



ВСЕГДА ВАШ КЛИЕНТ

как добиться лояльности,
решая проблемы клиентов
за один шаг

МЭТТЮ ДИКСОН,
НИК ТОМАН, РИК ДЕЛИСИ



ВВЕДЕНИЕ

ОСЛЕПЛЕННЫЕ ВОСХИЩЕНИЕМ

Вы когда-нибудь слышали историю о жирафе Джоши? Джоши — игрушка маленького мальчика, которую он оставил в номере отеля Ritz-Carlton во время семейной поездки на остров Амелия-Айленд, штат Флорида. Вы, наверное, можете себе представить, что испытал ребенок, когда понял, что его любимый жираф пропал. Родители, стараясь успокоить находящегося на грани срыва мальчика, сказали ему, что Джоши вовсе не потерялся, он просто решил задержаться на острове, чтобы провести там еще несколько дней. Они прибегли к небольшой уловке, чтобы их ребенок мог спокойно заснуть.

Как выяснилось, они ничуть не преувеличили. Джоши, к счастью, оказался в очень хороших руках.

Служащая отеля, обнаружив игрушку во время уборки номера, передала ее в отдел забытых вещей, работники которого связались с семьей и сказали, что они нашли Джоши среди белья и хотели бы вернуть его. Излишне говорить, что родители маленького мальчика были в восторге, узнав, что его любимая зверюшка нашлась.

Но вместо того чтобы сделать то, что сделали бы в любой другой компании, то есть отправить Джоши его хозяину, сотрудники Ritz-Carlton пошли дальше. Они решили запечатлеть «пребывание» Джоши в отеле и создали целый фотоальбом со снимками жирафа, отыскавшего у бассейна, принимающего массаж (с непременными кружками огурца на глазах), загорающего на пляже, сидящего в компании с новыми друзьями (другими набивными игрушками) и отправляющегося играть в гольф. Более того, вместе с Джоши и его фотоальбомом семья получила целую коробку сувениров от Ritz-Carlton.

Это трогательный рассказ в полной мере отражает то, что называют превосходным, экстраординарным обслуживанием, Сервисом с большой буквы, который вызывает восхищение. Но если вы бизнесмен, то знаете, о чем на самом деле эта история, — она о формировании лояльности, которую клиент сохранит на всю жизнь.

Люди, связанные с бизнесом, знают, что способность компаний восхищать по-настоящему проверяется в те моменты, когда случаются

неприятности, когда возникает проблема и клиент, чтобы найти ее решение, нуждается в помощи компании. Обслуживание клиентов — это горнило клиентского опыта, территории, где проходят проверку все притязания компании, подвергаются испытанию ее ценности и ее миссия. В сфере бизнеса существует давнее убеждение: если своему клиенту, крайне нуждающемуся в помощи, вы предложите такое обслуживание, которое оставит у него очень позитивное впечатление, то выстроите мост, крепко связывающий вас с ним и удерживающий его на расстоянии от ваших конкурентов.

Именно по этой причине менеджеры предают широкой огласке те редкие случаи, когда удается вызвать восторг у клиента. Компании развешивают на стенах своих сервисных центров благодарственные письма и электронные послания от признательных клиентов (называя такое место, как правило, «Стеной славы»). На ежегодных торжественных мероприятиях они чествуют сотрудников компании, которые сделали для клиента что-то сверх того, что от них требовалось. Рассказы о бескорыстном служении на благо клиентов становятся корпоративными легендами, передающимися из уст в уста, а для сотрудников компании — новым стандартом, к которому все они стремятся приблизиться. Более того, компании тратят миллионы на подготовку и обучение сотрудников, чтобы помочь им стать более эффективными в решении проблем клиентов и способными добиваться их восхищения.

Истории, подобные той, которую мы вам рассказали о жирафе Джоши, побуждают руководителей сервисных служб к интроспекции и анализу своей деятельности. Вряд ли найдется руководитель компании, который, услышав историю о Джоши впервые, не задумался бы: «Что мы можем сделать, чтобы наши клиенты почувствовали то же самое? Как я могу вдохновить своих сотрудников на то, чтобы они точно так же выходили за рамки своих обязанностей, делая больше, чем от них требуется? Почему наша компания не стала столь же известна благодаря превосходному сервису?»

Мы не задаемся вопросом, следует ли нам стараться восхищать наших клиентов, нас интересует только, как мы можем это сделать. Мы считаем, что это лучший подход к обслуживанию клиентов, мы прониклись этим убеждением до мозга костей.

Но здесь есть одна проблема.

В то время как стратегия восхищения клиентов путем предоставления превосходного сервиса считается лучшей и, следуя ей, мы полагаем, что делаем большое и важное дело, в реальности история Джоши для любой компании является прекрасным примером того, на чем *не* стоит основывать свою стратегию обслуживания.

Пока большинство компаний на протяжении десятилетий направляли

все свои ресурсы на то, чтобы вызывать и воспроизводить восхищение у своих клиентов, они по иронии судьбы пропустили то единственное, что важно для людей, их более очевидную, более выполнимую, более жизненную потребность: легкое, не требующее усилий решение проблем. Эту книгу можно назвать дорожной картой для прокладки маршрута к достижению этой цели.

НОВОЕ ПОЛЕ БИТВЫ ЗА ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ ЛОЯЛЬНОСТЬ

Нам неизвестно, кем вы работаете. Однако управление качеством обслуживания клиентов — столь обширная и столь всеохватывающая тема, что мы можем смело рекомендовать вам прочесть эту книгу, как и многим другим профессионалам: руководителям отделов обслуживания клиентов, маркетологам, руководителям колл-центров, веб-дизайнерам, консультантам, предпринимателям и даже генеральным директорам.

Хотя мы не знаем точно, какую роль вы исполняете с девяти до пяти, нам известно, кем вы являетесь оставшуюся часть времени. Как и все мы, вы — клиент. Вы становитесь им, когда идете в магазин за продуктами, ведете свою собаку к ветеринару, отправляетесь отдохнуть на выходные. При этом вы постоянно делаете выбор. Вы решаете, услугами какого оператора кабельной связи воспользоваться, где проверить уровень масла в двигателе машины, в какую химчистку отнести свои рубашки. Вы принимаете десятки, возможно, сотни решений в неделю, размышляя о том, что и где купить и чьими услугами воспользоваться. Некоторые из таких решений вы принимаете не раздумывая, например когда щелкаете пультом телевизора или заправляете бензобак, тогда как другие, более важные, отнимают у вас много времени, например покупка нового автомобиля, ноутбука или выбор подрядчика для ремонта своего дома.

Приняв на себя роль клиента, попробуйте ответить на следующие два вопроса: во-первых, услугами каких компаний или продукцией каких фирм вы пользуетесь из-за исключительно высокого уровня сервиса, который они обеспечивают? Во-вторых, от чьих услуг или товаров вы отказались, столкнувшись с ужасным обслуживанием?

Мы готовы держать пари, что второй вопрос оказался для вас намного легче, чем первый. Вспомните те компании, товарам и услугам которых вы отдаете предпочтение, потому что для вас они «выше всяческих похвал». Вы наверняка сможете вспомнить одно или два названия, например какой-то особенный ресторан или привычное место отдыха, но вряд ли назовете больше. Если же мы попросим вас назвать тех, от чьих услуг вы отказались,

вы наверняка составите длинный список компаний, с которыми перестали иметь дело, столкнувшись с плохим обслуживанием. Оператор кабельного телевидения, из-за которого вы вынуждены были провести весь день дома, потому что его сотрудники не могут предложить ничего лучшего, кроме как «приехать в течение дня» в ответ на ваш вызов; химчистка, работники которой испортили ваш любимый костюм и отказываются возмещать ущерб; авиакомпания, которая потеряла ваш багаж, когда вы отправились в долгожданный отпуск; подрядчик, который не выполнил взятые на себя обязательства; банк, в который вам пришлось сделать пять телефонных звонков, чтобы получить ответ на свой вопрос.

Почему так получается? Почему клиенты скорее готовы наказать компанию за плохое обслуживание, чем вознаградить за хорошее?

Именно этой загадке и посвящена данная книга.

Убивая их добротой

Нет ничего удивительного в том, что многие руководители рассматривают клиентское обслуживание как прекрасную возможность для дифференциации своих компаний на рынке.

Коммерциализация, превращение в товар не только продукции, но и обещаний бренда является одним из неизбежных последствий ведения бизнеса в XXI веке. Время от вывода на рынок новинки до ее повсеместного распространения и того момента, когда все остальные украдут вашу успешную идею и назовут ее собственным изобретением, сокращается до совершенно ничтожных величин. Как только у вас появляется нечто, благодаря чему ваша компания сможет, как вам кажется, выделиться, конкуренты тут же запускают идентичный продукт или аналогичную услугу или заявляют о схожих претензиях. Неудивительно, что клиенты не могут сказать, чем отличаются компании, с которыми они имеют дело. Согласно недавнему исследованию, проведенному нашей организацией¹, в восприятии клиентов только около 20% компаний действительно обладают отличительными признаками (рис. 1.1). Все прочие, имея лишь незначительные отличия, более или менее походят друг на друга.

Не имея возможности выделиться благодаря своей продукции или своим брендам, многие компании сфокусировались на обслуживании клиентов — не только в своей обычной повседневной деятельности, но и в русле предоставления своих услуг по телефону или в Сети, — чтобы добиться дифференциации в мире повсеместного единообразия. Откройте любой отраслевой журнал, посвященный обслуживанию клиентов или индустрии телефонной службы поддержки, и увидите, что они вторят друг другу, словно следя некой инструкции. В одном журнале пишут: «Лояльность в

наши дни формируется, прежде всего, через взаимодействие компаний с ее клиентами². В другом мы читаем: «Потребительская лояльность подразумевает длительные отношения, а ключ к ним — это, конечно, превосходная клиентская поддержка»³.

Действительно ли в этой стратегии есть смысл? Действительно ли компании должны пытаться дифференцироваться и добиваться лояльности потребителей с помощью превосходного сервиса?

Прежде чем ответить на эти вопросы, давайте сделаем паузу и определим, что мы подразумеваем под «лояльностью». Для наших целей — и особенно для обсуждения затронутой в этой главе темы — мы определим лояльность максимально широко, с точки зрения трех аспектов, касающихся поведения потребителей: *повторная покупка* (клиенты продолжают покупать продукцию вашей компании), *доля компании в кошельках ее клиентов* (клиенты в течение длительного времени покупают преимущественно продукцию вашей компании)⁴ и *рекомендация* (клиенты хорошо отзываются о вашей компании и рассказывают о ней семье, друзьям, коллегам и даже незнакомым людям)⁵.

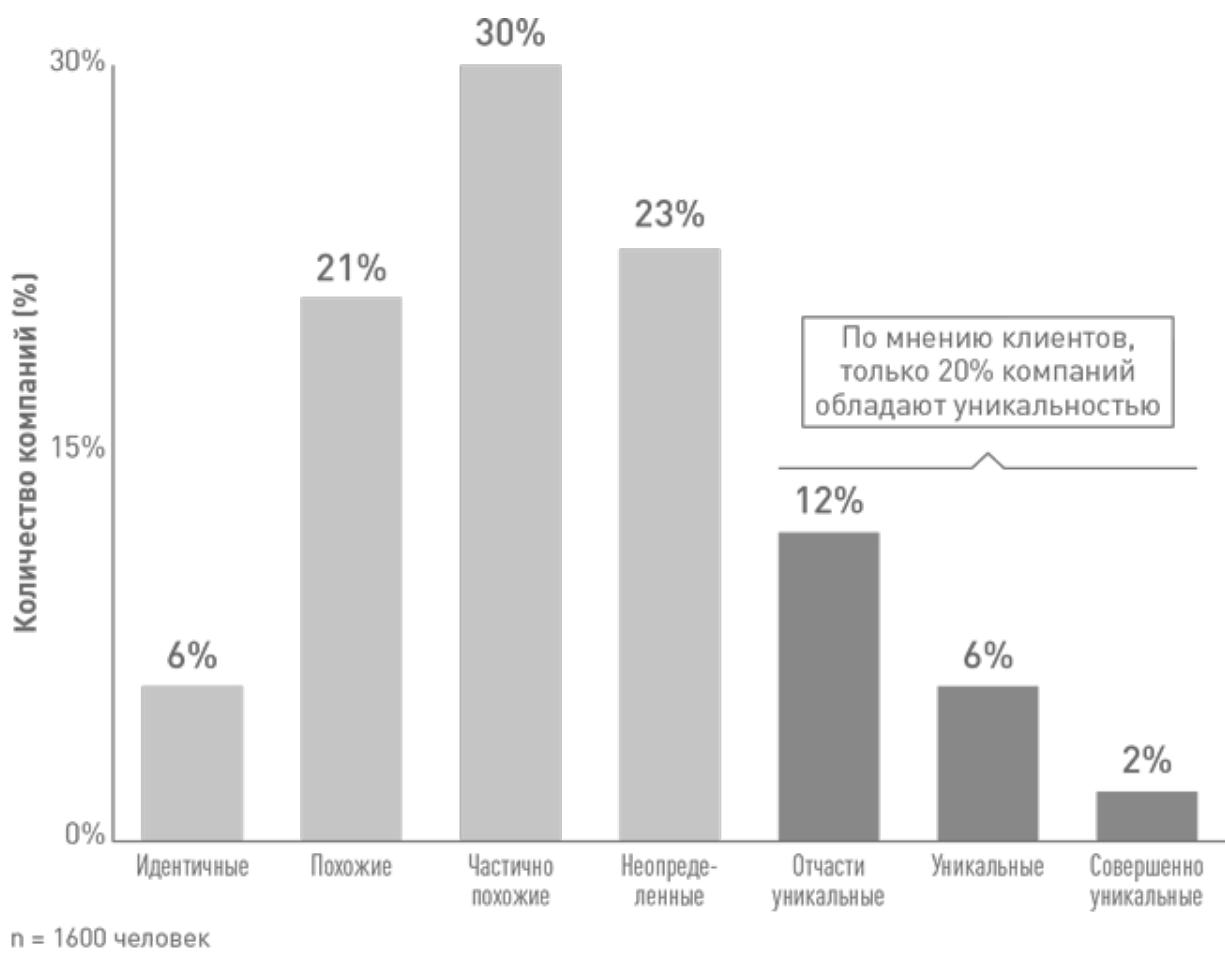


Рис. 1.1. Уникальность компаний с точки зрения потребителей

Как вы можете заметить, наше определение лояльности гораздо шире,

чем результаты использования таких стратегий, как «удержание» или «привязка» клиентов, выражаются в том, что потребители оказываются зависимыми от товаров или услуг одной компании и не могут воспользоваться услугами ее конкурентов. Другими словами, мы можем говорить о лояльности, когда клиенты остаются с вами не потому, что вынуждены это делать, а потому, что они хотят этого. Когда они не остаются равнодушными и безучастными, пользуясь вашими услугами или приобретая ваши товары, а постоянно тратят на них все больше средств и рассказывают другим, что ваша компания достойна этих расходов. Вот что значит подлинная лояльность.

Это представление о лояльности относится не только к компаниям из сферы b2c. Организации, работающие в сфере b2b, также стремятся сформировать у своих потребителей подобное отношение. Безусловно, в контексте взаимоотношений b2b потребительская лояльность может дать более сильный эффект, поскольку в данном случае речь идет о том, чтобы добиться лояльности на двух уровнях: в отношениях с вашими непосредственными деловыми партнерами (людьми, принимающими решение, подписывающими контракты) и с конечными потребителями (теми, кто пользуется товарами или услугами). Вопросы, которые мы обсудим, будут касаться обоих типов взаимоотношений, и b2c, и b2b, но при этом мы выделили все важные различия и особенности этих взаимоотношений и дали необходимые рекомендации в тех случаях, когда они были необходимы.

Важные вопросы

В течение последних нескольких лет мы побывали в разных странах и провели сотни бесед с руководителями компаний, являющимися лидерами в обслуживании клиентов во всех мыслимых сферах деятельности, и обнаружили, что разговор о потребительской лояльности сводится к трем фундаментальным вопросам.

- 1. В какой степени обслуживание клиентов способствует формированию потребительской лояльности?** Кажется, все согласны с тем, что обслуживание клиентов играет важную роль, но насколько важную?
- 2. Что можно предпринять в сфере обслуживания клиентов, чтобы стимулировать потребительскую лояльность?** Большинство компаний стремятся выработать некую форму «исключительного сервиса», пытаясь построить максимально хорошие взаимоотношения

с клиентами в расчете на то, что это сделает их более лояльными. Но, как скажет вам любой руководитель клиентской службы, этого невероятно трудно достичь на постоянной, в той или иной степени, основе.

3. Как обслуживание клиентов может повысить лояльность, сокращая в то же время эксплуатационные расходы? Любая идея, которая отлично выглядит на бумаге, но требует для воплощения миллионы долларов, вряд ли получит зеленый свет в нынешних условиях, когда все руководствуются правилом «сделать больше за меньшие деньги». Даже если вы можете дать надежное экономическое обоснование проекту, средняя компания поведет себя невероятно консервативно, когда речь зайдет о новых расходах. Мы все пытаемся найти оптимальные методы распределения наших ограниченных бюджетов.

Краткое описание нашей методики

Чтобы найти ответы на эти насущные вопросы, мы создали количественную экспериментальную модель. Мы хотели узнать — непосредственно от клиентов, — какие именно факторы взаимодействия с сервисной службой оказали наибольший эффект на рост (или снижение) их лояльности.

В своей основе наша работа представляла собой масштабное исследование контактов сервисной службы с клиентами. Наша компания управляет самой большой в мире сетью организаций по обслуживанию клиентов (Customer Contact Leadership Council). В нее входит более 400 фирм по всему миру. Благодаря им мы получили доступ к огромному количеству клиентов для проведения беспрецедентно широкого исследования.

В первом опросе участвовало более 97 000 клиентов, каждый из которых в течение недавнего времени вступал в контакт с сервисной службой через Интернет или по телефону и мог ясно помнить детали этого взаимодействия. Их попросили ответить на ряд вопросов, касающихся их недавнего общения с колл-центром. Что действительно произошло, когда они обратились в компанию? Помогло ли это обращение решить их проблему? Обобщая, можно сказать, что вопросы были трех категорий: 1) вопросы, касающиеся впечатлений клиента от взаимодействия с представителем сервисной службы; 2) вопросы о том, сколько сил пришлось затратить клиенту или сколько предпринять шагов в ходе этого взаимодействия (то, что мы обозначаем понятием «усилия клиента»); 3) вопросы об умении и способности сотрудников компании вызвать

исключительно приятные впечатления у клиента. Охарактеризуем кратко каждую из этих категорий.

* * *

СОКРАЩЕННЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ, ЗАТРОНУТЫХ В ИССЛЕДОВАНИИ		
Впечатления от общения с представителем компании	Усилия клиента	Моменты восхищения
<ul style="list-style-type: none">■ Степень уверенности сотрудника■ Способность сотрудника понять клиента■ Способность выслушать клиента■ Персонализированный подход к обслуживанию■ Осведомленность сотрудника о том, как решить проблему■ Заинтересованность сотрудника■ Подстройка сотрудника под настроение клиента■ Тон и манера общения сотрудника■ Способность сотрудника сформировать четкие ожидания■ Удачное решение проблемы	<ul style="list-style-type: none">■ Количество перенаправлений к другому сотруднику■ Количество повторений сказанного■ Решение при первом обращении■ Количество обращений для разрешения проблемы■ Оправданность дополнительных усилий для решения проблемы■ Простота взаимодействия с сервисной службой■ Переключение каналов связи■ Время, затраченное на решение проблемы	<ul style="list-style-type: none">■ Готовность сервисной службы не ограничиваться своими обязанностями■ Информированность о клиенте■ Превышение потребительских ожиданий■ Направление клиента■ Предложение альтернатив■ Воспринимаемая ценность альтернативных предложений

Во-первых, при анализе взаимодействия с сервисной службой мы пытались понять, как представители компании (называемые также «агентами», «операторами» или «сотрудниками отдела обслуживания клиентов») решали проблему. Например, действительно ли сотрудник компании, по оценке клиента, вел себя уверенно? Насколько внимательно он слушал клиента? Знал ли он точно, кому адресовать запрос, с которым обратился клиент? Продемонстрировал ли он умение вникнуть в проблему клиента? Показал ли он готовность взять ответственность на себя или переложил ее на кого-то другого?

Во-вторых, анализируя усилия клиента, мы выясняли, пришлось ли

клиенту неоднократно связываться с компанией, чтобы решить проблему, был ли он перенаправлен в другой отдел или к другому сотруднику компании? Пришлось ли ему описывать свою проблему несколько раз, трудно ли ему было добиться установления причины, приведшей к возникновению проблемы, насколько легко было связаться с компанией? Столкнулся ли он с необходимостью использовать разные каналы связи (например, обратившись в компанию через Интернет, клиент вынужден был потом позвонить по телефону), количество времени, затраченное на решение проблемы, и т.д.

Наконец, мы хотели понять, сделала ли компания что-то такое, что могло бы вызвать восхищение со стороны клиента. Сделала ли компания нечто большее, чем простое разрешение проблемы своего клиента? Может быть, компания продемонстрировала хорошее знание клиента и истории его взаимодействия с ним? Расширила ли она представление клиента о своей продукции или качестве обслуживания? И, говоря в целом, превзошла ли компания ожидания клиента в процессе решения его проблемы?

В дополнение к этим, касающимся личных впечатлений вопросам мы собирали информацию, которую позднее использовали в качестве контрольных переменных в нашем анализе. Эти данные включали возраст участников, пол, уровень дохода, тип проблемы, с которой они обращались в сервисный отдел (простая или сложная, связанная с обслуживанием или качеством продукции), их тип личности и их эмоциональное состояние перед контактом. Мы также собирали данные, дополнительные по отношению к контрольным переменным, включая мнение клиентов о затратах, связанных со сменой компании, отношение к рекламе, предлагаемой компанией, и мнение о качестве продукции, ее цене и ценности.

Что касается компаний, мы собирали данные об организациях, сервисные подразделения которых занимаются только обслуживанием клиентов, а также о тех, которые помимо оказания услуг осуществляют продажи. Мы включили те, которые обрабатывают запросы клиентов собственными силами, и те, которые передали эти полномочия сторонним организациям — местным или находящимся в соседних странах или в офшорных зонах. Мы охватили вниманием как крупные, так и небольшие компании из всех основных сфер деятельности и всех мыслимых географических регионов.

Получив в свое распоряжение эти переменные, мы смогли выделить те элементы лояльности, которые являются типичными для процесса обслуживания клиентов — независимо от типа компании и ее особенностей, — и в результате сформулировали по-настоящему универсальные законы, которые верны для всех компаний.

В конце опроса мы просили людей оценить степень удовлетворенности

опытом взаимодействия с компанией и уровень лояльности по отношению к ней. В частности, мы интересовались, насколько вероятно, что они будут продолжать пользоваться услугами организации, станут ли они обращаться в эту компанию чаще, чем раньше, и рекомендовать ее другим?

Приведенные выше категории вопросов представляют собой упрощенную схему, позволяющую максимально доходчиво объяснить, что именно мы изучали. Безусловно, мы могли иначе описать структуру исследования, но что действительно важно, так это то, что в результате мы получили исчерпывающее представление о взаимодействии клиентов с сервисной службой, включая сведения о самом клиенте, его реальном опыте общения с компанией (кто он и в какой помощи нуждался), а также о том, через что ему пришлось пройти, чтобы решить свою проблему, и как он воспринимал происходящее. С точки зрения обслуживания это позволило нам охватить достаточно широкий спектр переменных, чтобы понять, какая из них оказала наибольшее влияние на лояльность каждого конкретного клиента по отношению к рассматриваемой компании. Другими словами, какие аспекты взаимодействия с сервисной службой из тех, что *потенциально способны* повлиять на уровень лояльности клиентов, *действительно* делают их по-настоящему лояльными?

Важно заметить, прежде чем мы представим вам полученные результаты и сделанные на их основе выводы: мы намеренно ограничили сферу этого исследования, сконцентрировавшись на сервисном обслуживании и его влиянии на потребительскую лояльность. Очевидно, что потребительская лояльность складывается из всего спектра взаимосвязей компании с клиентом, включая такие аспекты, как ее бренд и репутация, мнения друзей и близких, ценность и качество ее товаров или услуг и, конечно, уровень обслуживания клиентов. Такое ограничение позволило нам детально понять, в какой мере тот или иной аспект сервисного обслуживания может повлиять на потребительскую лояльность в целом. Кроме того, так мы смогли определить, что именно должны предпринять те или иные компании, чтобы повысить потребительскую лояльность, которая в большей степени является следствием уровня обслуживания клиентов.

Проведя это исследование, мы получили огромное количество данных, которые были затем сведены к четырем простым, но фундаментальным фактам.

Общепринятое мнение

Прежде чем мы расскажем вам о своих открытиях, позвольте обратить ваше внимание на существующую точку зрения. Мы обратились к руководству нескольких десятков компаний из разных стран с просьбой описать их

стратегию достижения потребительской лояльности силами подразделений по обслуживанию клиентов. Результат был предсказуем: безусловное большинство ответили, что их организация стремится обеспечить такой уровень удовлетворенности, который *превышает ожидания клиента*.

Руководители большей части компаний убеждены, что удовлетворенность потребителя ведет непосредственно к формированию лояльности, так считают 83% опрошенных против 12% придерживающихся иной точки зрения (5% не имеют определенного мнения на этот счет). Неудивительно, что в подавляющем большинстве компаний, участвовавших в нашем исследовании (89%, если быть точными), нам сообщали, что сосредотачивают свои усилия *преимущественно* на том, чтобы превзойти ожидания потребителей, или что они *стремятся* к этому. Как нам сказал вице-президент по обслуживанию клиентов одной компании-производителя бытовой электроники: «Самые большие возможности для развития и роста компании дает, на наш взгляд, стратегия, заключающаяся в том, чтобы вызывать восхищение у наших клиентов. Если мы не восхищаем клиентов, значит, не справляемся со своей работой».

Подобные утверждения, описывающие деятельность компаний, коренятся не столько в том, что их сотрудники действительно так доброжелательны по отношению к своим клиентам, сколько в том, что, по их убеждению, такая установка экономически выгодна и способна принести существенную прибыль; прибыль, которая будет обеспечена высоким уровнем обслуживания, превосходящим ожидания их клиентов.

Если вышесказанное попытаться изобразить графически, то получится нечто похожее на то, что вы можете увидеть на рис. 1.2. В компаниях, занимающих лидирующее положение в сфере обслуживания, убеждены, что клиенты, получившие обслуживание, *соответствующее* их ожиданиям, оказываются лояльны лишь немногим более других, тогда как более высокий уровень лояльности достигается только благодаря *превышению* клиентских ожиданий. Убеждение, что вызвать невероятно высокую лояльность может лишь фирма, способная превзойти ожидания клиентов, глубоко укоренено в современном корпоративном сознании.



Источник: CEB, 2013.

Рис. 1.2. Представление о силе воздействия качества обслуживания клиентов на их лояльность

Другими словами, общепринятое убеждение заключается в том, что, если уровень обслуживания *ниже* потребительских ожиданий, уровень лояльности также оказывается очень невысоким. Но если компания старается не просто соответствовать ожиданиям, а добивается более высокой степени удовлетворенности клиентов, стремясь превзойти клиентские ожидания, лояльность повышается в геометрической прогрессии.

Здесь мы подходим к первому из тех четырех главных фактов, которые нам удалось обнаружить.

ОТКРЫТИЕ 1. Стратегия, ориентированная на восхищение клиентов, не окупается

В то время как руководители многих компаний глубоко убеждены в том, что стремление превзойти ожидания клиентов оказывает сильнейшее влияние на потребительскую лояльность, полученные нами данные свидетельствуют о другом. Проанализировав ответы, полученные более чем от 97 000 клиентов, мы обнаружили, что фактически нет никакого различия между уровнем лояльности тех клиентов, ожидания которых удалось превзойти, и тех, ожидания которых просто оправдались (рис. 1.3). Уровень лояльности не взмывает вверх, словно отбитый с силой мяч, а скорее принимает форму *плато*, не поднимаясь выше той точки, которая была достигнута, когда

ожидания клиентов были удовлетворены.

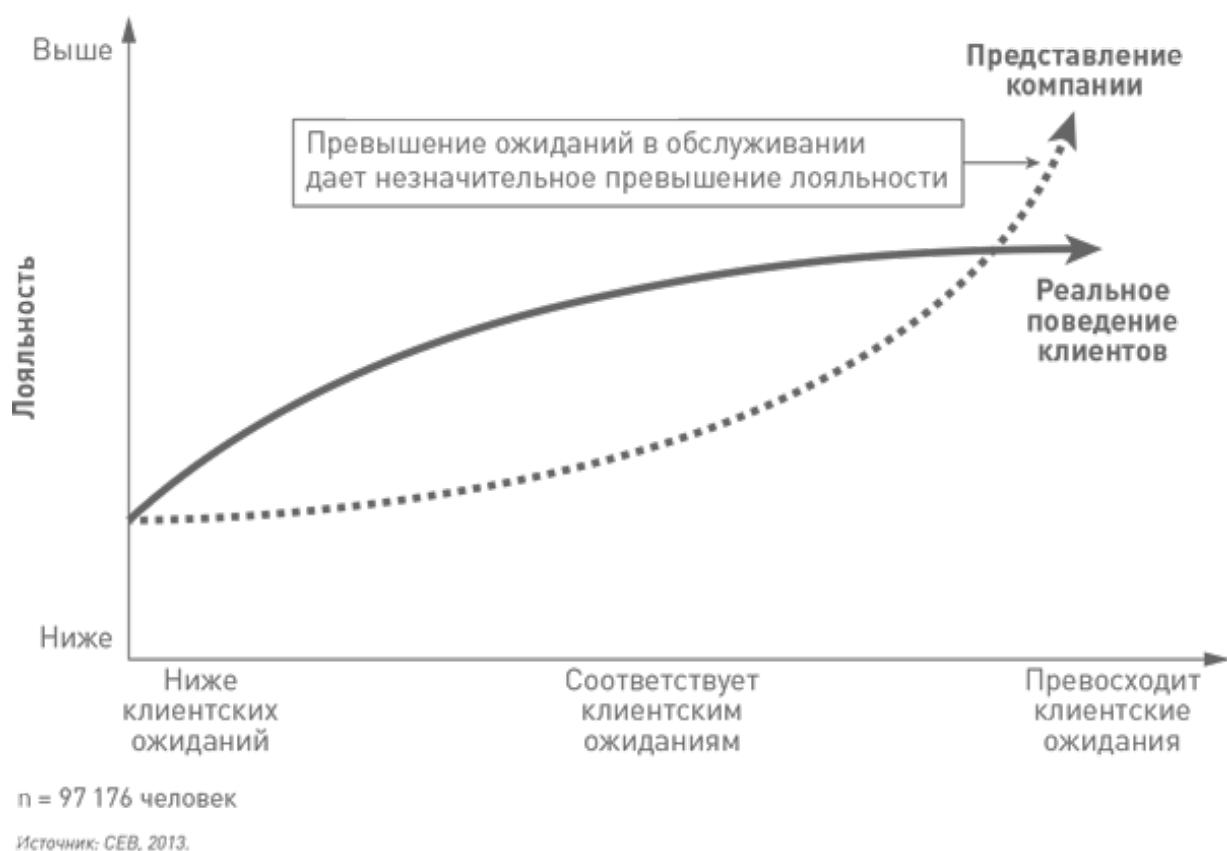


Рис. 1.3. Влияние качества обслуживания клиентов на уровень их лояльности. Представления и реальность

Из этого можно сделать два главных вывода.

Во-первых, компании склонны *недооценивать* преимущества стратегии простого оправдания потребительских ожиданий. В мире, где ожидания потребителей чрезвычайно высоки и постоянно, по нашему убеждению, растут, клиенты, как оказывается, вполне счастливы уже оттого, что смогли получить то, что им обещали. Им достаточно того, что возникшая проблема решилась легко и быстро. Ни больше ни меньше. Это неожиданное открытие, и оно полностью противоречит тому, что нам в большинстве случаев сообщают в отраслевой прессе или что мы слышим из уст людей, считающих себя гуру в вопросах обслуживания клиентов.

Несложно представить, что это означает с точки зрения управления колл-центрами, другими подразделениями, обслуживающими клиентов, и даже организациями в целом. Если вы просто оправдываете ожидания большинства ваших клиентов, то уже *делаете все, что можно*, с точки зрения экономической целесообразности.

Во-вторых, руководители компаний очень сильно *переоценивают* выгоды, которые может принести лояльность. Если ваша цель состоит в том, чтобы повысить лояльность, и вы стремитесь постоянно превосходить ожидания, не считаясь с затратами сил или средств, то финансовый

результат такой стратегии, как оказывается, почти не соответствует затраченным ресурсам. Это самый неожиданный из сделанных нами выводов и с точки зрения руководителей сервисных служб — наиболее провокационный и противоречащий принятому мнению. Почему стремление вызвать восхищение клиента не делает его более лояльным? Само предположение этого кажется бессмысленным, но, поскольку мы проанализировали огромный массив информации, касающейся обслуживания клиентов, это можно считать установленным фактом.

В каждой компании есть своя легенда о некоем сотруднике, который сделал нечто настолько замечательное и выходящее далеко за рамки ожиданий клиента, что тот, находясь под сильным впечатлением, написал об этом в письме президенту компании, которое теперь все желающие могут увидеть в комнате отдыха сотрудников колл-центра. Один из сотрудников отдела обслуживания клиентов в крупном американском банке рассказал нам историю о человеке, который потратил несколько часов на телефонные разговоры, чтобы удостовериться, что квитанция на оплату кредита была принята. Он нашел нотариуса и затем отправил документы в ближайший к клиенту филиал, чтобы тот мог подписать их. Эта история рассказывалась множество раз на их регулярных общих встречах, так что каждый сотрудник компании мог повторить ее почти дословно.

Но будет ли столь же потрясающим эффект для вашего бизнеса, когда вы через год или два проанализируете, как в дальнейшем строились отношения с этими же самыми клиентами, насколько прибыльными они оказались для вас? Наши данные указывают на то, что в целом клиенты, ожидания которых были оправданы, с экономической точки зрения сравнимы с теми, чьи ожидания были превышены.

Как показало наше исследование, клиенты, столкнувшись с проблемой, больше всего нуждаются в том, чтобы она была устранена. Они не требуют ничего сверхъестественного, все, что им нужно, — это решить проблему и вернуться к своим повседневным делам. Этот факт действует отрезвляюще на руководителей сервисных подразделений, мировоззрение которых формировалось в компаниях, поощряющих стремление сотрудников вызывать восхищение клиентов.

Когда мы рассказываем об этом руководителям, их реакция, как правило, напоминает стадии переживания утраты. В первую очередь возникает сопротивление, но в конечном счете происходит принятие. Здесь есть над чем подумать. Во что вам обходится стремление постоянно восхищать клиентов, которые столкнулись с некой проблемой? На практике это выражается в более продолжительных беседах, увеличенных скидках, не говоря о затратных для вас распродажах, компенсациях, расходах на индивидуальное обслуживание. Фактически подавляющее большинство (примерно 80%) топ-менеджеров, деятельность которых мы изучали,

сообщили нам, что стратегия превышения потребительских ожиданий приводит к значительно более высоким эксплуатационным расходам, рост которых, в зависимости от компании, может составлять от 10 до 20%. Коротко говоря, стратегия восхищения клиентов — дорогое удовольствие.

К тому же случаи подлинного восхищения достаточно редки. Согласно мнению клиентов, участвовавших в нашем исследовании, их ожидания были превышены не более чем в 16% случаев. Чаще всего (84% случаев) потребительские ожидания не то что *не были* превышены, но даже не были оправданы. Восхищение — труднодостижимая цель и не может быть регулярным явлением. Именно исключительность, неординарность делает факт восхищения столь незабываемым.

При этом достаточная компетентность, профессионализм, знание основных принципов обслуживания, как оказывается, имеют действительно высокое значение. *Возможно, даже большее, чем нам долгое время внушали.*

«Пусть так, — можете возразить вы, — но идентичность нашей компании, бренд в целом построены на нашей способности восхищать клиентов, наша стратегия — превышение ожидаемого». Когда представляем результаты своего исследования руководству компаний, мы часто слышим это возражение. В таком случае мы спрашиваем, могут ли они *действительно* подтвердить свою приверженность стратегии восхищения? Могут ли они дать утвердительный ответ на следующие вопросы:

- Допускается ли руководителю сервисной службы обращаться к генеральному или финансовому директору и просить *дополнительные средства для поддержания их способности восхищать клиентов уровнем обслуживания?*
- Уполномочены ли служащие вашего сервисного отдела делать *все возможное, чтобы превзойти потребительские ожидания, независимо от затрат?*
- Если бы ваша продукция или качество обслуживания оказались не соответствующими потребительским ожиданиям, допустили бы вы замену товара на аналогичный или другой, возможно даже более *дорогой и независимо от срока гарантийного обслуживания?*
- Вы отказались от всех *критериев оценки производительности* (таких, как длительность вызова, или, говоря иначе, время обработки звонка), чтобы сотрудники могли полностью сосредоточиться на одной задаче — вызвать восхищение клиентов и предоставить им *максимально качественное обслуживание?*

Несомненно, есть компании, которые действительно достигают высокой планки (например, некоторые из тех, которые упомянуты в предисловии и введении, такие как гостиничная сеть Ritz-Carlton, в которой, по

сообщениям, даже швейцар обладает полномочием потратить определенную, контролируемую сумму денег, чтобы помочь клиенту решить возникшую проблему). Но в большинстве случаев мы обнаруживаем, что образ компаний, декларирующих приверженность стратегии восхищения, бледнеет при таком перекрестном допросе. И резонно было бы задаться вопросом: действительно ли эти компании-лидеры с точки зрения восхищения клиентов всегда превосходят потребительские ожидания, или они просто соответствуют чрезвычайно высоким ожиданиям, которые сами сформировали у своих клиентов за годы работы? Когда вы останавливаетесь в бюджетном мотеле, чего вы ожидаете? Невысокие цены, чистую комнату и приемлемый уровень обслуживания, и не рассчитываете ни на что такое, что могли бы получить в Ritz-Carlton. И это совершенно нормально. Ожидания, в конце концов, относительны.

Мы посвятили много времени исследованию причин очевидного противоречия. Как получается, что независимо от ожиданий клиента, связанных с обращением в отдел обслуживания, *превышение* этих ожиданий не приводит к росту уровня лояльности? Более тщательный анализ данных позволил нам сделать второе важное открытие.

ОТКРЫТИЕ 2. Удовлетворение не является предпосылкой лояльности

Для студентов, изучающих маркетинг, и авторов большого количества работ, посвященных качеству обслуживания клиентов, среди которых особняком стоит инновационная работа Фреда Райхельда, посвященная методике Net Promoter Score, этот вывод, возможно, не будет удивительным открытием, но если говорить о руководителях компаний, то мы снова и снова обнаруживаем, что эти люди остаются в темноте неведения относительно реальной взаимосвязи между удовлетворенностью и лояльностью. В нашем масштабном исследовании взаимодействий сервисных отделений с клиентами мы не выявили статистически значимых данных, указывающих на существование связи между тем, как клиент оценивает компанию с точки зрения степени удовлетворенности, и уровнем лояльности, который он демонстрирует в дальнейшем (рис. 1.4). Если говорить точно, мы обнаружили, что коэффициент R^2 равен 0,13. (Для тех, кто не силен в статистике, поясняем: значение коэффициента, равное 0, означало бы отсутствие какой-либо связи вообще, а равное 1 — высокий уровень корреляции.)



п = 97 176 человек

Источник: CEB, 2013.

Рис. 1.4. Взаимосвязь удовлетворенности потребителя и лояльности

Сравнивая данные, исследователи выявили, что корреляция между «хорошими оценками в школе» и «успешной карьерой в дальнейшей жизни» равна 0,71. Но связь между удовлетворением и лояльностью — двумя факторами, которые многие руководители долгое время считали тесно взаимосвязанными (многие даже полагают, что удовлетворение фактически *вызывает лояльность*), — как мы обнаружили, в лучшем случае можно назвать очень слабой.

И вновь возникает вопрос: как это возможно?

Анализируя данные, мы увидели, что 20% клиентов из числа тех, которые сообщали о полной удовлетворенности уровнем сервиса, *в то же самое время* намеревались обратиться в другую компанию и воспользоваться услугами других фирм. Это довольно тревожный факт. Они были удовлетворены, но это вовсе не означало, что лояльны. При этом 28% неудовлетворенных клиентов сообщили нам, что сохраняют лояльность по отношению к компании.

Подобная непоследовательность клиентов не была бы столь тревожающим фактом, если бы большинство компаний не рассматривали показатель удовлетворенности потребителя (CSAT) как барометр успеха в сфере обслуживания клиентов. К сожалению, данные говорят, что высокий показатель CSAT вовсе не гарантирует того, что клиенты будут лояльны — снова обратятся в вашу компанию, совершают больше покупок и расскажут о вас своим друзьям, близким и коллегам. Мы не предлагаем вам сию минуту

отказаться от своих намерений добиваться удовлетворения клиентов. Просто учитывайте, что ответ клиента на вопрос «Насколько вы удовлетворены уровнем обслуживания?» не является информативным с точки зрения прогноза их дальнейшей лояльности. Повторим еще раз: удовлетворение и лояльность — это не одно и то же и они даже не связаны напрямую друг с другом.

Руководитель одной из компаний сказал: «Наша оценка по шкале CSAT (от 1 до 10) — 8,2. Чтобы добиться уровня 8,6 или 8,8, нам нужно затратить миллионы долларов, но получим ли мы эти миллионы назад? Я не думаю. Мы наверху шкалы CSAT, как и все наши конкуренты, так что должны найти другой способ дифференцироваться от них».

CSAT — один из тех инструментов, которые используют повсеместно и результаты которых принимаются в компаниях безоговорочно. Иметь такого рода критерии полезно, только следует учитывать, что они не способны прогнозировать уровень лояльности, как мы все привыкли считать. К этому выводу пришли не только мы. Он получает подтверждение и в других исследованиях. Фред Райхельд в своей книге⁶ пишет, что от 60 до 80% клиентов, которые сообщали, что были удовлетворены или даже полностью удовлетворены уровнем обслуживания, в конечном счете предпочли воспользоваться услугами других компаний⁷.

Метафору, которая помогла нам развести удовлетворенность и лояльность, предложил директор по операциям фирмы, предоставляющей финансовые услуги. Рассказывая нам о том, что любит съесть на обед хороший стейк, он сказал: «Я живу в небольшом городе, где есть только одна закусочная. Стейк там готовят отличный. Но вот открылся новый ресторан. Вы прекрасно понимаете, что я обязательно пойду туда. Таким образом, был ли я удовлетворен? Абсолютно. Лоялен? Ни в коей мере».

Как мы уже знаем, стратегия восхищения не оправдывает себя и удовлетворенность клиентов никак не влияет на их лояльность. Но это не все плохие новости.

ОТКРЫТИЕ 3. Взаимодействие с сервисным отделом порождает скорее не лояльность, а прямо противоположное отношение

Реальность процесса обслуживания клиентов такова, что он приносит больше вреда, чем пользы. Если говорить точно, то, согласно нашему исследованию, любое взаимодействие с отделом обслуживания клиентов в четыре раза вероятнее приведет к нелояльности, чем вызовет лояльное отношение (рис. 1.5).

