

Хороший контакт-центр. Что это?



Павел Теплов,
менеджер по развитию бизнеса
Cisco

ЖЕЛАНИЕ СОЗДАТЬ ЛУЧШИЙ НА РЫНКЕ КОНТАКТНЫЙ ЦЕНТР ПОСЕЩАЕТ НЕ ОДНОГО ТЕХНИЧЕСКОГО МЕНЕДЖЕРА, РУКОВОДИТЕЛЯ БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ИЛИ ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ. НО ЧТО ТАКОЕ ХОРОШИЙ И ДАЖЕ ЛУЧШИЙ КОНТАКТНЫЙ ЦЕНТР? ТОТ, КОТОРЫЙ БЫСТРЕЕ ВСЕХ ОТВЕЧАЕТ НА ЗВОНКИ? ИЛИ ТОТ, У КОТОРОГО САМОЕ ИНФОРМАТИВНОЕ ГОЛОСОВОЕ МЕНЮ? А МОЖЕТ ТОТ, ГДЕ ОПЕРАТОРЫ ПОЛУЧАЮТ САМУЮ ВЫСОКУЮ ЗАРПЛАТУ? ИЛИ САМОЕ КОРОТКОЕ СРЕДНЕЕ ВРЕМЯ ОБСЛУЖИВАНИЕ ВЫЗОВА? В ЭТОЙ СТАТЬЕ МЫ ПОСТАРАЕМСЯ РАЗОБРАТЬСЯ В ЭТИХ ВОПРОСАХ И ВЫЯВИТЬ ИНГРЕДИЕНТЫ "ХОРОШО ПРИГОТОВЛЕННОГО" КОНТАКТНОГО ЦЕНТРА.

При написании статьи подобного типа принято вначале давать определения. Не будем изменять этому правилу и сформулируем определение того, что такое хороший контактный центр. За аксиому возьмем утверждение о том, что хороший контактный центр должен быть хорошим для всех: и для клиентов, которые в него обращаются, и для компании, которая его "оплачивает", и для сотрудников, которые в нем работают.

Для клиентов хороший контактный центр — тот, который все делает быстро и точно. То есть я звоню в службу поддержки, на ресепшен или в информационную справочную линию, и там сразу отвечают и с ходу понимают, что я хочу, после чего быстро решают "проблему", выполняя действия в соответствии с причиной моего обращения в контактный центр. С точки зрения компании, хороший контактный центр — тот, содержание которого не превышает разумных пределов, и при этом он все делает правильно для того чтобы повысить прибыли компании. То есть, каждое обращение в контактный центр обслуживается оптимально, и при этом обслуживание каждого обращения увеличивает потенциал новой покупки со стороны клиента. С точки зрения сотрудника, хороший контактный центр — тот, где комфортно работать и где адекватная ожиданиям модель мотивации персонала.

Объединив все три представления, мы получим такое определение: хороший контактный центр — тот, который все вещи делает быстро, правильно и за адекватные деньги, повышая при этом прибыльность компании. А теперь давайте разберем это определение на составляющие.

Отвечаем быстро

Обеспечение быстрого ответа в мире контактных центров принято называть уровнем

доступа. Уровень доступа складывается из возможности клиента дозвониться в контактный центр и скорости ответа. Возможность дозвониться определяется каналом доступа, его шириной и используемой технологией. Измерение скорости ответа на обращение зависит от того, ожидается ли ответ на запрос сразу, или с ответом можно "подождать".

Для ответов "сразу" измеряется уровень сервиса (service level, SL) — показатель, рассчитываемый на основе исторических данных за интервал времени (обычно 60, 30 и 15 минут в часы с высокой нагрузкой). Этот показатель указывает, на какое количество звонков ответ оператора произошел в рамках установленного порога времени. Например, на 80% звонков ответ оператора произошел в течение 15 секунд.

Для ответов "не сразу" измеряется время ответа (response time), которое определяет регламентированный интервал времени получения ответа на запрос. Например, "...ответ на ваш e-mail будет дан через три часа, или завтра после 12, или ...".

Уровнем сервиса принято измерять скорость ответа по каналам телефон, Интернет-чат. Ответы на e-mail, факсы или SMS принято измерять временем ответа.

