента.
- Возможности кросс-продаж и данные о готовности совершить покупку.
- Текущие специальные предложения и скидки.

- Прoshлый опыт взаимодействия компании с клиентом (просроченные счета, невыполненные обязательства и т.д.).

Некоторые системы управления знаниями поддерживают запросы, сформулированные естественным языком. Например, оператор в процессе общения с клиентом вводит запрос: «Клиенту нужны инструкции по стирке фланелевых рубашек» и получает соответствующий ответ системы: «Холодная вода, щадящий режим стирки». Системы взаимодействия через Интернет могут сохранять текстовые последовательности всех взаимодействий с клиентом. В дальнейшем подобную расшифровку можно послать эксперту для ответа на нестандартный запрос, использовать для «разбора полетов» или в качестве справочного пособия для других операторов.

Даже производители CRM-систем признают, что не бывает совсем однотипных запросов — каждый клиент по-своему уникален. Ни одна система не способна заменить квалифицированного оператора с глубоким знанием продуктов и услуг компании. Тем не менее сценарии общения позволяют сотрудникам контакт-центра придерживаться единых стандартов в обслуживании и представлении компании — так, чтобы два клиента со схожими проблемами не получили два совершенно различных ответа на свои запросы.

Обратная сторона заключается в том, что ваши наиболее ценные клиенты, которые, возможно, заслуживают персональных ответов, вынуждены будут довольствоваться стандартными. На приведенной ниже иллюстрации дается новый вариант схемы клиентского обслуживания с учетом ценности клиента.

В этом примере на сервере CRM (или в централизованном хранилище данных) содержится профиль клиента с наиболее важной информацией о нем, а не просто о его звонках в контакт-центр. Такой профиль может содержать информацию о маркетинговых акциях, в которых участвовал клиент, о его истории поездок, обычных методах бронирования билетов, о предпочтениях в еде и местах в самолете, об использовании партнерских программ и продуктов. В данном случае профиль показывает, что клиент летает только бизнес-классом, сделал более 60 перелетов за последний год и входит в 3% самых активных клиентов по программе лояльности.

Эта информация сама по себе диктует сценарий общения с клиентом: оператор вместе с выпиской нового билета должен предложить клиенту бесплатно пересесть в первый класс. Клиент, скорее всего, останется ло-

яльным и будет расценивать ошибку авиакомпании как аномалию, нежели как руководство к уходу.



Способность дифференцировать сервис, предоставляемый клиентам исходя из их ценности для компании, — это не просто спасение для контакт-центров, это основа стратегии CRM при обслуживании клиентов.

Виртуальные персонажи

Продвигая идею самообслуживания среди своих клиентов, компании иногда прибегают к использованию виртуальных персонажей, или кибер-агентов, которые обычно «живут» на Web-сайте, выполняя функции гида или персонального консультанта.

В виртуальном персонаже поставщики решений пытаются объединить лучшее из возможностей персонализации и современных коммуникационных технологий. С одной стороны, виртуальный персонаж наделен индивидуальностью — он может иметь уникальный голос, выражение лица, обращаться к посетителям сайта по имени. С другой — он может обращаться ко всей базе знаний, чтобы отвечать на типовые запросы посетителей, а также подсказывать клиентам путь к тем или иным страницам для совершения покупки или проверки состояния заказа.

Поддержка клиентов в стратегии CRM

Несмотря на то что сейчас виртуальные персонажи выполняют только рудиментарные функции информационной поддержки, их стратегическая миссия заключается в том, чтобы научиться принимать объективные решения и давать рекомендации на основе информации о сути клиентского запроса, разрозненных данных о клиенте и сложной логики, основанной на правилах. Эволюция виртуальных персонажей в ближайшем будущем должна привести к тому, что их «человеческих» качеств будет достаточно, чтобы выполнять функции «персонального и полномочного представителя» клиента в компании. Но пока виртуальным агентам приходится довольствоваться функцией визуального украшения системы поиска информации.

Управление трудовыми ресурсами

Управление персоналом в центре обслуживания клиентов всегда сводилось к распределению, кто когда работает. Традиционное разделение по принципу: «Вы трое обслуживаете 100 крупнейших клиентов, вы пятеро — следующие 500 клиентов, на вас — все остальные» напрашивается само собой, однако редко когда приводит к высокому уровню удовлетворенности клиентов и сотрудников. Хорошо, когда лучшие клиенты получают лучший сервис, однако «лучший» еще не значит «достаточно хороший».