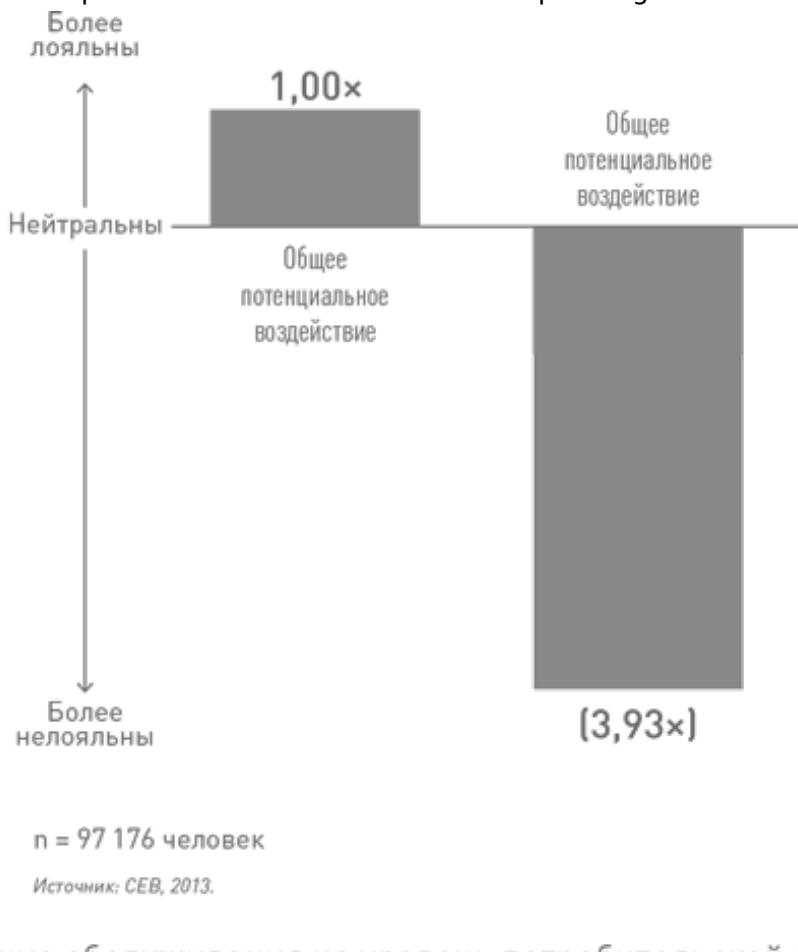


Рис. 1.5. Влияние обслуживания на уровень потребительской лояльности

В каком-то смысле кажется, что это несправедливо. Тем не менее в сервисную службу обращаются, как правило, только после того, как что-то пошло не так. Следовательно, работа по обслуживанию в первую очередь состоит в том, чтобы вернуть клиента в состояние нейтралитета, туда, где он находился до того, как возникла проблема. И если это удалось, значит, обслуживание было хорошим. Как мы говорили ранее, многие компании часто даже не оправдывают потребительские ожидания, таким образом мы приходим в результате к тому, что большинство клиентов оказываются менее лояльными по отношению к компании, чем до того, как они позвонили в ее сервисную службу. Мы склонны считать, что в некоторых случаях их отношение становится даже *намного хуже*.

Данные также указывают на то, что последствия оказываются губительными, потому что те клиенты, которые становятся нелояльными, с большой вероятностью распространяют эту нелояльность на других потенциальных клиентов посредством негативных устных отзывов.

Если вы хотите по-настоящему понять, что такое потребительская лояльность, вы должны найти ответ на один вопрос: какие события оказывают самое сильное влияние (как положительное, так и отрицательное)? Речь идет не о том, как клиент оценил бы те или иные события в ходе исследования степени удовлетворенности, а о том, что у него может действительно вызвать такую реакцию, что он захочет *рассказать об*

этом другим?

В ходе исследования мы обнаружили поразительные данные.

Давайте начнем с клиентов, которые приобрели некие товары. Данные показывают, что 71% людей, положительно оценивающих покупку, делятся своими впечатлениями с другими, при этом только 32% клиентов, негативно отзывающихся о приобретенном товаре, готовы рассказать об этом окружающим (рис. 1.6). Теперь давайте рассмотрим ситуацию в сфере обслуживания. Плохие впечатления об уровне обслуживания с гораздо большей вероятностью породят отрицательные отзывы. Если быть точным, вероятность этого составляет 65%, тогда как вероятность того, что клиент распространит положительные отзывы о превосходном обслуживании, составляет 25%. Таким образом, очевидно, что клиенты почти никогда не делятся с другими позитивным опытом сервисного обслуживания. Подавляющее большинство получающих распространение отзывы об обслуживании — отрицательные.

Это также кажется довольно несправедливым, но, к сожалению, именно таково положение вещей. Что же заставляет людей рассказывать что-либо о вашей компании?

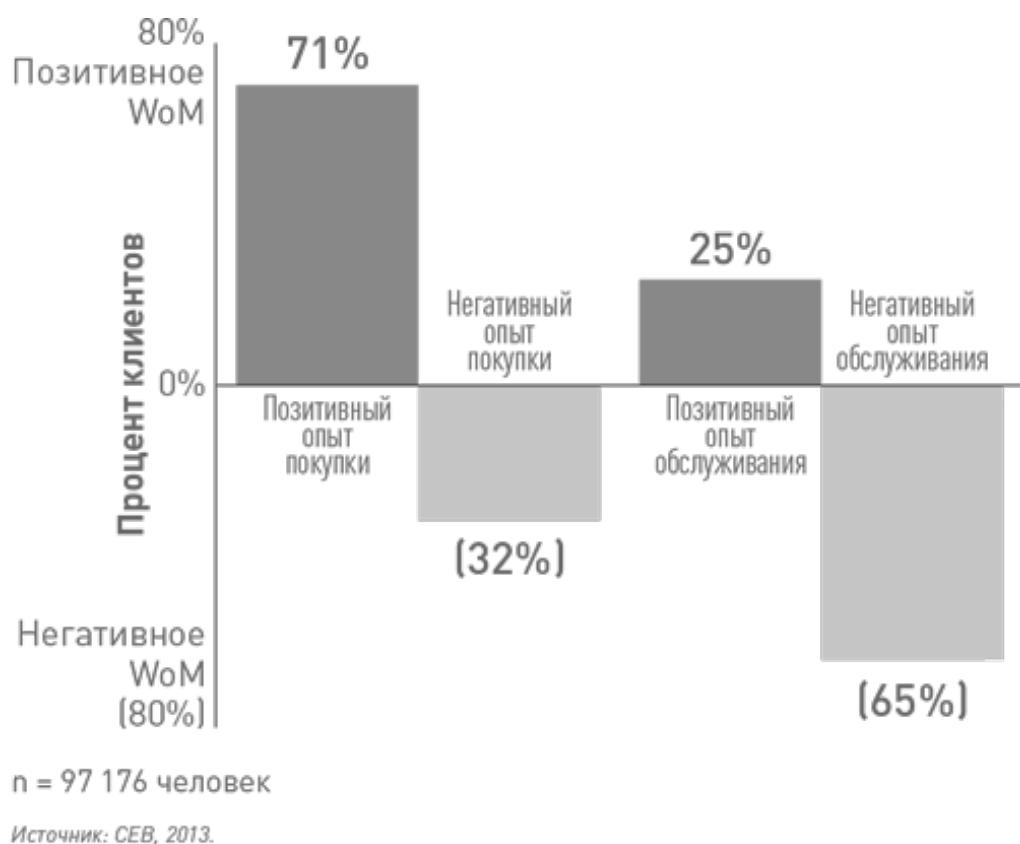


Рис. 1.6. Пользовательские отзывы в зависимости от типа опыта

Если люди делятся положительными впечатлениями о приобретенном товаре, то их мнение приобретает форму рекомендации: «Я должен

рассказать вам о новом устройстве, которое купил (о новом ресторане или отеле, который посетил, или некой замечательной компании, которую обнаружил)!» Полагаем, что этому есть психологическое объяснение. Обнаружив что-то интересное, что-то хорошее, мы стремимся рассказать об этом другим людям, заявляя тем самым косвенно о собственном кругозоре, осведомленности и т.д. или чтобы получить некий моральный бонус. Если, например, я порекомендовал вам сходить в новый ресторан, то, посетив его, вы, вероятно, сочтете необходимым поблагодарить меня. Это все равно что получить комплимент. Я не имею никакого отношения к качеству блюд, но тем не менее на меня распространяется частица вашей любви к этому ресторану.

С другой стороны, когда мы имеем дело с обслуживанием клиентов, люди с гораздо большей вероятностью будут делиться своим *негативным* опытом. На психологическом уровне основное побуждение человека, рассказывающего о плохом обслуживании, в том, чтобы вызвать у других сочувствие: «Я — жертва... Со мной обошлись неуважительно... Я умный человек, но они отнеслись ко мне так, будто я — идиот!» Друзья и семья в таком случае приходят к вам на помощь: «Это ужасно, что вам пришлось пройти через такое. Вы заслуживаете лучшего обращения! Ах вы, несчастный...»

Вице-президент по обслуживанию клиентов, принимавший участие в нашем исследовании, рассказал нам, что, будучи недавно в командировке, столкнулся в лифте отеля с незнакомым человеком, который тут же начал делиться с ним своими негативными впечатлениями об обслуживании в ресторане отеля, настойчиво рекомендуя воспользоваться услугами другого заведения. «Моей первой мыслью, — сказал он нам, — было изменить свои планы насчет обеда. Но потом я задумался, не допускает ли моя сервисная служба что-то подобное, что может вызвать у наших клиентов схожую отрицательную реакцию и желание рассказать об этом другим. После этого я потерял аппетит и вернулся в свой номер».

Такую реакцию легко понять, если задуматься о масштабах распространения подобных отзывов или, иначе говоря, о количестве людей, которые потенциально могут ознакомиться с ними.

Данные нашего исследования показывают, что 45% людей, которые могли рассказать о компании что-то положительное, сообщили об этом не более чем троим людям (рис. 1.7). При этом 48% клиентов, готовых поделиться отрицательным опытом, рассказывают о нем по меньшей мере десятку людей.

Реальность такова, что Интернет и социальные СМИ значительно облегчили возможность высказать свое мнение. Блоги, Twitter, Facebook, LinkedIn позволяют людям распространять свои отзывы, обращая на них внимание сотен, тысяч, даже миллионов ваших нынешних и потенциальных

клиентов. Найдите на Facebook страничку любой крупной компании, и наверняка увидите, что многие из размещенных там комментариев — это негативные отзывы. Клиенты, которые почувствовали себя обиженными, высказывают свое мнение о компании, и оно оказывается доступным в любой точке мира.

Не стоит думать, что это просто выпускание пара и ничего больше. Есть убедительные доказательства того, что негативные реакции оказывают более мощное влияние и более активно способствуют изменению поведения клиентов^{8,9}.

До сих пор мы почти не затрагивали тему отрицательного опыта приобретения того или иного товара. Исследования не дают нам каких-либо убедительных данных на этот счет, поэтому мы предлагаем вам проанализировать собственный опыт. Если вам приходилось сталкиваться с некачественными товарами или услугами — в вашем новом автомобиле перестал работать Bluetooth, или рейс на Гавайи был отменен, или ваша страховая компания отказалась покрывать ущерб, причиненный утечкой воды из прохудившейся трубы, это осталось для вас проблемой, связанной с качеством товара/услуг, или переросло в сервисную проблему? Кому были адресованы претензии?

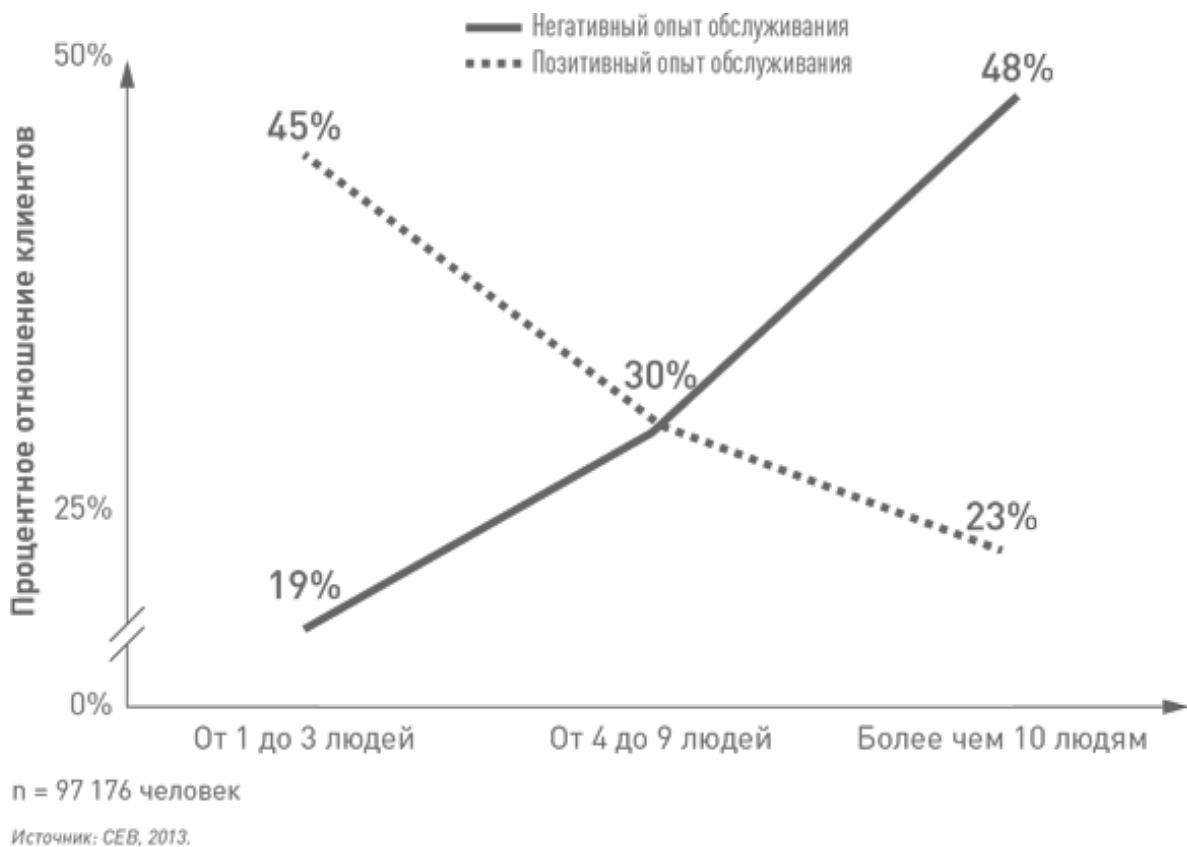


Рис. 1.7. Интенсивность отзывов в зависимости от типа опыта

Вы когда-нибудь задумывались над тем, как мы выбираем компании, с которыми потом имеем дело? Вот простой пример: почти каждый из нас

может назвать одну авиалинию, услугами которой он избегает пользоваться, возможно потому, что ее сотрудники потеряли его багаж и потребовалось сделать десять телефонных звонков, чтобы разыскать его, или потому, что они отказались учитывать бесплатные мили, которыми он располагал. Независимо от причины их сервис оставил крайне негативное впечатление, за что они подверглись нашему осуждению. По каким же критериям мы выбираем *следующую* авиалинию, чтобы воспользоваться ее услугами? Может быть, мы выбираем ее благодаря хорошей репутации? Вряд ли. Мы выбираем по цене и охвату направлений и пользуемся услугами этой авиакомпании, пока она не попадет для нас в разряд «плохих». Другими словами, мы выбираем компании за их товары и услуги, а бросаем их из-за оплошностей сервиса.

Притом что вся эта информация на первый взгляд может показаться удручающей, в ней есть очень ценное зерно, которое вы должны использовать при построении своей новой стратегии. По всем объективным оценкам, сфера обслуживания клиентов — это первостепенный источник нелояльности, и отрицательные впечатления, которые она имеет тенденцию вызывать, получают широкое распространение. Из этого следует, что задача обслуживания не в том, чтобы стимулировать лояльность, вызывая восхищение клиентов, а в том, чтобы *смягчить потребительскую нелояльность*.

Вопрос в следующем: как именно мы можем это сделать?

ОТКРЫТИЕ 4. Ключ к смягчению нелояльности — в снижении потребительских усилий

Когда мы просеиваем данные, чтобы понять, что приводит к нелояльности клиентов, перед нами предстает совершенно ясная картина, и одна из ее деталей сильно контрастирует с общепринятым мнением (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Источники возникновения лояльности и нелояльности

Мы обнаруживаем, что одной из особенностей сервисного обслуживания, вызывающей нелояльность среди клиентов, является объем работы, который приходится проделать клиенту, чтобы решить проблему.

Фактически в четырех случаях из пяти причиной нелояльности становятся дополнительные усилия, ложащиеся на плечи клиента. Самой распространенной, вызывающей в массовом порядке потенциально негативное воздействие на лояльность, является необходимость многократных обращений в компанию ради разрешения возникшей проблемы. В силу важности этого вопроса мы посвятим целиком одну главу обсуждению результатов специального исследования, сосредоточенного на понятии *разрешение (проблемы, вопроса) при первом обращении (FCR)*¹⁰, которому придается статус священного Грааля сферы обслуживания клиентов. Оказывается, что FCR — это только первый шаг, ведущие компании идут дальше и думают о том, как помочь клиентам избежать других возможных проблем, связанных с причиной их обращения. Представьте, насколько комфортно вам, как клиенту, было бы иметь дело с представителем сервисного отдела, заранее предлагающим способы решения проблем, которые могут произойти после того, как вы положите

трубку телефона, таким образом избавляя вас от необходимости звонить еще раз. Мы подробнее расскажем о концепции *предупреждения будущих проблем* в главе 3.

Еще одна частая причина возникновения нелояльности — «обезличенное, механистическое обслуживание», при котором клиент чувствует, что представитель компании воспринимает его как статистическую единицу, а не как живого человека. Все мы, будучи клиентами, не понаслышке знаем о том, насколько неприятно и даже болезненно такого рода обращение. Монотонное декламирование правил, использование шаблонных фраз («Спасибо за вашу лояльность»), сочувствия и сожаления, высказанные безжизненным тоном. Этого вполне достаточно, чтобы заставить вскипеть кровь.

Кажется, это единственный аспект, который никак не связан с понятием «потребительские усилия» и касается исключительно негативного опыта взаимодействия с сервисной службой в целом. Тогда как на самом деле подобное обезличенное обслуживание — основная причина повторных обращений. Когда клиенты находят, что к ним не относятся с должным вниманием (например, они ищут конкретного решения проблемы, а получают уклончивый ответ, или они рассчитывают на сочувствие, а сталкиваются с чопорным «корпоративным» поведением, или, возможно, им просто не понравился ответ, который они получили), они перезванивают, чтобы найти более приемлемый вариант ответа. И подобное случается удивительно часто. Более подробно об этом в главе 3.

Необходимость несколько раз рассказывать о причине своего обращения также часто приводит к нелояльному отношению. В ряду с этим, по нашему мнению, стоит и необходимость повторять свои контактные данные. Пример: вы снова и снова рассказываете разным сотрудникам свою историю или диктуете номер своего счета после того, как только что ввели его с планшета.

Следующая особенность — представление, что процесс решения проблемы требует значительных усилий. Наша команда в течение целого года изучала, как клиент воспринимает необходимость приложения усилий и способы управления этим процессом восприятия. Выяснилось, что данный фактор в действительности гораздо более влиятелен, чем это кажется на первый взгляд. Оказывается, многие компании не пользуются возможностью управлять восприятием происходящего со стороны клиента, сосредотачиваясь на традиционных навыках работы с людьми (быть приятными, учивыми и компетентными) вместо обучения сотрудников тому, как использовать возможности *щатательно выверенной и вдумчивой речи*, чтобы добиться максимально позитивного отношения клиента к полученным результатам. Другими словами, один и тот же факт можно сообщить клиенту разными способами, но некоторые из них подпитывают

нелояльность, а другие — смягчают ее. Колл-центры фирм-лидеров в сфере обслуживания осуществляют по-настоящему инновационную работу, чтобы вооружить свой штат инструментами, позволяющими управлять потребительским восприятием, и мы посвятили им большую часть главы 4.

Наконец, имеет место такое явление, как «перебрасывание». Случается, что сотрудник отдела обслуживания, приняв запрос, передает его в другой отдел. Иногда клиент, пытаясь получить ответ на интересующий вопрос онлайн, оказывается вынужден поднять трубку и позвонить в компанию, потому что онлайн-средства ему не помогли (так называемое переключение каналов связи). Это все те случаи, когда клиентов перенаправляют куда-то, чтобы они получили помошь в другом месте. Притом что это явление — достаточно слабый стимул по сравнению с теми, что мы обсуждали выше, мы считаем, что здесь скрыт потенциал, возможность изменить качество обслуживания клиентов в лучшую сторону. Еще один год наша команда посвятила исследованию того, какие каналы связи являются наиболее *предпочтительными* для клиентов. Факты, которые мы в итоге обнаружили, оказались одними из самых шокирующих для сферы обслуживания клиентов за последнее десятилетие. Мало того, что клиентские предпочтения отстоят далеко от реального обслуживания, способы, которыми хотели бы связываться с компаниями клиенты — а именно каналы самообслуживания, — противоположны тому, что применяют большинство компаний-лидеров в сфере сервиса. Об отказе от практики «перебрасывания» и смене каналов обслуживания с целью приблизиться к клиентским предпочтениям мы поговорим подробно в главе 2.

Здесь мы лишь отметим один факт, чтобы вы могли уяснить важность фактора потребительских усилий. Когда мы сопоставили данные обо всех отмеченных особенностях сервисного обслуживания, от повторных обращений до переключения каналов, с уровнем лояльности тех клиентов, взаимодействие которых с компанией было «низкозатратным» с точки зрения приложенных усилий (то есть тех, кто не столкнулся с особыми трудностями или не столкнулся с ними вовсе), и тех, от кого потребовались серьезные усилия для решения проблем (то есть клиентов, которые сообщили о том, что им пришлось столкнуться с большинством описанных нами сценариев), мы обнаружили, что 96% клиентов с опытом «высокозатратного» с точки зрения усилий взаимодействия сообщили о своей нелояльности. Тогда как среди клиентов, решивших свои проблемы без серьезных усилий, таковых было всего 9%.

Девяносто шесть против девяти! В нашем исследовании мы больше не сталкивались со столь же контрастными и показательными результатами.

Мы продолжили изучение этого феномена, используя диагностический инструмент под названием «Оценка потребительских усилий» (который мы

обсудим в главе 6). Полученные результаты показывают, что компании, освобождающие своих клиентов от дополнительных усилий, оказываются на 31% успешнее с точки зрения повторных закупок и такого показателя, как количество положительных публичных отзывов. Эти компании также на 29% эффективнее своих конкурентов по показателю FCR. Они на 53% результативнее при решении проблем через Интернет, на 46% — при взаимодействии через онлайн-чат и на 67% — через электронную почту. Коротко говоря, компании, не требующие от клиента усилий, оставляют впечатление превосходного сервиса и получают, таким образом, значительную выгоду в виде лояльности.

Определяя возможности

Расскажем о сделанном нами открытии обыденным языком. Что конкретно представляет собой потребительское усилие, которое делает клиента в большей степени нелояльным?

Вспомните, как потребитель, о своем недавнем опыте сервисного обслуживания, его плюсах и минусах. Перечислите положительные моменты и рядом — отрицательные. Что вы отнесли к недостаткам? У вас ушло много времени на ожидание? Вас отфутболили? Вам сказали: «Извините, это не входит в наши обязанности»? Может быть, ваша проблема все еще не решена? Какие чувства у вас это вызвало? Теперь встаньте в позицию профессионала. В результате ваших действий и деятельности вашей компании какому количеству ваших клиентов приходится постоянно сталкиваться с подобными явлениями?

Взглянув на реальную ситуацию в сфере обслуживания, мы видим совершенно ясно, что, даже если команда колл-центра пытается все делать хорошо и даже если взаимодействие кажется успешным, лояльность все равно в конце концов снижается.

Рассмотрим следующий сценарий:

- Проблема клиента была полностью решена сотрудником сервиса, который даже сделал больше, чем от него требовалось. Кажется, все прекрасно, однако с точки зрения будущей лояльности прогноз нейтральный.
- К сожалению, это было второе обращение по поводу данной проблемы (огромный минус).

Если бы вы были свидетелем этого телефонного разговора, то были бы уверены, что проделана большая работа. Но так как клиенту потребовались две попытки, чтобы получить желаемое, а повторные обращения, как мы знаем, оказывают негативное воздействие на клиента, этот человек с

большой долей вероятности окажется в результате нелояльным, то есть вряд ли совершил еще одну покупку или потратит здесь свои деньги. Но, скорее всего, поделится отрицательными впечатлениями с другими людьми, несмотря на то что сотрудник компании благополучно решил его проблему и действовал максимально эффективно. Реакция клиента коренным образом отличалась бы от ожиданий людей, ставших свидетелями этого телефонного разговора.

Давайте рассмотрим другую ситуацию.

- В отличие от предыдущего клиента проблема этого человека *была* решена при первом обращении, что оказывает, как нам известно, сильное положительное воздействие. Фактически это лучшее, что мы можем сделать, чтобы смягчить нелояльность.
- Более того, представитель компании демонстрировал ярко выраженную заботу о клиенте (это, опять же, большой плюс, но оказывается, что он не имеет никакого веса с точки зрения лояльности).
- Однако клиент был перенаправлен к другому сотруднику (это минус).
- В результате он был вынужден повторно рассказывать о своей проблеме (еще один минус).
- После этого клиент был направлен к более подготовленному специалисту, чем предыдущий сотрудник (еще больший минус).

Так же как и в предыдущей ситуации, человек, присутствующий при этом телефонном разговоре, вероятно, подумал бы: *«Мы решили проблему клиента, значит... задача выполнена. Что в этом может быть плохого?»* Но в действительности все иначе. Клиент получил то, в чем он в конечном счете нуждался, но за счет существенных дополнительных усилий, так что, учитывая обстоятельства, он, вероятно, станет *менее лояльным* в результате этого взаимодействия. И это плохо.

Хотя подобные случаи кажутся благополучно завершившимися, вы должны смотреть вглубь. Должны видеть открывающуюся перед вами возможность. Если вы ставите своей целью не удовлетворение клиента, а формирование лояльности, то очевидно, что должны сосредоточиться на поиске новых способов избавления от барьеров, препятствий и необходимости дополнительных усилий, которые приводят к нелояльности.

Важный момент. Возможности для такого рода изменений легко обнаружить. Согласно нашим данным, стимулы потребительских усилий встречаются *повсеместно*:

- 56% опрошенных клиентов сообщили, что столкнулись с необходимостью повторно объяснять причину своего обращения и описывать проблему;

- 59% клиентов рассказали, что были вынуждены приложить дополнительные усилия, чтобы решить свою проблему;
- 59% клиентов утверждают, что были направлены к другому сотруднику после обращения в сервисный отдел;
- целых 62% клиентов сообщают, что для решения проблемы понадобилось более одного обращения в компанию.

Возможно, эти данные, полученные от клиентов, не совпадают с вашими собственными оценками. Может быть, вы, глядя на эти цифры, думаете: «*К счастью, это не про нас, потому что мы перенаправляем только 10% всех звонков*» или «*Наш показатель FCR 85%... невозможно, чтобы 62% наших клиентов перезванивали нам*». Здесь может быть дано два объяснения, на которых мы подробно остановимся в следующих главах. Во-первых, большинство средств измерения, используемых в колл-центрах, страдает своего рода близорукостью: они дают очень узкое представление об изучаемом предмете, в результате чего сервисные организации и их деятельность на бумаге выглядят намного лучше, чем в действительности. Это все равно что вы будете для оценки своего веса использовать одно из зеркал в комнате смеха. Приведем пример: в большинстве компаний измеряют скорость передачи вызова, которая фиксируется, когда звонок переводится от одного сотрудника другому. Но когда вы беседуете с клиентами, то обнаруживаете, что у них совершенно иное представление об этой «передаче». Что, если клиент обратился в компанию через Интернет, возможно, через чат, а затем получил предложение позвонить в колл-центр? Вот что представляет собой передача с точки зрения клиента. Если клиент воспользовался системой интерактивного голосового взаимодействия (IVR), а затем был вынужден воспользоваться помощью живого человека? Передача. То же самое с повторными обращениями, многократными пересказами своей проблемы, переключением каналов связи и т.д. Как сказал нам представитель департамента обслуживания одной торгово-розничной компании: «Мы хотим быть компанией, сфокусированной на клиенте, но в основе всего, что мы делаем для этого, лежат представления компании (не клиента). Мы чувствуем себя лучше в конце дня, но чувствуют ли себя так же наши клиенты?»

Во-вторых, тот факт, что ваши данные свидетельствуют о другом, в действительности не имеет значения. И это более важно, поскольку все, что имеет значение, — то, как клиент воспринимает происходящее. Если клиент считает, что его запрос был перенаправлен, а ваши показатели говорят об обратном, кто прав? В конце концов, нет никакого апелляционного суда, разбирающего дела о нелояльности, в котором мог бы быть рассмотрен ваш случай. Клиенты не живут по правилам колл-центра. Их жизнь подчинена гораздо более широкому своду, возможно, более

простых правил. И с их точки зрения вы либо упрощаете жизнь, либо усложняете ее. Либо им приходится из-за вас иметь дело с препятствиями и помехами, либо нет. К счастью, мы теперь понимаем, как они это определяют. В качестве итога мы приведем доводы в пользу пересмотра критериев качества обслуживания клиентов, что позволило бы приблизиться к этим клиентским представлениям. Вероятно, по новым критериям вы будете выглядеть гораздо хуже, чем прежде, но ведь это не конкурс красоты. Вы переориентируете свои показатели на данные, которые действительно имеют важное значение для клиентов, а не для вашего руководства и деловых партнеров. И в конечном счете это именно то, откуда берут начало лояльное и нелояльное отношение.

Собирая все воедино

Основной посыл данной книги, если изложить его в максимально упрощенном виде, заключается в том, что главной функцией сервисной службы является повышение привлекательности фирмы в глазах клиента за счет снижения количества прикладываемых им усилий.

Стратегия, которой большинство из нас старается придерживаться, противоположна по смыслу — мы стараемся привлечь клиента, доставляя ему удовольствие в процессе обслуживания. Очень многие организации и менеджеры выбираются из сил, чтобы заставить данную стратегию работать. Но горькая правда заключается в том, что это не помогает. И теперь мы знаем почему. Наши исследования тысяч и тысяч примеров сервисного обслуживания, собранных по всему миру, показывают, что подобные действия в большинстве случаев отпугивают клиентов, а не привлекают их, а также подтверждают, что стратегия привлечения клиента любыми средствами и формирования лояльности в процессе обслуживания действительно очень распространена.

В ходе наших исследований мы также выяснили, что, даже если в конце концов удается удивить клиента и вызвать у него восхищение, это лишь на 12% увеличивает вероятность того, что нам удастся завоевать его симпатию, и это только в том случае, если наши действия во всем остальном будут безупречны и не вызовут никаких нареканий. Иными словами, стратегия восхищения похожа на игру в баскетбол, в которой мы пытаемся выиграть исключительно путем забрасывания мяча с середины поля. Время от времени такой трюк может сработать, но он определенно не гарантирует нам победы в дальнейшем.

Уменьшение усилий со стороны клиента — диаметрально противоположная стратегия. Она направлена в первую очередь непосредственно на те особенности сервисного обслуживания, которые

оставляют клиентов недовольными. Более того, она зря снижает расходы и силы, затрачиваемые на обслуживание. Ведь то, что может вызвать восхищение у одного человека, совершенно необязательно вызовет его и у другого. Стратегия восхищения клиентов не просто является малоперспективным способом повышения лояльности потребителей, эффект от нее настолько неоднозначен, что его практически нельзя зафиксировать. С другой стороны, не остаются незамеченными такие факты, как повторное обращение, перенаправление запроса, переключение каналов связи, оценить которые очень легко. Клиент либо перезвонил, либо нет. Его звонок переводили на другого сотрудника или нет. Пришлось ему повторять информацию о себе или нет. И так далее. Если перевести все в плоскость бинарных измерений, то большинство компаний сможет легко оценивать подобные показатели. На самом деле почти наверняка подобные показатели уже учитываются компаниями в той или иной форме и, скорее всего, их результаты похоронены глубоко в столах служащих сервисного отдела.

Теперь сравним эти стратегии с точки зрения их возможной интерпретации вашими сотрудниками. Если вы утром в понедельник соберете у себя в кабинете команду сервисного отдела и скажете им, что хотите, чтобы они сейчас пошли и привели в восторг ваших клиентов, как они воспримут эти слова? Если вы не уточняете, каким именно образом, на ваш взгляд, должно происходить это «приведение клиента в восторг» (да и кто может знать такой способ, учитывая, что все клиенты — совершенно разные люди, требующие индивидуального подхода), то вы достаточно сильно рискуете и результат может оказаться непредсказуемым. Что произойдет, когда ваши сотрудники вернутся на свои рабочие места и начнут обзванивать и принимать звонки от клиентов? Многие даже не подумают удивлять и радовать клиентов, поскольку это похоже на очередной бессмысленный корпоративный лозунг, который менеджеры используют только потому, что он красиво звучит. Некоторые, скорее всего очень немногие, сотрудники могут воспринять ваши слова серьезно и попытаются сделать что-то необычное для клиента. Но что именно они будут делать? Если ваша компания не относится к числу тех немногих (Ritz-Carlton, Nordstrom, Zappos и т.п.), которые имеют четко прописанную стратегию и политику восхищения клиентов, то эти слова воспримутся как необходимость срочно изменить свою манеру общения и стать максимально эмпатийным и дружелюбным по отношению к каждому клиенту. Другие примут это как указание во всем идти навстречу клиенту, безоговорочно выдавать кредиты, принимать обратно любые испорченные вещи и возвращать за них деньги. Иначе говоря, такая инструкция может пониматься очень по-разному, ведь удивлять и восхищать людей мы можем самыми разными способами.

Но что, если на утреннем собрании вы будете говорить со своими сотрудниками не о том, чтобы удивлять и поражать клиента, а попросите их делать все, чтобы максимально упростить жизнь клиентов, и обеспечите их набором несложных правил, в частности избегать ситуаций, в которых клиенту пришлось бы перезванивать, не перенаправлять клиента, если они сами могут помочь ему справиться с проблемой, не требовать от него повторять уже сказанное, не общаться со всеми одинаково, а учитывать важность индивидуального подхода и т.п. Это те действия, выполнение которых вполне по силам вашим сотрудникам. Процитируем одного из участников нашего исследования: «Меня озарило в тот момент, когда руководитель попросил нас сфокусироваться на том, чтобы максимально все упрощать. У меня словно щелкнуло в голове. Я всегда думал, что качество работы в сфере обслуживания зависит от природных данных человека, — тебе это либо дано, либо нет. Но оказалось, что стратегия снижения усилий состоит из вполне определенных действий по отношению к клиенту, овладеть которыми может каждый. Теперь все стало ясно!»

Теперь задумайтесь только на минуту о потенциальных возможностях измерения клиентских усилий. Мы можем не только дать точную оценку тем элементам процесса обслуживания, которые требуют усилий со стороны клиента. Оценка потребительских усилий позволит нам делать вполне определенные прогнозы, касающиеся того, к чему мы так стремимся, — потребительской лояльности. Вспомните, когда мы говорили про CSAT, мы отметили, что 20% клиентов, удовлетворенных обслуживанием, тем не менее не становятся лояльными. Для погрешности это слишком большая цифра, значит, мы что-то упускаем, когда измеряем приложенные усилия. В главе 6 уделим больше внимания вопросу показателей и измерений, а также представим новый метод, который является логическим продолжением нашей исследовательской работы, — «Оценка потребительских усилий». Это инструмент, который, как мы считаем, должен использоваться в каждой сервисной службе.

Сдвигая кривую лояльности

Если вы серьезно намерены повысить уровень лояльности своих клиентов, который является наиболее значимым показателем работы отдела обслуживания, а также успешности компании в целом, стратегия снижения усилий должна стать центральным элементом вашей стратегии.

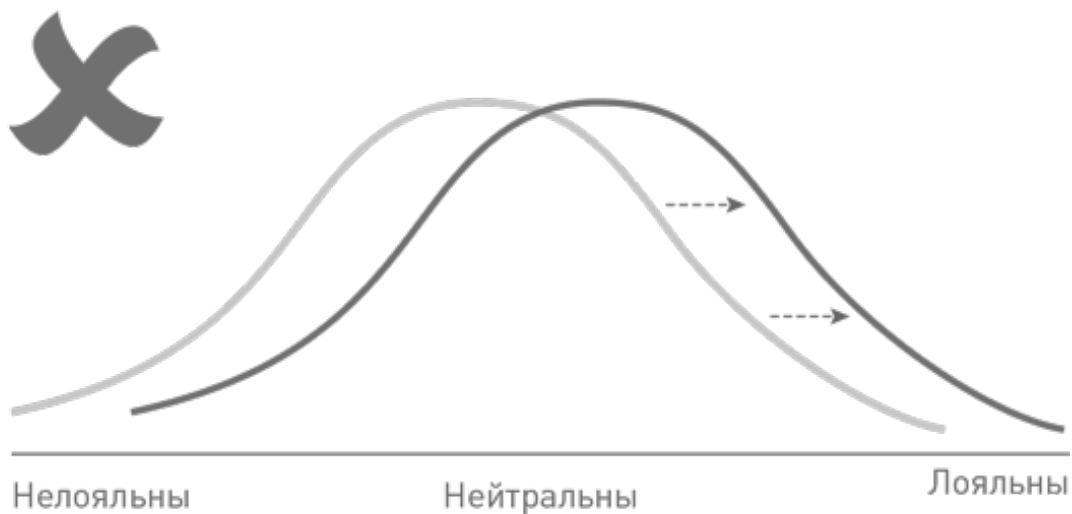
В беседах с руководством отделов по обслуживанию клиентов мы часто обсуждали идею изменения кривой лояльности (рис 1.9). Сервисные отделы за все время их существования всегда стремились к тому, чтобы сдвинуть показатели клиентских впечатлений от взаимодействия с компанией к

правой части графика. Такое изменение данной кривой, безусловно, означало бы, что нам удалось избавиться от некачественного обслуживания, но, что еще важнее, привело бы к тому, что ожидания клиентов стали бы более высокими. Исходя из этого, согласно распространенному мнению, мы могли бы наблюдать значительный сдвиг лояльности большинства наших клиентов в сторону повышения.

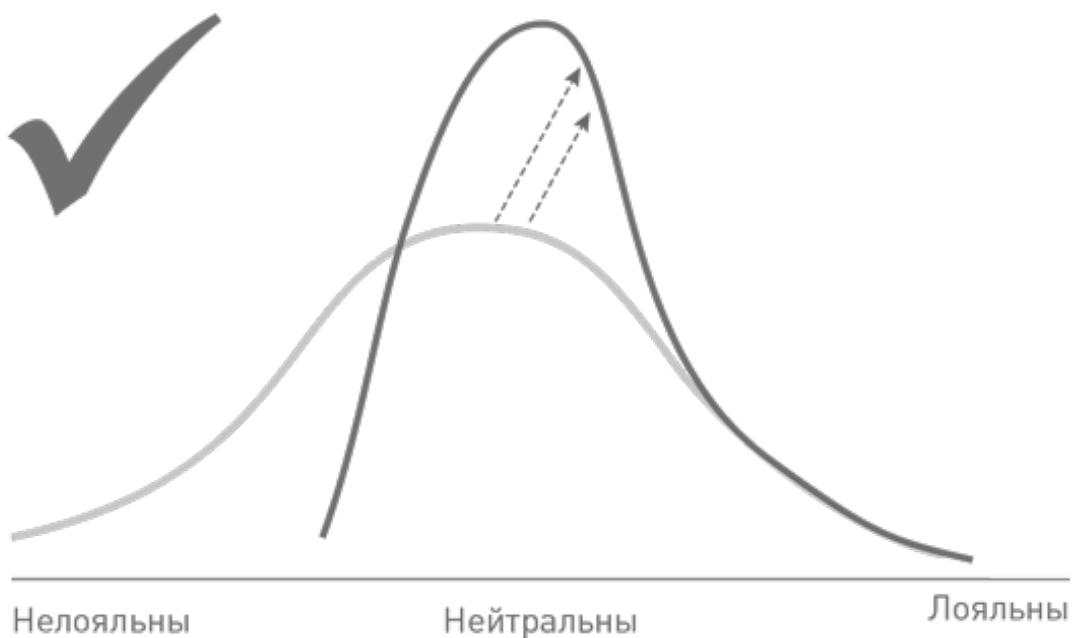
Если даже вы не почерпнули ничего для себя из этой главы, вы должны, по крайней мере, усвоить, что стратегия восхищения не работает. На это есть три причины:

- ситуаций, в которых действительно удается удивить и восхитить клиента, довольно редки, и, даже когда это удается, это приносит не больший эффект с точки зрения повышения лояльности, чем если бы мы просто отвечали ожиданиям клиента;
- взаимодействие клиента с сервисной службой гораздо чаще (приблизительно в четыре раза) вызывает противоположный эффект — снижение лояльности;
- стремление вызвать восторг клиента не позволяет направить имеющиеся ресурсы на устранение тех факторов, которые вынуждают клиента прилагать больше усилий и тем самым снижают его желание пользоваться в дальнейшем нашими услугами.

Неверная цель (типичная):
клиентский отзыв «Вы превзошли мои ожидания»



Верная цель (рекомендованная):
клиентский отзыв «Вы сделали это максимально легким»



Источник: CEB, 2013.

Рис. 1.9. Сравнение целей обслуживания клиентов с точки зрения их лояльности (типичная против рекомендованной)

Будучи хорошей альтернативой, стратегия снижения усилий, принятая в качестве основы для предоставления услуг, дает потребителю обещание, которое мы действительно можем сдержать: если что-то пойдет не так, мы все приведем в норму. Если вам понадобится помочь, то предоставим качественное обслуживание. В действительности клиентам нужно не столько восхищение, сколько получение конкретного результата, которое позволит им и дальше заниматься своими делами. И ваша работа

заключается в том, чтобы исключить препятствия, которые могут возникнуть перед ними. Когда вы говорите клиенту: «Ваш звонок очень важен для нас», то должны понимать, что в большинстве случаев он далеко не настолько же важен для них, так что задача в том, чтобы предоставить максимально качественное и оперативное обслуживание, в ходе которого проблема клиента будет полностью решена. То есть снизить усилия со стороны клиента.

Сосредоточившись на источниках дискомфорта и трудностей клиентов, можно исключить случаи неудачного обслуживания и сдвинуть показатель нелояльности потребителей к середине графика. Вместо того чтобы добиваться от клиента фразы: «Вы превзошли мои ожидания!», нужно стремиться к тому, чтобы он мог сказать: «Вы сделали все максимально простым». Чувствуете разницу? Вы должны стремиться к тому, чтобы не давать клиентам повода быть недовольными, и лучший способ сделать это — свести к минимуму их усилия.

Четыре принципа низкозатратного сервиса

Вооружившись этим исходным положением, наша команда предприняла многолетнее исследование тех аспектов обслуживания, которые требуют усилий со стороны потребителя, — повторные обращения, смена каналов связи, обезличенное общение, особенности восприятия и т.д. Попутно мы осуществили несколько дополнительных количественных исследований, чтобы глубже понять суть усилий, прилагаемых клиентом, а также провели сотни интервью с лидерами инновационного подхода в области снижения потребительских усилий.

В последующих главах мы детально поговорим о нашем исследовании, а сейчас мы выделим четыре основных метода снижения уровня прилагаемых потребителем усилий, которыми с нами поделились руководители ряда компаний, применяющих их на практике.

1. В компаниях, применяющих стратегию снижения усилий со стороны клиента, минимизируют необходимость смены каналов связи путем упрощения процедуры самообслуживания, тем самым предоставляя клиенту возможность не вступать во взаимодействие с сотрудниками организации. Как выяснили в этих компаниях, за последние годы предпочтения клиентов претерпели серьезные изменения — от живого общения они переключились на самообслуживание. Также стало очевидно, что при этом клиенты предпочитают иметь дело не с навороченным и сложным сайтом со множеством функций, а с простым и интуитивно понятным интерфейсом, который позволит не звонить в компанию, если только самому клиенту не захочется это

сделать.

2. Если клиент все-таки звонит в компанию, то ее сотрудники будут не только решать текущую проблему клиента, но и постараются предугадать и предотвратить последующую, с которой потребитель может столкнуться. В данных компаниях понимают, что решение проблемы при первом обращении — не конечная цель, это только первый шаг в направлении к более целостному, событийному решению проблем.
3. В компаниях, нацеленных на снижение потребительских усилий, сотрудников ориентируют на «эмоциональную» сторону взаимодействия с потребителем. Речь идет не только о том, чтобы быть милым и приятным (то есть о навыках работы с людьми, которым обучаю на тренингах), сколько о развитии умения управлять взаимодействием с клиентом.
4. И, наконец, ориентация на стратегию по сокращению усилий клиента должна включать действия, направленные на то, чтобы потребитель мог оценить качество услуги, а не просто скорость и эффективность решения проблемы. Такой подход предполагает уход от «секундомеров» и «контрольного списка действий», которые давно и прочно вошли в обиход в сервисных службах. Взамен сотрудникам предоставляется больше автономии и возможность выносить собственное суждение. В компаниях, придерживающихся этой стратегии, понимают, что для получения контроля над качеством оказываемых услуг им необходимо предоставить больше контроля в руки тех людей, которые, собственно, и занимаются оказанием этих услуг.

Повторим, что все эти выводы сделаны на основании проведенной исследовательской работы. Далее в этой книге мы рассмотрим каждый из этих принципов по отдельности и представим данные, на основании которых они были выведены. Также мы расскажем о компаниях, уже следующих этим путем, и о средствах и схемах, которые вы сможете использовать, чтобы достичь аналогичного прогресса в своей организации. Используя их, вы очень быстро сможете получить реальные, измеримые результаты в снижении потребительских усилий. Если вы выберете этот путь, то сможете существенно снизить нелояльность клиентов, что и является основной задачей сервисных служб.