Как обеспечить качественный уровень доступа в контактный центр? Выглядит так, что это можно сделать достаточно просто: нужно лишь выделить для соответствующей нагрузки соответствующее количество ресурсов. Например, количество соединительных линий в телефонных каналах доступа, пропускную ширину интернет-каналов. Если на звонок должен отвечать оператор, то рассчитывается необходимое количество одновременно работающих операторов по формулам Эрланга (www.erlang.com), и/или необходимое количество портов системы интерактивных голосовых меню. Чем больше количество до-

ступных ресурсов, тем выше уровень сервиса, а значит, и клиентам легче дозвониться в контактный центр, так как на их звонки быстрее отвечают. Но у этой медали есть обратная сторона. Увеличение уровня сервиса по экспоненте увеличивает себестоимость контактного центра: повышение уровня сервиса на один-два процента (например, от 85% до 87%) ведет к десятикратному увеличению количества операторов и, как следствие, к увеличению операционных расходов.

Процесс планирования и расчета необходимых операторов контактного центра может осуществляться на основании статистических данных предыдущих периодов и на основании знаний о запланированном увеличении нагрузки. Этот процесс может осуществляться "на глазок", с помощью расчетов в Excel-таблице или с помощью специализированных средств, например, Workforce Management, которое входит в состав программного обеспечения контактного центра Cisco Unified Contact Center.

Подводя итог теме быстрого ответа, можно сказать, что хороший контакт-центр, с точки зрения уровня доступа, это тот, который обеспечивает приемлемый уровень сервиса при дозвоне. Для клиентов — не ждать долго ответа. Для компании — не переплачивать, так как клиенты готовы подождать на линии. Для операторов контактного центра — звонков в смену на одного оператора поступает ровно столько, чтобы к концу смены не чувствовать себя выжатым лимоном, а зарплата при этом не зависела от количества звонков, на которые он ответил.

Для того, чтобы объединить на базе одной коммуникационной инфраструктуры все виды каналов, в последние три года принято использовать IP-технологии. Например, инфраструктурные приборы серии Cisco ISR 2800/3800 могут быть использованы как универсальные средства для организации нескольких каналов доступа (телефонный, Интернет). По разным технологиям (телефонные — ISDN, H.323, SIP, и Интернет). Ис разной шириной каналов (несколько интерфейсов E1, Ethernet и WAN) в рамках одного устройства.

Отвечаем правильно

Что значит ответить на звонок правильно? Это показатель складывается из трех составных частей:

- скорости решения проблемы, с которой обратился клиент контактного центра;
- минимального количества ошибок, которые непосредственно влияют на сервис для клиента или бизнес компании;
- минимального количества ошибок, кото-

рые в неявной форме вредят сервису для клиента или бизнесу компании.

Скорость решения проблемы клиента складывается как из опыта оператора и его способности запоминать алгоритмы решения и типовые ответы, так и из возможностей информационной системы, используемой им при обслуживании обращения. В простейшем случае оператор использует электронную версию документа, в котором перечислены все типовые вопросы и ответы на них, а также стандартные алгоритмы действий в случае типовых и не типовых ситуаций. В более продвинутых случаях оператор использует программную базу знаний, которая на основании текущего контекста вызова (например, содержимого письма электронной почты) подсказывает ему ответ или правильный алгоритм действия. Например, при обслуживании чат- или e-mail-обращений оператор в контактном центре на базе оборудования Cisco может использовать варианты полных или частичных ответов, подготовленных для него администратором базы знаний.

Наиболее часто встречающимся методом ускорения решения проблемы звонящего является использование информационных систем, ориентированных на тот или иной корпоративный процесс. Например, в продажах и поддержке клиентов это система управления взаимоотношениями с клиентом (CRM) и система регистрации заявок о проблемах/поломках (Help Desk) в соответствующей отраслевой конфигурации.

К классу ошибок, которые в явном виде влияют на качество сервиса для клиентов и бизнеса компании, относятся разнообразные "неправильные" действия и "опечатки". Например, ошибка в номере паспорта клиента при заказе авиационного билета или составлении договора страхования приводит к тому, что клиент либо не может воспользоваться услугой, либо вынужден повторно обращаться в контактный центр. Неправильные действия обычно возникают как результат отсутствия согласованности при решении проблемы клиента с участием нескольких подразделений компании или решения нетиповых задач. Не консистентное, не точное и "безответственное" решение проблемы заказчика даже при лучшем в индустрии уровне доступа, с точки зрения дозвона в контактный центр, не делает ни клиента, ни оператора, ни компанию счастливыми. Первый вынужден "страдать" из-за "внутренних проблем коммуникаций". Второй вынужден выслушивать "претензии" по вопросам, на которые он не может влиять в силу того, что не он — конечная точка решения проблемы. А компания за

все это расплачивается как повышенным числом повторных обращений в контактный центр, так и снижением лояльности клиента.