Специальные инструменты по управлению трудовыми ресурсами в центрах поддержки клиентов предлагают возможности планирования персонала и оптимизации загрузки в соответствии со спецификой бизнеса. Некоторые из систем специализируются именно на управлении персоналом в контакт-центрах. Оптимизация происходит вокруг пиков обращений, различных каналов взаимодействия, типов клиентов, что гарантирует достойный уровень сервиса наиболее ценным из них. Системы могут комбинировать задачи операционного управления, такие как распределение звонков в соответствии с приоритетами, функциями планирования, включая:

- Возможность предвидения количества обращений для планирования пиков загрузки.
- Рекомендации по оптимальному количеству операторов для определенных пиков загрузки.
- Контроль эффективности работы в привязке к ценности клиентов, удовлетворенности, уровню приоритета и другим метрикам;
- Составление расписаний работы сотрудников на основе навыков, условий работы, предпочтений.

- Глобальный мониторинг распределенных центров поддержки клиентов с возможностью объединения информации в единый отчет для контроля производительности и эффективности работы персонала.

Учитывая, что вопросы персонала «отъедают» до 70% операционных бюджетов центров поддержки клиентов, способность отслеживать эффективность работы и сравнивать ее с уровнем удовлетворенности сотрудников является ключевой целью руководителей отделов поддержки по всему миру, многие из которых получают компенсацию по результатам этих измерений.

4.4. Сухой остаток для руководителя

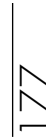
Что же все-таки может сделать ваша компания для того, чтобы гарантировать, что контакт-центр способен реагировать на запросы клиентов оптимальным образом, понимая свою роль и предоставляя соответствующий уровень сервиса? Ниже приведены ключевые факторы, которые помогут добиться поставленной цели.

- **Аккуратно выбирайте технологии.**

Четко понимайте потребности вашего бизнеса, прежде чем делать инвестиции в сложные и дорогостоящие системы взаимодействия с клиентами. Так, если ваш Web-сайт не имеет постоянной связи с системой управления складскими запасами, то и нет смысла предлагать клиенту услуги по самообслуживанию через Интернет: в этом случае вы рискуете разочаровать клиента несоответствием полноты и актуальности предоставленной информации его ожиданиям. Точно так же, если ваш лучший клиент общается больше с голосовой почтой, нежели с живым представителем, здесь что-то не так. Пусть система обслуживания клиентов развивается вместе с ростом бизнеса, открывая новые возможности и удобства для клиентов по мере эволюции компании. Главное, чтобы во избежание неприятных сюрпризов система обслуживания клиентов не отставала в темпах роста от бизнеса в целом.

- **Обеспечивайте сотрудников, ответственных за поддержку клиентов, всей необходимой информацией для осуществления этой поддержки.**

Это подразумевает доступ не только к истории взаимодействия с клиентом по всем используемым каналам, но и к любой другой информа-



ции, которая может потребоваться для оперативного решения вопросов в момент контакта с клиентом. Так, если клиенты-должники перенаправляются на кредитного контролера, последний должен иметь детальную информацию о всех оплатах, которые проводил данный клиент, а также о сервисных запросах этого клиента (возможно, задержка оплаты связана с плохим качеством предоставляемых услуг и требует дополнительных действий на стороне компании). Также, если оператор в контакт-центре выполняет функции кросс-продаж новых продуктов существующим клиентам, он должен иметь интерактивную подсказку о продукте и о сути проводимой маркетинговой программы в контексте данного конкретного клиента в момент общения с ним.

■ **Формализуйте регламент работы персонала по поддержке клиентов.**

Учитывая возрастающие требования клиентов, нельзя позволить оператору в контакт-центре или специалисту по поддержке экспериментировать в методах организации взаимодействия с клиентами. Когда двум разным клиентам предоставляют разный ответ на один и тот же вопрос, это может быть следствием анализа данных, который показал различия этих двух клиентов, но не результатом того, что два оператора по-разному представляют себе решение одной проблемы. Пусть регламент работы предполагает процедуру эскалации по запросу, требующему дополнительного анализа или больше информации. Пусть регламент гарантирует, что клиент, ожидающий ответа, всегда его получит.

■ **Определите критерии успеха.**

Многие компании используют CRM для того, чтобы предоставить операторам в службе поддержки всю необходимую информацию с целью увеличить эффективность их работы. Тем не менее один мировой производитель автомобилей имеет две различные системы оценки успешности работы операторов. Одна используется для работы с линейкой потребительских автомобилей — операторы поощряются за краткость разговора и рекомендацию обратиться на Web-сайт компании или к ближайшему дилеру за дополнительной информацией. Другая система оценки, используемая для эксклюзивных автомобилей, мотивирует операторов находиться на телефоне с клиентом как можно дольше. В первом случае средняя продолжительность звонка составляет 4 минуты, а во втором — около 25 минут. Не удивительно, что уровень удовлетворенности среди пользователей дорогих машин существенно выше. Компания должна четко понимать свои приоритеты в обслужива-

нии обращений клиентов и формировать сервисную политику в соответствии с этим: время ожидания на линии, оптимальная продолжительность звонка, ожидаемый результат разговора, необходимые дальнейшие действия после контакта, предоставление информации.