Награда, которую можете получить вы и ваша компания, прямо перед вами, и путь к ней виден четко и ясно, как никогда прежде.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- *Стратегия восхищени* **КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ** *лизации не окупает себя.*
Клиенты, ожидания которых вы превышаете, лишь немногим более лояльны, чем клиенты, которые просто удовлетворены полученным результатом.
- *Сервисное обслуживание вызывает скорее нелояльность, чем лояльность* потребителя. Необходимость взаимодействия с сервисной службой повышает вероятность того, что мы лишимся потенциального постоянного потребителя, в четыре раза.
- *Ключ к снижению нелояльности кроется в уменьшении усилий*, которые затрачивает клиент на получение услуги. Компаниям следует сосредоточиться на том, чтобы сделать обслуживание как можно проще и доступнее, и достичь этого можно путем сокращения числа действий, которые должен предпринять клиент для решения своего вопроса. Сюда входит: отказ от схем, при которых от клиента требуется повторять одну и ту же информацию, исключение необходимости обязательно связываться с сервисной службой, сокращение количества случаев, требующих переключения клиентов с одного канала связи на другой, перенаправления его к другим специалистам и т.д., необходимость учитывать особенности каждого клиента, а не обращаться со всеми единообразно.

ПОЧЕМУ КЛИЕНТЫ НЕ ХОТЯТ ГОВОРИТЬ С ВАМИ

С каждым из нас происходили случаи, схожие с этим: вы прибываете в аэропорт, видите находящегося там свободного сотрудника сервисной службы, но все равно направляетесь к терминалам самообслуживания, чтобы выбрать место и распечатать посадочный талон. Или другой пример: вы стоите в банке в очереди к банкомату, хотя точно знаете, что в зале есть сотрудник, который готов помочь вам. Многие клиенты не любят самообслуживание, однако мы знаем бесчисленное множество примеров, когда люди выбирают именно такой способ решения задач. Пожелания клиентов в отношении их обслуживания и взаимодействия с компанией сильно изменились за последнее десятилетие. Проблема в том, что большинство сервисных служб не смогли адекватно отреагировать на эти изменения, и это причиняет двойной ущерб компаниям, увеличивая стоимость обслуживания и при этом снижая уровень лояльности клиентов.

Есть несколько причин, по которым самообслуживание стало предпочтительным для клиентов. Это эффективно: воспользоваться терминалом самообслуживания гораздо быстрее, чем прибегнуть к услугам сотрудника аэропорта. Современные социальные нормы также диктуют свои правила: общаться с сотрудниками сервисной службы — вчерашний день, ведь ты можешь просто воспользоваться соответствующим приложением на своем смартфоне. Можно сказать, что стоять в очереди в аэропорту в наши дни стыдно, не так ли? *Как кому-то может прийти в голову стоять в очереди, если можно использовать современные возможности самообслуживания?*

Но если вы спросите рядового сотрудника, как клиенты предпочитают взаимодействовать с компанией, он почти наверняка скажет, что основная масса клиентов предпочитает звонить. Руководители сервисных отделов практически зациклены на этом, и несложно понять почему. На живое телефонное обслуживание компаний выделяют самые значительные средства. Этот вид деятельности — самый доступный для контроля за работой сотрудников. Кроме того, обслуживание телефонных вызовов —

это та сфера, в которой многие нынешние руководители сервисных служб оттачивали свои навыки, поднимаясь по карьерной лестнице.

Этот разрыв между пожеланиями клиентов, касающимися организации сервиса, и представлением сервисных служб о желаниях клиентов приводит к возникновению наиболее существенного источника тех препятствий, которые клиенту приходится преодолевать, прикладывая к этому лишние усилия. Это называется смена каналов связи, когда клиент сначала пытается решить вопрос через систему самообслуживания, но потом выясняется, что ему необходимо поднять телефонную трубку и сделать звонок, что создает у клиента такой опыт взаимодействия с компанией, который далеко не каждый руководитель сервисной службы способен полностью понять и в должной степени оценить. На самом деле смена каналов связи происходит в большинстве взаимодействий с отделом обслуживания, гораздо большем их числе, чем могут представить себе в компаниях. И каждый раз, когда клиент сталкивается со сменой каналов, у него остается негативное впечатление, которое снижает его лояльность по отношению к компании.

Казалось бы, данная проблема, вне всякого сомнения, должна находиться в центре внимания любой заинтересованной компании, но, как ни странно, это совсем не так. Отчасти это происходит потому, что компании зачастую действуют весьма недальновидно, пытаясь произвести впечатление на клиента. Большинство компаний очень хорошо отслеживают взаимодействия с клиентом по одному каналу связи, и только некоторые из них озадачиваются тем, чтобы отследить и проанализировать всю совокупность контактов клиента, независимо от того, какими каналами он был вынужден воспользоваться. Обычно сотрудники сервисных отделов делают обращаяющихся к ним людей на «интернет-пользователей» и «телефонных клиентов», не учитывая, что обычно это одни и те же люди. Поэтому в большинстве компаний даже не догадываются, как много случаев переключения каналов имеет место в их сфере обслуживания.

Если вы спросите практически любого бизнесмена или начальника сервисной службы, в чем заключается самая большая проблема в области самообслуживания, они почти наверняка ответят: «Задавить клиентов пользоваться сервисами самообслуживания». Начальники сервисных служб понимают потенциал экономии средств очень даже хорошо: «У нас слишком много звонков. Если бы мы только могли убедить большинство клиентов пользоваться самообслуживанием, мы бы сэкономили кучу денег... но как нам это сделать?» Но эти сотрудники не понимают, что абсолютное большинство клиентов, донимающих их звонками, — это те, кто уже пытался прибегнуть к самообслуживанию. В целом около 58% входящих вызовов поступает от тех клиентов, которые сначала посетили сайт компании, но по каким-то причинам все равно были вынуждены позвонить в сервисный центр. Более того, около трети клиентов, связывающихся с

сервисным центром по телефону, в момент общения продолжают находиться на сайте компании (рис. 2.1).

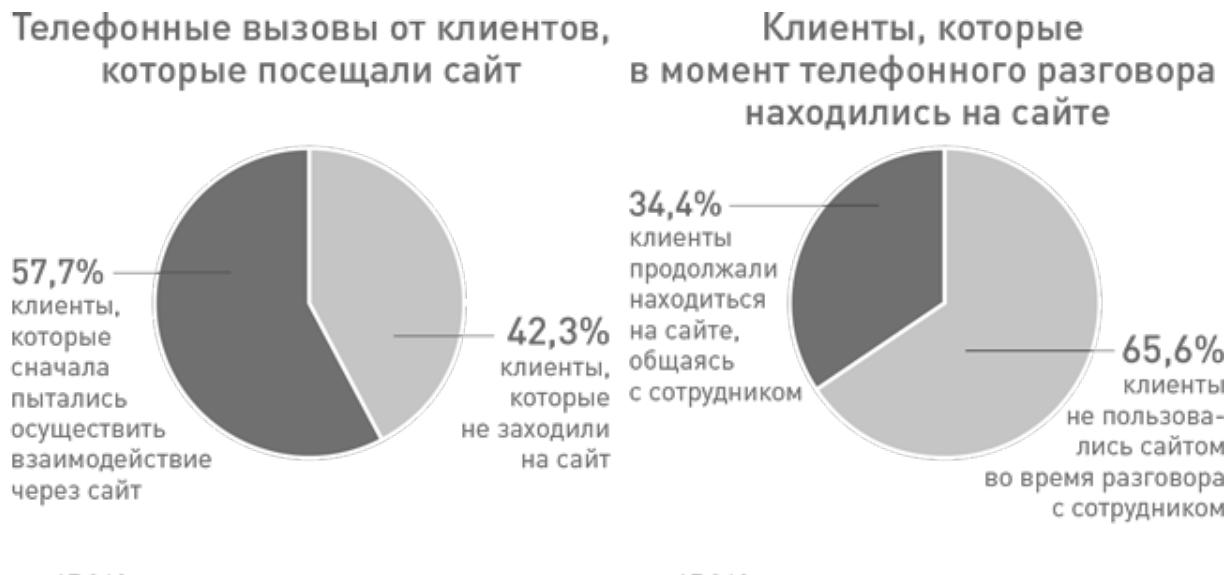


Рис. 2.1. Смена каналов связи

Мысль о том, что большинство клиентов *сначала* обращаются к системе самообслуживания, а *потом* уже звонят, руководству компаний принять довольно сложно. Согласиться с этим — все равно что, строго контролируя энергозатраты в собственном доме, вдруг осознать, что из-за плохой изоляции дверей и окон те весьма существенные деньги, которые вы расходуете на поддержание оптимальной температуры в доме, в буквальном смысле вылетают «в трубу». Это означает, что компании несут довольно большие расходы на обслуживание телефонных вызовов от клиентов, которые на самом деле предпочитали бы вообще не звонить.

Что при этом происходит с самим клиентом? Насколько болезненно воспринимается смена каналов? Клиенты, которые намеревались ограничиться самообслуживанием, а в итоге были вынуждены совершить звонок, оказываются на 10% менее лояльными, нежели клиенты, решившие свой вопрос по тому каналу, которым они воспользовались с самого начала и по своему желанию (рис. 2.2). Казалось бы, одно незначительное переключение — и такой сильный эффект.

Итак, эта большая группа людей — 58% клиентов, которые вынуждены были переключиться с сайта на телефонное обращение, — попадает в разряд «проигрыш — проигрыш»: компания тратит на их обслуживание больше средств, и при этом клиенты в результате остаются недовольны. Как сформулировал свое удивление один финансовый директор, увидев эти данные: «Вы хотите сказать, что мы тратим большие деньги на то, чтобы добиться нелояльности наших клиентов?!» Да, можно сказать и так.

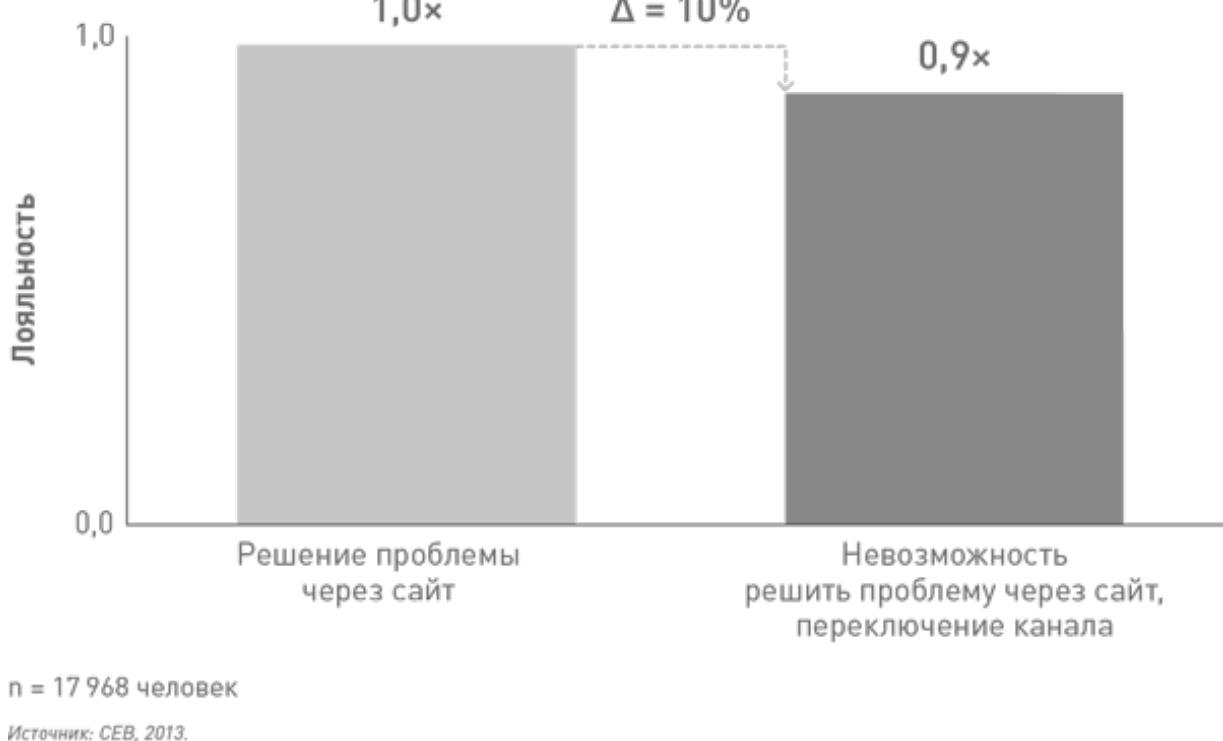


Рис. 2.2. Влияние смены каналов на лояльность

Так что основная задача заключается вовсе не в том, чтобы заставить современных клиентов пользоваться системой самообслуживания. Она в том, чтобы не вынуждать клиентов переключаться с сервисов самообслуживания на телефонные звонки и избежать таким образом лишних затрат и снижения потребительской лояльности, которую такое переключение влечет за собой. Проще говоря, мы должны бороться не за то, чтобы клиент обращался к сервисам самообслуживания, а за то, чтобы он мог ими ограничиться.

Понимание возможностей

Чтобы пролить свет на произошедший сдвиг в предпочтении определенного канала связи и распространенность случаев смены каналов, мы в ходе трех исследований опросили больше 20 000 клиентов, взаимодействующих как в рамках системы b2c, так и системы b2b. В данных исследованиях были охвачены все основные отрасли бизнеса и широкий спектр клиентов из Северной Америки, Европы, Африки, Азии и Австралии.

Мы спрашивали их о личном опыте: каким каналом сервиса они предпочитают пользоваться — чатом, телефоном, системой онлайн-самообслуживания или всеми этими вариантами? В каком порядке они обращаются к данным каналам? Решаются при этом их проблемы или нет? Насколько легко или сложно происходит взаимодействие? Мы пытались в точности проследить и понять, что происходит в течение всего процесса

сервисного обслуживания, от начала и до конца.

Мы также хотели узнать больше о предпочтении определенных каналов связи, то есть о том, насколько для клиентов важно, какой канал они используют.

Мы исследовали разные каналы связи: самообслуживание по Интернету, автоответчик, чат, электронная почта и т.д. Самым интересным для нас было узнать реальное значение сервисов самообслуживания. В ходе анализа мы опирались на мощный статистический метод, известный как совместный (кондвойнт) — анализ, который помог нам выявить предпочтения клиентов, снова и снова предлагая им совершить выбор между разными вариантами (рис. 2.3).

Атрибут	Комплект Д	Комплект Е
Атрибут	Комплект В	Комплект Г
Атрибут	Комплект А	Комплект Б
Способ контакта с компанией	Звонок представителю компании	Чтение информации, размещенной на сайте компании (FAQs, руководство пользователя, познавательные статьи или общая информация)
Количество попыток решить проблему	2	1
Время ответа представителя компании	15 секунд	Нет данных
Часы обслуживания клиентов	Только по рабочим дням, в стандартные рабочие часы	Нет данных
Местонахождение представителя компании	В вашей стране	Нет данных
Выберите один из вариантов:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Источник: CEB, 2013.

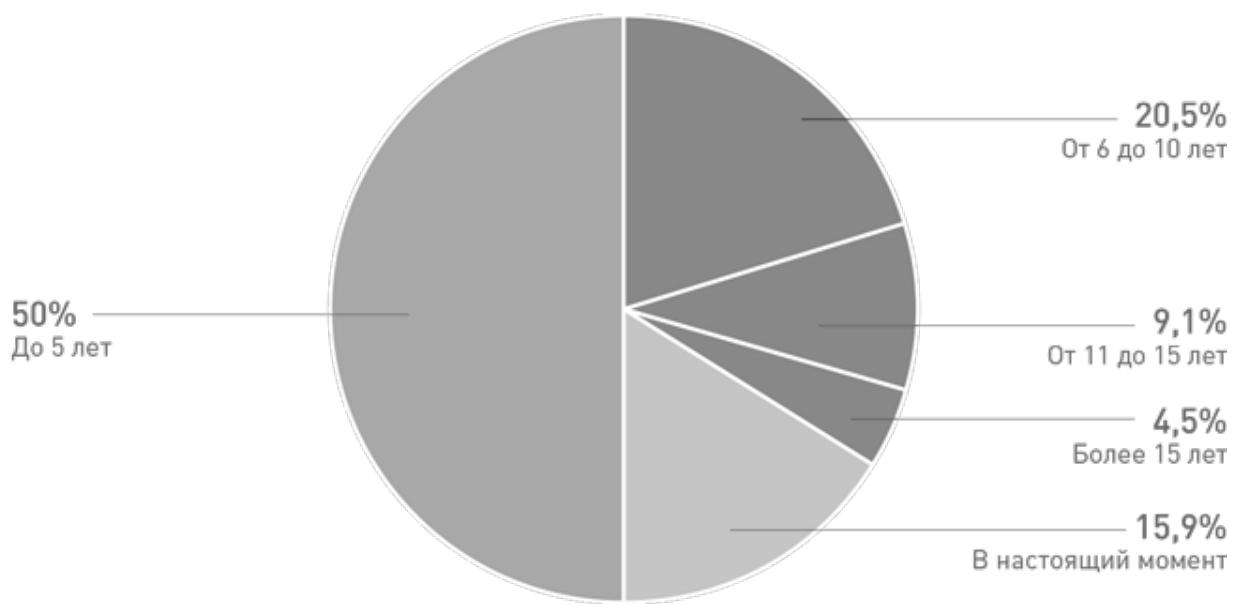
Рис. 2.3. Исследования предпочтений клиентов в сфере обслуживания методом кондвойт-анализа

Компании любят телефоны

Так насколько же важен Интернет для стратегии развития компаний? Преобладающий ответ: «Не настолько важен, как телефонное обслуживание». Обычно руководители сервисных служб предполагают, что клиенты в 2,5 раза чаще предпочитают телефонное обслуживание в сравнении с самообслуживанием онлайн, потому что верят, что клиенты нуждаются в более индивидуальном подходе.

Так сколько же должно пройти времени, чтобы предпочтение клиентов сместились в сторону самообслуживания? Большинство директоров сервисных служб считают, что для того, чтобы это произошло, должно пройти еще несколько лет (рис. 2.4). Так что совсем не удивительно, что

только около трети компаний, принявших участие в нашем опросе, приступили недавно к реализации проектов по созданию сервисов самообслуживания. Это просто не является приоритетным направлением.



n = 44 компании

Источник: CEB, 2013.

Рис. 2.4. Представление руководителей сервисных служб о том, когда клиенты начнут больше пользоваться интернет-сервисами

Мысль о том, что клиенты часто вынуждены переключаться с интернет-служб на канал телефонной связи, не воспринимается всерьез.

В наших беседах с руководством сервисных служб мы выявили несколько стереотипных представлений о самообслуживании.

Стереотип № 1. Потребители склонны решать только самые легкие задачи с помощью систем самообслуживания, например такие, как проверка баланса, получение информации о статусе заказа или совершение платежей. Но для решения более сложных или срочных вопросов клиенты предпочитают звонить по телефону.

Стереотип № 2. Только представители молодого поколения (подростки или молодежь) считают, что необходимо иметь возможность самообслуживания, а у людей старшего поколения просто нет такой потребности. Другими словами, переломный момент в сфере самообслуживания наступит только лет через десять.

Стереотип № 3. Внедрение системы самообслуживания стоит больших денег. Существующие сейчас сайты слишком ограничены с

точки зрения функциональности, чтобы качественно решать проблемы клиентов, а их развитие потребует финансовых вложений, выходящих за рамки имеющегося бюджета.

Как выразился один из сотрудников: «Потенциал самообслуживания сейчас словно меч в камне». С одной стороны, экономия средств очевидна, но ограничения самообслуживания слишком велики, да и время еще не пришло. Он убежден, что ни его компания, ни его клиенты еще не готовы к таким глобальным изменениям. И так думает далеко не он один. Большинство руководителей сервисных служб настроены примерно так же. Как результат большее внимание уделяется управлению телефонным взаимодействием, а не развитию сервисов самообслуживания.

Переломный момент уже наступил

Вопреки убеждениям, три стереотипа, описанные выше, на самом деле не являются правдой. Это мифы, которые нужно разрушить. В действительности клиенты уже пользуются сайтами наравне с телефоном, если даже не в большей степени. Они оценивают значимость сайтов так же высоко, как и телефонное общение, что в значительной степени справедливо как для взаимодействий типа b2c, так и b2b (рис. 2.5)¹¹. Это даже близко не похоже на предположения руководителей, опрошенных нами, которые считают, что перевес на стороне телефонных контактов, причем перевес существенный — 2,5 к 1. Системы телефонного и самообслуживания — это расходящиеся в море корабли: желание пользоваться возможностями самообслуживания растет так же стремительно, как падает желание поднимать телефонную трубку. Переломный момент не в десяти годах от нас — он уже наступил!

Некоторые клиенты даже не задумываются о том, что у них есть выбор — позвонить или воспользоваться сайтом. На самом деле им даже в голову не приходит, что можно сделать звонок. Спросите любого студента колледжа, в какую пиццерию он позвонит, чтобы заказать пиццу для вечеринки, и он посмотрит на вас так, будто у вас выросли рога на голове. «Не нужно никуда звонить, чтобы заказать пиццу. Ты просто заходишь на сайт и заказываешь ее. Зачем кому-то звонить?» Мы живем в эпоху, в которой самообслуживание занимает лидирующее место.

Но как насчет решения более сложных задач? Вспомним один из стереотипов, в котором утверждается, что самообслуживание подходит только для решения простых запросов, вроде проверки баланса или статуса заказа. Если бы все было так, то клиентам было бы неважно, какой канал связи использовать. Так что мы отыскали в результатах наших

исследований информацию от клиентов, которым приходилось решать более сложные и срочные задачи, чтобы на их примере проверить этот стереотип. Предпочтения немного склонились в сторону телефонного обслуживания, однако общая картина очень сильно отличалась от предположений руководителей сервисных служб. Даже в случае нестандартных ситуаций большее количество клиентов, чем мы могли подумать, в первую очередь прибегали к возможностям самообслуживания. Разумеется, иногда задача настолько сложна, что ее невозможно решить без консультации непосредственно с сотрудником, но такие случаи на самом деле довольно редки.

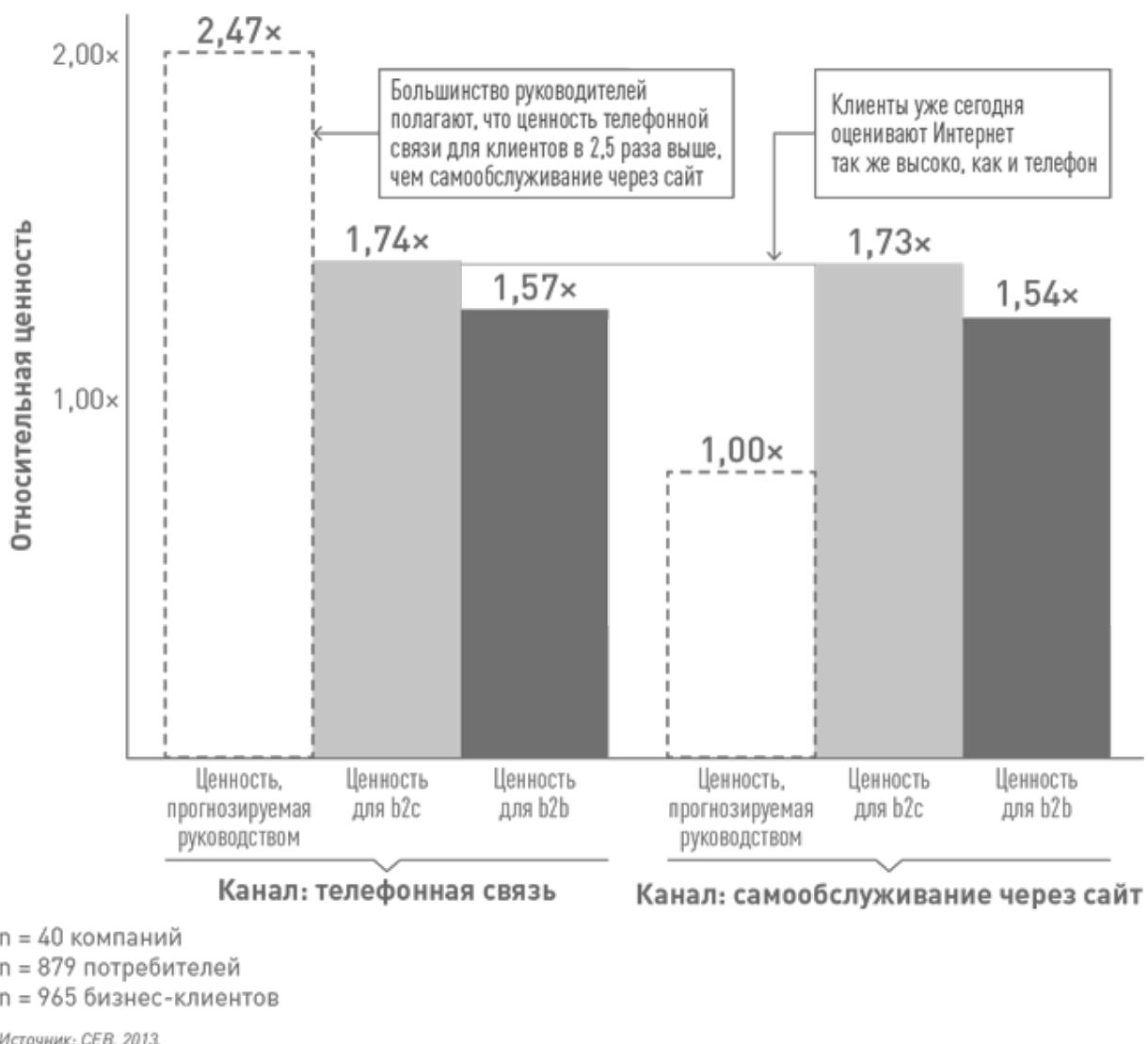


Рис. 2.5. Сравнение ценности живого обслуживания и самообслуживания (с точки зрения руководителей сервисных служб и реальных клиентов)

Представьте такую ситуацию. На дворе поздний вечер, а вы замечаете, что у вашего ребенка появилась сыпь и поднялась температура. Вряд ли кто-то станет спорить, что здоровье ребенка — это не то, чем можно рисковать. Так что вы, вероятно, позвоните своему педиатру или дежурному врачу. Вы также можете поехать в круглосуточную клинику или вызвать скорую

помощь. Но что чаще всего делают современные родители в такой ситуации? Они обращаются к интернет-ресурсам, таким как WebMD. Мы доверяем этим сайтам — и нашей собственной способности проанализировать информацию, почерпнутую на данных ресурсах. Пять или десять лет назад такое было невозможно.

Клиенты на самом деле доверяют возможностям самообслуживания через сайт. Многие из них сейчас так же уверены в самообслуживании, как и в непосредственном взаимодействии с сотрудником сервисной службы. Кроме того, самообслуживание дает клиентам чувство контроля, особенно в тех случаях, когда приходится предоставлять конфиденциальную или слишком личную информацию. Так что укоренившееся представление о том, что телефон является самым незаменимым средством в критических ситуациях, уже не соответствует реальному положению вещей, по крайней мере не в той степени, в которой мы привыкли думать.

Какую роль в выборе способа обслуживания играет возраст? Вернемся к стереотипу о том, что самообслуживание предпочитают исключительно молодые люди. Точка зрения, согласно которой существуют определенные различия, связанные с возрастом, и они влияют на предпочтения в обслуживании, кажется обоснованной. Нет сомнений в том, что люди старшего возраста менее расположены к использованию различных технологий, поскольку в их эпоху не было смартфонов, персональных компьютеров и Интернета. И можно было бы ожидать, что этот факт отразится на том, как они предпочитают взаимодействовать с компаниями. В некоторой степени это ожидание оправдывается, но далеко не настолько, как мы предполагали (рис. 2.6). Оказывается, множество шестидесятилетних и даже семидесятилетних людей при возникновении вопросов предпочитают пользоваться сайтами. Даже среди старших возрастных групп перевес в пользу телефонного обслуживания составляет всего 60% против 40, а вовсе не 90 против 10 или 80 против 20, как многие из нас могли бы предположить. Так что даже те клиенты, о которых мы подумали бы в последнюю очередь, уже приняли возможность самообслуживания.

Получается, что в возрасте около 51 года предпочтения существенно меняются. Это идет вразрез с тем, что думают по данному поводу руководители большинства компаний. Представители поколения беби-бума все более комфортно и уверенно чувствуют себя в роли пользователей Интернета. И действительно, люди именно этой возрастной категории все больше пользуются сервисами сайтов. Например, по данным Facebook количество пользователей старше 65 лет резко увеличилось за последние несколько лет, и этот возрастной сегмент является наиболее значимым источником прироста пользователей в целом. Вот убедительный факт, который показывает, насколько далеки от истины руководители компаний:

соотношение 2,5 к 1, о котором нам первоначально говорили начальники сервисных служб, верно только для одного сегмента клиентов. Какого именно? Для клиентов в возрасте 77 лет и выше. Для большинства компаний эта возрастная группа не является целевой аудиторией. Это не значит, что в организациях компании даже не допускают возможности сдвига предпочтений в пользу интернет-услуг. Скорее, никто не мог подумать, что этот сдвиг произойдет так скоро.

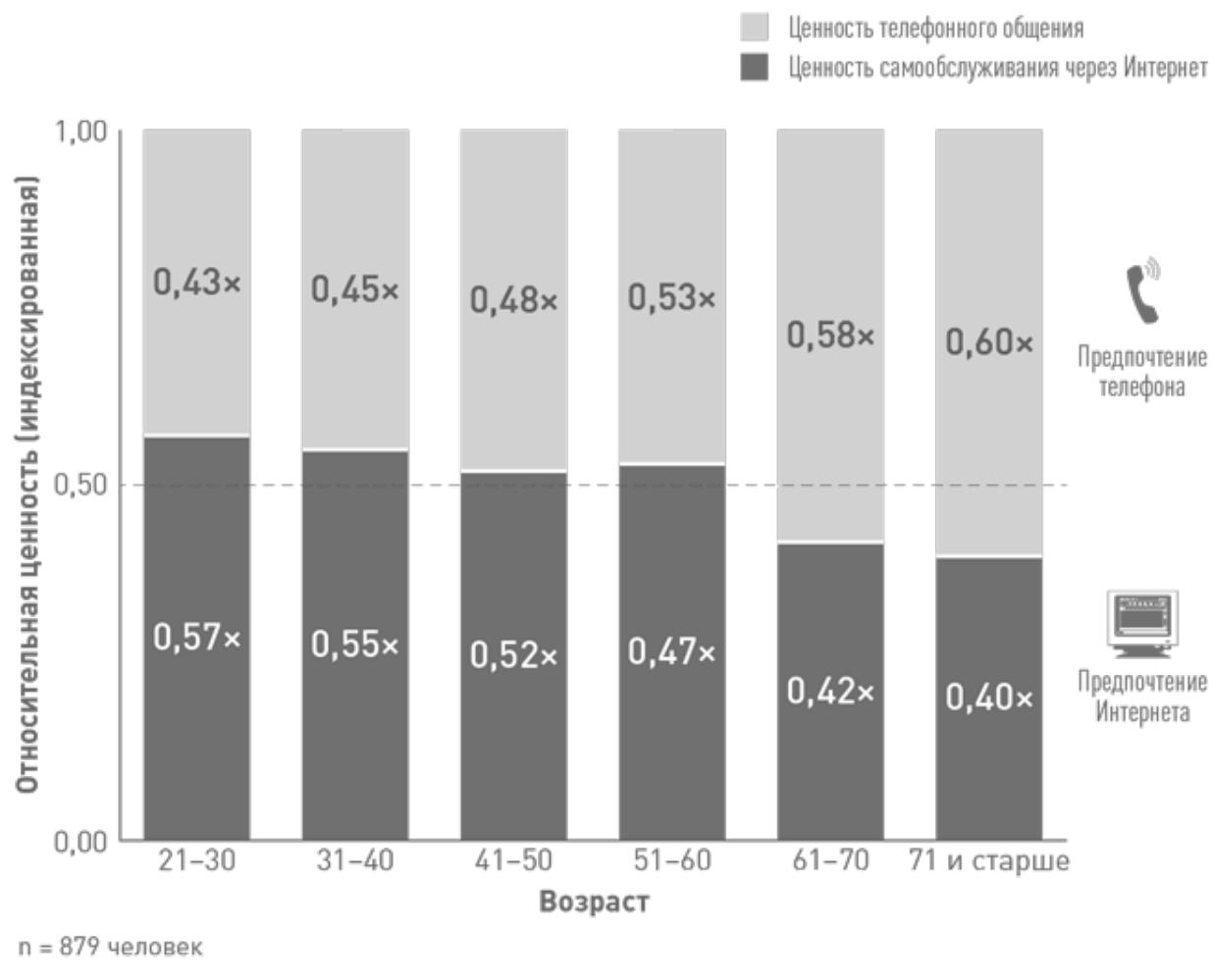


Рис. 2.6. Распределение предпочтения телефонного и интернет-обслуживания в зависимости от возраста

Так почему телефоны до сих пор звонят?

Сдвиг предпочтений клиентов — явление недавнее. Около 67% клиентов признают, что еще пять лет назад они предпочитали совершать телефонные звонки. В сравнении с этим только 29% опрошенных нами продолжают придерживаться такой позиции в наши дни. Этот примечательный сдвиг застал многие компании врасплох. Но если единственная проблема в том, что начальники сервисных служб не сумели заметить этот сдвиг, то все не так уж и плохо, верно? Клиенты предпочитают самообслуживание. Сдвиг,

который во многих компаниях ожидали только через 5, 10, а то и 15 лет, уже произошел.

Поток звонков, казалось бы, должен стремительно сократиться. Но этого не происходит. Это отмечают во всех тех компаниях, деятельность которых мы анализировали. Хотя количество звонков и идет на убыль, этот показатель опускается медленно, как падающее перышко, а не падает словно камень (для большинства компаний это снижение составляет всего 4 или 5%). Комментарии клиентов помогли нам понять, почему это происходит.

«Мне все время кажется, что я должен позвонить. Не то чтобы я хотел, но просто должен. Трудно назвать другие компании, в которые мне тоже приходилось бы звонить. Как правило, мне достаточно их сайтов».

«На сайте написано, что я должен позвонить. Если бы я хотел звонить, то сделал бы это».

«Ваши сотрудники очень милые, и мне всегда приятно общаться с ними. Только мне не всегда хочется это делать».

Представьте себя на месте сотрудника компании, который разговаривает с клиентом по телефону о его проблеме. Вы выясняете, что ваш клиент уже заходил на сайт компании и мог бы сделать все, что ему нужно, онлайн, но по каким-то причинам все равно в итоге решил позвонить. Как бы вы себя чувствовали, будучи вынужденным тратить время (свое и компании) на общение с человеком, который не только хотел все сделать сам, но и *пытался это сделать*?

Один из опрошенных нами сотрудников отреагировал так: «Мы думаем о наших клиентах либо как о “телефонных абонентах” либо “интернет-пользователях”, но только начинаем наконец осознавать, что нам нужно думать о них как о тех и других одновременно». Это простая, даже очевидная мысль, но во многих компаниях даже не задумываются об этом.

Компаниям пора сместить акцент с того, чтобы мотивировать клиентов попробовать воспользоваться системой самообслуживания, на то, чтобы использовать ее постоянно. Десять лет назад основная задача в области продвижения инструментов самообслуживания заключалась в уведомлении клиентов о существовании сайта компании и о том, что они могут использовать данный ресурс для решения некоторых вопросов. В 2005 г. мы опубликовали работу по данной теме под названием «Прорыв в использовании самообслуживания». Сейчас эта работа кажется древней

историей. Мы уже пережили эту эпоху. Не стоит цепляться за прошлое. Очень немногим людям нравится пользоваться телефоном. Стоит поменять канал, чтобы все оказались в выигрыше: сократить издержки и при этом снизить количество усилий, которые прилагают клиенты. И у нас, что важно, есть множество возможностей, чтобы сделать это правильно.

Перспективы совершенствования канала связи

Надо признать, что такой фактор, как смена каналов, в той или иной степени будет присутствовать всегда, поскольку полностью избавиться от него не по силам сервисной службе. Из 58% клиентов, которым пришлось соприкоснуться с переключением каналов, около 11% составляют категорию людей, случаи которых не имеют легкого решения (рис. 2.7). Например, проблема клиента слишком сложна для самостоятельного решения, или произошел сбой в работе сайта, или клиенту рекомендовано проконсультироваться с конкретным сотрудником компании. Если есть какая-то возможность сократить количество случаев смены каналов даже в таких ситуациях, то в остальных это должно быть еще проще.



п = 44 компании

Источник: СЕВ, 2013.

Рис. 2.7. Основные причины смены каналов

Факторы переключения каналов, в большей степени поддающиеся контролю (имеющие место в 47% взаимодействий типа b2c и в 37% случаев, относящихся к категории b2b), можно объединить в следующие три категории:

1. Клиенты не смогли найти необходимую информацию;
2. Клиенты нашли информацию, но ее оказалось сложно понять;

3. Клиенты использовали сайт только для того, чтобы найти телефон компании.

На следующих страницах нашей книги мы разберем несколько методов, которые позволяют компаниям снизить влияние факторов, способствующих переключению каналов. Применение этих методов не требует ни дорогого оборудования, ни высокотехнологичных средств. Вы увидите, что это легкоосуществимые, недорогие и очень эффективные методы, которые будут очень полезны вашей компании. Это, безусловно, хорошие новости для большинства организаций.

Когда речь заходит о том, как представлять информацию на сайте, главным параметром становится *простота*. Большинство клиентов вынуждены пользоваться другим каналом связи, потому что путаются и чувствуют себя неуверенно. Не потому, что им не удалось попасть на сайт или они не нашли там нужных им ответов. Иногда случается и такое, но чаще всего клиент просто теряется в незнакомых понятиях или самой структуре сайта. Можете ли вы свести на нет все случаи смены каналов, упростив сайты для удобства самообслуживания? Вероятно, нет. Но мы убеждены, что избежать хотя бы 2 из 10 случаев смены каналов вполне возможно и это легкодостижимая цель. Безусловно, инвестиции в более удобный интерфейс и увеличение функциональности могут значительно увеличить это число. Но и «2 из 10» — это хороший результат для первого шага, который может быть достигнут путем упрощения сайтов. А если показатель «2 из 10» кажется вам несущественным изменением, учтите, что крупной компании с миллионом ежегодных звонков и средней стоимостью обслуживания звонка \$8 это позволит сэкономить приблизительно \$564 000 в год (на рис. 2.8 представлены объемы сэкономленных средств). Помимо этого, два из десяти клиентов станут более лояльными к компании, потому что поймут, что от них требуется меньше усилий.

Стоимость одного звонка [USD]*	500 000	1 000 000	5 000 000	10 000 000
\$2	\$70 500	\$141 000	\$705 000	\$1 410 000
\$4	\$141 000	\$282 000	\$1 410 000	\$2 820 000
\$6	\$211 500	\$423 000	\$2 115 000	\$4 230 000
\$8	\$282 000	\$564 000	\$2 820 000	\$5 640 000
\$12	\$423 000	\$846 000	\$4 230 000	\$8 460 000

* Предполагается, что 75% клиентов имеют доступ в Интернет.

Источник: CEB, 2013.

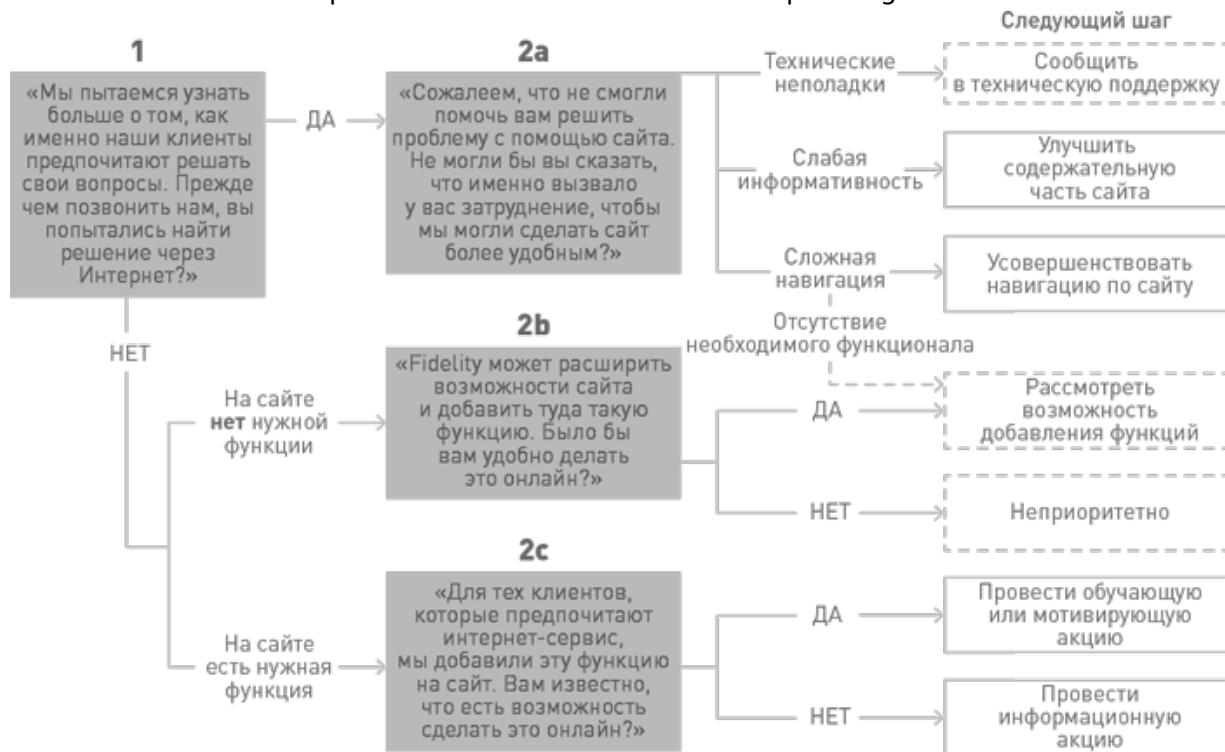
Рис. 2.8. Иллюстрация экономии средств при условии, что 2 клиента из 10 будут пользоваться только сайтом

Это и есть ближайшие перспективы, согласно которым компании смогут предложить клиентам взаимовыгодные формы обслуживания.

Прежде чем вы начнете что-либо предпринимать, вам следует оценить собственные возможности в улучшении ситуации с точки зрения переключения каналов. Это можно сделать очень легко, используя простые методы, которые мы почерпнули из опыта работы финансовой службы компании Fidelity Investments.

Все начинается с простого вопроса

Тогда как в большинстве компаний для анализа уровня переключения каналов воспользовались бы данными, полученными с помощью CRM (системы управления взаимоотношениями с клиентами), статистики сайта и записей телефонных разговоров, Fidelity Investments предлагает гораздо более простой способ получить эти данные. У сотрудников контактного центра F. I. существует конкретная схема действий, включающая список вопросов, которые они задают клиентам. Это позволяет сотрудникам быстро понять, кто из клиентов, прежде чем позвонить, посетил сайт компании. К таким клиентам обращаются с просьбой помочь компании и объяснить причину смены канала связи (рис. 2.9). Это действительно очень разумный подход, потому что позволяет не только узнать о самом факте переключения канала, но и получить ценную информацию о том, как меняется предпочтение клиента и насколько хорошо ему известны возможности самообслуживания.



Источники: Fidelity, CEB, 2013.

Рис. 2.9. Схема получения от клиентов сведений о переключении каналов [источник: компания F. I.]

Вот как это работает: клиентов обязательно спрашивают, пытались ли они использовать возможность самообслуживания. Тем, кто отвечает «да», задают вопрос: *почему* им пришлось позвонить? По техническим причинам или из-за отсутствия нужной информации? Может, они «заблудились» на сайте? В итоге клиенты сообщают *точную* причину, по которой им пришлось сменить канал связи. Это очень эффективный способ получения нужной информации.

Однако это не все. У клиентов, которые *не пытались* воспользоваться системой самообслуживания, интересуются, знают ли они о такой возможности (если таковая действительно есть). А если компания еще не предоставляет подобную услугу, клиентов спрашивают, считают ли они самообслуживание удобным для разрешения своих вопросов и следует ли, по их мнению, ввести такую опцию. Эта схема на самом деле не что иное, как маркетинговое исследование, которое помогает компании F. I. развивать сферу самообслуживания. Сотрудники компании дают клиентам понять, что заинтересованы в развитии комфортных для них способов коммуникации. Никакого принуждения или попыток убедить пользоваться интернет-услугами. Компания занимает позицию исследователя потребностей и пожеланий клиентов, и клиенты готовы делиться своими мнениями и предложениями. Кроме того, клиенты чувствуют, что сотрудники F. I. действительно прислушиваются к ним, а не просто проводят формальный опрос.