И, наконец, ошибки, которые начинают влиять на бизнес компании в случае накопления их критической массы. К таким ошибкам относят грамотность речи оператора, соответствие его диалога корпоративным стандартам, активное слушание, подстройка под темпоритм и интонацию и прочие профессиональные навыки "голоса компании". Для контроля за этими показателями используются разнообразные системы записи разговора и экранов оператора, например, такой инструмент как Quality Management, входящий в состав программного обеспечения для контактного центра Cisco. К этой же категории ошибок относят и наличие/отсутствие внутренних управляющих бизнес-процессов контактного центра, таких, как регламентация взаимодействий с клиентами, контроль отклонений и процедур их компенсации, мониторинга "транзакций", выявления скрытых проблем (оптимизация), проведение внутреннего и внешнего аудита и прочее.

Подводя итог этой части статьи, можно сказать, что хороший контактный центр, с точки зрения правильности ответа, — это тот, который для клиента быстро и внятно решает вопросы с первого обращения, а для оператора не заставляет его оправдываться перед клиентами за чужие ошибки и не дает совершать собственные. Для компании — это тот, который всегда использует самый оптимальный путь решения проблемы клиента.

Обслуживание за адекватные деньги

Не секрет, что самое дорогое в контактном центре — это операторы. Расходы на операторов в операционном бюджете контактного центра обычно превышают 50%. Тем не менее, адекватность по деньгам также стоит рассматривать не только со стороны компании, но и со стороны клиентов и операторов.

Клиенты не хотят платить за звонок как в абсолютном (счет за связь), так и в относительном виде (потерянное время на нерезультативное ожидание). В основном, контактный центр соответствует этим их ожиданиям, предлагая как соответствующий уровень доступа, так и бесплатные (8-800) и альтернативные (Интернет) каналы доступа.

С точки зрения оператора контактного центра, он ожидает как адекватной заработной платы, так и наличия не материальных выгод (коллективные походы в театр, дополнительные отгулы, удобный график, близость от дома и т.п.).

Если встать на точку зрения компании, то

она стремится свести к минимуму стоимость каждого обращения. Методы снижения можно классифицировать на три категории: грубая сила, оптимизация и тюнинг.

К грубой силе относится обязательное наличие системы распределения звонков, системы интерактивных голосовых меню и построения очередей, системы приема e-mail и web-обращений, системы отчетности, то есть всего того, что известно как оборудование и программное обеспечение для контактного центра. Наличие оборудования позволяет технологическими методами уменьшить необходимое количество операторов и тем самым снизить бюджет ЗП.

Второй класс — метод оптимизации, который заключается в том, чтобы обслуживать наиболее частые причины обращений более "дешевыми" операторами. Решение этой задачи осуществляют как созданием площадок в географических зонах с более низкой заработной платой (раньше только за счет стран с дешевой рабочей силой, а теперь — с помощью IP-технологий и соседних городов в той же стране). Так и выявление наиболее крупного объема причин обращений клиентов с целью их максимальной автоматизации и стандартизации, и, в конечном счете, передачи их обслуживания минимально обученным и "стандартизованным" операторам.

К тюнингу относят такие вещи, как контроль показателя FCR (first call resolution). Если контактный центр предпринимает все необходимые усилия к тому, чтобы у клиента не возникала потребность повторно обратиться в компанию с тем же самым вопросом или его производным, то это позволяет снизить совокупную нагрузку на все виды ресурсов как контактного центра, так и компании в целом. Для измерения FCR используется как информация из "CRM", так и информация, полученная непосредственно от клиента или в конце разговора с оператором, или по прошествии некоторого времени, когда ему специально звонят и проводят мини-анкетирование.