■ **Понимайте проблему «сервисного спасения».**

Время от времени клиент, недовольный обслуживанием и готовый уйти к конкурентам, решает «дать компании последний шанс» — обычно в форме звонка в службу поддержки. «Сервисное спасение» означает, что компания должна сделать все, что в ее силах, чтобы исправить отношения с клиентом и избежать его ухода вне зависимости от того, является ли недовольство следствием плохого обслуживания или просто плохого настроения клиента. Персонал должен уметь определить потребность в «сервисном спасении» клиента и понимать шаги, которые необходимо предпринять, чтобы снова завоевать его расположение. В идеале это предполагает изучение ценности клиента — оператор должен понимать, насколько далеко он может (и должен) зайти в процессе его удержания. Факт остается фактом: умение решить проблему поддерживает лояльность клиента сильнее, нежели отсутствие каких-либо проблем вообще.

■ **Обеспечьте соответствующее обучение вашего персонала обслуживанию клиентов.**

Задача, которая раньше могла сводиться к простому телефонному звонку, сегодня требует от сотрудника знания большого количества экранов в специализированной системе, а также умения быстро находить нужную информацию. Технологии позволяют оператору одновременно обслуживать нескольких клиентов и просматривать информацию по ним. Убедитесь, что сотрудники чувствуют себя уверенно с теми инструментами, которые ваша компания использует (или предполагает использовать). Также убедитесь, что они хорошо разбираются в продуктах, которые ваша компания предлагает. Не забудьте позаботиться о том, чтобы операторы были мотивированы (финансово или иными способами) предоставлять клиентам постоянно высокое качество обслуживания.

■ **Имейте необходимое количество персонала.**

Покупатели, заинтересованные в живом общении с оператором, никогда не будут удовлетворены ответом типа: «Все линии заняты, перезвоните позднее». Если компания предполагает использовать различные каналы взаимодействия, такие как электронная почта, чат и др., она

должна быть готова обеспечить необходимое количество операторов для обслуживания каждого из предложенных каналов. Современные средства анализа статистики телефонных станций и Web-сайтов позволяют мониторить и контролировать объемы обращений в зависимости от времени суток, например. Эту информацию можно использовать для соответствующего планирования загрузки операторов. Для более сложных задач можно использовать различные системы управления рабочей силой, которые позволят базироваться не столько на предположениях, сколько на реальной ситуации.

■ **Распространяйте полученные знания.**

В конечном итоге клиенты не звонят в маркетинговый отдел, когда они не довольны функциональными возможностями продукта. Распространение информации, полученной службой поддержки, на другие подразделения компании (такие, как отдел маркетинга или производство) поможет не только лучше понять требования клиентов, но и улучшить характеристики предлагаемых продуктов. Прогрессивные компании, осуществляющие централизованное хранение клиентской информации, вводят важные факты, полученные в процессе обслуживания клиентов, непосредственно в их профили, распространяя потом выводы на всю компанию. Когда процесс построен правильно, сервисные запросы и обращения клиентов рано или поздно попадают в отдел исследований и новых разработок, где превращаются в усовершенствования продуктов и их дифференциацию — замыкая таким образом круг решения ключевых проблем.

■ **Сделайте компенсацию операторов более прозрачной.**

В конце концов, насколько сильно будет заботиться о недовольном клиенте сотрудник, получающий мизерную почасовую оплату, особенно если его обучили только сбору информации и предложению новых продуктов? Обслуживание клиентов обычно — это работа с низким уровнем вознаграждения, высоким уровнем стресса и постоянно на виду. Обеспечивайте операторов реальными возможностями в развитии карьеры. Если компания рассчитывает получить от оператора дополнительную отдачу, она должна быть готова соответственно ее компенсировать.

■ **Если ваша компания еще не сформировала свою индивидуальность — самое время сделать это.**

Если ваша компания продает финансовые услуги, вы, возможно, будете ожидать от своих операторов строгости и подчеркнутой делови-

тости в отношениях с клиентами. Если же ваш бизнес — продажа видеокассет, то операторы могут придерживаться более неформального стиля общения. Крупные корпорации активно стараются «очеловечить» поведение своих операторов — отдача от этого бывает очень ощутима. Агент, который ведет неформальную человеческую беседу в процессе осуществления заказа, шутит и поддерживает собеседника, может добиться большего, чем формальный оператор, придерживающийся строгой формы разговора. Однажды знакомый рассказал мне, что был полностью обезоружен простым «Але», сказанным очень по-домашнему оператором крупного контакт-центра, — вот уж чего он меньше всего ожидал услышать от торгового представителя!