Несколько групп сотрудников контактного центра поочередно проводят данный опрос в течение одной недели каждый квартал. Полученные данные помогают Fidelity Investments определять баланс расходов и принимать взвешенные решения относительно дальнейшего развития. Как только сотрудник собирает необходимую информацию, она поступает в распоряжение разных рабочих групп, таких как отдел маркетинга, инженерно-технический отдел и ИТ-подразделение. Эти рабочие группы сортируют полученные данные и расставляют приоритеты с точки зрения улучшения самообслуживания, а также составляют подборку случаев, которые подтверждают необходимость внесения изменений и исправлений для повышения функциональности сайта.

Простая схема — всего несколько безобидных вопросов — помогает повысить качество обслуживания клиентов, а также сократить число случаев переключения каналов и, соответственно, расходы. Благодаря этому методу Fidelity Investments смогла усовершенствовать процедуру онлайн-обновления PIN-кода, просто изменив расположение нужных ссылок, добавив несколько языков на сайт и сократив многоступенчатый процесс, связанный с обновлением. Это улучшение привело к увеличению количества операций по обновлению PIN-кода через Интернет на 29% и на 8% сократило количество обращений по данному вопросу. Прибыль от этого нововведения в 7,5 раза превысила затраты по данному проекту.

Многие компании получили колossalный эффект, используя метод опроса клиентов. Это подтверждает распространенное в наши дни мнение, что стоит лишь потратить несколько дней на сбор информации, чтобы понять, в каком направлении нужно двигаться. Как сказал нам вице-президент одной компании: «Эта схема позволяет нам, не прикладывая усилий, собирать спелые плоды, чего не могла добиться ни одна команда. Это просто золотая жила!»

Используя данный подход, можно легко выявить основные причины, приводящие к смене канала в вашей компании. Давайте подробнее рассмотрим некоторые из этих причин.

ПРИЧИНА 1. Клиенты не смогли найти необходимую информацию

К сожалению, большинство таких случаев происходит по вине компании. Причина в том, что все искренне полагают, будто главное — это предоставить клиенту как можно больше вариантов взаимодействия с компанией. На их сайте размещается поистине бесконечный список этих вариантов: проактивный чат, связь через один клик, базы знаний, пошаговые инструкции, электронная почта, кнопка «позвонить», интерактивные или виртуальные сервис-центры, техническая поддержка онлайн и т.д. Больше значит лучше, не так ли? Более 80% опрошенных нами

компаний собирались в ближайшее время добавить на свой сайт либо новую услугу по самообслуживанию, либо новый канал связи (рис. 2.10). Это кажется руководителям компаний хорошим решением. Ошибочное предположение. Такой подход не только необоснованно повышает расходы, но и снижает уровень лояльности клиентов. В настоящее время на сайте среднестатистической компании имеется от 25 до 50 опций, которые вынуждают клиента что-то решать еще до того, как он предпринял шаги для решения своей проблемы. И в большинстве компаний количество этих опций увеличивается. Мы проделали большую работу, чтобы понять, почему при таком обширном наборе вариантов клиенты не могут найти нужную им информацию. Для этого исследования мы собрали фокус-группы из числа клиентов, которые недавно пользовались интернет-услугами. Когда мы просили этих клиентов описать свой опыт использования сайтов для самообслуживания, мы узнали нечто совершенно неожиданное.

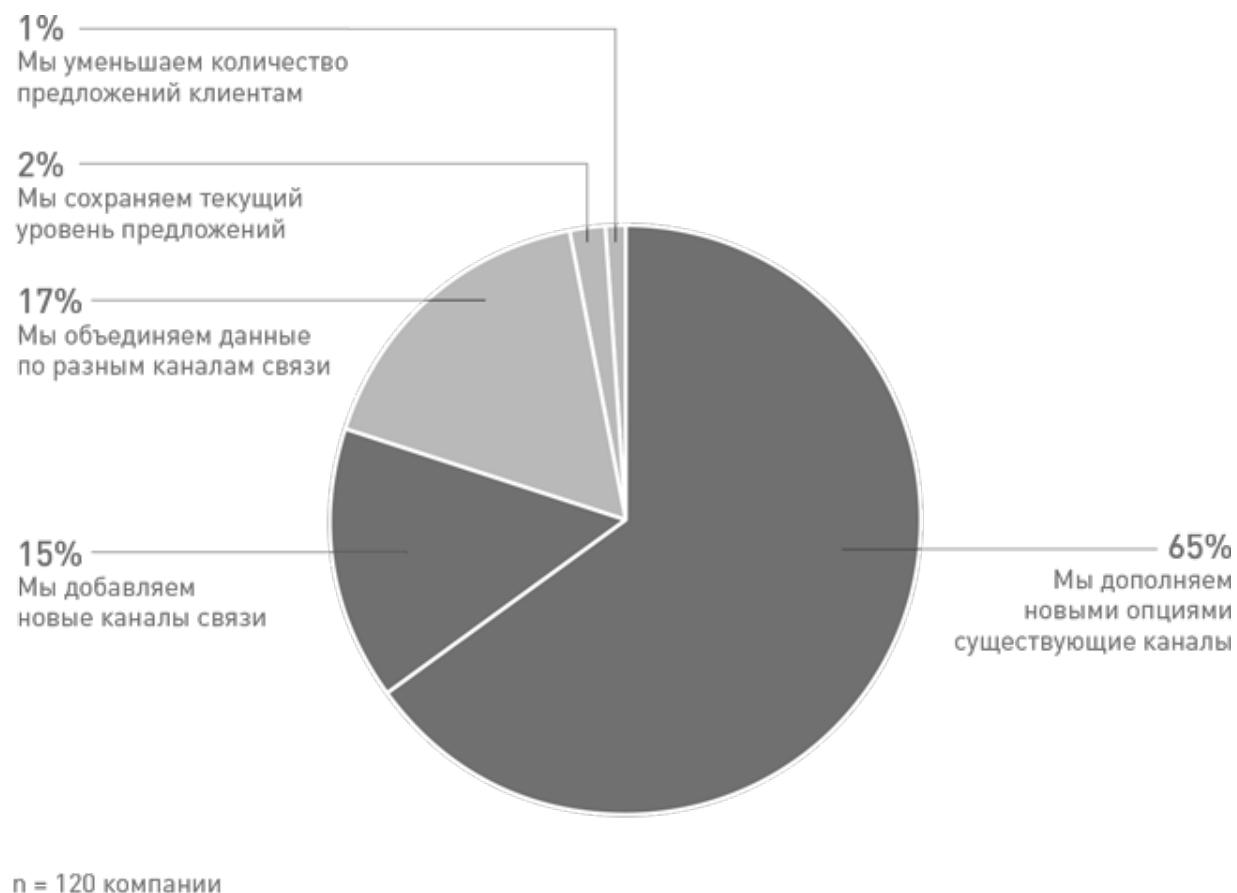


Рис. 2.10. Реакция компаний на изменение клиентских предпочтений в выборе канала связи

Вот несколько цитат:

«У меня было чувство, что я могу найти нужную мне информацию в совершенно разных местах сайта... И было непонятно, откуда

начинать».

«У меня ушло несколько минут, чтобы все прочитать [просмотреть все опции], но это меня только запутало».

«Я не знал, с чего начать».

«Мне показалось, что сайт слишком сложный и перегруженный».

Становится понятно, что все альтернативные способы решения клиентских запросов, каждый из которых был добавлен, чтобы сделать сайт лучше и удобнее для клиента, на самом деле только *отвлекают*. Это пример известного феномена — «парадокс выбора»: чем больше вариантов решения существует, тем труднее нам сделать правильный выбор. В Стэнфорде провели эксперимент, который иллюстрирует данный феномен. Покупателям предложили множество сортов джема, чтобы выяснить, как люди совершают выбор при большом количестве вариантов. Обнаружилось, что чем шире был выбор, тем меньше было в сумме продано банок джема. При сокращении количества альтернатив продажи увеличивались¹². Известен такой факт: когда компания Procter & Gamble сократила количество видов шампуня Head & Shoulders наполовину, продажи увеличились на 10%¹³. Вывод ясен: большое количество альтернатив затрудняет принятие решения, что приводит к печальным последствиям и для клиента, и для компании.

Предоставление клиенту всех возможных вариантов не решает, а усугубляет проблему переключения каналов связи.

И это подтверждается не только нашими фокус-группами. Опрос показал, что клиенты с радостью поменяют свободу выбора на более простой и управляемый процесс. Клиенты предпочитают, чтобы их направляли, указывая, при каком способе связи им понадобится минимум усилий для решения проблемы, даже если использование этого канала будет чужим, а не их решением (рис. 2.11).

Согласно нашему опросу, сокращение усилий перевешивает преимущества выбора. Мы выяснили, что целых 84% потребителей хотят просто получить ответ на свой запрос максимально быстро и легко и готовы следовать предлагаемым инструкциям, чтобы добиться этого.

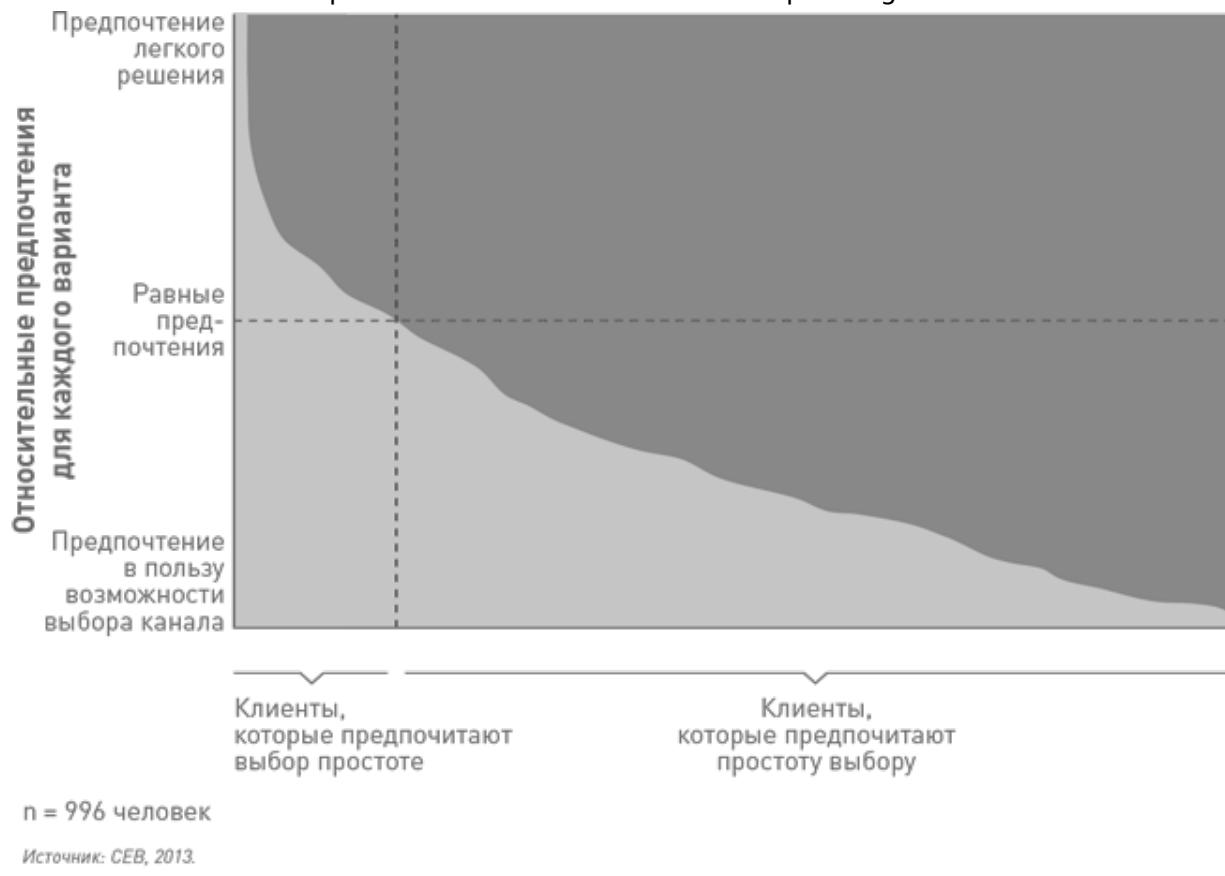


Рис. 2.11. Клиентские предпочтения в принятии решения (простота против возможности выбора)

Гораздо меньшее количество потребителей (16%) предпочитают иметь возможность пользоваться специфическими опциями и настройками обслуживания. Иными словами, подавляющее большинство клиентов готовы воспользоваться любым каналом связи или вариантом самообслуживания, если это позволит быстро и легко решить проблему. Понятие «ведомого» красной нитью проходит через наше исследование методом фокус-групп. Как сказал один участник исследования: «Сделайте для меня все как можно проще, это работа компании — указать, что нужно сделать. Я не хочу тратить свое время».

Однако, даже если клиенты хотят, чтобы их направляли в ходе взаимодействия, это не значит, что компания должна что-либо навязывать. Люди все же предпочитают иметь выбор. Выбор является основополагающим правом человека. Но мы обнаружили, изучая клиентские предпочтения, что они могут быть двух типов. Мы назвали их «Предпочтения с большой буквы «П»» и «предпочтения с маленькой буквы «п»». Предпочтения с большой буквы — это ультимативные требования потребителей, которые обладают наибольшим приоритетом, — в нашем случае это требование «решите мою проблему». Предпочтения с маленькой буквы — это то, что клиент предпочел бы, *по его словам*, при наличии выбора.

Приведем пример в качестве иллюстрации. Когда мы опрашивали

клиентов, какой канал связи они бы предпочли, один из них сказал: «Я предпочитаю чат. Мне нравится, когда компании предоставляют возможность онлайн-общения с сотрудниками». Но когда мы спросили, что для него главное в обслуживании, он ответил: «Легкость и быстрота». Из этого мы можем сделать вывод, что получение быстрой и легкой помощи для клиентов является Предпочтением с большой буквы, а возможность воспользоваться чатом — с маленькой. Другими словами, если есть способ решить проблему эффективнее (то есть быстрее и легче), клиент легко может воспользоваться им, а не чатом, хотя чат и является для него предпочтительным способом.

Если подытожить сказанное, то вывод следующий: для 84% клиентов главная цель — это решение их проблемы. Это и есть Предпочтение с большой буквы. Но при этом клиенты хотят иметь некоторую степень свободы в выборе конкретного способа получения услуги — это уже предпочтение с маленькой буквы.

Как это совмещается с пожеланием клиентов получать от компании указания относительно того, каким способом им лучше воспользоваться для решения проблемы? Оказывается, что есть малозаметная, но все же существенная разница между тем, чтобы предлагать вариант, и тем, чтобы настаивать на нем. Рассмотрим следующую ситуацию: представьте, что вы оказались в незнакомом городе. Желая поужинать в ресторане, где хорошо готовят блюда из морепродуктов, вы обращаетесь за рекомендацией к администратору отеля. Вот три варианта его ответа. Какой из них вам кажется лучше?

- «Есть одно отличное место, то, что вам нужно. Я сейчас вызову такси, которое отвезет вас туда».
- «Поблизости есть шесть ресторанов, где подают блюда из морепродуктов, вот их список, здесь же есть краткое описание каждого из них. Если у вас возникнут вопросы, дайте знать».
- «Я с удовольствием помогу вам! Скажите, какой ужин вы планируете? Это ужин на двоих, семейный или деловой? Что ж, учитывая это, я могу предложить два места, одно из них мое любимое».

Почти наверняка вы выберете третий вариант, поскольку эта рекомендация учитывает специфику вашего запроса и при этом оставляет вам свободу выбора.

Со всем многообразием вариантов, которые предоставляются клиенту для решения проблемы, — телефон, сайт, электронная почта, чат, FAQ¹⁴ — можно ли ожидать, что кто-то сможет сделать правильный выбор исходя из своего запроса? Некоторые проблемы можно легко и быстро решить путем самообслуживания через сайт. Другие настолько сложные, что требуют

взаимодействия с представителем компании, чтобы их можно было решить максимально легко для клиента. *Ни один канал связи не может быть достаточно хорош для решения всех проблем.* Но большая часть компаний предоставляет клиенту возможность выбрать собственный маршрут путешествия, а не шанс свести собственные усилия к минимуму.

Как сказал нам вице-президент сервисной службы одной крупной компании: «Наши клиенты хотят решать проблемы *по-своему*, поэтому мы должны предоставить так много вариантов и каналов связи, как только можно, и позволить клиентам решать, как им лучше действовать. Это усложняет работу сервисной службы, но таковы реалии, учитывая запросы клиентов в наши дни». Эта мысль глубоко ошибочна. 84% клиентов сообщили, что они просто хотят, чтобы их проблемы были решены, — им на самом деле *не так важно*, каким именно каналом связи пользоваться для этого. Если спросить их, какой канал связи они предпочитают, возможно, они скажут, что им нравится пользоваться чатом, электронной почтой или другим видом интернет-сервиса. Но если они поймут, что для быстрого и простого решения их проблемы лучше позвонить, они с удовольствием это сделают. В данном примере самообслуживание будет предпочтением с маленькой буквы, а более быстрое и простое решение — каким бы каналом ни пришлось для этого воспользоваться — это для большинства потребителей Предпочтение с большой буквы.

В результате возможность выбора значит далеко не так много, как может показаться. Напротив, указание клиентам пути, который потребует от них минимальных усилий, способно повысить лояльность и оставить у клиента хорошее впечатление от взаимодействия с компанией.

Есть несколько способов направить клиента, какие-то из них лучше, какие-то — хуже. Мы исследовали четыре наиболее распространенных подхода.

- 1. Руководство, исходящее из принятой в компании типологии проблем.** Предлагаемые клиенту варианты основываются на том, как компания классифицирует ту или иную проблему, например получение информации о состоянии счета, требование выписки со счета, запрос о статусе заказа или возврат товара. За этой категоризацией обычно стоят представления и концепции, принятые в компании.
- 2. Руководство, исходящее из выбранного канала связи.** Предлагаются варианты, соответствующие тем каналам обслуживания или онлайн-инструментам, которым отдает предпочтение клиент.
- 3. Руководство, основанное на аналогичных запросах.** Предлагаются те варианты, которыми успешно воспользовались клиенты с

аналогичными запросами.

4. Руководство, основанное на задачах клиентов. Предлагаемые варианты соответствуют потребностям клиентов или целям, с которыми они вступили во взаимодействие с сервисной службой. Это подход с точки зрения клиентов. Пример: «Столкнувшись с данной проблемой, свяжитесь с нами по электронной почте».

Клиентам, которым было предложено руководство, основанное на стоящих перед ними задачах, в 66% сопутствовал успех в разрешении проблемы с минимальными усилиями, против 20% успешных случаев в результате применения подхода, не подразумевающего каких-либо указаний (стратегия, которой придерживаются большинство компаний) (рис. 2.12).

На сайте MasterCard применяется одна из лучших схем руководства, ориентированного на задачи клиента, которые мы видели. Служба интернет-поддержки MasterCard построена на упрощении процедуры принятия решений. Вместо предложения многочисленных альтернатив они предлагают ограниченное количество вариантов, которые расположены на самом видном месте их сайта.

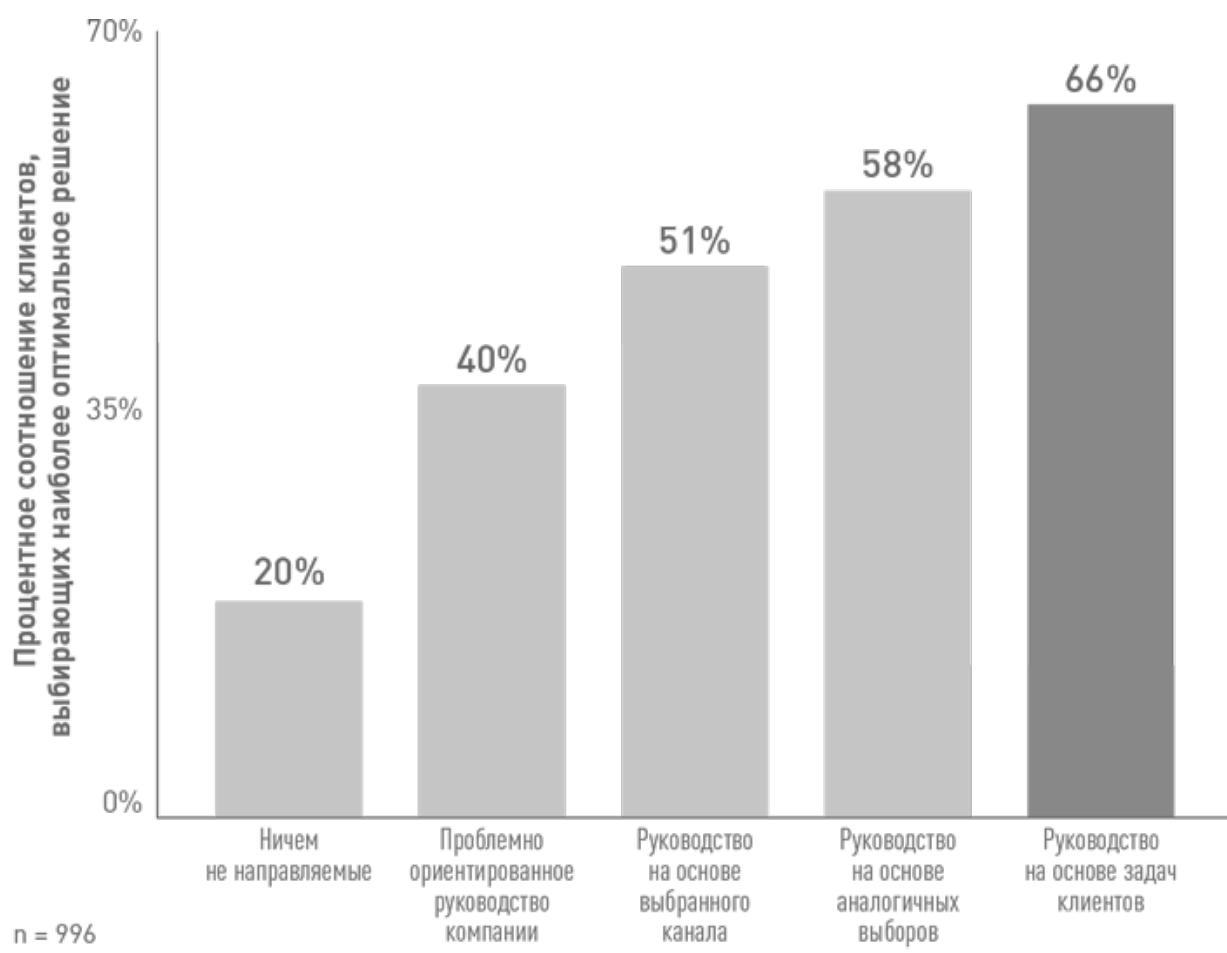
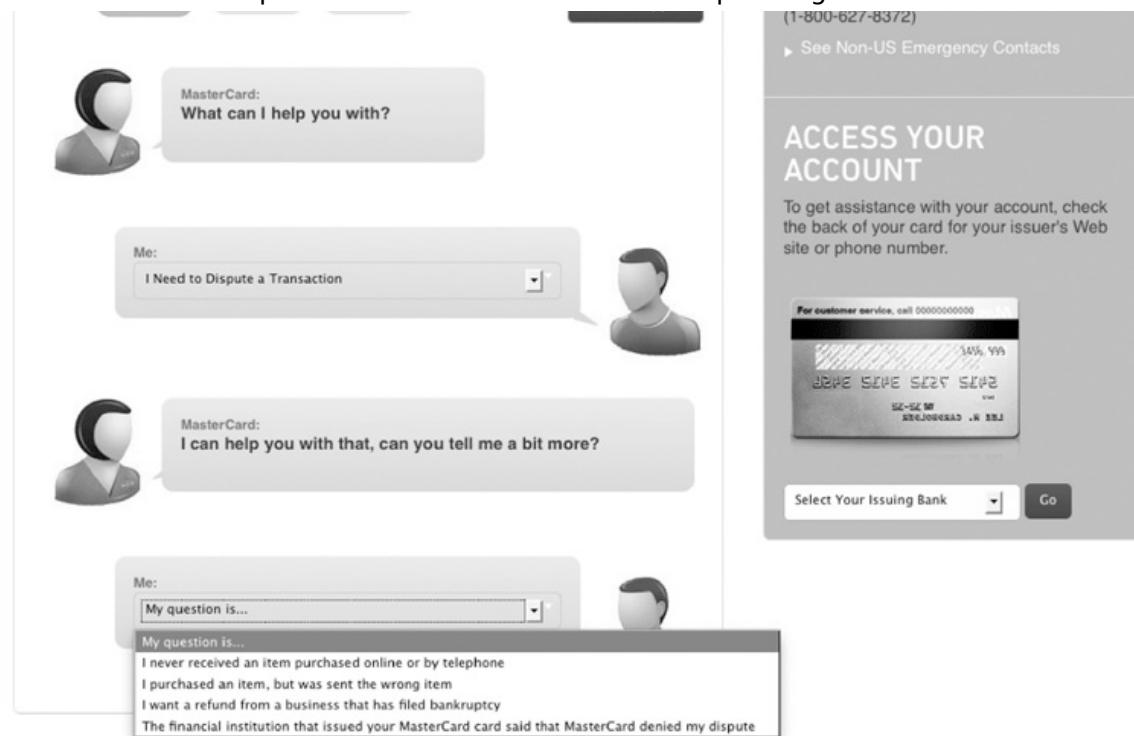


Рис. 2.12. Относительная эффективность стратегии направления клиентов

Их сайт представляет собой «виртуального администратора», который, исходя из полученной от вас информации, предлагает наиболее легкий и малозатратный способ решения проблемы (рис. 2.13). Клиентов сначала просят указать, как они связаны с MasterCard: являются ли они держателями карт, эмитентами или коммерсантами. Небольшой список вопросов, сформулированных в приятной и понятной для клиентов манере, отображается в раскрывающемся меню. Как только определена специфика вопроса, система задает еще один уточняющий вопрос, а затем перенаправляет клиента на тот канал связи, который максимально эффективно и просто поможет решить данную задачу. В сложных случаях можно связаться с сотрудником компании через чат. Большинству клиентов для разрешения возникших вопросов достаточно обратиться в раздел часто задаваемых вопросов. В редких случаях клиентам предлагают воспользоваться телефонной связью, чтобы пообщаться с сотрудником вживую. В компании MasterCard поняли, что выбор канала связи не должен становиться проблемой, проблема клиента — вот что ставится во главу угла.

The screenshot shows the MasterCard Support website. The top navigation bar includes 'HOME > SUPPORT' and a large 'Support' heading. The 'ASK MASTERCARD' section on the left allows users to select their role ('I'm a: Cardholder, Issuer, Merchant') and provides a 'See all support' link. It features a 'MasterCard: What can I help you with?' icon and a dropdown menu for 'My question is...'. The 'LOST OR STOLEN CARD?' section on the right provides emergency contact information ('In the US, call 1.800.MasterCard (1-800-627-8372)') and a link to 'See Non-US Emergency Contacts'. The 'ACCESS YOUR ACCOUNT' section on the right explains how to get account assistance and shows a sample credit card with a 'For customer service, call 00000000000' placeholder. A 'Select Your Issuing Bank' dropdown and a 'Go' button are also present.

The screenshot shows the MasterCard Support website. The top navigation bar includes 'HOME > SUPPORT' and a large 'Support' heading. The 'ASK MASTERCARD' section on the left allows users to select their role ('I'm a: Cardholder, Issuer, Merchant') and provides a 'See all support' link. The 'LOST OR STOLEN CARD?' section on the right provides emergency contact information ('In the US, call 1.800.MasterCard (1-800-627-8372)') and a link to 'See Non-US Emergency Contacts'.



Источники: MasterCard; CEB, 2013.

Рис. 2.13. Клиентская поддержка MasterCard

Используя новый интерфейс, MasterCard достиг заметного снижения усилий, затрачиваемых клиентом, а также на 30% сократил количество поступающих на электронную почту писем. Кроме того, по отчетам MasterCard можно заметить сдвиг, произошедший в сторону решения простых и сложных проблем по телефону, при этом меняет канал связи очень незначительное количество клиентов. В результате мы наблюдаем картину, при которой клиенты, нуждающиеся в «живом» обслуживании, могут легко его получить, а клиенты, предпочитающие самообслуживание, могут без усилий решить свои проблемы онлайн.

Пример MasterCard особенно впечатляет, учитывая, что они добились результата, используя простой HTML-код. У них нет сложного и многофункционального интерфейса, и они не используют интеллектуальный поиск или другие дорогостоящие технологии, чтобы направлять клиентов. Это простая схема, наложенная поверх предлагаемых компанией вариантов и возможностей, которая помогает клиентам найти самый легкий и быстрый способ решения их проблемы.

В Amazon.com взяли пример с MasterCard, но сделали еще один шаг вперед, и их сайт стал блестящим примером направления клиентов в процессе взаимодействия с компанией. Что отличает подход Amazon от подхода MasterCard? Клиенты также направляются по самому оптимальному пути решения проблемы, однако при этом им все же предоставляется некоторый выбор. Вспомним наш пример с

администратором, дающим рекомендации. Подход Amazon очень схож с ним. После обращения к системе клиенты выбирают из выпадающего списка свою проблему, как и в случае с MasterCard. На основе сделанного выбора клиенту предлагаются сервисные опции в сопровождении рекомендаций (рис. 2.14). Если в данном случае доступно самообслуживание, такая опция *обязательно* предлагается клиенту с расчетом снизить вероятность переключения каналов. Но для более сложных случаев, которые, по мнению Amazon, вероятнее всего не получится решить самостоятельно, клиентам рекомендуется позвонить, связаться с сотрудником по чату или отправить письмо по электронной почте. Это значительно снижает прикладываемые клиентом усилия.

Можно поспорить с утверждением Amazon, что он добивается снижения числа случаев переключения каналов, рекомендуя клиентам воспользоваться чатом или телефоном. Но тот факт, что клиенту не приходится углубляться в систему самообслуживания, прежде чем он столкнется с необходимостью позвонить по телефону, значительно снижает прикладываемые им усилия. Это как если бы вы, обратившись к интернет-порталу, получили сообщение: «Основываясь на вашем описании, проблема представляется довольно сложной. Лучше позвонить по телефону, потому что таким образом решить ее будет намного проще и быстрее, как для вас, так и для нас». Это отличный пример направления, который оставляет клиентам возможность выбора.

Contact Us

1 What can we help you with?

An order I placed Kindle Something else

Select one or more items related to your issue...

Saturday February 23, 2013
Order #D01-1331696-3054530 [View Invoice](#)

Skyfall [HD] [Video On Demand]

2 Tell us more about your issue

Select an issue Instant Video

Select issue details Streaming Issue

Select additional details Video Pauses Frequently

Did You Know?
A video stuttering or pausing frequently is generally caused by a connection or Internet issue. Try restarting your device and modem by turning them off, waiting 30 seconds, and then turning them back on. Once your device is connected try playing your video again. If you continue to experience playback issues, go to the help page:[Amazon Instant Video Troubleshooting - Internet connection](#)

3 How would you like to contact us?

E-mail Send us an e-mail

Phone Call us **Recommended**

Chat Start chatting

Источник: Amazon.com: CEB. CEB Customer Contact Leadership Council. 2013.

Рис. 2.14. Клиентская поддержка сайта Amazon

Рекомендации Amazon не несут в себе ничего нового, только то, что уже давно известно большинству компаний-лидеров в сфере обслуживания, а именно то, что разные каналы связи способствуют оптимальному решению конкретного типа проблем. Но, в отличие от большинства компаний, Amazon старается донести это до своих клиентов. Чтобы помочь понять, какие вопросы могут и потенциально должны быть решены с помощью самообслуживания, мы составили специальное приложение к этой книге (см. приложение А).

Мы называем такой подход «созданием карты решения проблем», которая помогает компаниям установить взаимосвязь между клиентским запросом и каналом, наиболее подходящим для решения заявленной им проблемы. Вероятно, что для оценки возможностей компании придется организовать обсуждение с участием руководства сервисной службы, менеджеров и рядовых сотрудников. Учтите, что попытка определить

наилучший способ решения проблемы может стать настоящим испытанием. Иногда лучше начать с выяснения того, какой канал является худшим для решения наиболее часто возникающих вопросов, и убедиться, что клиенты выбирают этот вариант не случайно. Помните, задача не в выборе канала, задача в решении проблем клиента.

Одной из организаций, которую вдохновил такой подход к оценке канала связи, была Linksys (подразделение Belkin). Они провели собственный анализ, на основании которого было принято решение полностью отказаться от поддержки через электронную почту. Выяснилось, что данный канал связи неэффективен для решения практически любого возникающего вопроса, к тому же, чтобы решить даже незначительную проблему, требовалась длительная переписка.

В среднем для окончательного решения проблемы по электронной почте необходимо 2,14 контакта, по сравнению с показателем 1,55 в случае телефонных переговоров (рис. 2.15). Это значит, что для большинства компаний *дешевле обслуживать клиентов по телефону, а не по электронной почте*.

В компании Linksys поняли, что очень небольшой процент клиентов предпочитает использовать электронную почту и в большинстве случаев она оказывается худшим вариантом поддержки и решения проблемы клиента. Так что от электронной почты отказались и больше к этому варианту не возвращались. Этот пример не касается направления клиентов в нужное русло, но хорошо иллюстрирует устранение плохого варианта решения клиентских проблем. И хотя поначалу они получили несколько негативных отзывов от клиентов, вскоре все было забыто (в основном потому, что клиенты, предпочитавшие электронные письма, успешно овладели другими, более подходящими каналами связи). Этот ход был выигрышным для всех: клиенты нашли способ для эффективного разрешения своих вопросов (рис. 2.16), а компания перестала нести лишние расходы на поддержание неэффективного способа сервисного обслуживания.

СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ РЕШЕНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ, B2B		СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ РЕШЕНИЯ ПО ТЕЛЕФОНУ, B2B	
Рабочая сила:	\$2,19	Рабочая сила:	\$1,66
ИТ/капитал:	\$1,39	ИТ/капитал:	\$1,39
Накладные расходы:	\$2,63	Накладные расходы:	\$2,63
Среднее кол-во контактов для решения проблемы:	2,53	Телекоммуникации:	\$0,26
Итоговая стоимость «E-mail решения»:	\$15,72	Среднее кол-во контактов для решения проблемы:	1,50
		Итоговая стоимость «Решения по телефону»:	\$8,91

Среднее количество контактов, необходимых для решения проблемы, является наиболее показательным параметром при определении затрат на обслуживание по электронной почте в сравнении с телефонным обслуживанием. Становится очевидным, что использование электронной почты обходится компании в среднем на 76% дороже.

Источник: CEB, 2013.

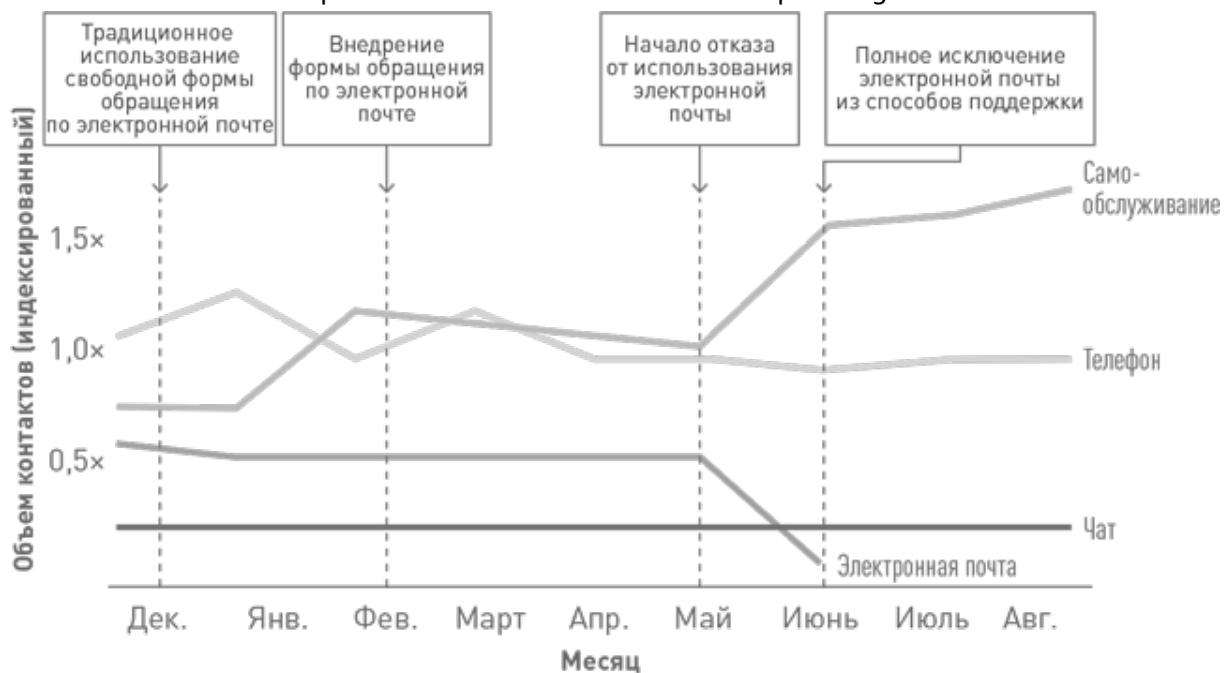
Рис. 2.15. Затраты на решение вопросов посредством электронной почты и телефонного звонка

ПРИЧИНА 2. Клиенты нашли информацию, но она оказалась сложной для понимания

Вторая большая категория случаев переключения каналов связана с тем, что клиенты, найдя необходимую информацию, не могут ее понять. Это распространенная, но легкоисправимая ситуация.

Основной причиной является употребление специфических терминов и профессионального языка, непонятного для клиентов, которые, столкнувшись с такого рода текстами, поднимают телефонную трубку и звонят в компанию.

Вот вопрос для размышления: насколько точно ваш сайт отображает то, о чем вы говорите на разного рода корпоративных совещаниях, нюансы вашего профессионального языка и образ мышления? Теперь давайте представим, как это воспринимается вашим среднестатистическим клиентом, не постоянным, а новым, который еще не так много знает о компании и не разбирается в особенностях вашей продукции и сервиса. Насколько близок для этого человека язык, использованный для создания текстов, размещенных на сайте? Велика вероятность того, что этот язык гораздо больше понятен людям *внутри* компании, а не *вне* ее.



Источники: Linksys; CEB, 2013.

Рис. 2.16. Поэтапный процесс отказа от использования электронной почты компанией Linksys

Поясним, что мы имеем в виду. В 1950 г. был разработан индекс понятности текста, или удобочитаемости, так называемый индекс Ганнинга Фога (Gunning Fog Index)¹⁵. Спустя более чем 60 лет после его изобретения он по-прежнему является полезным ориентиром для определения простоты языка. Полученные в результате подсчета баллы показывают, сколько лет образования должен иметь человек, чтобы понять данный текст. Чем меньше полученное значение, тем проще текст для понимания. Использование многозначных слов и длинных предложений способствует повышению индекса. Для иллюстрации приведем заявление бывшего секретаря казначейства США Тимоти Гейтнера, озвученное в конгрессе США, в котором он подробно описывает планируемые изменения: «... создать единый орган, отвечающий за системную стабильность более крупных учреждений и критически важных платежных и расчетных систем и их деятельности».

Эта цитата получила 24 балла по индексу Фога. Другими словами, вам понадобится 24 года обучения, чтобы понять, о чем он говорит. Вместо этого Гейтнер мог сказать: «Предоставить гарантию того, что банки останутся стабильными и будут следовать букве закона». Такая цитата получает 8,5 балла по индексу Ганнинга Фога.

Одной из компаний, придерживающихся стратегии использования простого и дружелюбного по отношению к клиенту языка в процессе самообслуживания через сайт, является Travelocity, американская компания, занимающаяся организацией путешествий и отдыха. С течением времени раздел FAQ на их портале, как и многие другие разделы,

превратился в компиляцию текстов, фраз и высказываний, накопившихся за многие годы и принадлежавших разным сотрудникам из разных отделов. Когда в компании Travelocity стали разрабатывать план по сокращению количества поступающих звонков, то вскоре поняли, что многие клиенты звонят, чтобы получить информацию, которая уже имеется в разделе часто задаваемых вопросов. Но в большинстве случаев эта информация была подана так, что клиенты не могли в ней разобраться. Разумеется, люди, которые путешествуют довольно часто, могут знать, что такое «вынужденное подключение» или «ситуация перепродажи», но большинство обычных путешественников с подобным не сталкивались. Так что в Travelocity занялись поиском способов улучшить сайт с целью помочь клиентам самостоятельно найти на нем решение своей проблемы и разработали десять правил. Приведем некоторые из них.

Правило 1. Упростить язык. В Travelocity поставили перед собой цель: вся информация в разделе FAQ должна иметь не больше 8–9 баллов по индексу Фога. Это приемлемый уровень для понимания написанного клиентами практически с любым уровнем образования. Не то чтобы язык должен быть совсем примитивным, но информация должна быть читаемой и доступной для восприятия клиентов. Это означает, что необходимо убрать сложные многозначные слова и сократить длинные предложения.

Правило 2. УстраниТЬ нулевой результат поиска. Это один из самых значимых пунктов для компании. Сотрудники Travelocity впервые составили список нерезультирующих запросов (объединив поисковые запросы, которые не дали результатов), а также результаты с низкой релевантностью. И они обнаружили, что клиенты просто используют не те слова, которые употребляет компания. Например, если клиент вводит в строку поиска «чемодан» (пытаясь узнать, сколько чемоданов они смогут взять с собой в круиз), поиск выдает нулевой результат. Такие клиенты приходят к выводу, что самообслуживание Travelocity бесполезно и у них нет другого выбора, кроме как позвонить представителю компании. Однако если бы этот человек ввел в качестве поискового запроса слово «багаж» (термин, который более распространен в индустрии организации путешествий), то он легко получил бы искомый ответ. Если просто переформулировать и перенастроить строку поиска, чтобы сделать этот процесс более удобным для клиента, то количество нерезультирующих поисков стало бы намного меньше.

Правило 3. Выделить информационные блоки. Это правило предполагает выделение связанной информации и помещение заглавий отдельно от остального текста, что позволит клиентам легче найти необходимые данные. Раньше на сайте Travelocity сервисные страницы и FAQ содержали очень плотно скомпонованные массивы информации, что приводило клиентов в замешательство и вынуждало их менять канал связи. Разумное использование пустого пространства между отдельными вопросами позволяет разместить информацию в более удобной для чтения с экрана форме и помогает направить клиентов в нужный раздел сайта для решения их вопроса.

Правило 4. Избегать использования жаргонных выражений. В Travelocity внимательно проанализировали самые посещаемые страницы сайта на предмет использования внутренних специфических выражений, терминологии, употребляемой служащими отелей и авиакомпаний, а также терминов, способных запутать среднестатистического посетителя. Клиентам, желающим забронировать поездку, не обязательно знать значение выражения «незамкнутый маршрут», поэтому лучше его не употреблять, чтобы клиенту не пришлось звонить и уточнять у сотрудника, что это значит (подсказка: поиск жаргонных выражений — прекрасное задание для новых сотрудников вашей компании, которые еще не привыкли использовать их в своей речи).

Правило 5. Использовать действительный залог. Сотрудники компании обнаружили, что такая форма изложения воспринимается при чтении гораздо лучше. Проведем маленький эксперимент: какая фраза читается быстрее и легче?

- «Авиакомпании могут различаться своей стратегией относительно использования добавочных посадочных мест».
- «Стратегия предоставления добавочных посадочных мест зависит от авиакомпании».

В обоих предложениях говорится об одном и том же, но второй вариант написан в действительном залоге. При чтении текста действительный залог воспринимается гораздо легче.

Соблюдение этих правил привело к тому, что для клиентов все стало намного проще и понятнее. Ни одно из правил, принятых Travelocity на вооружение, само по себе не представляет собой ничего нового и не является прорывом в области управления контентом сайта. И пусть вид их интернет-страницы не поражает красотой и витиеватостью, зато там все

просто, понятно и удобно. Усилия команды привели к сокращению количества звонков на 5% именно в связи с улучшением сайта. Проведите аудит в вашей компании с учетом этих пяти правил и посмотрите, какие результаты вы получите. Простой поиск в Интернете предложит подходящие для такого аудита инструменты, например индекс удобочитаемости Ганнинга Фога. Начните с наиболее посещаемых страниц сайта, включая стартовую. Готовы поспорить, что вы тут же найдете очевидные недоработки, исправление которых дастся вам легко и при этом принесет хороший эффект.

ПРИЧИНА 3. Клиенты просто искали телефонный номер

Что можно сделать с 32% клиентов, которые обращаются к сайту только для поиска ваших контактных телефонов? Эффективно ли использовать сайт как телефонную книгу? Эта последняя категория ситуаций переключения каналов связи является, безусловно, самой сложной. Что касается случаев посещения сайта только для получения номера телефона, то здесь есть несколько тонких моментов, зная которые можно помочь данным клиентам действовать более продуктивно, без необходимости прилагать излишние усилия.