Повышение прибыльности компании

С тех времен, когда call-центры создавались лишь для того, чтобы отвечать на вопросы клиентов, уже утекло много воды, и в настоящее время рыночные тенденции сводятся к тому, чтобы рассматривать контактный центр не как форму неизбежных и обязательных расходов, а как способ повышения доходности. Дополнительная доходность на уровне компании создается двумя способами. Первый из них относительно распространен и заключается в том, чтобы операторы контактного центра могли и умели генериро-

вать новые, повторные и перекрестные продажи при общении с клиентом. Второй, более долговременный метод, заключается в повышении лояльности клиента за счет предложения ему качественного customer service. Исследования показали, что клиент становится более лояльным к компании (а это значит, что возможность повторной покупки возрастает), если при возникновении у него проблем компания быстро и эффективно их решает. И, следовательно, повышая уровень customer service, компания начинает ассоциироваться в сознании клиента как нечто постоянное, надежное и качественное. То есть, становится тем, на что можно положиться и что не подведет.

Перейдя на точку зрения клиента, повышение прибыльности можно выразить в том, что он постоянно получает от компании именно тот сервис и тот продукт, который ему в настоящий момент нужен и в наиболее выгодной для себя форме. Операторы контактного центра рассматривают прибыльность в контексте стабильности и прогнозируемости бизнеса, а также постоянства внутренних правил игры компании, в которой они работают.

Свой контактный центр или аутсорсинг?

Часто компании, создающие customer service или другой вид бизнес-сервиса на базе контактного центра, выбирают между известными на рынке формами организации и/или их комбинациями:

- in-house (корпоративный, то есть полностью свой);
- outsourcing (подрядный, когда осуществляется передача компетенции во внешнюю организацию);
- leasing (аренда оборудованных рабочих мест);
- outstaffing (аренда персонала);
- business-process outsourcing (передача бизнес-процесса во внешнюю организацию);
- on-demand (аренда ресурсов оборудования контактного центра по запросу).

Надо заметить, что формула хорошего контактного центра, которая была предложена в начале этой статьи, не зависит от его организационной формы. И клиент, и компания, и персонал в хорошем контактном центре должны получить все предложенные выгоды, независимо от того, как фактически будет организован контактный центр компании. Поэтому, если взять за основу бизнес-стратегию компании и, не разрушая установленную взаимосвязь формулы, построить матрицу выбора, то вероятность более успешного выбора будет выше, по сравнению с тактикой следования "за соседом". В любом случае привлечение специализированных консуль-

тантов на первых этапах позволит сэкономить на последующей перестройке.

А как в России и других странах СНГ?

Россия и другие страны СНГ в настоящее время испытывают подъем на рынке продаж оборудования для контактных центров, что говорит о росте конкурентной среды и стремлении компаний начинать завоевывать сердца покупателей предложением хорошего сервиса. С другой стороны, в создаваемых и реорганизуемых службах по работе с клиентами часто закладывается решение только одной составляющей хорошего контактного центра — обеспечения уровня доступа, то есть возможности дозвониться. На этом фоне относительно "старые" контактные центры России и других стран СНГ, которые были созданы еще во времена перестройки или сразу же после, подошли сейчас к этапу, когда первое место приоритетов начинает делиться между уровнем доступа, качеством оказываемых услуг и их себестоимостью, не повсеместно пока реализуя технологии повышения доходности. В отличие от приходящих компаний с западным менталитетом, которые, ни на секунду не задумываясь, создают customer service по полному профилю.

Вопросы повышения доходности, тем не менее, будоражат сознание продвинутых российских бизнес-менеджеров, но случаи их проявления на практике достаточно редки еще и потому, что только сейчас начала набираться критическая масса опытных ответственных специалистов из индустрии call и контактных центров, имеющих при этом еще и коммерческую специализацию. На этом фоне отрадно заметить, что российскими лидерами на этом пути традиционно являются операторы связи и крупные кредитные организации.

И в заключение

Я хочу процитировать своего друга и товарища, который на тренингах по аудиту бизнес-процессов контактных центров объясняет, что такое хороший customer service. "... Я уверен, что у каждого из вас есть песня, которая вам очень нравится, но она исполняется на языке, который вы не знаете... Если эту песню сыграет по нотам начинающий музыкант, то она вам не понравится. Если эту песню исполнит человек, не имеющий голоса, то она вам тоже не понравится. Так вот, хороший customer service — тот, когда слушатели наслаждаются песней, не задумываясь ни о нотах, ни о вокале... При этом она им нравится снова и снова".