Возможно, один из самых распространенных вопросов, которые нам задают, — это стоит ли делать номера телефонов менее заметными или даже прятать их в глубинах сайта. Действительно, один щелчок компьютерной мыши, переносящий номер телефона куда-нибудь подальше, за пределы видимой части экрана, может подтолкнуть клиентов к изучению возможностей самообслуживания. Однако наш ответ состоит в том, что лучше найти другие способы для стимуляции интереса к самообслуживанию, а не лишать клиентов возможности получить помощь непосредственно от сотрудника компании. Причина проста: большинство компаний не придерживаются принципов, которые предлагаются в этой главе, таких как направление клиента, изменение формулировок, анализ причин переключения каналов. Удаление или перемещение номера телефона — это прямая дорога к усложнению жизни клиента. Если же вы хотите снижать усилия со стороны клиента и направлять их на самообслуживание, правильнее будет позволить клиентам звонить по телефону, не чиня им препятствий.

Большинство клиентов, которые обожают звонить, как свидетельствуют наши данные (и здравый смысл), скорее всего в итоге все равно позовут. Но факт остается фактом, многие из них *бывают* на сайте. Кажется естественным, что вы должны попытаться удержать некоторых из них там, несмотря на их первоначальное намерение. Возвращаясь к изначальной цели главы, нужно пытаться избавиться хотя бы от 2 из 10 случаев

переключения каналов.

Некоторые предлагают просто поставить очень заметные ссылки на наиболее частые вопросы клиентов. Разместите их прямо на главной странице сайта или рядом с номером вашего телефона. Вы будете удивлены, узнав, как много потенциальных телефонных абонентов оказываются способны решить свой вопрос самостоятельно. Кроме того, существует еще один подобный совет: переместите ссылку на контакты с верхней правой части экрана в нижнюю правую часть (под разделительной чертой). Проведенные нами фокус-группы показывают, что на этом месте клиенты, как правило, ожидают увидеть баннеры и рекламные ссылки, поэтому они не смотрят туда, если только не занимаются целенаправленным поиском телефонных номеров.

Еще одна поучительная история о том, что может придумать организация, дабы подвигнуть клиентов воспользоваться самообслуживанием, исходит от компании, о которой мы уже рассказывали выше, — это Linksys. Они используют тщательно продуманные фразы, призывающие клиента не звонить, а воспользоваться самообслуживанием. Это не активное направление клиента, которое практикуют MasterCard или Amazon, а скорее привлечение их к самообслуживанию вместо использования телефона.

В течение многих лет Linksys вкладывается в создание новых технологий самообслуживания, от баз знаний и интернет-форумов до интерактивных руководств. По иронии судьбы, ни один из этих методов не смог повлиять на количество звонков, обусловленных сменой канала связи. В Linksys смогли понять, что определенная часть их клиентов, а именно те, кого они называют «новички», вероятнее всего, отказываются от самообслуживания и звонят в колл-центры.

В компании определили, что клиенты, попадающие под категорию «новичков», чаще всего плохо осведомлены о продукции, производимой компанией, и поэтому нуждаются в руководстве. Так что неудивительно, что они предпочитают первым делом звонить. Но поскольку в Linksys знают, что «новички» интересуются в первую очередь информацией об их продукции, в свои базы знаний они включили четкие инструкции по этим вопросам, предназначенные специально для данных клиентов. Подбрав к этим базам знаний заголовки, вроде «это просто», «шаг за шагом», «советы», сотрудники Linksys ориентировали «новичков» на самообслуживание. Эта практика подразумевает разделение клиентов на группы. В группу «гуру», например, входят наиболее продвинутые пользователи, которые, как правило, хотят взаимодействовать с другими профессионалами. Linksys использует определенный стиль речи, чтобы привлечь внимание этих пользователей в форумах, используя такие слова, как «подключение», «обучение» или «новый опыт». Это простые маленькие хитрости,

позволяющие избежать переключения каналов.

Но могут ли дать эффект такие незначительные изменения? В случае Linksys, безусловно, да. За три года Linksys удалось повысить процент решения клиентских вопросов с помощью самообслуживания с 20 до 85%. Кроме того, в течение этого периода среднее время, проведенное клиентом на сайте, резко возросло, с тридцати секунд до примерно шести минут, продемонстрировав рост способности удерживать клиентов. Данные результаты нельзя отнести исключительно на счет указанных инициатив, тем не менее они отображают количество времени и сил, потраченных Linksys на улучшение сайта.

Мы часто замечаем, что компании, желающие скрыть свои телефонные контакты, часто руководствуются ошибочными мотивами. Прежде чем прибегать к подобным методам, этим компаниям стоит опробовать способы, перечисленные в этой главе.

Напомним ключевые моменты вышесказанного: большинство ваших клиентов *начинают* взаимодействие с посещения сайта, а большая часть звонящих по телефону меняют канал связи в качестве последней попытки решить проблему. Без существенных финансовых вложений или огромных усилий большинство компаний могут сократить количество случаев переключения каналов, как минимум предупредив два таких случая из десяти, снижая при этом как усилия клиентов, так и уровень собственных издержек. Это та экономия затрат, которую клиенты, безусловно, одобрят.

Но что происходит, когда клиенты звонят *по телефону*? Как ведущие компании снижают усилия клиентов при использовании прямого канала «живой» связи? Не забывая нашу основную тему предложения простых решений, которые компании могут осуществить, рассмотрим эти вопросы подробнее.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- *Большинство клиентов полностью устраивает самообслуживание.* В настоящее время большинство руководителей сервисных центров считают, что клиенты предпочитают «живые» контакты, а не самообслуживание, хотя на самом деле все ровно наоборот: клиенты предпочитают самообслуживание. Этот факт следует учитывать при решении любых вопросов и при взаимодействии с клиентами любой возрастной группы.
- *Задача не в том, чтобы убедить клиентов использовать систему самообслуживания, а в том, чтобы убедить их продолжать ею пользоваться.* Около 58% всех входящих звонков поступают от клиентов, которые уже посещали сайт компании и в большинстве

случаев потерпели неудачу в попытках решить свою проблему.

- *Ключ к избавлению от случаев переключения каналов в упрощении системы самообслуживания.* Большинство сервисных сайтов неэффективны не потому, что они малофункциональны или неинформативны, напротив, они переполнены лишними опциями и сведениями. Наиболее успешные компании упрощают свои сайты и активно направляют клиентов на более удобные каналы и страницы, предназначенные для решения их проблем (вместо того, чтобы предоставлять клиентам бесчисленное количество вариантов).

ХУДШИЙ ВОПРОС, КОТОРЫЙ МОЖЕТ ЗАДАТЬ СОТРУДНИК СЕРВИСА

«Я полностью решил вашу проблему?» Это вопрос, который чаще всего задают в конце обслуживания клиентов по телефону. Сотрудников сервиса специально обучаю задавать этот вопрос, менеджеры по качеству следят за этим, а плакаты, висящие на стенах колл-центра, напоминают служащим, что они здесь затем, чтобы полностью разрешать проблемы клиента. Это, вероятно, худший вопрос, который может услышать клиент в процессе обслуживания. И дело не в вопросе как таковом, а в ответе, который он непроизвольно вызывает: «Да, я думаю, это так...», после чего сотрудник старается как можно скорее завершить контакт и перейти к следующему клиенту в очереди. Но такое поспешное завершение, как оказалось, приводит к тому, что спустя несколько дней после этого телефонного звонка подавляющее большинство клиентов в конце концов перезванивают, потому что их вопрос на самом деле вовсе не был решен. Мы все сталкивались с подобным: «Я попытался сделать то, что сказал мне вчера сотрудник, и сообщение об ошибке вроде бы исчезло... но теперь появилось сообщение о другой ошибке»; «Я получил данные о состоянии своего счета, и, как я понимаю, кредит, по поводу которого я звонил на прошлой неделе, был получен, но оказалось, что...»; «Вы сказали мне, что я получу чек на возвращаемую сумму в скором времени, но это было три дня назад, а его все еще нет, поэтому я решил проверить».

Я рискую показаться тривиальным, но скажу, что клиенты не знают того, чего они не знают. А компаний, как правило, знают о проблемах, с которыми сталкиваются их клиенты, намного больше. Так что спрашивать клиентов, полностью ли решена их проблема, просто нетактично. В конце концов, как они могут это знать? Несомненно, очевидная причина, по поводу которой они обратились, может быть решена, но связанные с ней проблемы, ее последствия или другие побочные явления часто остаются без внимания. Клиенты понятия не имеют, что эти *неявные* проблемы

существуют, и это вынуждает их постоянно перезванивать, и такое случается намного чаще, чем склонно думать руководство компаний.

Как мы говорили в главе 1, повторное обращение с точки зрения степени влияния представляет собой самый распространенный мотив приложения дополнительных усилий. Необходимость перезванивать в службу поддержки компании из-за того, что проблема не была решена полностью, просто уничтожает все позитивные впечатления клиента от обслуживания. Кроме того, повторные обращения чрезвычайно дорого обходятся компании, это вам подтвердит любой руководитель сервисной службы. Так что неудивительно, что большинство руководителей сосредоточены на стратегии обслуживания, которую можно описать фразой «взял и сделал». Они задаются вопросом: «Почему мы не сделали свою работу качественно и не решили проблему с первого раза, как только клиент обратился к нам?» Большинство обслуживающих организаций одержимы специфическим показателем — FCR, решение (проблемы, вопроса) при первом обращении, с помощью которого они оценивают эффективность работы в этой сфере. FCR определяется довольно просто: решил ли сотрудник компании проблему клиента? Если да, значит, проделана хорошая работа, и мы ставим крестик в графе FCR.

Как правило, показатель FCR компаний составляет 70–80% или даже больше. Учитывая это обстоятельство, кажется, не все так уж и плохо. Если только 20 или 30% проблем требуют более чем одного обращения для их решения, значит, можно сказать, что компании довольно хорошо выполняют свою работу. Но если вы спросите клиентов, насколько хорошо, по их мнению, работают компании, то получите совершенно противоположный ответ. По сообщению клиентов, в среднем только 40% проблем решаются в процессе первого контакта (рис. 3.1). Другими словами, обычно есть еще 30–40% проблем, в оценке которых мнение клиентов расходится с мнением компаний, заявляющих, что проблема была полностью решена. И что же происходит в таких случаях? Как вы, наверное, догадываетесь, клиенты перезванивают и, как правило, испытывают при этом недовольство и разочарование. Для компаний это означает по меньшей мере дополнительные затраты времени и сил, а также лишние расходы, но это может также привести к нелояльности и даже распространению негативных отзывов, так как клиенты используют Facebook, Twitter и LinkedIn, чтобы поделиться своими негативными впечатлениями и мнениями о компании.

Решение
при первом обращении

Количество контактов
для решения проблемы



n = 111 компаний

n = 63 060 клиентов

Источник: CEB, 2013.

Рис. 3.1. Показатели решения проблем. Отчеты компаний против клиентских отчетов

Несоответствие между оценкой ситуации с точки зрения компании и клиентским опытом является очень серьезным. Когда руководители компаний слышат это впервые, они реагируют достаточно бурно: «Наши показатели говорят совсем о другом! Как вы получили эти данные? Очевидно, здесь какая-то ошибка». Но вот к какому выводу мы пришли, основываясь на данных нашего исследования: даже если бы у сервисного подразделения показатель FCR был 100%, они все равно упустили бы половину возможностей, позволяющих избежать повторных контактов. Проблема здесь не в том, что данные не соответствуют, а в том, как большинство компаний представляют себе решение проблемы.

Вопрос, который не дает спокойно спать руководителям сервисных подразделений: «Почему мы не решаем вопросы сразу, как только клиенты связываются с нами?» Но беспокоить их должен не этот вопрос, а другой: «Что вынуждает наших клиентов перезванивать нам?» Разница, казалось бы, несущественная, но чрезвычайно важная. Первый вопрос касается причин, по которым компания не в состоянии решить четко сформулированную клиентом проблему. Второй, помимо этого, включает еще один аспект: по какой еще причине клиент может перезвонить?

Оказывается, концепция FCR не позволяет учесть другие проблемы, связанные с первоначальной, которые могут заставить клиента позвонить еще раз. Несомненно, клиент правильно выполнил обновление программного обеспечения, но именно в этот момент, по-видимому, возникла проблема. В большинстве компаний эту проблему сочли бы решенной. Но что, если день спустя клиент, начав работу, увидит на экране сообщение об ошибке, связанное с недавней проблемой? Несомненно, сумма кредита была переведена на счет клиента, так что проблему посчитали решенной. Но неделю спустя клиент перезванивает, чтобы

выяснить, что означает фраза «пропорциональными долями», указанная в документах. И в том и в другом случае и сотрудники компании, и клиент полагали, что проблема решена. Тем не менее через несколько дней клиент все-таки вынужден был перезвонить.

В большинстве компаний во внимание принимается только очевидный, внешний аспект вопроса, то есть буквально: удалось ли им решить проблему, сформулированную клиентом. Скрытый, имплицитный аспект проблемы совершенно не учитывается. Не принимаются в расчет сопряженные, близкие или побочные проблемы, которые часто являются более значимыми, чем изначальная трудность, по поводу которой обратился клиент. Как правило, клиент до поры до времени не подозревает об их существовании. Таким образом, человеку, который слышит вопрос: «Решил ли я в полной мере вашу проблему?», следует отвечать: «Я не уверен. Есть ли еще что-то, о чем мне следовало бы спросить вас? Есть ли что-нибудь, что вы могли бы разъяснить мне сейчас, прежде чем я повешу трубку, чтобы мне не пришлось перезванивать вам через три дня?»

Вторая часть уравнения

Мы провели анализ, чтобы выяснить, почему клиенты вынуждены так часто перезванивать. Изучая детальные описания взаимодействий с клиентами, полученные от пятидесяти разных колл-центров, мы смогли лучше понять, как очевидные и скрытые аспекты проблемы влияют на вероятность повторных обращений (рис. 3.2).



п = 50 компаний

Источник: СЕВ, 2013.

Рис. 3.2. Причины повторных клиентских обращений

Как и раньше, за очевидную проблему мы принимаем ту, которая изначально сформулирована клиентом. Другими словами, это проблема, как ее видит и излагает клиент. Это может быть ошибка, обнаруженная в платежном документе, или вопрос, касающийся использования приобретенного устройства. Повторные обращения, вызванные очевидными проблемами, имеют место, если сотрудники компании оказываются не в состоянии дать адекватный и исчерпывающий ответ на вопрос клиента, и, согласно нашему анализу, на такого рода неудачи в разрешении клиентских проблем приходится приблизительно 54% всех повторных контактов. Есть две основные причины, по которым это происходит. Приблизительно в 20% случаев — это ошибка или недоработка системы, которая не позволяет нормально решить проблему клиента. Например, система формирования счетов допустила ошибку при переводе кредитных средств на счет клиента. Или, возможно, система в момент, когда позвонил клиент, не функционировала (и, какая досада, листок, на котором сотрудник сделал себе пометку, напоминающую о запросе клиента, затерялся). В этих случаях проблема, сформулированная клиентом, не была решена, поэтому ему пришлось перезванивать. Другая основная причина неудачи в решении очевидной проблемы — ошибки, допущенные

сотрудниками фирмы, на которые приходится 34% повторных обращений. Это обычные человеческие ошибки. Например, оператор ввел неправильную информацию или допустил неточность, отвечая на вопрос клиента. В итоге, как мы уже сказали, более половины всех повторных контактов вызваны тем, что в компании не смогли решить проблему, с которой изначально обратился клиент.

Кажется очевидным, что здесь скрыты огромные возможности для улучшения качества обслуживания клиентов. Но в большинстве компаний десятилетиями придерживаются стратегий, приводящих к возникновению ошибок. Они вложили средства в самые лучшие системы и обучение персонала, внедрили новые технологии для поддержки своих сотрудников, позволяющие сократить количество ошибок и обеспечить качественное управление большим количеством контактов и т.д. Нельзя сказать, что количество повторных контактов, связанных с очевидными причинами, не может быть сокращено, но большинство людей, занятых обслуживанием клиентов, согласятся с тем, что легких путей здесь нет. Рейнжиниринг бизнес-процессов, система «Шесть сигм», системная модернизация, обучение персонала — вот что может потребоваться большинству компаний для того, чтобы существенно уменьшить число повторных контактов данного типа. Неявные, косвенные проблемы, в свою очередь, выходят за границы первоначально заявленной клиентом проблемы. Такого рода повторные контакты объясняются двумя главными причинами. Первая — это так называемые *сопряженные проблемы*, которые составляют 22% всех обращений. Это проблемы, следующие за основным запросом клиента, хотя на первый взгляд они могут казаться никак с ним не связанными. Сопряженные проблемы лучше всего демонстрировать с помощью примера. Представим, что мы имеем дело со страховой компанией: Ее клиенты часто звонят, пытаясь добиться снижения страховых взносов за свой автомобиль. Это, в частности, можно сделать, повысив нестрахуемый минимум, скажем, с \$500 до \$1000. В результате размер выплат снижается и проблема отмечается сотрудником как «решенная». Но несколько недель спустя клиент перезванивает. Оказывается, что банк, который выдал ему кредит на покупку автомобиля, не позволяет поднять нестрахуемый минимум выше \$500. Таким образом, страховая компания вынуждена отменить операцию и вернуть все в исходное состояние. Мы могли бы начать дискуссию, чтобы выяснить, кто допустил ошибку в данном случае, но дело в том, что клиент отныне считает, что страховая компания подвела его: «Почему сотрудник компании не предупредил меня о том, что на изменение нестрахуемого минимума может повлиять мой договор займа? Несомненно, я не первый клиент, у которого возникла такая проблема». Далеко не идеальный результат.

Другой пример: клиент отправляет заявку на подключение

телевизионных HD-каналов, и его без проблем подключают, четко по графику. Запрос клиента полностью удовлетворен с первого раза, правильно? Не спешите с выводами. Оказывается, клиент не знал, что должен был связаться со своим провайдером кабельного телевидения, чтобы заказать специальный конвертер. Таким образом, понадобился второй звонок, хотя и в другую компанию. Когда прибыл специалист для подключения конвертера, то сообщил, что ему необходим специальный кабель для передачи сигнала от конвертера к телевизору. Еще один звонок, на сей раз в компанию, к которой он первоначально обратился с просьбой о подключении. С точки зрения компаний это три отдельных случая успешного решения запроса при первом обращении. Но с точки зрения клиента все совершенно иначе. Ему пришлось трижды вступить в контакт, чтобы решить конкретную задачу: получить возможность смотреть телевидение высокого разрешения. Его опыт был связан с приложением значительных усилий, значит, его дальнейшая лояльность вызывает серьезные сомнения. Теперь скажите, разве справедливо возлагать ответственность за эти события на компанию? Возможно, нет. Но попытайтесь объяснить это непостоянному в своих отношениях с компаниями клиенту, которого заботит только то, что ему приходится испытывать и что он чувствует. Большинство руководителей сервисных центров при этом может вспомнить множество ситуаций, связанных с риском потери лояльности клиентов, которые случаются регулярно в процессе их деятельности.

Второй основной источник косвенных повторных контактов — проблемы личного отношения клиентов, на которые приходится 24% всех повторных обращений. Прежде всего это *эмоциональные* реакции, которые побуждают клиента звонить повторно, чтобы уточнить полученную информацию или перепроверить, нет ли других вариантов решения их вопросов. Сюда же входят запросы клиентов, считающих, что они не получили всю необходимую им информацию. «Почему возникла эта проблема, из-за которой я был вынужден обратиться в компанию? Что собирается предпринять компания, чтобы не допустить повторения этого? Столкнулись ли другие клиенты с подобной проблемой?» Клиент перезванивает, чтобы получить ответы на свои вопросы. Сюда также можно включить случаи, когда клиентам просто не понравился ответ, который им дали. Эта эмоциональная сторона качества обслуживания клиентов является чрезвычайно важной и сильно недооцененной, значительно увеличивающей количество повторных контактов. Ввиду важности этой проблемы мы посвятили ей одну из следующих глав этой книги.

Выходя за пределы стратегии решения при первом

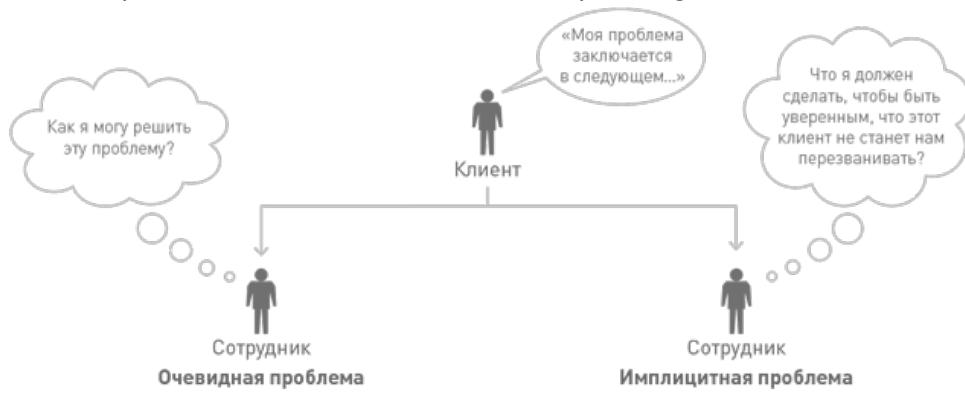
обращении

Идея решать косвенные вопросы наравне с очевидными проблемами клиента является сутью подхода, который мы называем *предупреждением последующих проблем*. Эта концепция охватывает все то, что находится за пределами традиционной стратегии решения проблем при первом обращении. Традиционный подход FCR основан на идее «взял и сделал»: клиент обращается с запросом, его проблема решается за максимально короткий срок, и сотрудник переходит к следующему вызову. Сотрудники, как правило, обучаются спрашивать себя: «Как я решу эту клиентскую проблему?» В этом случае компания фокусируется на совершенствовании процесса решения вопросов, устранивая все, что мешает эффективной работе сотрудников, вооружая их инструментами, которые позволяют быстро обрабатывать информацию и решать проблему. В этой системе оценивается прежде всего то, удалось ли сотруднику решить в процессе взаимодействия с клиентом сформулированную им проблему. Большинство сервисных организаций в той или иной степени придерживаются этого подхода.

Стратегия предупреждения последующих проблем отличается коренным образом. Она берет начало в совершенно ином образе мышления. Сотрудники приучаются спрашивать себя: «Могу ли я быть уверен, что этот клиент *не перезвонит нам?*» (рис. 3.3). Важный момент заключается в том, что система предупреждения последующих проблем не обязательно заменяет решения при первом обращении. Скорее она служит дополнением к традиционному подходу FCR.

Предупреждая последующие проблемы, сотрудники *не просто* решают вопрос, сформулированный клиентом; они также решают проблемы, которые клиент *четко не сформулировал*, но с которыми он мог бы столкнуться после окончания сеанса связи, текущие проблемы и смежные с ними. В данном случае было бы несправедливо просто возложить на сотрудников решение всех клиентских проблем. Руководство компании должно обучить служащих более совершенным навыкам диагностики и обеспечить инструментами, которые помогут им находить решения возможных проблем. Эта стратегия похожа на игру в шахматы, сотрудники компании должны думать на несколько шагов вперед. Можно сказать, что этот подход требует не только мыслить иначе, но и иначе оценивать и измерять. Компании, пытающиеся развивать умение предупреждать последующие проблемы, должны отслеживать все повторные контакты с клиентом независимо от причины, в пределах определенного периода времени. Мы коснемся этого вопроса далее в этой главе.

Сначала посмотрим, как некоторые реальные компании смогли использовать стратегию предупреждения последующих проблем, работая для собственной пользы и на благо их клиентов.



Стратегия	Разрешение при первом обращении Проблема, с которой обратился клиент, обрабатывается так, как он ее сформулировал	Предупреждение последующих обращений Принимаются в расчет проблемы, которые клиент не озвучивал
Способы улучшения	Добиться эффективности обработки текущих запросов Устранение помех в процессе решения и инвестирование в новые инструменты и технологии, позволяющие ускорить обработку информации	Создать возможности для диагноза Вооружить линейный персонал средствами решения сопряженных проблем
Подход к оценке	Взял и сделал Успех компании оценивается по способности решать только сформулированные клиентом проблемы	Отсутствие нежелательных повторных вызовов Успех оценивается по отсутствию повторных звонков от клиентов
Итоговое утверждение	«Я полностью разрешил вашу проблему?»	«Пока вы на связи, хочу обсудить с вами два момента»

Источник: СЕВ, 2013.

Рис. 3.3. Стратегия решения при первом обращении против стратегии предупреждения последующих проблем

Думайте о клиентских проблемах как о событиях

Канадская телекоммуникационная компания продемонстрировала нам, как предупреждение последующих проблем сделать частью повседневной операционной деятельности. В одной из бесед с их командой, когда мы спросили, как действуют их лучшие представители, решая клиентские проблемы, они поправили нас, сказав, что стараются исключить слово «проблема» из своего словаря. «Мы смотрим на все с точки зрения клиента, поэтому предпочитаем говорить «события», а не «проблемы»», — объяснил один из их менеджеров.

Посмотрим, с какого рода запросами обычно приходится иметь дело представителям этой компании. Часто это человек, заказывающий новый мобильный телефон и выбирающий тарифный план. Сотрудник обрабатывает его запрос, оформляет заказ и считает вопрос решенным. Но пять дней спустя клиент пытается воспользоваться функцией голосовых сообщений и понимает, что не может вспомнить, как получить к ней доступ и пароль, который он установил при подключении к обслуживанию. Таким образом, он звонит в компанию, и другой сотрудник, приняв его запрос, предоставляет клиенту необходимую информацию. И эту проблему также считают решенной при первом обращении. Проходит еще неделя, и клиент

понимает, что у него есть потребность в более специфических функциях, которые не входят в основной тарифный план, на который он подписан, поэтому он звонит снова, чтобы скорректировать условия обслуживания. Наконец, несколько недель спустя клиент получает счет на оплату услуг и у него возникает вопрос: как вычислить долю расходов, приходящихся на новую услугу, поскольку, как ему кажется, она обходится ему дороже, чем было указано в рекламном предложении. Таким образом, он звонит снова, чтобы получить объяснения по поводу счета. Неожиданно общее количество запросов, связанных с этим случаем — предоставлением услуг мобильной связи с учетом пожеланий клиента, — возросло до четырех. С точки зрения компании это было четыре отдельных случая решения проблемы при первом обращении. Но с точки зрения клиента они были взаимосвязаны. В компании установили, что в среднем клиентское событие требует 2,5 звонка для полного разрешения.

Взгляд на потребительские проблемы как на «события» дало эффект, а руководство компании хотело обеспечить своих сотрудников передовыми средствами решения такого рода проблем. Представьте вышеописанный случай, в котором сотрудник оформляет покупку нового телефона и подключает выбранный клиентом тарифный план. Что бы произошло, если бы сотрудник попытался предупредить *все* потенциальные проблемы? Вот он принимает звонок клиента и оформляет заказ. Затем объясняет клиенту, как получить доступ к голосовой почте, и советует записать в блокнот все, что он ему скажет. В процессе дальнейшей беседы сотрудник понимает, что этому клиенту может понадобиться тариф с большим количеством функций, чем тот, что он заказал, так что он начинает убеждать клиента приобрести более современный план. К этому моменту клиент чувствует себя совершенно ошеломленным, слушая разглагольствования сотрудника о том, из каких пунктов состоит квитанция на оплату услуг и как он должен воспринимать указанную там информацию. Контакт в целом начинает входить в штопор. Количество затраченного времени переходит все разумные рамки. К этому моменту клиент уже совершенно запутан и решает отказаться от сделанного заказа, спрашивая себя, стоит ли ему вообще иметь дело с этой компанией. Это взаимодействие оказывается крайне высокозатратным.

В компании понимали, что они сильно рисуют, поэтому постарались разработать простую методику решения возможных проблем, которая не снизит ни производительность сотрудников компании, ни качество обслуживания клиентов и будет довольно проста в применении. Они проанализировали наиболее распространенные типы запросов, чтобы определить возможности, которыми они располагают для успешного решения любых косвенных проблем. В первую очередь им предстояло выяснить, какие проблемы обычно влекут за собой возникновение других,

сопряженных с ними трудностей. Для этого компания разработала «классификацию проблем». Три аналитика в течение восьми месяцев собирали информацию о клиентских обращениях, просматривали записи, сделанные в рамках обеспечения контроля качества, записи телефонных бесед и данные интерактивных речевых взаимодействий, чтобы объединить эти данные и построить карту проблем.

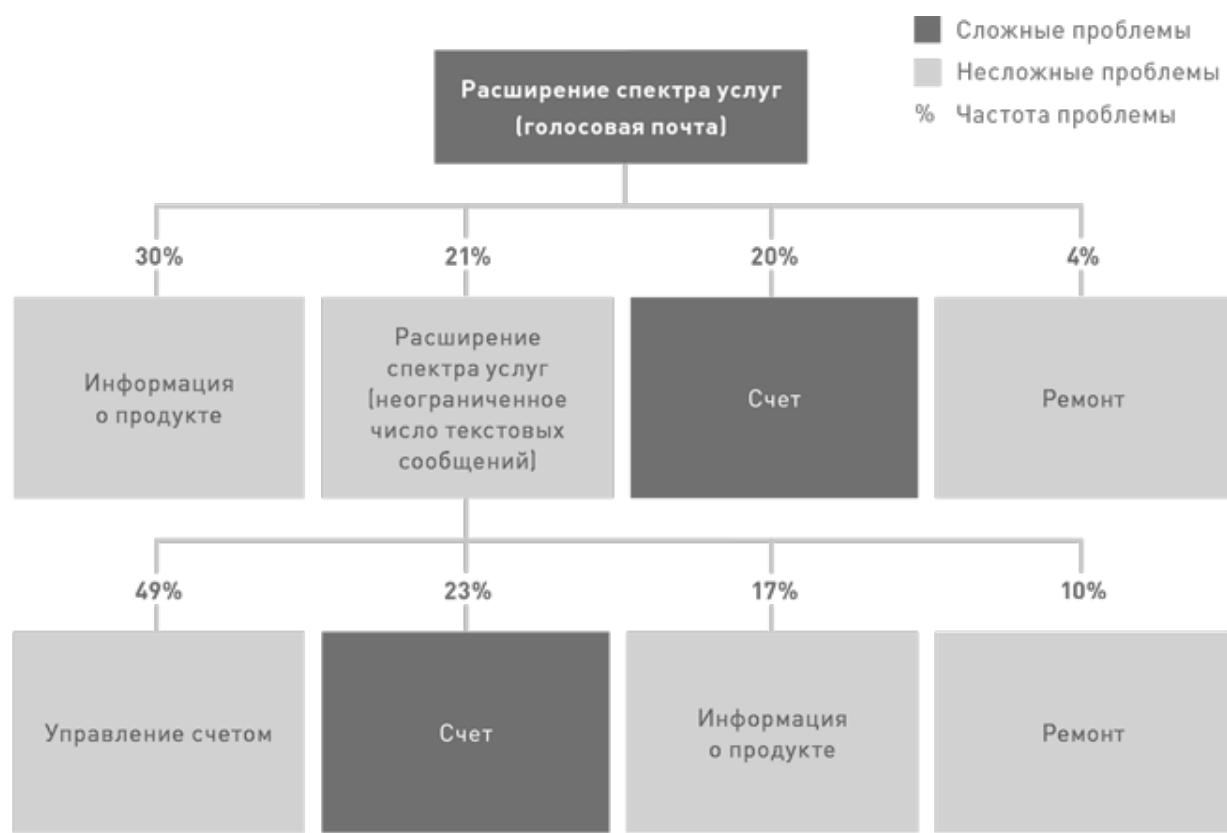
Хотя время и усилия, которые потребовались для проведения исследования, в большинстве компаний сочли бы непомерными, отдача, которую получила эта организация, полностью оправдала ресурсы, затраченные на выполнение данной задачи. Однако, если в вашем непосредственном распоряжении нет нескольких аналитиков, есть более легкий, достаточно эффективный способ начать составление карты проблем. Этот подход мы нежно называем «пицца и пиво», так как это все, что вам потребуется для начала. Попросите небольшую группу штатных сотрудников и менеджеров задержаться после работы, чтобы помочь создать собственную классификацию проблем.

Начните с составления списка из десяти наиболее распространенных типов проблем. Анализируя их, спрашивайте: «Исходя из вашего опыта, почему клиент, звонивший по поводу этой проблемы, позднее перезванивал нам?» Пусть ваша команда постарается выявить причины повторных обращений клиентов, избегая объяснений вроде: «Потому что сотрудник, взаимодействовавший с ним последним, все испортил» или «Потому что он не был удовлетворен ответом». Попросите свою рабочую группу подобрать десять наиболее распространенных типов повторных контактов из числа тех случаев, когда клиенты начинают разговор со слов: «Я недавно разговаривал с другим сотрудником по поводу проблемы...» Когда список будет готов, ответьте на вопрос: что мог *предпринять последний* контактировавший с этим человеком сотрудник, чтобы предотвратить запрос, с которым вы вынуждены были иметь дело? Результаты такой работы, конечно, не будут исчерпывающими и объективными, но они могут стать хорошей отправной точкой для осознания участниками вашей команды того, насколько эффективна и, стало быть, необходима им система предупреждения последующих проблем.

Поскольку в этой телекоммуникационной компании разрабатывали систему классификации проблем, они параллельно определили, как часто возникали эти смежные проблемы. Смежные проблемы, которые занимали, скажем, 5% от общего количества, не рассматривались в качестве кандидатов на заблаговременное решение, главными кандидатами были проблемы, на долю которых приходилось 20% или больше. Иначе говоря, они решили не тратить ресурсы на предупреждение проблем, которые возникают достаточно редко. Они решили придерживаться стратегии получения максимального эффекта при минимуме усилий.

Проведенный анализ позволил компании создать специальные сортировочные схемы, которыми они снабдили своих сотрудников. Давайте еще раз понаблюдаем за работой отдела обслуживания, чтобы увидеть, как эта компания реализовала на практике идею заблаговременного решения проблем (рис. 3.4).

В примере, который мы рассмотрим, клиент обратился с запросом, который, согласно проведенному анализу, с 75%-ной вероятностью влечет за собой повторное обращение в компанию.



Источники: Канадская телекоммуникационная компания; СЕВ, 2013.

Рис. 3.4. Сортировочные схемы повторных контактов Канадской телекоммуникационной компании (пример)

Цифра 75 — это сумма вероятностей возникновения четырех распространенных смежных проблем. Первая из них — запрос на получение информации о товаре или услуге (пример: «Вы можете напомнить мне, сколько мегабайт данных я могу получить в месяц в соответствии со своим тарифом?» или «Во сколько мне обходятся международные звонки по этому тарифному плану?»), который имеет место в 30% случаев. Вторая — расширение спектра доступных услуг (21%). Третья связана с квитанциями на оплату услуг (20%). И, наконец, требования, связанные с ремонтом и обслуживанием устройств, на которые приходится только 4% от всех запросов. Эти схемы введены в информационную систему компании, которая дает сотрудникам подсказки относительно дальнейших действий, когда они вводят информацию о полученном запросе.

Можно предположить, что одно только знание того, как часто происходят те или иные смежные проблемы, даст значительный эффект. Но в компании добавили к этому несколько продуманных правил, позволяющих добиться баланса между простотой стратегии предупреждения проблем и эффективностью и таким образом избежать неловких и затруднительных ситуаций, которые могло бы вызвать упреждающее решение смежных проблем.

Правило 1. Не больше одного шага вперед. В компании пришли к выводу, что даже в том случае, если они могут уверенно предсказать два или три будущих запроса, например вероятность того, что выбранный тариф в дальнейшем будет расширен за счет дополнительных услуг, и того, что клиент поднимет вопросы, связанные с управлением счетом, не имеет смысла пытаться предупредить более одного будущего действия клиента зараз, так как есть риск озадачить и отпугнуть его. Так что стратегия предупреждения касается только решения *непосредственных* смежных проблем.

Правило 2. Ставьте на победителей. Сотрудники компании стараются предупреждать только самые высоковероятные смежные проблемы. Они пришли к выводу, что вероятность возникновения смежных проблем должна быть не менее 20%, чтобы их можно было принять в расчет. Если вероятность менее 20%, и для компании и для клиента будет лучше положиться на случай и посмотреть, возникнет проблема или нет, а не тратить время контакта (с риском отпугнуть клиента) на попытки предупредить ее.

Правило 3. Не пытайтесь предупредить сложные проблемы по телефону. В отношении большинства сложных проблем, таких как управление счетом, в компании решили, что очень трудно объяснить клиенту их суть и возможные последствия. Так что, опасаясь смутить и сбить с толку клиента сложными объяснениями в процессе телефонного разговора, сотрудники сообщают, что они проинформируют его по электронной почте, детально объяснив, что можно ждать и какие вопросы могут возникнуть в связи с платежными документами.

Как это выглядит на практике? Используем для объяснения в качестве примера две гипотетические ситуации. В первом случае клиент обращается с прямой просьбой изменить его адресные данные. Сотрудник выполняет

его запрос и не обнаруживает никаких вероятных смежных проблем, связанных с этой операцией, так что на этом контакт завершается. Другими словами, некоторые проблемы можно отнести к типу «взял и сделал».

Но что происходит, когда клиент звонит, чтобы воспользоваться новой услугой? В этом случае сотрудник компании имеет дело с ясной и конкретной потребительской проблемой, которая заключается в необходимости подключить и настроить новую услугу. После того как сотрудник выполняет все необходимое, система подсказывает ему, что есть вероятность возникновения нескольких смежных проблем, которые он должен решить, пока клиент находится с ним на связи. Во-первых, сотрудник просит клиента зайти на сайт компании, где он сможет найти исчерпывающую информацию о выбранном тарифе и перечень часто задаваемых вопросов. Во-вторых, сотрудник пытается предложить клиенту расширенный спектр услуг, так как многие их клиенты, выбравшие этот тариф, часто обращаются с подобным запросом. И, наконец, следуя рекомендациям, сотрудник компании получает адрес электронной почты клиента, чтобы позднее выслать электронное письмо о состоянии его счета. Общение с клиентом не заканчивается традиционным «Я в полной мере решил вашу проблему?». Вместо этого он, следуя стратегии предупреждения, говорит: «Если у вас есть минута, я хотел бы обратить ваше внимание на два момента, о которых вы пока не задумывались, но которые могут в ближайшем будущем отнять у вас много времени и сил». Вот что представляет из себя этот подход, столь отличный от привычного способа взаимодействия с клиентом.

Стоит также упомянуть, что электронные письма, которые компания позднее посыпает своим клиентам, разъясняя сложные вопросы (такие, как системы управления счетом), составлены чрезвычайно искусно (рис. 3.5). У компании есть три простых правила, в соответствии с которыми составляются все электронные сообщения, направленные на предупреждение проблем. Во-первых, все электронные письма должны быть короткими. В них входит только критически важная информация. Краткость этих электронных сообщений отвечает и второму правилу: подтолкнуть клиентов к самообслуживанию. Если клиенты нуждаются в более подробной информации, они могут прочитать справочную статью или обратиться к разделу часто встречающихся вопросов, где на интересующие их вопросы даны детальные ответы. В-третьих, должно быть выбрано оптимальное время для отправки этих сообщений, чтобы они произвели максимальный эффект. Часто они отправляются сразу после завершения контакта, но при решении ряда проблем компания задерживает отправку электронной почты (например, электронные письма, касающиеся платежных документов, клиенты получают за несколько дней до того, как придет счет).

Уважаемый [имя, отчество]

Надеемся, Вы удовлетворены уровнем нашего обслуживания. Предлагаем Вам узнать больше об особенностях предоставляемой Вам услуги.

Как и в случае с телефонным обслуживанием, счет для оплаты данной услуги Вы будете получать ежемесячно. В счет, который Вы получите в ближайшее время, помимо ежемесячной платы будет включена оплата за пользование услугой с даты ее активации до 1-го числа следующего за этим месяца.

Информируем Вас, что подключение услуги **менеджер голосовой почты** может значительно расширить Ваши возможности. Пройдя по ссылке, Вы можете узнать более подробно об этой услуге.

Если Вы недовольны подключенным сервисом, посетите наш сайт в любое время в течение следующих 30 дней, чтобы отказаться от него, просто, без каких-либо условий.

Спасибо, что выбрали нас!

[Подписка на новостную рассылку](#) | [Официальные сообщения](#) | [Безопасность и конфиденциальность](#) | [Контакты](#)

Источники: Канадская телекоммуникационная компания; CEB, 2013.

Рис. 3.5. Электронное письмо от Канадской телекоммуникационной компании, информирующее о предстоящем выставлении платежных требований

Эта практика в целом оказалась чрезвычайно успешной для компании. Ее экспериментальное испытание с помощью контрольной группы позволило выявить и устраниить негативные воздействия стратегии предупреждения проблем как на клиентов, так и на компанию (повышение эксплуатационных расходов). Исследование продемонстрировало сокращение числа телефонных вызовов на 16% для каждого потребительского события, что позволило им вернуть свои начальные инвестиции в течение шести месяцев. Обратная связь, полученная от сотрудников, также была положительной, поскольку эта стратегия позволила им почувствовать, что они способны помочь клиентам, и сделать это гораздо эффективнее, а также сократить количество недовольных клиентов, перезванивающих по самым незначительным поводам.

Как вы можете заметить на примере этой компании, стратегия предупреждения возможных проблем обладает значительным потенциалом в сфере продаж или подготовке коммерческих предложений. В этом случае одна из возможностей стратегии предупреждения состоит в том, чтобы рекомендовать улучшение или расширение сервисных услуг. Дополнительные и перекрестные продажи часто принимают форму «предложения недели», которое навязывается каждому звонящему. Но понимание того, какие именно дополнительные товары или услуги помогут

клиентам максимально полно использовать возможности ваших услуг и избежать необходимости перезванивать, может привести к намного более продуктивным с точки зрения продаж взаимодействиям. Какой подход, по вашему размышлению, в результате приведет к более успешным продажам? Рассмотрим пример, в котором покупателю нового мобильного телефона предлагается расширенная гарантия на изделие.

Пример 1. «Желаете получить дополнительную гарантию, включающую возможность замены товара при обнаружении любого производственного дефекта в течение двух лет?»

Пример 2. «Я знаю, что замена телефона оберачивается серьезной головной болью. Могу предложить решение, которое позволит вам сэкономить время и силы. Оно заключается в том, чтобы добавить к обязательствам производителя нашу дополнительную гарантию. Если обнаружится какой-либо дефект, например, выйдет из строя динамик, как это случилось с вашим прежним аппаратом, вы в течение двух лет будете иметь возможность легко заменить телефон на новый этой же модели или его более современную версию или выбирать другой телефон, равный по цене».

Позиционирование стратегии предупреждения будущих проблем, в том числе в сфере продаж, как способ экономии времени и сил клиентов поможет не только сократить потребительские усилия, но и привести к дополнительным продажам. Просто дайте клиенту понять, что вы пытаетесь избавить его от необходимости перезванивать в дальнейшем в компанию в попытке разрешить еще одну проблему, вероятность возникновения которой довольно высока. Таким образом, очевидно, что в предупреждении последующих проблем имеет место человеческий фактор.

Вспомним об анализе, проведенном телекоммуникационной компанией. На основе полученных данных были выработаны четкие схемы, которые в руках их сотрудников стали незаменимым средством предупреждающего решения проблем. Было выявлено, что упреждение последующих проблем может быть в определенной степени автоматизировано, особенно в сфере самообслуживания.

Fidelity Investments — компания, которая применила принципы предотвращения возможных проблем в сфере онлайн-обслуживания клиентов. Команда сервисного подразделения компании провела мозговой штурм, чтобы выработать последовательность шагов для разрешения самых распространенных проблем в их практике. Например, один из наиболее распространенных запросов, решаемых в режиме самообслуживания, — это

обновление адресных данных. На большинстве корпоративных сайтов просто подтверждают внесение новых данных и благодарят клиента. Но в компании F. I. поняли, что изменение адреса с большой долей вероятности влечет за собой несколько важных следствий для клиента. Так, после обновления адреса клиенту предлагается предпринять три дополнительных действия. Два из них связаны с обслуживанием и одно — с продажами. Что касается обслуживания, клиенту предлагается заказать новый счет и обновить адрес его доставки, поскольку в компании F. I. знают, что это обычные смежные проблемы. По линии продаж клиенту предлагают ознакомиться с информацией о страховании для домовладельца или квартиросъемщика от партнерской организации. Это целевое кросс-предложение.

Другой пример — это открытие клиентом нового пенсионного счета. После того как клиент осуществил эту операцию, ему предлагают перевести деньги, снять средства с других счетов или получить информацию об условиях участия в паевом инвестиционном фонде. Поскольку эти подсказки являются очень целенаправленными, целая четверть всех интеракций F.I. по линии самообслуживания начинается с обращения клиентов к системе самообслуживания по какому-то другому поводу. Так как компания облегчает клиентам дальнейшее взаимодействие с системой самообслуживания, эта практика, по их признанию, позволила добиться 5%-ного сокращения запросов с каждого домохозяйства.

Показатели предупреждения последующих проблем и их измерение

Как говорится, *что измеряется, то делается*. В практико-ориентированном мире колл-центров кажется, измерено все. Идея измерить успешность разрешения проблемы не нова, но, как мы установили, традиционные средства измерения имеют серьезные недостатки. В большинстве случаев показатель FCR измеряется или на основе показаний клиентов, отвечающих на вопрос, в какой мере решена их проблема, или посредством опроса, следующего сразу после контакта. Клиент всегда прав, верно? Так что неудивительно, что 60% компаний имеют показатели FCR, полученные одним из этих способов, основывающихся на отзывах клиентов. При этом мы установили, что клиенты часто не знают, могут ли они обращаться в компанию по поводу косвенных проблем. Так что должна измерять компания?

Прежде чем рассказать об одном из лучших методов оценки результатов предупреждения возможных проблем, позвольте кратко изложить наш взгляд на измерение такого рода показателей в целом. В действительности

не существует никакого волшебного средства. Абсолютно безупречных методов измерения успешности стратегии решения проблем не изобрели. У всех подобных методик есть недостатки. Отсюда второй принцип: измерять *что бы там ни было* следует систематически. Не стоит увлекаться поиском совершенной методики или обсуждением недостатков ваших нынешних методов. Откроем страшную тайну относительно показателей успешности разрешения проблем: у компаний, которые целенаправленно культивируют свой метод через этику обслуживания, корпоративную культуру и систему менеджмента, эффективность решения проблем, *независимо от методики*, лишь на 4,9% выше, чем в организациях, которые решают проблемы только на словах.

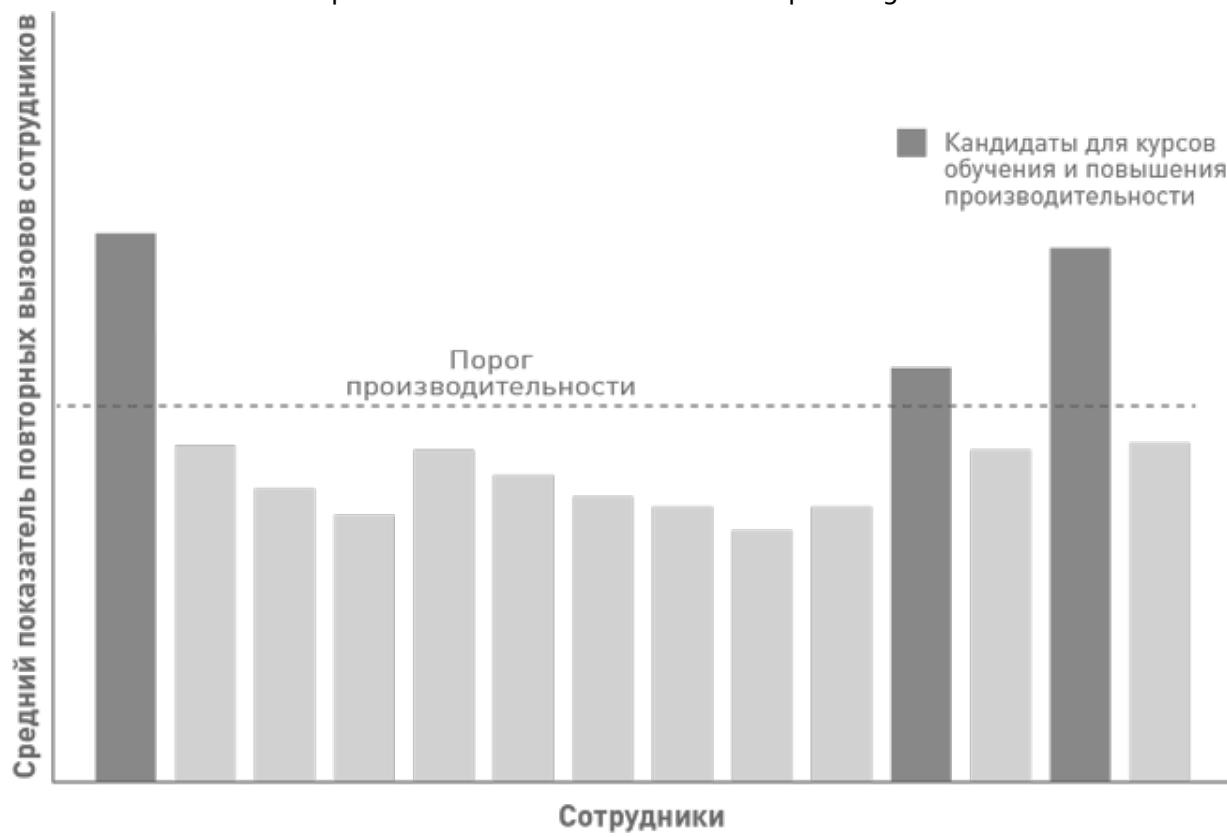
Так какая же методика подходит лучше всего для того, чтобы отслеживать успешность предотвращения последующих запросов? Мы работали в сотрудничестве со многими компаниями, чтобы выявить плюсы и минусы различных подходов к измерению. В результате мы создали перечень всех существующих инструментов (см. приложение Б), который охватил все, что мы узнали, проводя количественные измерения различных технологических ограничений, процессуальных ограничений и других внешних факторов для разных сервисных подразделений и служб поддержки. Одной из наиболее прогрессивных компаний, за деятельностью которой мы наблюдали, была базирующаяся в США ипотечная компания. Эта компания использует удивительно простой показатель: количество повторных вызовов от любого клиента в течение семидневного периода. Этот показатель отслеживается не только по компании в целом, но на уровне отдельных сотрудников. В компании выбрали отрезок в семь дней по некоторым причинам. Во-первых, проведя анализ, выяснили, что подавляющее большинство повторных вызовов происходит в течение пяти дней после первичного обращения. Меньшее, но все же значительное количество повторных звонков происходит в промежутке от пяти до семи дней. Во-вторых, чтобы действовать эффективно, сотрудники должны быть в состоянии вспомнить начальный инцидент, который стал причиной обращения в компанию. Как оказалось, после семи дней вспомнить это сотрудникам было сложно. Первоначально они установили тридцатидневный контрольный период, но обнаружили, что это крайне неэффективно, так как сотрудники не могли вспомнить ни клиента, ни причину его обращения. При этом компания до сих пор отслеживает повторные контакты за тридцатидневный период на уровне компании. Это позволяет им создавать стандартизированные отчеты о деятельности команд и определять эффективность работы организации и ее относительный прогресс на протяжении длительного периода.

Кроме того, в компании выяснили, что повторные обращения после семи дней случаются крайне редко. О подобных результатах сообщали также

компании из других отраслей. Таким образом, мы рекомендуем отслеживать повторные обращения на протяжении периода от семи до четырнадцати дней. (Имейте в виду: чем протяженнее этот контрольный период, тем ниже окажется ваш уровень успешности решения проблем.) Помните, что, как показал опыт этой компании, чем продолжительнее этот период, тем менее эффективными будут действия сотрудников, так как они забывают о деталях взаимодействия с клиентами.

Естественное возражение, которое часто возникает у тех, кому мы рассказываем об этом подходе, состоит в том, что им кажется некорректным отслеживать этот показатель на основе данных об индивидуальной деятельности сотрудников. Очевидно, есть много обстоятельств, находящихся вне зоны контроля любого из сотрудников, которые тем не менее могут заставить клиентов перезвонить. Возможно, клиент не записал необходимую информацию. Возможно, он сделал что-то не так. Может быть, постеснялся попросить у сотрудника детальных объяснений. И в результате он звонит снова. Конечно, это несправедливо по отношению к сотруднику, который сделал все правильно. Но есть один момент: всем работникам сервисного отдела приходится иметь дело с одними и теми же проблемами, не поддающимися контролю, так что, наблюдая, как сотрудники неделя за неделей обращаются с клиентскими запросами, можно заметить, кто из них продуцирует повторные вызовы, а кто действительно предупреждает дальнейшие проблемы. Спустя время в компании смогли определить среднее количество повторных вызовов, на основе которого можно было судить об эффективности работы. Таким образом, они могут понять, кто из служащих более успешен, изучают их подход и используемые приемы, и видят, кто нуждается в обучении (рис. 3.6).

В других компаниях, которые взяли на вооружение этот подход, предпринимают очень простой шаг, чтобы не вызывать у сотрудников чувство несправедливости: они не показывают им полученные данные. Работники не должны знать точное количество или среднее число повторных вызовов, которые они продуцируют. Но они должны быть в курсе общих тенденций. Таким образом, сотрудники будут в меньшей степени склонны поднимать вопрос о том, в какой мере те или иные обращения были подконтрольны им.



Источники: американская ипотечная компания; CEB, 2013.

Рис. 3.6. Показатели повторных обращений американской ипотечной компании

Отличительная черта этого подхода в том, что он позволяет взглянуть на проблему так, как никакой другой метод. Как правило, всякий раз, когда вводятся новые показатели, вроде этого, сотрудники пытаются перехитрить систему, поэтому группы контроля качества должны быть бдительны, чтобы предотвратить развитие дурных привычек (например, стремление сотрудников передавать клиентов хоть со сколько-нибудь сложной проблемой своим коллегам). Хотя во многих организациях, в которых ведут учет повторных обращений, мы слышали множество историй о том, как их лучшие работники начинали вносить предложения по усовершенствованию стратегии компании в целом и конкретных процедур для избежания повторных вызовов. Другой важный источник улучшений — это эмоциональный аспект качества обслуживания клиентов. Сотрудники встают в положение клиента и, стараясь думать как он, добиваются того, чтобы у него не возникло необходимости перезванивать. Клиенты чувствуют, что сотрудники делают все, что в их силах, поскольку хотят быть уверенными, что клиент все усвоил и дальше может действовать самостоятельно.

Помните, движимые эмоциями повторные контакты, которые мы обсуждали ранее в этой главе, — это те случаи, когда клиенты перезванивают, только чтобы убедиться, что проблема была решена, или из-

за того, что им просто не понравился ответ, который они получили. Хорошие специалисты быстро понимают, что эмоциональная сторона взаимодействия клиентов с компанией тоже имеет большое значение, особенно с точки зрения предупреждения повторных контактов и потребительских усилий. И соответственно регулируют свои действия. Вы можете подумать: *«Конечно, ведь они — хорошие специалисты. Но мне нужно, чтобы все мои сотрудники могли обслужить клиентов подобным образом»*. Как оказывается, вполне реально обучить сотрудников компании новым приемам взаимодействия с клиентами, которые позволили бы им чувствовать себя более уверенно, разрешая проблемы, и понять, что для успешного их решения нужно гораздо меньше усилий. Это настолько важный аспект, что мы посвятили одну главу некоторым специфическим методам, которые может и должна использовать каждая компания.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- *Почти половина всех повторных обращений проходит незамеченной для обычной компании.* Клиенты, проблема которых, кажется, была решена, часто перезванивают по причинам, косвенно связанным с их первичным запросом. Наиболее распространенные причины повторных контактов — смежные проблемы (то есть дальнейшие события, связанные с первичным обращением) и субъективные проблемы (например, отсутствие «эмоционального контакта» между сотрудником и клиентом, при котором клиент, в частности, не принимает предложенное ему решение).
- *Мало разрешать текущие проблемы, следует предупреждать возникновение последующих.* Руководители эффективных компаний думают о проблемах как о событиях и обучаются своих служащих упреждающему решению проблем, связанных с первым обращением, но остающихся, как правило, незаметными для клиента до поры до времени.
- *Важны не только показатели FCR, но и показатели повторных контактов.* FCR — некорректный показатель, потому что фокусируется исключительно на разрешении заявленной клиентом проблемы, а не связанных с ней последствий. В успешных компаниях вместо этого оценивают повторные обращения в течение ограниченного промежутка времени, определяя, удалось ли сотруднику разрешить заявленную клиентскую проблему, так же как и проблемы, смежные с ней.

ЕСЛИ ВЫ НИЧЕГО НЕ МОЖЕТЕ ПОДЕЛАТЬ, ЭТО НЕ ЗНАЧИТ, ЧТО ВЫ СДЕЛАЛИ ВСЕ, ЧТО МОЖНО

На часах 7:30, и вы только что прибыли в аэропорт на свой 9-часовой рейс. Но на электронном табло написано, что ваш рейс отменили. Так что вы делаете глубокий вдох, чтобы успокоиться, и звоните в авиакомпанию, чтобы узнать, как забронировать билет на более поздний рейс.

Когда вам удается дозвониться, вы слышите следующее: «Мы приносим извинения за неудобства, связанные с отменой рейса. Мы можем забронировать для вас билет на самолет, вылетающий сегодня в 21 час». Что вы почувствовали бы, особенно учитывая, что на табло высвечивается несколько более ранних рейсов этой авиакомпании, которыми вы могли бы воспользоваться? Вероятно, не очень обрадовались бы.

Теперь представьте, что вместо этого диспетчер говорит: «Мы приносим извинения за неудобства, связанные с отменой рейса. Я могу гарантированно предоставить вам билет на 9 утра завтра, но, если хотите, я узнаю, возможно ли найти место на сегодняшний рейс». Затем следует короткая пауза, и диспетчер продолжает: «Хорошая новость, мне удалось достать вам билет на 9 часов вечера. Понимаю, что вам придется где-то скоротать это время, но по крайней мере вы сможете уже сегодня быть на месте».

В обоих вариантах результат абсолютно одинаковый (получение билета на вечерний рейс). Готовы спорить, второй вариант воспринимается более позитивно. Почему?

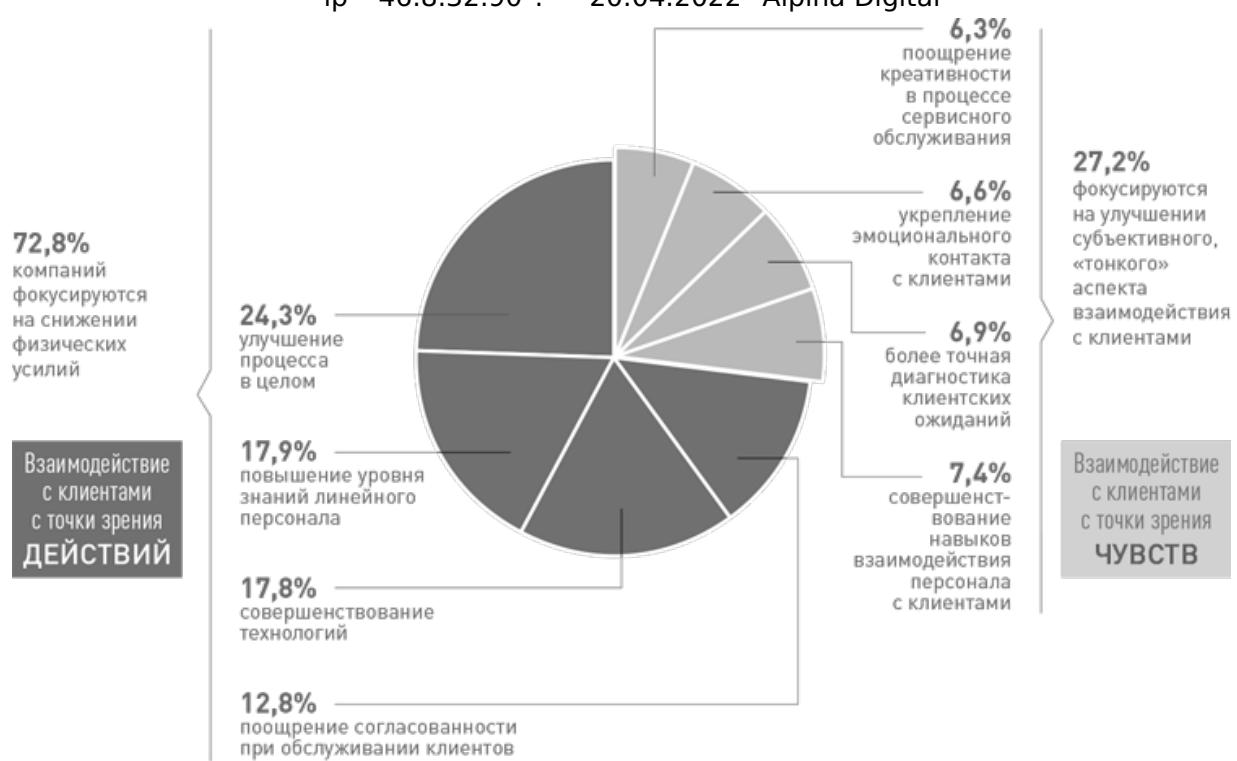
Мы называем это «технологией создания впечатления», в основе которой лежит тщательно спланированный управляемый диалог с использованием специально подобранных выражений, призванных создать у клиента положительное восприятие сказанного оператором. В этой главе мы рассмотрим, как и почему работает технология создания впечатления, и приведем несколько примеров из реальной практики ее применения в различных компаниях, которые помогут вам понять, как можно

использовать этот метод в вашей организации.

Из первой главы мы уже знаем, что восприятие клиентами того, насколько успешно прошло ваше взаимодействие, находится в обратной зависимости от того, сколько усилий им пришлось затратить, например, какое количество звонков совершить, сколько раз сменить канал связи или повторить одну и ту же информацию.

Насколько велико значение восприятия? Оказывается, достаточно велико. Из наших первоначальных исследований следовало, что этот «тонкий аспект» потребительских усилий оказывает влияние лишь до некоторой степени, но когда мы стали изучать этот вопрос глубже, то были поражены, узнав, что общий показатель усилий на две трети складывается из восприятия клиентом обстоятельств взаимодействия. Иными словами, то, как клиент себя чувствует во время взаимодействия с компанией, в два раза важнее, чем то, что ему непосредственно приходится делать во время этого контакта, — невероятно важный вывод, который мы более подробно рассмотрим далее в этой главе.

По иронии судьбы, хотя «чувственный» аспект усилий — эмоциональная, перцептивная сторона происходящего — имеет огромное значение для оценки общего количества затраченных усилий, именно ей зачастую компании уделяют очень мало внимания. Вместо этого большинство организаций концентрируются на физическом аспекте усилий. Когда мы спрашивали руководителей сервисных служб по всему миру: «Что именно вы делаете для сокращения усилий со стороны клиента?», то обнаружили, что абсолютное большинство ответов попали в категорию «общее усовершенствование процесса». В эту категорию входит, в частности, оптимизация процесса, облегчение взаимодействия и вообще упрощение всего, что только можно упростить, в интересах клиента (рис. 4.1).



п = 26 компаний

Источник: CEB, 2013.

Рис. 4.1. Сфера интересов компаний в свете снижения усилий

Казалось бы, в этом есть доля здравого смысла. Логический подход к снижению затрачиваемых клиентом усилий как раз приводит к идеи о необходимости сокращения до минимума количества шагов, которые приходится предпринимать клиенту. На самом деле практически треть всех опрошенных нами руководителей компаний были четко нацелены именно на снижение сложности этих усилий. Разумеется, если основная сложность заключается в шагах, которые должен предпринять клиент для решения своей проблемы, мы должны были выявить прямую корреляцию между нагрузками и уровнем клиентских усилий, о которых он сообщает в ходе взаимодействия с сервисной службой. Но мы обнаружили нечто иное.

Мы проанализировали взаимодействие более 4500 клиентов с сервисными службами и обратили внимание на уровень нагрузок — то, что клиентам необходимо было сделать, чтобы получить помощь. Перечень включал в себя такие действия, как количество контактов с сервисной службой, необходимое для решения проблемы, количество переключений от одного сотрудника к другому, необходимость самим клиентам менять канал связи и частота, с которой им приходилось сообщать одну и ту же информацию.



n = 4589 человек

Источник: CEB, 2013.

Рис. 4.2. Нагрузка на клиента против сообщенного клиентом уровня усилий

Когда мы на основании этих данных составили график уровня нагрузок, мы получили нормальную кривую распределения, самую обычную, какую только можно было ожидать. Говоря иначе, некоторые клиенты испытывали минимум нагрузок (то есть им не приходилось перезванивать, менять канал связи или обращаться повторно), другим же, наоборот, пришлось потратить немало сил, но большинство столкнулось со средним уровнем нагрузок (рис. 4.2). Однако если сопоставить этот график с тем, как сами клиенты оценивали свои усилия (мы использовали нашу методику определения показателя потребительских усилий, о которой будем говорить более подробно в главе 6), то совпадений будет очень мало.

В кривой распределения усилий пик приходится ближе к низкому значению шкалы. Это указывает на то, что большинство сервисных взаимодействий не предполагает большого количества сложных и затратных с точки зрения усилий действий со стороны клиентов. Однако когда мы намечаем кривую усилий, то есть смотрим, как распределяются усилия в ходе тех же самых взаимодействий, но с точки зрения клиентов, то обнаруживаем, что пик находится ближе к высоким значениям шкалы.

Как и сотрудники большинства компаний, мы предполагали, что объективные нагрузки и субъективно ощущаемые усилия по сути одно и то же, так что полученные данные просто открыли нам глаза. Если прикладываемые клиентом усилия в первую очередь зависят от степени нагрузок — количества действий, которые они должны совершить для решения проблемы и сложности этих действий, то эти две кривые — кривая распределения нагрузок и кривая распределения усилий — должны почти полностью совпадать. Но этого нет. И здесь мы можем сделать два вывода.

Во-первых, очевидно, что многие взаимодействия, которые не предполагают нагрузок для клиентов, все же воспринимаются ими как требующие серьезных усилий. Большинство взаимодействий с незначительной нагрузкой все равно, по мнению клиентов, требуют приложения значительных сил. Это не очень хорошая новость для сферы сервисного обслуживания. И плохая для компаний, проигрывающих битву за лояльность клиентов, большинство которых, несмотря на то что от них не требуется серьезных усилий, все равно думают про себя: «Это было очень утомительно». Будто бы компания все делает «не так» даже при решении «простых» задач.

Во-вторых, подход компаний, стремящихся свести к минимуму усилия со стороны клиента, оказался неполноценным. На самом деле большинство организаций, увлеченных погоней за сокращением усилий, предпринимаемых клиентом, рисуют упустить из виду важный фактор повышения усилий: восприятие и оценка происходящего со стороны клиента (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Значимость факторов, стимулирующих потребительские усилия

Как выясняется, в основном нагрузка складывается не из того, что клиент должен сделать, а по большей части из того, как он себя чувствует.

Нагрузки в виде действий, которые приходится выполнять клиенту, составляют лишь 34,6% затраченных, по мнению клиентов, усилий. А доля интерпретации — более субъективного и тонкого критерия, основывающегося на человеческих эмоциях и реакциях, — составляет шокирующие 65,4%. Проще говоря, главное для клиентов не в том, что они должны делать, чтобы достичь желаемого результата, а в том, как они себя чувствуют в процессе и после завершения взаимодействия. Таким образом, усилия — это на одну треть «дело» и на две трети — «чувство».

Для быстрого и существенного улучшения впечатления клиентов от взаимодействия с вашей организацией необходимо действовать противоположно тем представлениям, которыми руководствуются в большинстве компаний, когда речь заходит о снижении усилий клиентов. Хотя снижение физических усилий важно для улучшения сервисного обслуживания, не стоит делать на него ставку. Лучше сосредоточиться на интерпретационном, или «эмоциональном», аспекте усилий.

Безусловно, в большинстве организаций автоматически отреагировали бы тем, что сделали еще больший упор на навыках мягкого взаимодействия, но ведущие компании выбирают кардинально иной путь.

Чрезмерное увлечение навыками мягкого взаимодействия

Классический тренинг навыков работы с людьми в основе своей направлен на то, чтобы обучить сотрудников быть вежливыми, внимательными и чуткими по отношению к клиентам, что должно благотворно сказаться на компании. Но существуют убедительные доказательства того, что если цель заключается в снижении усилий, то обучение сотрудников умению быть более милыми не поможет решить проблему. На самом деле, когда мы обращаемся к данным, то видим, что шесть основных характеристик, непосредственно связанных с навыками взаимодействия, крайне незначительно влияют или не влияют вовсе на уровень усилий.

Характеристики со слабым влиянием на показатель усилий (с долей менее 5%):

- у оператора ясная речь, и он понятно выражается;
- оператор демонстрирует уверенность.

Характеристики, которые не оказывают статистически значимого влияния на снижение усилий:

- оператор выражает озабоченность;
- оператор не использует в общении шаблоны;
- оператор понимает клиента;
- оператор умеет внимательно слушать.

Несомненно, перечисленные аспекты, хотя и не имеют влияния на снижение усилий, все же остаются важными для любого живого взаимодействия. Будучи грубым и упрямым, вы, скорее всего, очень быстро направите разговор в непродуктивное русло. Но, как говорят наши данные, не допускающие двусмысленных толкований, одни только эти действия сами по себе не способны изменить уровень затрачиваемых усилий. Даже если овладеть данными навыками в совершенстве и использовать их максимально эффективно, ваша компания не станет лидером по такому показателю, как уровень усилий. Если вы делаете ставку на развитие навыков взаимодействия с людьми, вы, скорее всего, проигрываете битву за лояльность клиентов.

Если же «эмоциональный» аспект усилий заключается не в умении операторов вежливо общаться с клиентами и внимательно их слушать, тогда о чем идет речь? Чтобы получить представление об этом, мы пообщались со служащими компаний, в которых делают основной упор именно на эмоциональную сторону восприятия клиентов. Вот две цитаты из бесед с руководителями сервисных служб:

«Мы видим, что наши лучшие сотрудники берут контроль в свои руки, они предвосхищают момент, когда у клиента может возникнуть негативная эмоциональная реакция, и делают все возможное, чтобы предотвратить это».

«Во многих случаях мы не можем предоставить клиенту то, чего он хочет. Но наши лучшие сотрудники выстраивают взаимодействие с клиентами так, что те в итоге остаются довольны достигнутым результатом, даже если изначально обращались совсем не за этим».

Это чувство предвосхищения — способность каким-то образом на один шаг опережать возможные негативные проявления в процессе сервисного взаимодействия — именно та черта, которой, по нашему сомнению, одарены лучшие сотрудники и, возможно, с рождения. И мы знаем, что способность предвосхищения может оказать огромное влияние на восприятие клиентом затраченных усилий. Но можно ли этому научиться? Может ли компания добиться, чтобы среднестатистический работник мог это делать легко и регулярно? Ситуации, в которых у клиента нет другого выбора, кроме как принять предложенное решение, на которое он совсем не рассчитывал, обычно являются очень напряженными. Такие звонки обычно заканчиваются обострением проблемы, конфликтами, многочисленными повторными звонками. Способностью действовать,

опережая клиента на шаг или два и контролируя то, каким образом клиенты интерпретируют плохие новости, невозможно овладеть посредством тренинга навыков взаимодействия. То, о чем мы говорим, выходит далеко за пределы простого дружелюбия, повторения имени клиента или проявления чуткости к его личной ситуации.

В таком случае что это за способность и откуда она берется? Как можно ей обучить? Как ее хотя бы определить? Мы обнаружили, что это явление берет начало в психологии, социологии и поведенческой экономике. Мы назвали его *искусство создания впечатления*. Именно это происходит в управляемой или конструируемой беседе, в ходе которой используются тщательно подобранные выражения, направленные на улучшение восприятия клиентом получаемой им информации.

Тогда как создание впечатления является относительно новым понятием в области сервисного обслуживания, существует множество похожих стратегий, применяемых в сфере продаж, маркетинга, профсоюзной и политической деятельности на протяжении лет и даже десятилетий в целях влияния на мысли, чувства и реакции клиентов, сотрудников и избирателей.

Мы протестировали несколько техник, которые, по нашему мнению, могут использоваться в повседневных ситуациях взаимодействия с клиентом, достаточно простых, чтобы им можно было обучить, и достаточно гибких с точки зрения практического использования.

- Поддержка — демонстрация полного согласия с клиентом и активное принятие его позиции.
- Позитивная речь — отказ от использования слов или выражений, которые подразумевают невозможность достижения продуктивного результата (например, «нет» или «нельзя»).
- Привязка — подача предлагаемого варианта как более выигрышного и приемлемого по сравнению с другим, менее привлекательным вариантом.

Мы провели эксперименты с использованием этих техник, чтобы выяснить реакции клиентов, а потом сравнить эти реакции с контрольной группой испытуемых, в которой никто из участников не подвергался какому-либо влиянию с целью создания впечатления. В ходе трех экспериментов группе из нескольких сотен испытуемых был предложен один и тот же сценарий ситуации сервисного обслуживания, но половине испытуемых предъявлялся «ответ оператора А», а другой половине — «ответ оператора Б». Затем испытуемых просили оценить взаимодействие с сервисной службой с точки зрения качества работы и уровня приложенных ими усилий, используя при этом шкалу CES, которую мы обсудим в главе 6. Действия, которые требовались от клиентов в той и другой группах, были

абсолютно одинаковыми, и каждый шаг клиента в данной ситуации требовал достаточно больших усилий. Оператор А и оператор Б предлагали всем одинаковое решение, но при этом стиль общения, который они использовали для сохранения контроля над впечатлением клиента, как вы увидите, был различным.

Поддержка

Сценарий для клиента: у вас есть новенький велосипед, которым вы пользуетесь совсем недавно, но уже возникли проблемы с тормозным тросом, так что продолжать ездить на нем небезопасно.

Ответ оператора А: «Очень сложно оценить, что именно произошло, по телефону. Вам нужно просто привезти велосипед в один из наших сертифицированных центров обслуживания, чтобы его мог посмотреть мастер».

Ответ оператора Б: «Уверен, для вас это неприятная ситуация, так что я оперативно передам вашу заявку в нашу инженерную службу. Давайте я проверю, приходилось ли другим нашим клиентам сталкиваться с подобной проблемой, пользуясь этой моделью велосипеда, это поможет понять, необходим ли ремонт или, возможно, это временное неудобство, которое исправится само собой. Что ж, должен сказать, я не вижу большого количества заявок от других клиентов с такой же проблемой, поэтому рекомендовал бы вам привезти велосипед в магазин, чтобы его осмотрели, тем более что он у вас еще на гарантии».

Итак, от обоих операторов получен одинаковый ответ: вам придется вернуть велосипед в магазин, иначе никак. Таким образом, разница заключается в степени поддержки, содержащейся в словах первого и второго операторов. Влияние на интерпретацию клиента было поразительным.

Клиенты, получившие ответ Б, оценили качество взаимодействия на 67% выше, чем участники контрольной группы, которые получили ответ А. Когда мы попросили оценить взаимодействие с точки зрения затраченных усилий, показатели клиентов оператора Б оказались в среднем на 77% ниже¹⁶.

Позитивная речь

Сценарий для клиента: у вас возникли проблемы с онлайн-переводом денег с одного счета на другой.

Ответ оператора А: «Вы не можете перевести средства с активного счета

на неавторизованный. Я не смогу ничего сделать, пока вы не авторизуете второй счет. Вам нужно зайти в меню выбора счета и найти окно авторизации. Для начала нажмите на...»

Ответ оператора Б: «Я понял, в чем проблема, похоже, нужно сначала авторизовать второй счет. Это займет всего несколько секунд, и я объясню вам, что нужно делать. Вы можете вернуться обратно, на страницу с меню выбора счета? Для начала нажмите на...»

Группа Б оценила качество услуг на 82% выше, а уровень приложенных усилий был оценен на 73% ниже — огромная разница, учитывая, что ответы различались совсем незначительно.

Привязка

Сценарий для клиента: у вас возникла проблема с подключением нового телевизионного кабеля, и решить проблему может только техник, которого придется вызвать на дом.

Ответ оператора А: «Мы сможем выслать вам специалиста завтра, но мы не можем назвать конкретное время, так что кому-то придется быть дома с 8:00 до 20:00, чтобы его встретить. Вас это устроит?»

Ответ оператора Б: «Похоже, что специалист, который сможет подъехать к вам с точностью в два часа, освободится только на следующей неделе. Но, кажется, я могла бы прислать к вам специалиста завтра. Он не может сказать, в какое конкретное время приедет, поэтому необходимо, чтобы кто-то был дома с 8 утра до 20 вечера. Во всяком случае все будет сделано уже завтра, а не на следующей неделе. Понимаю, это не совсем удобно, решите, подойдет ли это вам?»

В этом примере клиенты оператора Б оценили качество услуги на 76% выше, а уровень приложенных усилий на 55% ниже. А результат, как и прежде, тот же.

Во всех трех сценариях оператор не мог предложить ничего, чтобы сократить количество усилий, необходимых для решения проблемы, но оператор Б смог получить совершенно отличный результат, не стараясь быть приятным, но влияя на впечатление клиента посредством использования определенного стиля и языка общения.

Среди работников сервисных служб навыки мягкого общения обычно определяются как «тип поведения, созданный для последовательного решения проблем клиента в дружеской, индивидуальной и профессиональной манере, что благоприятно сказывается на сотруднике и компании в целом».

Давайте разберем это определение. Во-первых, навыки мягкого общения касаются последовательного решения проблем клиентов, которое

подразумевает использование одного и того же подхода ко всем клиентам согласно стандартному протоколу. Навыки мягкого общения не предполагают наличие опций или альтернатив, они созданы в расчете на применение при любом обращении и с любым клиентом. Во-вторых, навыки мягкого взаимодействия подразумевают, что сотрудник является дружелюбным, компетентным и обходительным благодаря сфокусированности на межличностных аспектах взаимодействия. Наконец, они рассчитаны на то, чтобы произвести впечатление на клиентов, так что это благоприятно скажется на сотруднике и компании, которую он представляет. Когда руководители компании вкладывают в развитие у сотрудников навыков мягкого взаимодействия, они делают ставку на то, что если их сотрудники будут дружелюбными и компетентными в общении с клиентами, то клиенты станут толерантными и лояльными по отношению к компании.

Концепция создания впечатления представляет собой нечто другое. Мы определяем создание впечатления как «подход к активному направлению клиента через процесс взаимодействия, которое позволяет предвосхищать эмоциональные реакции и превентивно предлагать решения, которые оказываются удачными для обеих сторон».

Давайте разберем и это определение. Во-первых, создание впечатления имеет конкретную цель. Она заключается в *направлении* клиентов. Эта деятельность включает в себя контроль над процессом взаимодействия путем спланированных действий, подобных тем, которые мы продемонстрировали в экспериментах. Во-вторых, создание впечатления разработано для *предвосхищения* эмоциональной реакции клиента. Мы словно слегка заглядываем в будущее, чтобы вовремя распознать сигналы, указывающие на вероятность развития негативной ситуации, что обычно имеет место, когда клиентам сообщают, что не могут предоставить им желаемое, и получить возможность смягчить ответ. Далее, сотрудники, вовлеченные в создание впечатления, пытаются *превентивно предложить решение*, которое клиент сочтет приемлемым. Другими словами, дело не в том, чтобы объяснить клиенту, почему его пожелания *не могут быть удовлетворены* (что, скорее всего, спровоцирует конфликтную ситуацию, возможно острую), а в том, чтобы сосредоточить его внимание на тех вариантах решения проблемы, которые доступны и *могут быть ему предложены*. И, наконец, подход создания впечатления ориентирован на поиск *взаимовыгодного решения* проблемы клиента. Это означает сочетание потребностей клиента (часто скрытых) с тем, что может предложить ему компания. Цель не в том, чтобы любыми средствами добиться повышения лояльности клиента, но достичь обоюдно выигрышного результата, приемлемого и для клиента, и для компании.

Создание впечатления: возможности и выгода

В процессе сервисного обслуживания клиенты постоянно субъективно оценивают, сколько усилий им пришлось затратить. Клиенты с высокими значениями по шкале усилий, вероятнее всего, столкнулись со сложной, масштабной проблемой, которая для решения требует не просто хорошего отношения или правильно подобранных оператором выражений, а гораздо большего. Чаще всего такие обращения связаны с серьезными недочетами, которые должна исправить компания. И для компании, конечно же, очевидно, что это могут быть за ошибки. Таким образом, концепция создания впечатления заключается не в том, чтобы избежать худших из сценариев развития событий для клиента. Скорее, этот подход разработан специально для взаимодействия с клиентами, которые уже испытывают нагрузки на уровне *выше среднего*.

Подход, направленный на создание впечатления, ценен именно потому, что разница между управлением опытом с высоким уровнем затрачиваемых усилий и опытом с низким уровнем усилий недостаточно очевидна. Большинство попыток компаний предпринять что-то в области снижения усилий сводится, как правило, к снижению нагрузки на клиента. Когда выявлены и устраниены наиболее затратные с точки зрения усилий ситуации, может показаться, что больше сделать нечего. Но только тот факт, что нельзя ничего сделать, не означает, что сделано все.

В чем мы абсолютно уверены, так это в том, что существует множество малозатратных аспектов взаимодействия, которые были оценены клиентом как высокозатратные исключительно на основании его интерпретации происходящего. И в данных ситуациях тактика создания впечатления может изменить положение дел, упреждая интерпретацию происходящего как высокозатратного по усилиям и добиваясь того, чтобы клиент, напротив, почувствовал, что на самом деле от него потребовалось не так уж много.

Речь не только о том, чтобы добиться высоких показателей. Помните, низкий уровень усилий ведет к снижению нелояльности, что обрачивается стратегическим и финансовым успехом. Влияние на интерпретацию усилий, особенно в ситуациях, когда больше ничего нельзя сделать, чтобы уменьшить нагрузку на клиента, позволяет получить оптимальный результат: выигрыш-выигрыш-выигрыш — лучший исход для клиента, для компании и лично для сотрудника, который, находясь на передовой, вынужден ежедневно сообщать клиентам плохие новости.

Природа или воспитание?

Возможно ли обучить приемам создания впечатления? На это способны

только высококлассные специалисты или обучение под силу любому сотруднику, работающему с клиентами? Это вполне правомерный вопрос. Хорошая новость в том, что есть ряд компаний, в которых обучают сотрудников соответствующим навыкам, так что эти знания оказываются легкодоступны даже для неопытного персонала. В оставшейся части этой главы мы расскажем, что происходит за кулисами трех таких компаний.

- Osram Sylvania — крупнейший производитель светового оборудования. Здесь были разработаны очень простые принципы обучения персонала методам эффективного использования позитивного общения.
- LoyaltyOne — разработчик программ поощрения лояльности. Сотрудники этой компании обучаются по специально созданной методике навыкам подготовки «альтернативных предложений», которые позволяют так выстроить взаимоотношения с клиентом, что предложенные варианты будут казаться ему столь же хорошими или даже лучше, чем тот, которого он ожидал, обратившись с первоначальным запросом.
- Ипотечный оператор Bradford & Bingley (Великобритания) обеспечивает сотрудников простой моделью диагностики каждого клиента на предмет выявления доминирующих личностных качеств, чтобы в процессе обслуживания опираться на представления о конкретном клиенте и предпочтаемый им стиль взаимодействия.

Перефразируя ответ «НЕТ»

Вы не можете отвечать «да» на любой запрос клиента. Было бы здорово, если бы это было возможно, но в большинстве ситуаций запросы клиента и ваши ответные предложения не совпадают. Где выход?

Как мы знаем, противоположность «да» — это, разумеется, «нет». Давайте на мгновение задумаемся над словом «нет». Как вы реагируете на него? Для большинства из нас «нет» — это слово-триггер, запускающее цепную реакцию негативных эмоций. Гнев, возмущение, желание спорить. Все это у нас в крови.

Где-то между шестым и двенадцатым месяцем вашей жизни вы впервые столкнулись с тем, что осталось в вашей памяти до сего дня: мама сказала вам «нет». У вас в этой ситуации есть три варианта действий:

- принять это и жить дальше (что практически нереализуемо);
- апеллировать к папе (поскольку существует 50%-ная вероятность, что он скажет вам «да»);
- пинаться и орать, выражая свое неудовольствие в надежде, что это поможет превратить «нет» в «да».

В процессе сервисного обслуживания, когда клиенты слышат «нет», они предпринимают определенные действия (которые не так уж сильно отличаются от наших детских реакций), и все они чреваты достаточно неприятными последствиями для компании:

- вовлекаются в эмоциональную реакцию: спорят с сотрудником, злятся, ругаются, используя ненормативную лексику, выплескивают весь негатив;
- вешают трубку, потом перезванивают и пытаются договориться с другим оператором, что часто называют «подкупом сотрудника». Это клиентская версия «апелляции к папе»;
- нагнетают ситуацию. Требуя соединить их с руководством, клиенты играют в продвинутую версию «подкупа сотрудника», так как большинство из них знают, что у руководства больше власти, чтобы избавить их от раздражающих комиссионных сборов, заменить дорогостоящий товар без дополнительной оплаты и вообще изменить любые правила;
- угрожают никогда больше не иметь дела с компанией: иногда это пустые угрозы, иногда вполне искренние. Это неважно, поскольку, как мы знаем из главы 1, даже если это простое бахвальство, клиент легко может поделиться своими эмоциями с кем-нибудь, кто его выслушает, распространить свои высказывания через Интернет.

Такие негативные результаты мы можем получить благодаря одному слову. Поэтому желание руководства, чтобы персонал любыми способами избегал пользоваться им, вполне резонно. Сотрудникам необходимо найти такой способ, при котором они могли быть честными (поскольку во многих случаях они все равно должны сказать «нет»), но при этом не провоцировать негативную эмоциональную реакцию, которая повлечет за собой негативные для компании последствия. Именно здесь использование позитивной речи может оказать существенную поддержку.

Например, некоторые компании гостиничной индустрии обучают своих сотрудников тому, как изменить стиль мышления при общении с постояльцами и думать исключительно в положительном ключе. Согласно легенде (из числа тех легенд, что распространены в сфере сервисного обслуживания), в компании Disney всех членов команды учат искусству позитивного общения (здесь нет *просто* сотрудников, независимо от занимаемой должности *каждый* является частью большого шоу — и парень в костюме Гуфи, и водитель автобуса, и оператор аттракциона). Пример развития этого навыка — игра под названием «В котором часу закрывается парк?». Сотрудников учат на любой, даже самый простой вопрос отвечать максимально позитивно. При первых попытках использовать позитивную

речь многие люди испытывают некоторые трудности:

«Ээээ... Парк закроется, когда закончится волшебство». (Нет, на самом деле парк закрывается в 20:00.)

«Парк закроется, когда вы уйдете». (Нет, если в 20:01 вы все еще будете здесь, мы выставим вас отсюда как-нибудь особенно, подиснеевски.)

Самым оптимальным ответом считаются вариации следующего: «Парк остается открытым вплоть до 8 часов вечера. А завтра, когда в 9 часов утра мы снова откроемся, будет еще веселее. Надеемся, что вы присоединитесь к нам!» Как клиент может негативно отреагировать на это?

В чем же здесь особенность? Это не просто попытка придать ответу лучшее звучание, ведь если мы собираемся сообщить клиенту нечто способное вызвать негативную реакцию, разве мы не захотим использовать такие слова, которые снизят вероятность ее возникновения?

Именно такую стратегию разработали в компании Osram Sylvania силами сотрудников своего колл-центра. Но вместо того чтобы обучать весь персонал искусству позитивного общения и пытаться изменить их стиль мышления, готовя к общению с клиентом в самых разных случаях, в компании создали простой инструмент, который помогает сотрудникам избегать возникновения негативных эмоциональных реакций только в тех ситуациях, которые встречаются чаще всего.

Они начали с анализа входящих звонков, чтобы выявить запросы, встречающиеся наиболее часто и занимающие наибольшее количество времени на обработку. Во всех подобных случаях они обращали внимание на то, как реагировали и отвечали операторы, когда становилось очевидно, что выполнить просьбу клиента не представляется возможным. Они обнаружили — и, по нашему мнению, схожая ситуация имеет место и в других компаниях, — что 80% потенциально конфликтных ситуаций приходится на 10 наиболее часто встречающихся негативных сценариев.

Таким образом, если просто научить сотрудников, как отвечать правильно в подобной ситуации, что можно говорить, а что — нет в этих десяти конкретных случаях, то можно существенно повлиять на интерпретацию клиентом собственных усилий и его будущую лояльность. Все это было реализовано в виде простой таблицы, выданной каждому сотруднику (рис. 4.4).

Топ-10 потенциально конфликтных ситуаций		
1. Заказ товара	«У нас на складе нет этого товара»	«Интересующий вас товар будет доступен для заказа...»
2. Размещение заказа	«Мы не можем отгрузить заказ, пока не...»	«Мы сможем выполнить заказ...»
3. Обсуждение цены	«Вам придется поговорить с продавцами по вопросу цены»	«Вы можете обсудить это с представителем нашего отдела продаж»
4. Ошибка отгрузки или повреждение товара	«Мы должны оформить замену товара»	«Лучшее, что мы можем сделать в этой ситуации...»
5. Наличие товара на складе	«Мы не осуществляем доставку товара со склада»	«Мы доставим ...»
6. Информация о статусе заказа	«Ваш заказ не будет готов до тех пор, пока...»	«Ваш заказ будет готов через...»
7. Некорректный ценник	«Вы должны попросить продавца проверить цену»	«Обслуживающий вас продавец сможет уточнить...»
8. Сообщение о задержке	«Вы не сможете получить свой заказ вовремя»	«Чтобы получить товар вовремя, пожалуйста, отправьте ваш заказ...»
9. Процесс возврата заказа	«Вы должны написать номер вашего возврата на упаковке»	« Пожалуйста, убедитесь , что номер возврата указан на упаковке»
10. Вопрос: где купить продукцию компании	«Мы не осуществляем розничные продажи»	«Вы можете купить в...»

Источник: СЕВ, 2013.

Рис. 4.4. Инструкция Osram Sylvania по использованию позитивной речи

Это своеобразное воплощение классического принципа обслуживания: «Не говорите клиентам, чего вы не можете сделать, скажите о том, что можете».

КЛИЕНТ. Дайте мне, пожалуйста, кока-колу.

ПРОДАВЕЦ. С удовольствием предложу вам пепси, вас устроит?

Никакой лжи. Никакого обмана. Никаких трюков с сознанием в стиле джедаев. Просто предложение оптимальных вариантов решения проблемы. Это невероятно просто. Сказано будет только то, что клиент реально может получить.

Сотрудник Osram Sylvania, вместо того чтобы сказать: «У нас на складе сейчас нет этого товара», согласно инструкции ответит: «Товар будет у нас в наличии [дата], и я могу отправить его вам сразу, как только он поступит на склад».

Сотрудник действует в интересах клиента, он на его стороне и делает все, что может, чтобы облегчить ему задачу, сэкономить его время и силы. Безусловно, оператор не может взять из ниоткуда нужный вам товар, если

его нет в наличии, но вот что он *может* — повести разговор в позитивном ключе, направляя вас к решению проблемы, а не уводя в сторону. Это, казалось бы, незначительная деталь, но представьте, какой эффект она даст в ходе тысяч ежедневных взаимодействий с клиентами, нивелируя негативные проявления и позитивно влияя на лояльность. Люди обязательно почувствуют это.

В компании Osram Sylvania обнаружили, что, хотя, возможно, и существует способ научить своих сотрудников использовать позитивную речь во всех мыслимых ситуациях, разработка простого инструмента для построения диалога в десяти наиболее распространенных сценариях уже дает заметный позитивный эффект. И как только этот метод был взят на вооружение, количество обострений (процент вызовов, требующих вмешательства администратора) сократилось примерно в два раза, а показатели CES снизились на 18,5%, став значительно лучше средних для аналогичных организаций.

Повторим, речь не о том, чтобы быть приятными для клиента. И даже не о том, чтобы просто использовать позитивные выражения. Метод оказывается эффективным в силу того, что сотрудники компании обучаются оптимально реагировать в наиболее распространенных ситуациях, связанных с вероятным повышением уровня усилий для клиента, так как любое «нет» (а также «нельзя», «не будет», «не можем» и т.д.) в восприятии клиента означает необходимость приложения дополнительных сил.

Руководство Osram Sylvania утверждает, что сотрудникам компании очень нравится данное нововведение, и это еще один плюс. Поскольку их не заставляют заучивать фразы и повторять дословно, сотрудники понимают, что это не попытка управлять ими, а еще один способ поддержать их и настроить на успех. В конце этой книги мы поместили список заданий, который вы можете использовать на начальном этапе для работы над негативными сценариями взаимодействия с клиентами (см. приложение В).

Самый сложный тип звонков, с которым большинству операторов приходится иметь дело ежедневно, — это «телефонные дискуссии», в ходе которых клиент злится, проявляет враждебность или вступает в спор. Многим из нас приходилось в качестве клиентов бывать в ситуациях, когда звонок в компанию сопровождался разочарованием и мы расстраивались и могли даже накричать на собеседника. Но оператору на том конце провода такие звонки нравятся не больше, чем нам. Встаньте на его место: как клиенты мы сталкиваемся с такими случаями изредка, а оператор — по многу раз за день. Поскольку использование позитивной речи значительно сокращает количество подобных враждебных взаимодействий, работа, при которой ежедневно приходится общаться с большим количеством клиентов, становится комфортней с ней проще справляться, особенно в тех случаях, когда клиент не может получить желаемое.

Так что, если вам кажется, что вы ничего не можете сделать, это не значит, что вы сделали все, что можно.

Предоставление удовлетворяющих клиента альтернатив

Как сотрудник может убедить клиента согласиться с альтернативным вариантом, чтобы тот не просто принял его, возможно с неохотой, но и чувствовал себя в результате полностью удовлетворенным?

Суть концепции *предоставления альтернатив* в следующем: помимо использования позитивной манеры общения эта стратегия предполагает поиск возможных вариантов для решения проблемы клиента, во многих случаях еще до того, как тот узнает, что не сможет получить желаемое. Лучший тому пример, который мы встречали, — это организация работы в канадской компании LoyaltyOne. Метод, который они разработали, применим к любой компании из любой сферы деятельности, потому что основан на нюансах человеческой психологии.

Вы, скорее всего, даже не слышали о LoyaltyOne, но эта компания является уникальным гибридом двух типов взаимодействия: бизнеса для потребителей и бизнеса для бизнеса. LoyaltyOne предоставляет аналитику, обслуживание и стратегии в сфере потребительской лояльности, сотрудничая с 1000 организаций из списка Fortune по всему миру. Компания является разработчиком и оператором программы Air Miles Rewards, канадской программы лояльности, которая объединяет множество известных и влиятельных в стране поставщиков товаров и услуг, с одной стороны, и более двух третей всех канадских домашних хозяйств — с другой. Основной задачей этого коалиционного партнерства является построение долгосрочных отношений между компаниями — участниками программы и их конечными потребителями, используя систему бонусов, так называемые призовые мили. Клиенты этих компаний могут выбирать вознаграждение из более чем 1200 вариантов. Так, например, клиент розничного магазина, который звонит по бесплатному номеру, чтобы воспользоваться накопленными за счет совершенных покупок призовыми милями, в действительности будет беседовать с сотрудником сервисной службы LoyaltyOne. Такие звонки по ряду причин оказываются весьма непростыми.

- Потребители хотят получить в обмен на свои призовые мили бесплатные товары и услуги, например слетать куда-нибудь или воспользоваться предложениями в сфере досуга и развлечений.
- Спектр таких предложений ограничен. Например, в случае получения билетов на самолет в обмен на призовые мили можно воспользоваться

только некоторыми рейсами и только определенными местами из числа свободных.

- LoyaltyOne стремится предложить конечным потребителям удачные варианты использования полученных бонусов и при этом обеспечить прибыль партнерским компаниям.

Таким образом, в ситуации, когда клиент хочет использовать свои призовые мили, чтобы забронировать билет на конкретный рейс, на который нет свободных мест, сотрудник LoyaltyOne должен найти путем перебора возможных альтернатив другой подходящий вариант прежде, чем завершится беседа. Иначе клиент останется разочарованным, и это может повлиять на его дальнейшее участие в программе. Вот почему предложение альтернативы в данном случае так важно. Но их опыт поиска решений в ситуациях «все или ничего» применим в любой компании, в случаях, которые могут обернуться для клиента высокими с точки зрения усилий затратами, поскольку он не может получить желаемое. На самом деле компании, которые, благодаря своим уникальным обстоятельствам, вынуждены проявлять творческий подход, часто создают в результате самые эффективные техники.

Компания LoyaltyOne создала модель обработки запросов, названную «экспериментальной программой», с целью определять основной мотив обращения клиентов, чтобы понять, в чем они действительно нуждаются, и затем предлагать оптимальный альтернативный вариант, который будет столь же удовлетворительным, что и исходный запрос. В его основе — особый способ взаимодействия операторов с клиентами, желающими использовать призовые мили.

В отличие от большинства компаний, сотрудники которых вынуждают клиентов «оставаться на линии», пока они ищут ответы на их вопросы, сотрудники LoyaltyOne используют эти моменты стратегически, а именно для того, чтобы узнать как можно больше о клиенте и его потребностях и использовать эту информацию в дальнейшем разговоре.

Исходя из этого описания, может показаться, что этот подход сложен для освоения, однако подобно Osram Sylvania, разработавшей модель позитивного общения, LoyaltyOne создала воспроизводимую методику, которой может эффективно пользоваться любой сотрудник.

Как вы понимаете, почти все обращения по поводу призовых миль начинаются с озвучивания клиентом своего запроса. И, скорее всего, это вполне определенный запрос, например билеты на конкретный рейс в конкретные день и время. И в первые несколько секунд, как только пожелание высказано, сотрудник уже делает два вывода:

- выяснение того, есть ли возможность забронировать места на этот

рейс, займет несколько минут;

- если такой возможности нет, ему придется найти альтернативный вариант и узнать, согласится ли клиент принять его предложение, а это может быть билет на другой день или другое время, или даже в другой город.

Когда тревожный колокольчик (в голове сотрудника) смолкает, начинается работа по формированию альтернативных предложений. Пока оператор проверяет наличие вариантов по ключевым критериям — направление и дата, — он пытается вовлечь клиента в ничего не значащую (как кажется со стороны) беседу. Как правило, она начинается с очень тактичного вопроса: «И зачем же вам нужно в Ванкувер?»

Вместо того чтобы удерживать клиента на линии (что, кстати, у подавляющего числа клиентов вызывает недовольство, поскольку они не знают, что в данный момент происходит, остается ли оператор на связи, или про них забыли и соединение вот-вот оборвется), оператор старается использовать этот момент так, чтобы это принесло в дальнейшем пользу.

Связана ли поездка с работой клиента? Будет ли у него в ходе этой деловой поездки личное время и как он планирует его использовать? Будет ли он в этом путешествии один или с супругой/супругом (другими членами семьи)? Принципиально для него конкретное направление полета или он готов рассмотреть другие варианты? Сотрудник не знает, что именно ему удастся узнать в ходе такой беседы, но уже может начать продумывать запасной план. В случае если выяснится, что нужный рейс для клиента недоступен, что он *может* предложить взамен, чтобы того это устроило?

Если окажется, что запрос клиента может быть удовлетворен и он получит то, что хотел, значит, вопрос решен. Но если результат противоположный, то, прежде чем клиент узнает об отказе, оператор, думая на несколько шагов вперед, уже готовит ряд альтернативных предложений, которые *могут* подойти. И вся эта умственная работа оператора начинается с обычной дружелюбной беседы. Несмотря на всю напряженность момента, со стороны все выглядит так, будто два человека просто разговаривают. Но в этом процессе лишь тонкая грань отделяет провал от успеха.

Вот типичный пример такого взаимодействия.

КЛИЕНТ. Я хотел бы забронировать билет на рейс до Ванкувера на утро понедельника.

ОПЕРАТОР. Хорошо, сейчас посмотрим, что я могу для вас сделать (кликание кнопкой мыши на заднем фоне). И что же ждет вас в Ванкувере?

КЛИЕНТ. У меня важная деловая встреча в понедельник днем.

ОПЕРАТОР. Понятно. Подождите немного, пока я выясню, есть ли в наличии билеты.

(Здесь наступает момент, когда оператор понимает, что доступных билетов на утро понедельника в Ванкувер нет. Однако есть возможность улететь утром или днем в воскресенье, так что он продолжает разговор, вместо того чтобы попросить клиента оставаться на линии, как это обычно бывает.)

ОПЕРАТОР. Вы часто бываете в Ванкувере? У вас была возможность посмотреть город?

КЛИЕНТ. Вообще-то это моя первая поездка в Ванкувер, но я слышал, что там очень хорошо.

ОПЕРАТОР. Это правда, там очень красиво. У вас будет свободное время, чтобы осмотреть достопримечательности?

КЛИЕНТ. Хотелось бы, но у меня важная встреча в понедельник, и, к сожалению, я буду сильно занят.

ОПЕРАТОР. Что ж, я все проверила и вижу, что есть хороший вариант: дневной рейс в воскресенье. Все билеты на понедельник, как оказалось, уже распроданы, но вы сможете прибыть в город пораньше и успеете немного погулять, к тому же вам не придется беспокоиться по поводу возможных задержек рейса, так как вы уже ни за что не пропустите встречу. Как вам такой вариант?

Здесь есть ряд ключевых моментов, которые могут иметь более широкое, как нам кажется, применение.

Не спешите сказать «нет». Главное в подборе альтернативного варианта, подходящего для клиента, — это избегать поспешного сообщения о том, что желаемое недоступно. Повремените, возьмите небольшую паузу. У клиента нет ни малейшего представления о том, сколько времени займет сбор данных в вашей системе. Используйте эти драгоценные моменты, чтобы выяснить, что еще может быть интересно клиенту помимо первоначального запроса. Постарайтесь

понять ход его мыслей и определить, насколько гибким он может быть.

Не старайтесь объяснить клиенту, что вы делаете и как ищете выход из положения. Среднестатистический сотрудник фирмы тратит слишком много времени и умственных усилий клиента на объяснение, почему тот не может получить желаемое. Хотя кажется, что он поступает честно, это заставляет клиента занимать оборонительную позицию или даже агрессивную. «Все, что вы делаете, — так это ищете оправдания, почему ваша компания не может мне дать то, что я хочу. Как это может мне помочь?» И, конечно же, в сфере сервисного обслуживания считается, что, если вы начали защищаться, значит, вы уже проиграли.

Не воспринимайте запрос клиента буквально. Очень часто запрос клиента и его настоящая потребность могут сильно отличаться друг от друга. Чтобы получить полное представление о том, что необходимо клиенту, нужно более детально вникнуть в его ситуацию. Например, когда клиент требует устранить неполадки в работе кабельного ТВ немедленно, может выясниться, что на самом деле для него важно, чтобы вещание было восстановлено до завтрашнего дня, когда к нему придут друзья смотреть большую игру. Зная это, оператор сможет убедить клиента, что все будет исправлено до завтрашней игры, даже существенно раньше, успокоить его и уладить ситуацию.

Клиент авиакомпании, расстроенный из-за отмены рейса в Чикаго, реагирует так прежде всего потому, что на следующий день его дочь принимает участие в танцевальном шоу. Так что проблема не в том, чтобы вылететь вовремя, а в том, чтобы выполнить данное ребенку обещание — присутствовать на важном для нее событии. И здесь может быть масса альтернатив, вполне приемлемых для клиента, оказавшегося в отчаянной ситуации (к примеру, перелет в другой город, а оттуда — на автомобиле до места назначения, или поездка наземным транспортом до другого города, а далее на самолете до Чикаго). Заметьте, оператор не догадается предложить подобные варианты, не зная контекста ситуации, в которой оказался клиента.

Конечно, это правило применимо не для всех клиентов и не во всех ситуациях. Не все согласятся поддержать разговор с сотрудником сервисной службы. И не всякая проблема может быть решена альтернативными способами. Но процент ситуаций, в которых предоставление альтернативы

может дать эффект, достаточно высок, чтобы стоило хотя бы попытаться.

Опыт компании LoyaltyOne свидетельствует, что значительный процент клиентских запросов может быть удовлетворен в полном соответствии с их формулировкой. Ясно, что в таком случае нет необходимости предлагать какие-либо альтернативы (поскольку оператор не может знать заранее, будет ли удовлетворен исходный запрос клиента, он в любом случае задает вопросы, чтобы узнать реальную причину обращения).

Примерно 10% тех клиентов, запрос которых не может быть удовлетворен прямо, отказываются рассказывать оператору о причине и цели своей поездки. В таких случаях оператор все равно старается подобрать возможные альтернативные варианты, используя навыки позитивного общения, и получить наилучший в этих условиях результат. Нежелание клиентов делиться информацией, безусловно, является в данной ситуации препятствием для удовлетворения их запросов, но оператор знает, что это чревато неудачей для клиента, и делает все возможное, чтобы добиться успеха.

Среди остальных запросов большая часть приходится на клиентов, которые готовы, по крайней мере, рассмотреть — а во многих случаях и принять — альтернативные предложения (другой рейс, другой день или время, другое место назначения). Это достигается путем сохранения оператором положительного импульса, тем, что он выигрывает достаточно времени для того, чтобы немного больше узнать о клиенте, вместо того чтобы прямо заявить ему «нет». Его действия заключаются в простом понимании контекста клиентского запроса и ожидании момента, когда он сможет предоставить несколько альтернативных решений исходя из мотивов, озвученных самим клиентом.

Все это делается ради клиента, чтобы помочь ему получить желаемое. Никаких манипуляций или психологических трюков. Да, компания получает выгоду, удовлетворив клиентский запрос, но ведущий мотив здесь — это создание у клиента позитивного опыта взаимодействия с компанией в условиях минимальных усилий.

Чтобы оценить успех тактики предоставления альтернатив, в LoyaltyOne подготовили группу обученных сотрудников, а затем сравнили полученные ими результаты с показателями контрольной группы, участники которой продолжали обслуживать клиентов традиционным способом. Когда клиенты были опрошены о степени их удовлетворенности обслуживанием, тестовая группа была оценена на 8% выше. А их рейтинг «заботы о клиенте» был выше на 11%. Кроме того, обнаружилось, что на 7% вырос показатель решения проблемы при первом обращении, факт, впечатляющий сам по себе, замечательный еще и тем, что влечет за собой снижение затрат на обработку дополнительных звонков и разрешение конфликтных ситуаций. Это существенно влияет на итоговую стоимость сервисного обслуживания.

Еще одним преимуществом, которое оказалось неожиданным сюрпризом, стало небольшое сокращение времени обработки звонка. На первый взгляд этот результат кажется совершенно нелогичным. Разве не должен процесс вовлечения клиентов в разговор и выяснения подлинных причин их обращения увеличивать продолжительность обработки запроса?

В ряде ситуаций это так и происходит. Дополнительные вопросы, безусловно, увеличивают длительность некоторых телефонных разговоров. Но при этом значительно сокращается время, затрачиваемое на обработку самых сложных обращений, звонков, которые выливаются в продолжительные дискуссии и конфликтные ситуации. Например, такие, в которых клиент, не получив того, что он хотел, раздражается настолько, что вступает в спор с оператором и требует, чтобы ему дали поговорить с руководством.

Тактика предоставления альтернативы — не панацея, она полезна тем, что позволяет избежать негативных проявлений и болезненных переживаний в большинстве случаев, не только потому, что помогает клиентам снизить уровень затрачиваемых усилий, но и потому, что смягчает самые тяжелые, эмоционально опустошающие контакты, с которыми операторы имеют дело ежедневно.

Личностно ориентированный подход к разрешению проблем

Что, если вместо стремления жестко структурировать процесс обращения с клиентами сотрудник будет придерживаться более гибкого подхода к обслуживанию? Что, если существует способ определить основные личностные черты клиента, как постоянные, так и ситуативные, превалирующие в данный момент, и адаптировать взаимодействие конкретно под него? Несомненно, это позволило бы добиться превосходного впечатления от обслуживания и снизить уровень усилий, требуемых для решения проблемы. Но возможно ли это?

В любой крупной организации из сферы обслуживания найдутся люди, которые, по-видимому, в большей степени, чем другие, способны находиться на одной волне с клиентами. Они быстрее, чем прочие, находят общий язык с людьми, у которых возникла проблема или какая-то сложность. Кажется, они способны понять другого человека: в чем он нуждается, что ценит, и предложить такой тип взаимодействия, который интуитивно считают правильным.

Иногда эту способность объясняют превосходными навыками эмпатии, иногда — проявлениями своего рода материнского инстинкта оказывать помошь другим, но, как бы ни было, она позволяет тем немногим людям,

которые владеют ею, добиваться превосходных результатов. Будучи на одной волне с клиентом, они вместе с ним проходят долгий путь к снижению усилий и смягчению нелояльности.

Огорчает то, что на вопрос, как им это удается, такие сотрудники, скорее всего, отреагируют словами: «*Удается что?*» Это объясняется тем, что такие высокоэффективные люди действуют интуитивно. Руководители организаций готовы были бы нанять как можно больше таких людей, если бы нашли их. Но такие навыки очень нелегко распознать, читая резюме или проводя собеседование. Вот почему необходим личностно ориентированный подход к разрешению проблем, адаптируемый и доступный для усвоения. Выработка такого подхода позволит даже наименее одаренным сотрудникам перенимать модель эффективного поведения и получать высокие результаты, которые в противном случае будут доступны только людям с особыми талантами и навыками.

Существует множество методик для определения типа личности, но лучшая из тех, что мы знаем, применяется в Bradford & Bingley, английском ипотечном банке. В ее основу положена типология, разработанная Изабель Майерс-Бриггс. Многие из вас знакомы с этой базовой конструкцией, в рамках которой анализируются доминирующие предпочтения личности в восприятии и стиле мышления. Тест Майерс-Бриггс оценивает каждого человека по четырем диахотомическим шкалам и дает на выходе четырехбуквенный код, относящий человека к определенному типу личности. На основе четырех различных параметров типология Майерс-Бриггс выделяет 16 уникальных типов личности.

По сравнению с огромным количеством личностных типов, с которым каждый из нас сталкивается в течение жизни, 16 вариантов — относительно немного, чтобы изучить и понять их. Но использовать 16 разных профилей в течение двух- или трехминутного разговора с клиентом — практически непосильная задача для большинства сотрудников. Поэтому в Bradford & Bingley воспользовались разработкой компании PowerTrain (консультационная фирма, занимающаяся вопросами изменения поведения), в которой 16 типов сведены к четырем вариантам, количеству, гораздо более приемлемому для использования на практике (рис. 4.5).



Источники: Bradford & Bingley, plc.; Power Train (UK) Ltd.; CEB, 2013.

Рис. 4.5. Личностные типы по Bradford & Bingley

Построение профиля

Представьте, что в мире существует только четыре типа клиентов:

- чувствующий, который руководствуется эмоциональными потребностями;
- артистичный, который любит поговорить и покрасоваться;
- мыслительный, который предпочитает все анализировать и добиваться ясности;
- контролирующий, который просто хочет получить то, что ему нужно и когда ему это нужно.

На первый взгляд все выглядит достаточно просто, но не ясно, как это может помочь при обслуживании клиентов. Без какой-либо инструкции или руководства, объясняющих, как определить, к какому типу личности принадлежит клиент и как с ним обращаться, эта типология является не более чем хорошо сформулированной версией нашего интуитивного знания.

Настоящая магия Bradford & Bingley заключается в самом процессе. Эта

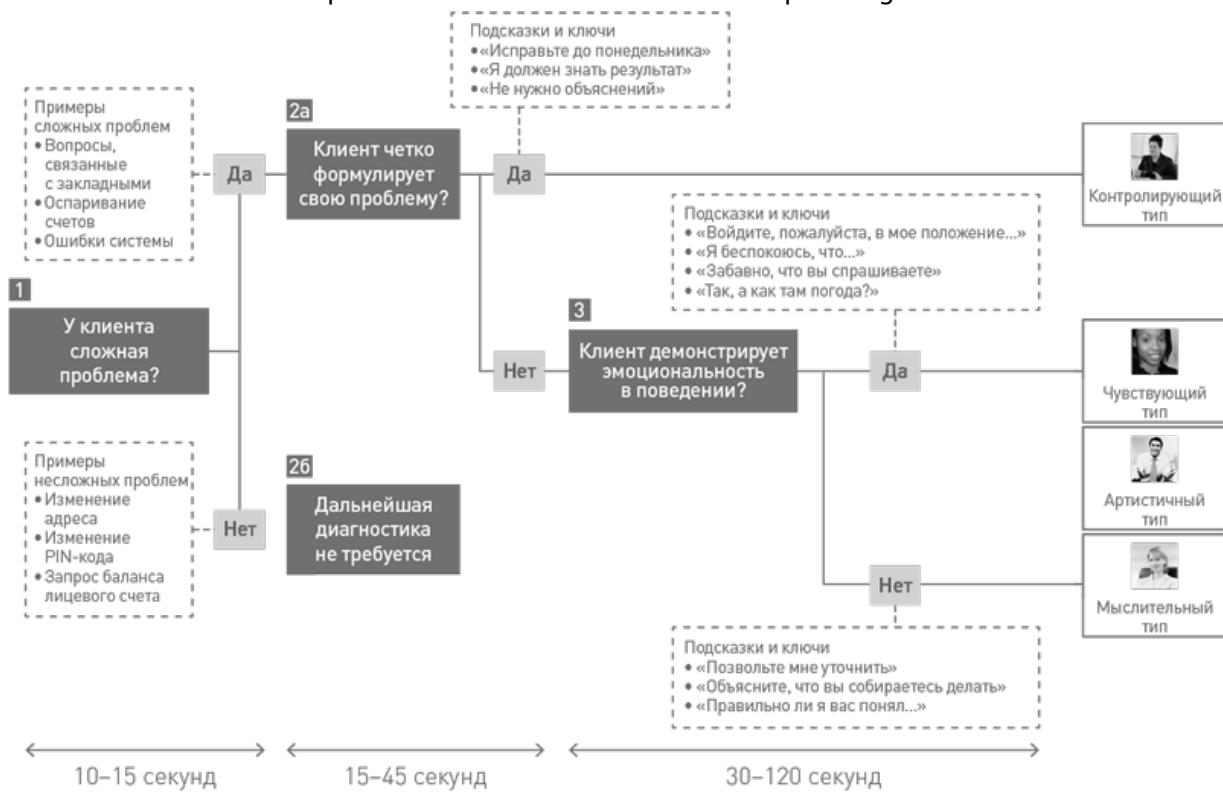
методика позволяет даже рядовому сотруднику выносить обоснованные суждения о личности клиента за 30–60 секунд. И самое интересное заключается в том, что для этого не обязательно задавать клиенту множество вопросов. Вместо этого сотрудник основывается на тех словах и выражениях, которые использует клиент для описания своей проблемы. Не на интонациях голоса или каком-либо другом трудноуловимом аспекте, а на том, какие формулировки он выбирает для описания причины своего обращения в компанию.

Чтобы помочь в этом сотрудникам, руководство Bradford & Bingley предоставило им простой алгоритм решений (рис. 4.6). Согласно этой схеме, оператор в процессе определения типа личности должен ответить на три вопроса.

1. У клиента сложная проблема? Если ответ «нет», то есть если проблема простая, оператору нет необходимости определять тип клиента. Если запрос клиента может быть выполнен легко и быстро, с незначительными усилиями, то нет никакого смысла подстраиваться под клиента более, чем того требуют простой профессионализм и вежливость. В случае простых запросов сотрудникам предлагается вести себя с ними как с представителями контролирующего типа — просто предоставить то, что им нужно, и завершить беседу максимально вежливо и оперативно. Если же у клиента сложный запрос (например, он оспаривает правомочность выставленного ему счета), тогда сотрудник должен внимательно прислушиваться к словам, которыми клиент описывает свою проблему.

2. Клиент четко формулирует свою проблему? Если да, то он, скорее всего, относится к контролирующему типу. Не обязательно дальше продолжать диагностику, достаточно дать быстрые и лаконичные ответы на его вопросы.

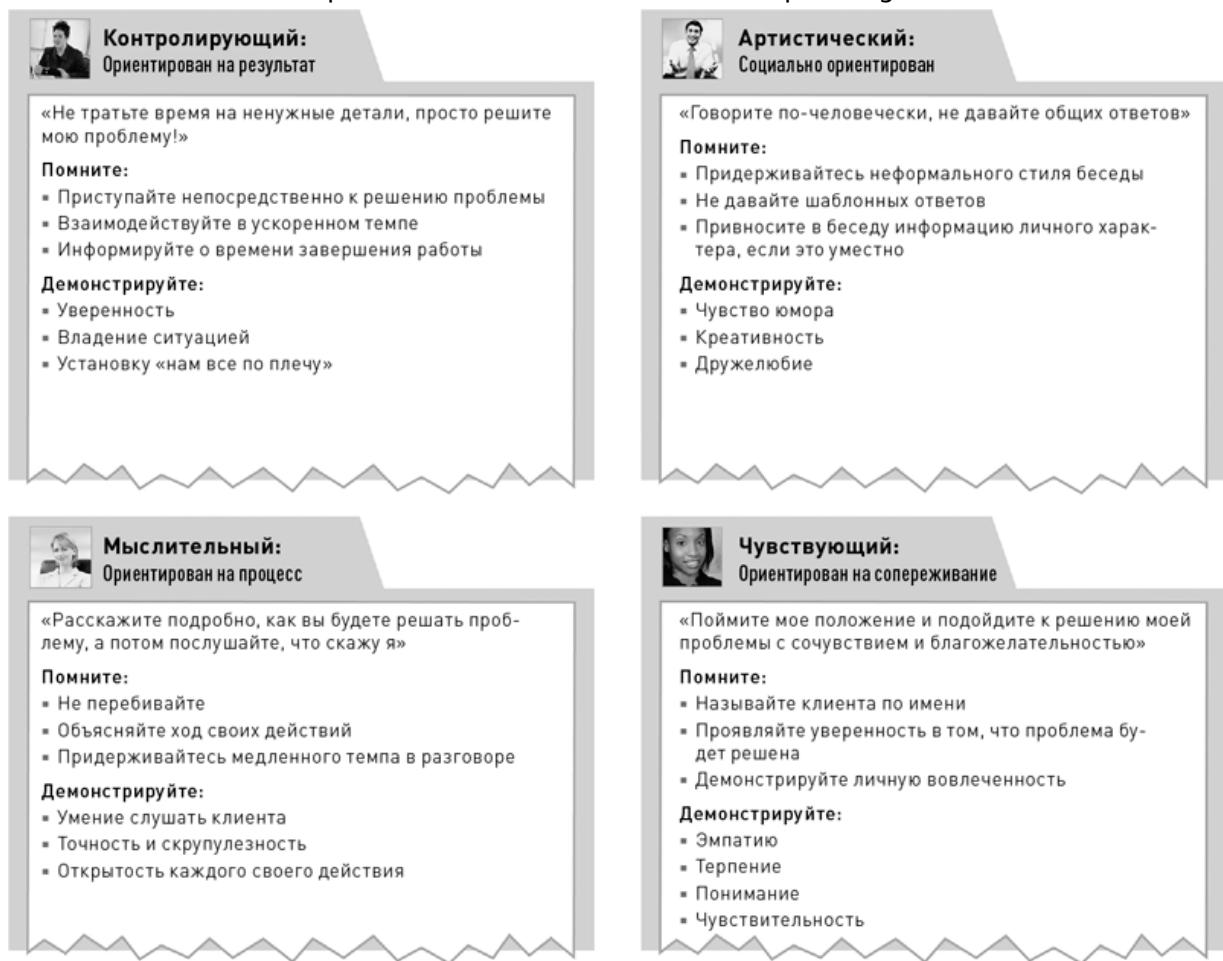
3. Если ответ «нет», то тогда наступает очередь третьего и последнего вопроса: клиент демонстрирует эмоциональность в поведении? Если нет, то это, скорее всего, мыслительный тип. Если ответ «да», — то либо артистичный, либо чувствующий тип, которые различаются по происхождению их эмоциональных потребностей. Артистичный тип, что неудивительно, любит находиться в коллективе, шутить, непринужденно общаться. Чувствующий хочет, чтобы с его точкой зрения считались, а его чувства принимали во внимание.



Источники: Bradford & Bingley, plc.; Power Train (UK) Ltd.; CEB, 2013.

Рис. 4.6. Алгоритм определения типа личности клиента компании Bradford & Bingley

Безусловно, определение личностных характеристик клиента — важный момент, но самое главное — это предоставление обслуживания, соответствующего этому конкретному клиенту. В компании Bradford & Bingley упростили и этот этап, подготовив серию шпаргалок, которые стали повседневным рабочим инструментом сотрудников в процессе клиентского обслуживания. Этот набор простых памяток помогает сотрудникам применять к разным типам клиентов определенный подход, чтобы свести к минимуму усилия клиентов в процессе взаимодействия (рис. 4.7).



Источники: Bradford & Bingley, plc.; Power Train (UK) Ltd.; CEB, 2013.

Рис. 4.7. Руководство Bradford & Bingley: как подстроиться к клиенту для решения проблемы (сокр.)

Неожиданным решением компании стал запрет на сохранение в системе CRM какой-либо информации о типе личности клиента. Казалось бы, хорошая идея — предупредить остальных членов команды о личностных особенностях клиента, чтобы помочь оператору, который будет взаимодействовать с ним в следующий раз. Однако в Bradford & Bingley предпочли не делать этого, поскольку выяснилось, что состояние клиента и его личностный профиль могут изменяться в зависимости от ряда факторов (например, от того, насколько в данный момент актуальна для клиента проблема), и в компании хотели бы избежать предвзятого отношения сотрудников по отношению к клиентам, состояние которых при следующем обращении может быть совсем иным.

Стоит ли тратить силы и время на обучение персонала навыкам распознавания типа и личностных особенностей клиента и ожидать от сотрудников, работающих на условиях частичной занятости, какой-то степени квалификации в овладении этими навыками? Наш анализ, основанный на наблюдениях за работой команды Bradford & Bingley, а также десятков других компаний, которые с недавнего времени стали внедрять данный подход, указывает, что стоит.

Рассмотрим потенциальное влияние на потребительскую лояльность. Если клиент чувствует, что взаимодействующий с ним сотрудник понимает его, с большой долей вероятности показатель уровня вложенных усилий будет снижаться. Это суть подхода создания впечатления. Помните, что общее восприятие клиентом затраченных усилий является главным стимулятором нелояльности, поскольку это впечатление переносится на всю сервисную службу. Стратегия компании Bradford & Bingley позволяет сотрудникам предоставлять такой сервис, который действительно носит индивидуальный характер и подстроен под клиента.

Результаты подтверждают эффективность этого подхода. Компания отмечает повышение на 20% показателя по шкале «готовность рекомендовать». Более того, со временем появился целый ряд дополнительных преимуществ, на которые никто не рассчитывал. В течение первого года применения личностно ориентированного подхода число повторных звонков сократилось на 40%. Если вы вспомните наше обсуждение стратегии предупреждения последующих проблем в главе 3, огромная часть повторных звонков происходит из-за косвенных проблем, например, клиент не доверяет предоставленной информации или он остался не удовлетворен полученным ответом. Общение с клиентами на основе их личностных особенностей позволило компании избавиться от эмоциональных факторов, вызывающих повторные обращения, что в итоге оказало существенное положительное влияние на экономические показатели сервисной службы.

Кроме того, в компании нам сообщили о значительном повышении уровня вовлеченности персонала. В беседе с сотрудниками выяснилось, что личностно ориентированный подход не только делает работу значительно интереснее, но и позволяет им чувствовать себя более свободными в процессе общения с клиентами, поскольку они действуют так, как считают нужным и правильным, тем самым создавая атмосферу, коренным образом отличающуюся от условий работы в большинстве других сервисных организаций, где руководствуются четко прописанной схемой в духе подхода «командуй и управляй».

И снова трехсторонняя победа. В выигрыше и клиенты, и компания, и сотрудники.

В заключение отметим, что переход от «последовательного обслуживания», в русле которого руководство определяет, что «хорошо», и затем ожидает, что персонал будет действовать согласно этому стандарту, к «последовательному индивидуальному подходу», при котором к обслуживанию каждого клиента подходят персонально, — это, по сути, смена культуры. Она не может быть осуществлена простым объяснением персоналу, что им следует делать в каждой конкретной ситуации. Совершенно очевидно, что установка на исключительный сервис потребует

серьезного переосмыслиения метода управления сотрудниками подразделения.

Учитывая этот факт, мы поступили так же, как и всегда, — запустили еще один исследовательский проект, на этот раз сфокусировавшись на функции управления сервисной службой. Мы намеревались выяснить, как в компаниях с низким показателем клиентских усилий управляют сотрудниками сервисного отдела. Что они делают особенного, отличного от того, что делают остальные? Как именно им удается контролировать процесс в условиях, когда абсолютный контроль и навязывание сотрудникам определенного поведения противоречат принципам индивидуального, личностно ориентированного обслуживания?

Мы были невероятно удивлены полученными результатами. Сделанное открытие позволило совершить еще один прорыв, значимый как для нас, так и для множества компаний, избравших стратегию предоставления клиентам низкозатратного с точки зрения усилий обслуживания.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Усилия на одну треть складываются из «действий» и на две трети — из «чувств». По большей части показатель потребительских усилий формируется из того, насколько сложным было взаимодействие с компанией согласно восприятию клиента, а не реально предпринятым им действиям.
- Управление восприятием клиента заключается не в том, чтобы «быть приятным». «Создание впечатления» — это способ управления реакциями клиента, его мнением о взаимодействии с компанией. Он существенно отличается как по форме, так и по цели от традиционных навыков общения, берет начало в поведенческой экономике и опирается на использование тщательно подбираемых формулировок для достижения положительной реакции на решение проблемы, которое не отвечает запросу клиента и, строго говоря, не является для него хорошей новостью.

ЧТОБЫ ОБЛАДАТЬ КОНТРОЛЕМ, НУЖНО ОТ НЕГО ОТКАЗАТЬСЯ

Тем немногим людям, которые посвятили свою жизнь сервисному обслуживанию, мы должны сообщить один суровый факт: несмотря на все научные разработки и стратегические решения, направленные на совершенствование обслуживания клиентов, реальное *оказание услуг* осуществляют сотни, если не тысячи, простых наемных сотрудников. Это значительно превышает возможности руководящей команды с точки зрения эффективного контроля.

Достижение таких целей, как смягчение нелояльности клиентов путем снижения усилий, целиком и полностью зависит непосредственно от линейного персонала, большая часть которого — это операторы с почасовой оплатой труда, часто работающие по совместительству. Другими словами, будет успешной или нет блестящая стратегия, разработанная генералами в штаб-квартирах компаний, зависит от действий сотен или даже тысяч рядовых, чья заинтересованность в успехе ограничивается простой необходимостью получения стабильного дохода. Такова реальность, которую во многих компаниях предпочитают не замечать, избегая такой постановки вопроса.

И финансовые и стратегические планы компаний во многом зависят от навыков и умений каждого конкретного сотрудника. У супервайзера нет возможности тщательно следить за сотрудниками (за исключением обострившихся по вине оператора ситуаций), так что ничего нельзя гарантировать. В результате в большинстве случаев преобладающей стратегией управления сотрудниками в сфере сервисного обслуживания является стратегия снижения рисков компании путем установления строгого контроля. То есть единственный вариант — держать всех в ежовых рукавицах. В некоторых компаниях до сих пор в ходу списки утвержденных слов и выражений, которые должен использовать сотрудник в общении с клиентами. Многие используют такие допотопные методы оценки продуктивности, как среднее время обработки звонка¹⁷ и контрольный перечень действий сотрудника, который маскируется под средство

«обеспечения качества» и регулирует действия сотрудника в ходе любого взаимодействия. В некоторых компаниях (особенно в регулируемых отраслях) ситуация с этой точки зрения выглядит очень печально.

Однако, как мы обнаружили, одно из основных условий высококлассного обслуживания заключается в совершенно ином подходе к стратегии управления сотрудниками, принятом в компаниях, ориентированных на низкозатратное обслуживание. Если вы пройдете по офисам и рабочим помещениям таких компаний, то почувствуете, что они отличаются от обычных колл-центров. Здесь нет часов, отслеживающих среднее время обработки звонка и сигнализирующих сотруднику, что необходимо побыстрее закончить телефонный разговор с клиентом. Нет людей, которые следили бы за обеспечением качества, проверяли бы рабочие места и оценивали согласованность предоставления сервисных услуг. Нет никого, кто напоминал бы сотрудникам, что они должны не менее трех раз произнести имя клиента, поблагодарить позвонившего за лояльность компании или как-то иначе «послать им по телефону улыбку».

В организациях, придерживающихся стратегии снижения потребительских усилий, сотрудники находят собственные способы оптимального решения нетривиальных задач, с которыми к ним обращаются клиенты. Другими словами, успешные с точки зрения обслуживания компании признают то, чего не признают другие, а именно:

чтобы получить контроль, в действительности необходимо контроль отдать.

Это не какое-то идеалистическое пожелание, реализуемое только на бумаге или в лабораторных условиях. То, о чем мы говорим, вполне осуществимо и, более того, уже стало реальностью в наиболее прогрессивных компаниях из сферы обслуживания по всему миру. Руководители этих компаний раньше других осознали, что ожидания и требования клиентов сегодня меняются гораздо быстрее, чем прежде. Стратегии сервисного обслуживания успешных в прошлом компаний быстро устаревают и либо перестают быть эффективными, либо, в худшем случае, становятся вредными. Вполне понятно, почему вчерашние компании-лидеры пытаются отрицать реальность и хотят продолжать делать то, что они делали всегда, ничего не меняя.

Но для тех, кто готов увидеть вещи такими, какие они есть, отличия совершенно очевидны. За последние два десятилетия произошли значительные изменения, говорим ли мы об ожиданиях клиентов или о требуемых для их удовлетворения навыках сотрудников сервисных служб. Мы давно миновали ту стадию, на которой большинство клиентских

проблем являлись стандартными и ожидаемыми и на которой сервисное обслуживание, соответственно, могло управляться так же, как фабричный конвейер. Теперь простые проблемы могут быть решены посредством самообслуживания, а на сервисный отдел остаются более сложные задачи.

Добавьте к этому быстрый рост клиентских ожиданий, а также безграничные, благодаря социальным сетям, возможности, позволяющие «наказать» компанию за несоответствие этим ожиданиям, и станет очевидно, что ставки и риски для компаний стали намного выше, чем раньше (рис. 5.1).

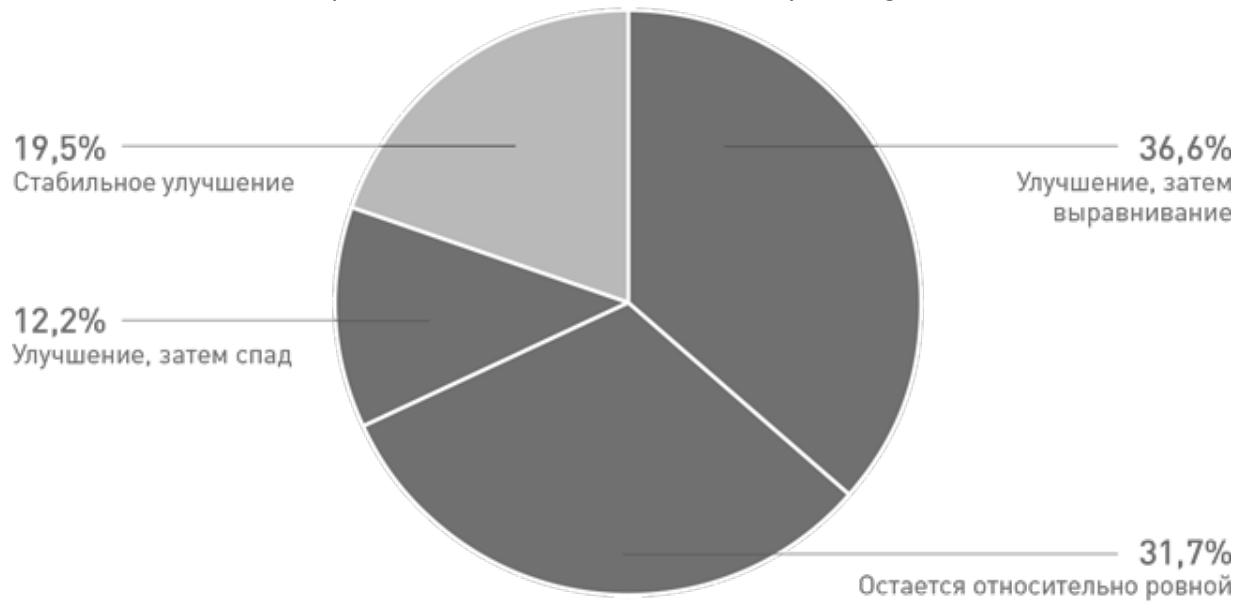


* Высокий/низкий показатель

Источник: CEB, 2013.

Рис. 5.1. Разные периоды обслуживания клиентов

На этом фоне не кажутся удивительными результаты наших недавних исследований, которые показали, что в 80,5% сервисных организаций производительность сотрудников не повышалась сколько-нибудь заметно на протяжении последних нескольких лет (рис. 5.2).



n = 41 компания

Источник: CEB, 2013.

Рис. 5.2. Тенденция улучшения производительности сотрудников [по данным компаний]

Эти новости, безусловно, в каком-то смысле удручают. При любой системе менеджмента, ориентированной на создание у клиента превосходного опыта взаимодействия с компанией, при всей той отдаче и энергии, с которыми большинство сотрудников пытаются достичь наилучшего для потребителя результата, в итоге чаще всего не наблюдается никакого реального прогресса. Это похоже на попытку подняться вверх по эскалатору, который движется вниз. Неважно, как сильно стараешься, вы все равно никуда не придетете. Эта неспособность добиться повышения производительности линейных сотрудников или, хуже того, вероятность снижения производительности ставит перед руководством сервисных служб большое количество вопросов, на которые нет ответов. Руководитель сервисной службы одного крупного банка сказал нам: «Сотрудники не могут поспеть за растущими клиентскими ожиданиями. Ежегодная текучесть кадров, достигающая 30%, на практике выражается в том, что только я успею познакомиться с новыми людьми, как они уже уходят, вследствие эмоционального выгорания, вызванного требовательностью клиентов и негибкостью системы».

Как нам подготовить персонал к этому изменившемуся миру клиентских ожиданий и требований? Какого типа работники лучше подходят для работы в условиях, диктуемых нынешними клиентами? Кого следует нанимать компаниям в качестве линейного персонала? Какие навыки и поведенческие модели оказывают наибольшее влияние на производительность, особенно если речь идет о снижении потребительских усилий? Какие типы обучения, коучинга и стимулирования сотрудников

дадут самую большую отдачу? Все сводится к двум вопросам: как компания может ориентировать своих сотрудников на успех в современных условиях? Какие навыки наиболее важны с точки зрения стратегии снижения потребительских усилий?

В поисках ответов на эти вопросы мы провели одно из наиболее комплексных и широкомасштабных исследований, направленных на изучение производительности сотрудников. Нашей целью было узнать, какие навыки и модели поведения в наибольшей степени способствуют повышению потребительской лояльности и формированию у клиентов превосходного опыта взаимодействия с компанией. При всей сложности и масштабности стоящей перед нами задачи суть была проста: попытаться определить навыки и характеристики доминирующего поведения каждого конкретного сотрудника сервисной службы и затем сопоставить эти данные с их уровнем производительности. Если бы мы выяснили личные особенности конкретного человека, а затем определили, насколько эффективен он в работе по сравнению со своими коллегами, а затем проделали то же самое с сотнями других сотрудников, то смогли бы сделать вполне четкий вывод о том, что наиболее важно для достижения высокой производительности.

Чтобы узнать как можно больше об отдельных сотрудниках, мы обратились за помощью к тем, кто знает их лучше всего, — к их непосредственным супервайзерам. В результате мы смогли заручиться помощью 440 супервайзеров из организаций сервисного обслуживания, получив репрезентативную выборку по отраслям, моделям бизнеса, размерам компании, географическому расположению и культурным особенностям.

Мы попросили каждого из супервайзеров предоставить подробную информацию о трех случайным образом выбранных сотрудниках, с которыми они непосредственно работали и которых хорошо знали. В общей сложности мы получили данные о 1320 сотрудниках для дальнейшего анализа. Супервайзерам было предложено, основываясь на собственном опыте, оценить каждого из троих выбранных служащих с точки зрения наличия определенных навыков, в соответствии со списком, содержащим более 75 пунктов. В список вошли навыки, которые, по нашему предположению, могут способствовать в той или иной мере обеспечению качественного обслуживания клиентов в современных условиях.

После этого сотрудников оценивали исходя из их индивидуальной производительности: какое место занимает каждый из них среди своих коллег по показателям успешности, принятым в данной компании (удовлетворенность клиентов, индекс потребительской лояльности, показатель разрешения проблем при первом обращении, показатель потребительских усилий и т.д.). Являлись ли они высокоэффективными?

Демонстрировали средний уровень? Или показывали низкую эффективность?

В итоге, сравнив индивидуальные навыки 1320 сотрудников с их показателями продуктивности, мы получили очень четкие результаты. Некоторые из них подтвердили наши предположения, а другие оказались сюрпризом.

Эти данные — итог двух аналитических процессов. Проведение факторного анализа позволило нам понять, что длинный список навыков аккуратно укладывается в четыре кластерные и статистически определяемые категории, каждая из которых обладает общими характеристиками и естественными взаимосвязями.

Кроме того, регрессионный анализ позволил нам получить ответ на ключевой вопрос исследования, мы смогли ясно увидеть, какая из четырех выявленных категорий оказывает наибольшее влияние на повышение производительности сотрудников с учетом современных потребительских ожиданий.

Мы перечислим их в порядке возрастания положительного влияния на производительность. Первый кластер состоит из четырех навыков:

- любопытство;
- креативность;
- способность мыслить критически;
- открытость новому опыту.

Эти четыре способности, сгруппированные вместе, мы определили как *развитые навыки решения проблем*, или, для краткости, IQ. Наш анализ показывает, что эти навыки, будучи выше средних показателей, способны увеличить производительность сотрудника на 6,3%. (Все данные о росте производительности приводятся в сравнении с показателями сотрудников, уровень развития данного навыка или поведенческой черты у которых соответствует 25-й процентилю, и сотрудников с уровнем, соответствующим 75-й процентилю, то есть не с самыми лучшими и самыми худшими, а скорее с «не очень хорошими» и «довольно хорошими».) Мы подразумеваем повышение на 6,3% показателя удовлетворенности потребителя или снижение на 6,3% уровня потребительских усилий. И практически в каждой компании, с которой мы работали, нам заявляли, что рост производительности сотрудников на 6,3% способствовал бы значительному подъему показателя удовлетворенности клиентов уровнем обслуживания. И помните, что IQ является самой *нижней* из четырех групп, так что с этого момента нас ждут только хорошие новости.

Следующий кластер состоит из шести навыков:

- демонстрация знания продукта;

- демонстрация технологической компетентности;
- уверенность в общении;
- ясная, понятная речь;
- умение задавать правильные вопросы;
- многозадачность.

Мы обозначили этот кластер как *базовые знания и поведенческие характеристики* — это те основные навыки, владение которыми большинство руководителей сервисных служб считают обязательным. Производительность лучших в этом плане сотрудников выше на 5,1%. И в этом есть закономерность. Если базовые навыки обслуживания у вас развиты выше среднего, логично предположить, что и производительность тоже будет выше, чем у сотрудников с более низкими показателями.

Но, будучи столь же важными, как и базовые качества, навыки третьего кластера дают чуть лучшие результаты. Сюда также входит шесть навыков:

- эмпатийность;
- способность быть гибким в общении с разными типами людей;
- этичность в обслуживании клиентов;
- экстравертированность (в частности, способность легко взаимодействовать с незнакомыми людьми);
- способность поддержать клиента;
- убедительность.

Этот кластер лучше всего характеризуется выражением *эмоциональный интеллект*, или EQ, для краткости. Влияние этого фактора выражается в увеличении производительности на 5,4%.

EQ имеет немного большее влияние, чем IQ или базовые навыки, но разница между ними минимальна. Так что, если бы в результате мы получили только эти три группы факторов, было бы сложно сделать однозначный вывод, какая из этих трех групп может стать очевидным и логичным выбором компаний, на которую стоит сделать упор при найме или обучении сотрудников. Если компания будет вкладывать все свои ресурсы в любом из этих направлений или, подстраховываясь, распределять ресурсы между всеми тремя, то, скорее всего, получит незначительные улучшения, но ничего больше.

Но мы обнаружили, что выбор не ограничивается этими тремя вариантами. Есть четвертый. И этот четвертый фактор — «недостающее звено» — имеет значительно большее влияние, чем любой из трех предыдущих. Его влияние даже существеннее, чем суммы двух любых из вышеперечисленных. Он складывается из пяти навыков:

- выносливость;

- стрессоустойчивость (способность справляться с напряженными ситуациями без чрезмерных усилий);
- принятие ответственности за собственные действия;
- способность нормально воспринимать конструктивную критику со стороны руководства;
- умение концентрироваться на задаче в течение продолжительного времени.

Эти пять навыков связаны друг с другом и образуют единый кластер, отличный от остальных. Он и стал неожиданным для нас открытием. Мы посвятили много времени анализу данного кластера навыков и пришли к определенному выводу в вопросе о том, почему этот кластер так важен. Мы назвали четвертый кластер *коэффициент контроля* (CQ). Давайте обсудим, почему мы назвали его именно так и почему считаем его столь значимым для взаимодействия с клиентами в современных условиях (рис. 5.3).

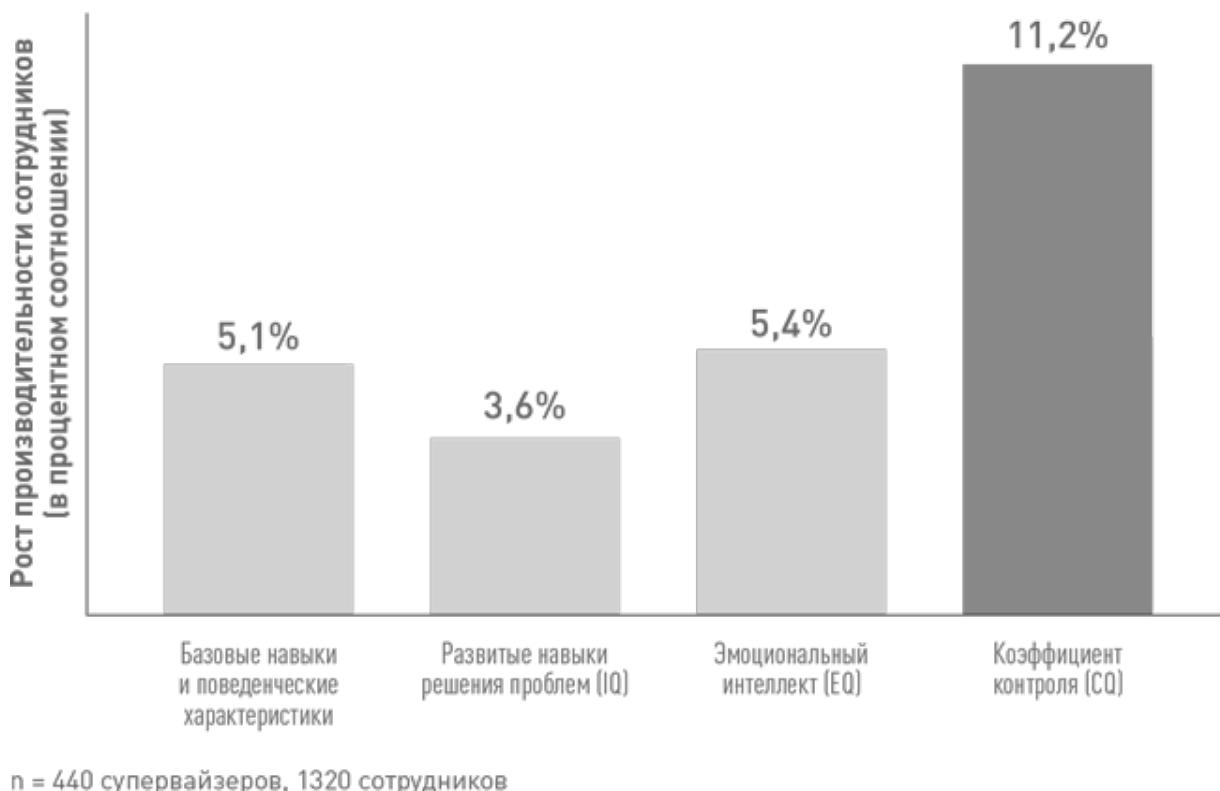


Рис. 5.3. Влияние навыков на производительность сотрудников

Становится все более очевидным, что одним из ключевых элементов для достижения успеха в сегодняшних сложных условиях является способность сотрудников брать контроль над взаимодействием с клиентами. Они должны быть способны поддерживать контакт, причем полный, в сложных, критических ситуациях взаимодействия с людьми, склонными эмоционально реагировать на любое затруднение. Часто эмоциональный накал ситуации усугубляется неспособностью компании решить возникшую

проблему.

Представьте себе ситуацию, когда клиенту сообщают, что неисправность изделия не попадает под гарантию и все, что может предложить компания, — это продать ему другой экземпляр. Или когда клиентам гостиницы говорят, что дополнительное помещение, которое им нужно для проведения семейного торжества, сейчас занято и единственное решение, которое они могут предложить, — отправить часть гостей в другой отель на противоположном конце города.

Способность оставаться хладнокровным в подобных случаях, продолжать использовать позитивную речь и находить альтернативы, чтобы установить эмоциональный контакт с клиентом в сложной, критической ситуации, требует высокой степени самоконтроля. Надо заметить, сотрудники сервисных служб быстро приходят к пониманию того, что в полной мере удовлетворить любой запрос клиента невозможно. Иногда компании просто не могут предложить то решение, которое нужно клиенту, и самое оптимальное, что можно сделать, — это проявить сочувствие и пожелать им всего наилучшего. Негативные реакции и эмоциональные всплески клиентов в подобных ситуациях могут оставить глубокий шрам в психике некоторых сотрудников, особенно наименее устойчивых и неспособных контролировать собственные эмоциональные реакции.

Что более важно в современных условиях работы с клиентами, так это способность сотрудника не только удачно справиться с крайне сложной ситуацией, но и перейти после этого к следующему запросу. А потом к следующему. И еще одному. И так далее.

Некоторые сотрудники испытывают нечто вроде эмоционального истощения после таких жестких взаимодействий. Они становятся бесчувственными или замыкаются в себе. Вероятно, все мы сталкивались с сотрудниками сервиса, находящимися в таком состоянии. Их речь настолько вялая и монотонная, что можно подумать, будто это робот, который действует профессионально, но начисто лишен человеческих качеств. Взаимодействие с такими сотрудниками требует больших энергетических затрат от клиента и практически всегда обрачивается негативными впечатлениями от обслуживания. Такое поведение сотрудников приводит к снижению качества сервисного обслуживания и снижает шансы компании на достижение лояльности клиентов. Поэтому пять качеств, составляющих кластер CQ, так важны для достижения успеха в современных условиях.

Чем глубже мы исследовали эти навыки, тем больше убеждались, что они свойственны также высокоэффективным представителям других профессий, для которых работа в условиях сильного эмоционального напряжения является обычным повседневным явлением.

Рассмотрим работу медсестер. Они вынуждены постоянно

взаимодействовать с пациентами, которые переживают сложный для них период жизни. Некоторые пациенты являются жертвами страшных несчастных случаев. Два часа назад они были здоровыми и беззаботными. А теперь они здесь, на больничных кроватях, и испытывают боль. Некоторые пациенты внезапно осознают свою смертность, хотя еще вчера совершенно не задумывались об этом. И хорошая медсестра способна в полной мере уделить внимание пациенту в одной палате, а затем, независимо от результатов этого взаимодействия, перейти к следующему пациенту и полностью переключиться на него, будто предыдущего пациента с его проблемами не было. Вот в чем сущность личностного контроля.

У медсестер даже есть специальная фраза для таких случаев, которую они говорят друг другу в те моменты, когда нуждаются в поддержке, или молча повторяют про себя, когда в общении с пациентом возникает особенно трудная ситуация: «Перестань принимать это на свой счет».

Одна опытная медсестра, которая всю свою жизнь проработала в реанимации и утешала подопечных на протяжении более чем двух десятилетий, сказала нам: «Когда вы испытываете негативные переживания, нельзя переносить их на пациента. Ведь он заслуживает всего того, что я могу ему предложить, и нечестно давать ему меньше, чем могу, только потому, что у меня был тяжелый разговор с кем-то несколько минут назад. Так что я не принимаю это лично на себя. Я делаю все возможное в каждой конкретной ситуации и, когда заканчиваю с одним пациентом, с другим начинаю с чистого листа».

Когда мы осознали, что максимально эффективное взаимодействие подразумевает не только способность входить в контакт с одним пациентом (или клиентом), но и способность выходить из него, тут же включаясь в полноценное и эффективное взаимодействие с другим, стало еще более очевидно, что этот ранее не обнаруженный кластер из пяти навыков действительно является недостающим звеном, которое достойно отдельного изучения.

Влияние кластера СQ совершенно очевидно из результатов регрессивного анализа, он может выдвинуть компанию со средними показателями производительности сотрудников в ряд организаций с превосходным обслуживанием и низким уровнем потребительских усилий, что позволит добиться высокой лояльности и прочих экономических преимуществ, которые приходят вместе с ней.

Повышение коэффициента контроля в колл-центрах

Очевидно, что, как только руководители сервисных служб осознают силу воздействия этого мощного фактора, их естественной реакцией будет

корыстный интерес: «Как я могу увеличить CQ сотрудников своей команды?» Первым естественным предположением о способе повышения CQ является изменение подхода к найму сотрудников: брать на работу только тех людей, чей CQ изначально достаточно высок. Поэтому подавляющее большинство компаний, с которыми мы взаимодействовали, заинтересовались тем, как можно выявить необходимые характеристики в резюме человека и какие проверочные вопросы или тесты могли бы помочь выделить таких людей из наиболее вероятных кандидатов на должность во время собеседования. И это определенно имело бы смысл, если бы один маленький нюанс.

Проанализировав 1320 сотрудников, мы сделали удивительное открытие. Лишь 6% сотрудников имели практически нулевой CQ. У 30% из оставшихся 94 был достаточно высокий CQ. Эти люди от природы способны к контролю. У них есть врожденное умение быстро приходить в себя, столкнувшись с негативным опытом. В спорте эта психологическая особенность называется «короткая память» и характерна для игроков в гольф, которые могут пропустить два удара, а затем выиграть турнир, чтобы в следующий раз вернуться без груза неприятных воспоминаний, способных повлиять на их дальнейшую игру. *Как если бы ничего плохого никогда не случалось.*

У всех остальных сотрудников, которых было большинство, имелся по крайней мере средний CQ, или так называемый скрытый «ген» CQ, способный раскрыться в благоприятных условиях. Это объясняется тем, что существует некий естественный отбор в рамках колл-центра: те, у кого нет CQ-потенциала, быстро увольняются.

Однако если CQ не сильно различался на индивидуальном уровне — от одного человека к другому, — то на уровне компаний наблюдались существенные различия. Другими словами, тогда как большинство сотрудников обладало неким базовым уровнем CQ, в случае с компаниями ситуация была более контрастной: существуют компании с высоким CQ и компании с низким CQ (рис. 5.4).

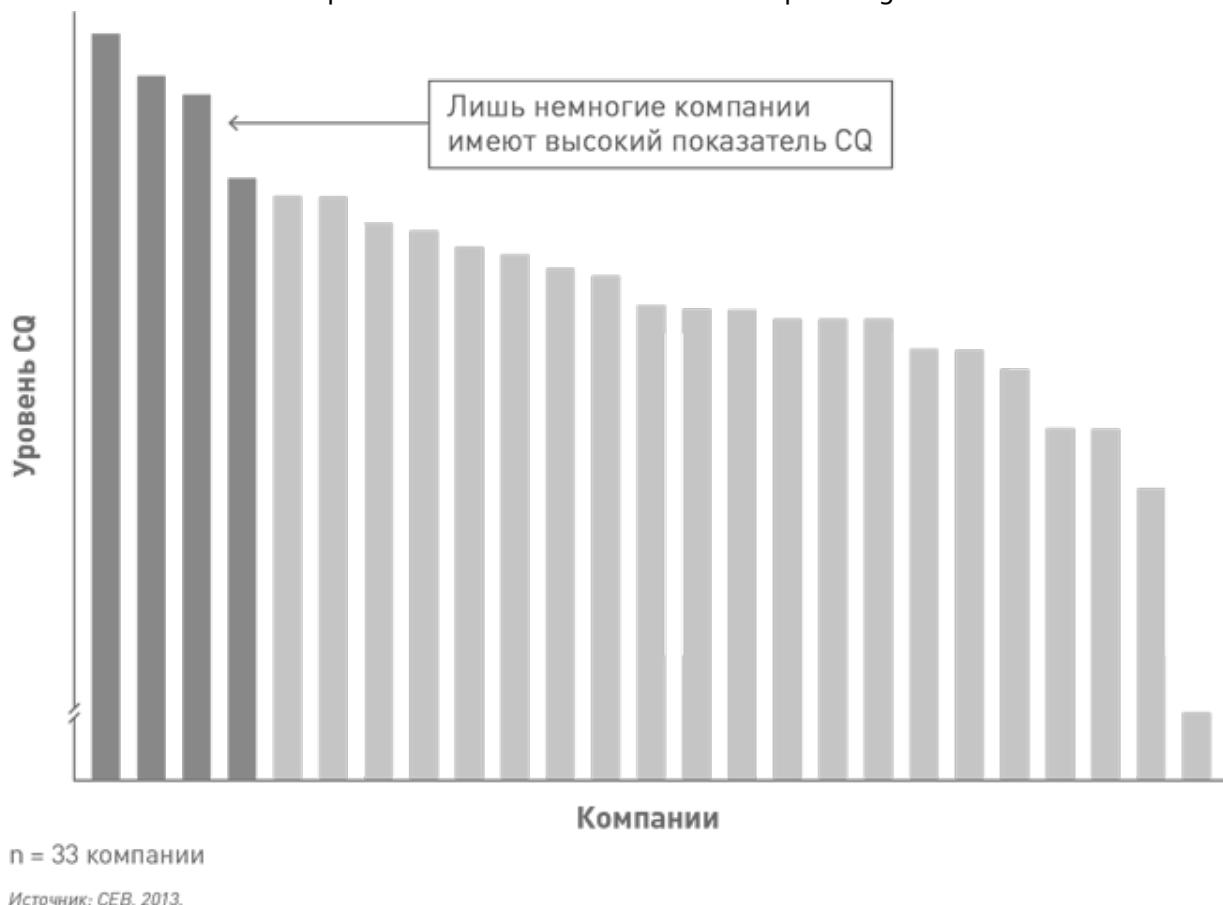


Рис. 5.4. Средний показатель CQ разных компаний

Может показаться, что этому можно найти объяснение, выделив типы компаний, попавших в категорию с высоким CQ. Возможно, они придерживаются подхода, при котором сотрудникам позволяет делать все, что им нравится. Но мы обратили внимание, что компании с высоким CQ на первый взгляд не сильно отличаются от всех прочих. Они не нанимают на работу каких-то особенных людей, не отбирают их с помощью каких-то необычных методов. Они не платят своим сотрудникам больше, чем другие. Они не позволяют сотрудникам каких-то особых вольностей на работе. На самом деле, когда вы заходите в офис компании с высоким CQ, вы не замечаете ничего особенного. Но разница все же есть, и она огромна.

Мы провели серию подробных интервью с сотрудниками компаний с низким и высоким CQ. Одним из ключевых вопросов, который мы задавали, был следующий: «Что вам больше всего нравится в вашей работе?» Как вы понимаете, вопрос специально сформулирован так, чтобы вызывать позитивную реакцию. Мы не интересовались тем, нравится ли людям их работа. Мы не хотели открывать «ящик Пандоры» и выслушивать претензии в адрес компаний.

Но, учитывая сложную современную обстановку, характеризующуюся возросшими требованиями и ожиданиями клиентов, мы хотели узнать, что заставляет людей приходить на работу каждый день. Что мотивирует их заниматься этим тяжелым делом, сопряженным с необходимостью решать

сложные задачи и справляться с эмоциональными реакциями клиентов?

Проверим, сможете ли вы заметить разницу в ответах. Вот цитаты из высказываний сотрудников компаний с *низким CQ*.

«Мне нравится график работы и то, что нет необходимости работать по выходным».

«Мне нравится помогать клиентам, — когда у меня есть такая возможность».

«Мне нравятся те льготы и премии, которые мне предоставляет компания».

«Два слова: гарантия занятости».

«Мне хорошо платят за обслуживание клиентов».

Здесь важно не то, что мы не наблюдаем негатива по отношению к своей работе. Эти люди усердно работают, получают достойную заработную плату за потраченное время, и, конечно, нет ничего плохого в том, что они радуются стабильности работы и хорошей зарплате.

Но сравните эти ответы с характерной реакцией сотрудников из компаний с *высоким уровнем КК*, отвечавших на тот же вопрос.

«Я ценю, что мой супервайзер доверяет мне и я могу выполнять задачи так, как считаю нужным».

«Здесь очень хорошая рабочая обстановка».

«Я могу двигаться к цели тем путем, который, по моему мнению, будет наиболее полезен для клиента».

«Я рад, что наше руководство прислушивается к моему мнению, когда речь идет о решении проблем клиентов».

«Это первое место работы, на котором я не чувствую, что каждый мой шаг находится под контролем».

Не забывайте, эти сотрудники ничем особенно не отличаются от сотрудников из компаний с *низким CQ*. Они не обладают значительно более развитым IQ или EQ. Далеко не все из них являются выпускниками престижных университетов. Так в чем же разница?

Помимо первоначальных исследований, которые позволили нам раскрыть важность коэффициента контроля, наш поиск включал также широкий опрос 5667 сотрудников сервисных служб, с целью выявить и проанализировать имеющиеся различия или сходства в их опыте работы. Мы проверяли, как осуществляется руководство этими людьми, какие у них складываются отношения с супервайзерами и начальством, каковы их отношения с коллегами и в чем суть принятых в компании «правил» и ее внутренней политики.

В результате мы обнаружили одно фундаментальное отличие, которое лежит в основе всех прочих *отличительных черт*. Ключом, отпирающим потенциал CQ, оказалась *среда*.

Дело не в обучении и не в людях. Дело в рабочей атмосфере, которая

окружает людей ежедневно и обеспечивает более высокую производительность сотрудников, снижение потребительских усилий и повышение лояльности клиентов компании. На самом деле не будет преувеличением сказать, что, если перенести всю рабочую силу из среды компании с низким CQ в рабочую среду компании с высоким уровнем этого показателя, производительность людей *немедленно возрастет*. И наоборот, если сотрудников из компании с высоким CQ переместить в компанию с низким CQ, вы, скорее всего, начнете наблюдать признаки снижения производительности — регресс.

Так что именно отличает одну рабочую среду от другой? Разница не выражается в чем-то материальном и вообще не так очевидна. Речь идет не о яркой раскраске офисных помещений, эргономичных креслах или автоматах с бесплатной газировкой. Здесь имеется в виду нечто совершенно иное.

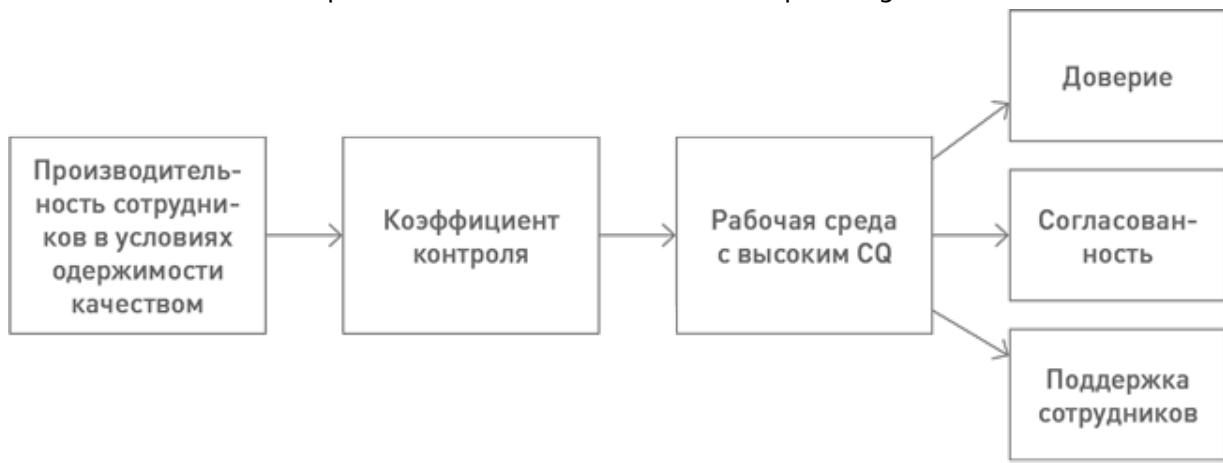
Создание оптимальной среды

Проанализировав полученные данные, мы определили три ключевых момента, которые позволяют раскрыться навыкам, входящим в CQ, три фактора среды, которые находятся под абсолютным контролем руководства и обеспечивают:

- доверие сотрудников;
- понимание сотрудниками целей компании и согласие с этими целями;
- сильную сеть взаимной поддержки сотрудников.

Эти три фактора, при прочих равных условиях, и являются теми отличительными особенностями, которые способны превратить любую среднестатистическую компанию в преуспевающую организацию (рис. 5.5).

Давайте детально рассмотрим каждый из трех факторов, а затем приведем несколько примеров из практики компаний, придерживающихся этой концепции.



Источник: CEB, 2013.

Рис. 5.5. Факторы среды, влияющие на CQ

CQ-КЛЮЧ № 1. Доверие мнению сотрудников

В компаниях с высоким CQ сотрудники чувствуют, что они свободны в принятии самостоятельных решений, в определении того, как строить взаимодействие с каждым конкретным клиентом. Нет сомнений в том, что для руководства большинства сервисных компаний это выглядит весьма пугающей перспективой. Позволение сотрудникам делать все, что они считают полезным для клиента, означает для компании большую вероятность злоупотреблений и неподобающего поведения как со стороны сотрудников, так и со стороны клиентов. Вот почему рамки «доверия» должны быть определены довольно четко.

Действительно, полная свобода действий по отношению к клиентам, без контроля и каких-либо ограничений, выглядит полной противоположностью самому представлению о руководстве. Но существует золотая середина между строгим контролем каждого шага сотрудника и totalной анархией.

Рассмотрим понятие предоставления «стабильно превосходного обслуживания». Для клиентов этот термин выступает как универсальный базис сервисной организации в любой отрасли — и почему нет? Какое руководство не стремится к тому, чтобы предложить высококлассное обслуживание максимально большому количеству клиентов?

Однако компании сильно различаются по тому, каким образом осуществляется стабильность обслуживания. В компаниях с низким CQ придерживаются мнения, что стабильность достигается путем «одинакового обращения со всеми клиентами». Руководство пропагандирует важность приветствия каждого клиента определенным способом, применения одной и той же технологии по определению проблемы клиента и решения схожих проблем одинаковыми методами. Сотрудникам, которые отклоняются от установленных правил, напоминают, что их поведение не соответствует

стандартам компании. Повторные случаи несоответствия рассматриваются руководством.

В компаниях с низким CQ полагают, что руководитель должен определить действия персонала заранее и все, что требуется от сотрудника, — это просто придерживаться правил игры. Постоянно. Надо признать, этот подход действительно выглядит самым безопасным. Для компаний, имеющих сотни или тысячи сотрудников, ежегодно обрабатывающих миллионы клиентских обращений, это кажется лучшим способом снижения риска в процессе предоставления обслуживания. А учет рисков, безусловно, является одной из главных обязанностей любого руководства.

Если бы не одно но. Такой подход мог быть эффективен пять или десять лет назад, когда проблемы клиентов и их ожидания по отношению к обслуживанию были достаточно простыми и универсальными, а в настоящее время он обрекает компанию на низкую результативность. Вот почему в компаниях с высоким CQ стабильность в предоставлении высококачественных услуг клиентам никогда не может быть достигнута — по определению — *одинаковым обращением со всеми клиентами*. Потому что клиенты *не* одинаковы. У каждого клиента свой характер, свои потребности и ожидания. Способность клиентов понимать свою проблему и доступно сообщать о ней у всех разная. Опыт их общения с вашей компанией и использования ваших товаров/услуг также может быть очень разным. Если и есть нечто общее между клиентами, так это их желание общаться с сотрудником, который точно сможет понять их ситуацию.

Доверие мнению сотрудников вносит 14%-ный вклад в повышение CQ. Другими словами, повышение доверия повышает и CQ. А это важный фактор, оказывающий большое влияние на производительность в целом. Так что кажется естественным при обсуждении доверия в рабочей среде задать вопрос: «А вы доверяете своим сотрудникам?» И когда мы провели такой опрос среди руководителей сервисных служб, процент тех, кто сообщил, что *никогда* не доверяет своим сотрудникам или доверяет им *крайне редко*, что неудивительно, оказался равен нулю.

Но мы поняли, что вопрос сформулирован неправильно.

Более важным (и проблемным) является такой вопрос: «Чувствуют ли сотрудники, что вы им доверяете?» И ответы, которые мы услышали от служащих, можно обобщить выражением «не очень». Это тоже не стало сюрпризом. В большинстве случаев рабочая атмосфера (особенно при большом штате линейных сотрудников) пропитана недоверием. Спросите любого, кто работал в розничной торговле, о выборочной «проверке сумок», когда их личные вещи досматривались, чтобы не допустить «утечки». Некоторые компании выборочно проверяют сотрудников на детекторе лжи с целью узнать о тех или иных проступках. Вы же не думаете, что камеры слежения в банках существуют только для того, чтобы ловить грабителей?

Если вы когда-нибудь были в казино, то наверняка видели сотни маленьких видеокамер, похожих на пузырьки, устилающие потолок. Хотя они также служат тонким напоминанием о том, что люди, пытающиеся обмануть казино, будут иметь дело со «старомодными» методами решения таких проблем, их истинная цель в том, чтобы защитить казино от собственных сотрудников. Как сказал владелец казино Ас Ротстин (сыгранный Робертом де Ниро) в фильме Мартина Скорсезе «Казино»: «В Вегасе все друг за другом следят. Дилеры наблюдают за игроками. За дилерами следят смотрящие. Администраторы следят за смотрящими. Пит-боссы следят за администраторами. Менеджер казино следит за пит-боссами. Я слежу за менеджером казино. И недремлющий глаз следит за всеми нами».

В типичной рабочей среде «большой брат» — это скорее следящее за всеми ухо. Разговоры записываются и многие из них затем прослушиваются командой по контролю за качеством, которая оценивает каждого сотрудника, согласуясь со списком одобренных и рекомендованных действий.

- Использовал ли сотрудник стандартное приветствие компании?
- Проверил ли он сведения о клиенте, чтобы обеспечить безопасность компании?
- Использовал ли он стандартную схему разговора с клиентом, чтобы выяснить его проблему?
- Правильно ли сотрудник завершил разговор (к примеру, заключив, что мы нашли решение проблемы, а затем поблагодарив клиента за лояльность по отношению к компании)?

Многие контрольные перечни обеспечения качества включают десятки пунктов, в которых указывается, что должен сделать сотрудник в ходе телефонной беседы и какие фразы он должен произносить дословно, без каких-либо изменений, независимо от клиента.

Такое положение дел является полной противоположностью доверию.

Приведем в качестве примера один случай, который мы имели возможность наблюдать лично в сервисном центре крупного производителя бытовой техники. Только что прозвучало объявление менеджера, который напоминал о том, что необходимо обязательно узнавать почтовый индекс каждого обращающегося к ним клиента. По всей видимости, возникла проблема с качеством продукции одного из заводов, и нужно было очертить зону распространения бракованной партии, чтобы определить, будет ли неисправная продукция чаще встречаться в определенных регионах.

Вот запись одного разговора, который мы услышали, потому что он был выделен отделом контроля над качеством:

КЛИЕНТ. Ох, я так рад, что дозвонился до вас! Мне очень нужна ваша помощь. Я нахожусь на концерте, в котором участвует моя дочь, а видеокамера не работает. Дело в том, что моя жена уехала в деловую поездку и она была очень расстроена, что не сможет присутствовать здесь лично. Так что, говорю вам, если я не смогу сделать запись, я покойник. Концерт начнется минут через пять, и у меня просто нет никаких идей, что можно сделать. Вы можете помочь мне?

СОТРУДНИК. Конечно... Назовите, пожалуйста, ваш почтовый индекс.

КЛИЕНТ. Почтовый индекс? Да какого черта вам сдался мой почтовый индекс, — мне срочно нужна ваша помощь!

Вот типичный пример того, что происходит, когда компания не доверяет своим сотрудникам. Когда компания настаивает, чтобы обслуживание каждого клиента было стандартизованным, разрабатывает критерии и лишает сотрудников возможности взаимодействовать с клиентом естественно, спонтанно, по-человечески, взаимодействие сводится к механическому бездушному обмену фразами.

Особенно печально, что, согласно правилам и критериям среднестатистической компании, такое взаимодействие часто оценивается как «отличное». Сотрудники делают ровно то, что им сказано. Они следуют правилам. Они ставят галочки напротив пунктов в контрольном перечне обеспечения качества. И они работают так, как диктует руководство.

Но для клиента подобное роботизированное, обезличенное обращение — это полная *противоположность* отличного обслуживания. (Примечание: в отделе по контролю за качеством позже признались нам, что такой тип взаимодействия лично они *ненавидят* больше всего. Им горько осознавать, насколько плохим, должно быть, кажется такое обслуживание клиенту, но, поскольку система вынуждает их присуждать баллы за следование разработанным компанией критериям, у них нет иного выбора, как считать такое обслуживание «отличным».)

Перестаньте мыслить контрольными списками

В нашем исследовании сервисных организаций по всему миру мы обнаружили, что 64% компаний используют критерий эффективности, который очень жестко регламентирован. Более двух третей компаний постоянно следят за своими сотрудниками, чтобы обеспечить стабильность обслуживания. Мы показали, что этот подход вступает в открытый

конфликт с интересами и желаниями клиентов. Но ясно, что полная анархия и бесконтрольность тоже неподходящий вариант. К чему это приводит нас?

Мы видим, что все больше компаний пытаются отказаться от использования стандартных контрольных перечней и перейти к обеспечению качества и расширению рамок, что позволит сотрудникам быть более гибкими в общении с клиентами. Очень удачный подход такого рода был разработан в одном английском банке. Его сотрудники оцениваются на основе широкого спектра компетенций, привязанных к конкретным результатам (в зависимости от отдела или сферы деятельности).

Эти «адаптируемые рамки оценки качества» включают пять «уровней мастерства», каждый из которых четко определен. В процессе проводимых индивидуально с каждым сотрудником сессий коучинга супервайзеры прослушивают записи его телефонных разговоров и определяют, какого уровня достиг сотрудник во взаимодействии с клиентом. Для примера: каждый сотрудник оценивается по шести компетенциям:

- взаимодействие с клиентом;
- умение находить возможности для совместного решения проблемы;
- управление процессом общения;
- навыки ведения переговоров;
- умение быстро решать важные вопросы;
- обсуждение последствий при невозможности решить проблему.

Существуют специальные критерии, позволяющие определить уровень мастерства в каждой конкретной компетенции. К примеру, есть пять уровней способности «взаимодействовать с клиентом» (рис. 5.6).

Краткое руководство по компетенциям

Уровень мастерства	Характеристика
Новичок	<ul style="list-style-type: none">▪ Рассеянный, перебивает клиента или просит его повторить то, что он уже сказал ранее.▪ Говорит больше, чем клиент, и игнорирует его чувства
Перспективный	<ul style="list-style-type: none">▪ Применяет навыки активного слушания, но очень поспешен в работе с клиентом.▪ Не способен правильно интерпретировать сигналы, указывающие, что он, возможно, выбрал ошибочный путь, стратегию или инструкцию
Эффективный	<ul style="list-style-type: none">▪ Использует располагающий, уверенный тон в процессе переговоров.▪ Задает вопросы, чтобы внести ясность
Продвинутый	<ul style="list-style-type: none">▪ Проявляет эмпатию, чтобы вызвать доверие клиента. Мотивирован на получение желаемого результата
Мастер	<ul style="list-style-type: none">▪ Способен устанавливать близкий контакт благодаря исключительному rapportу.▪ Демонстрирует глубокое интуитивное понимание клиента и его личных приоритетов

Источники: английский банк; СЕВ, 2013.

Рис. 5.6. Руководство по компетенциям сотрудников английского банка [сокр.]

Сотрудникам дано очень ясное послание: «Вы знаете, что нам нужно, чтобы быть успешной компанией, и ваша цель — стать воплощением тех навыков, которые необходимы вам и всем нам, чтобы достичь успеха. Поскольку каждый звонок и каждый клиент — особенный, никто не может разработать полный список рекомендаций и указаний для всех возможных ситуаций, но те качества, которые нужны для успешного взаимодействия, всегда будут одинаковы. Компания доверяет вашей способности определить, что лучше для конкретного клиента, и вашему умению работать над собой и развивать необходимые способности. Если вы делаете и то и другое — значит, вы на верном пути. Никто не будет указывать вам, что делать, но вам придется заставлять самих себя работать над совершенствованием базовых навыков ради достижения результатов, к которым мы все сообща стремимся. И ваше руководство, ваш супервайзер и коллеги всегда рядом, чтобы помочь вам в личном саморазвитии».

Нет никакого контрольного перечня вопросов. Вместо этого есть рекомендации, основанные на здравом смысле. И больше ничего.

Этот переход к более гибкому, компетентностно ориентированному подходу принес компании значительные дивиденды. Всего через год отдел компании, отвечающий за кредиты, отметил 8%-ное увеличение числа клиентов, оплачивающих просроченные платежи на месте. Они также сообщили о 50%-ном росте количества клиентов, согласившихся составить

индивидуальный план выплат. Это впечатляющие результаты, которые бросают вызов расхожему мнению, что единственный способ управлять сотрудниками сервисной службы — это контролировать процесс их взаимодействия с клиентами и оценивать с помощью длинного списка объективных критериев.

Устраните давление времени

Исторически сложилось так, что сервисные центры в своей деятельности исходят из предположения, согласно которому чем скорее будет обработан вызов, тем выше эффективность работы. Быстрое завершение вызова означает больше обработанных звонков за час с привлечением меньшего количества сотрудников. Эффективность оценивается через показатель, известный как среднее время обработки звонка (АНТ). Это средняя продолжительность всех звонков от всех клиентов, которую измеряют несколькими способами:

1. Вычисляют среднее время обработки всех звонков.
2. Определяют время обработки обращений от разных категорий клиентов или от пользователей того или иного вида продукции, производимой компанией.
3. Измеряют среднее время обработки звонка за смену или у подопечных отдельного супервайзера и далее, до уровня каждого конкретного сотрудника.

Независимо от того, как именно измеряется данный показатель, каждый человек в сервисном центре знает, что длительность звонка отслеживается. Часы все время тикают, и никто не может скрыться от пристального наблюдения. Это повсеместно принятая система оценки, которая вызывает у сотрудника ощущение постоянного давления, а также приводит к противоречиям в его установках. Новичкам в сервисном центре не требуется много времени, чтобы понять: если они пытаются ответственно подходить к обслуживанию клиентов, то тратят на это больше времени, чем остальные сотрудники, а это значит, что они работают плохо.

Но после того как решение простых вопросов перешло в сферу самообслуживания, а ожидания клиентов в отношении индивидуального обслуживания сильно возросли, руководители служб сервиса стали признавать, что повышать качество взаимодействия гораздо важнее, чем пытаться довести производительность каждого отдельного сотрудника до максимума. Как человек вообще может сосредоточиться на предоставлении превосходного, индивидуального обслуживания, если с каждой секундой, пока клиент остается на линии, часы в голове тикают все громче и громче?

Менеджеры по контролю качества с большим опытом работы, по их словам, всегда могут сказать, что будет после того, как сотрудник завершил обработку сложного клиентского запроса, который потребовал значительно больше времени, чем положено. Следующий вызов окажется очень коротким. Даже если проблема следующего клиента будет столь же сложной, сотрудник станет намеренно делать все, чтобы завершить разговор как можно быстрее, поскольку он не хочет испортить свой личный показатель АНТ.

Если у сотрудника слишком много продолжительных вызовов, это предполагает, что вскоре позвонит супервайзер и «дружелюбно» напомнит о необходимости следить за АНТ. Что еще хуже, так это то, что, даже если супервайзер не обращает на него никакого внимания, сотрудник обычно испытывает внутреннее чувство давления времени, иногда даже не замечая этого. Вот почему в компаниях с высоким СQ решили забыть об измерении АНТ, либо устранив этот параметр из показателей эффективности сотрудников, либо полностью отказавшись от него.

Это может показаться немыслимым для руководителей сервисных служб, которые всю жизнь работали на этом поприще. («Как можно отказаться от контроля за этим параметром? Ведь тогда продолжительность звонка — и, соответственно, их стоимость — взлетит до небес!») Но мы видим все больше доказательств того, что отказ от показателя АНТ — действительно эффективная мера.

Прекрасный пример мы обнаружили в крупной фармацевтической компании, которая недавно предприняла решительные меры по улучшению качества сервисного обслуживания, настраивая сотрудников на то, чтобы они просто «делали все, что нужно, чтобы позаботиться о клиенте, с которым взаимодействуют в текущий момент». Посыл заключался в следующем: если у клиента сложная проблема и для ее решения нужно больше времени, мы согласны дать это время. И если случится так, что вам достанется семь сложных звонков подряд и каждый потребует длительной обработки, можете не беспокоиться. Важно не среднее время обработки ваших вызовов, важен результат, который получает клиент.

Однако эта компания была достаточно осторожна и не стала избавляться от показателей эффективности полностью. Вместо получения отчетности по АНТ каждого конкретного сотрудника они разработали новый показатель, который назвали *допустимый процент разговора*¹⁸ (АТР).

$$\text{АТР} = (\text{время разговора} + \text{времяостоя}) / (\text{продолжительность рабочей смены} - (\text{перерыв на обед} + \text{другие перерывы})).$$

АТР определяет общее время всех разговоров и времяостоя (то время,

когда сотрудник готов принять звонок, но никто не звонит) и делит его на продолжительность смены сотрудника (минус обеденный и другие перерывы). АТР — это, по сути, измерение эффективности работы сотрудника помимо непосредственной обработки звонков, включая такие операции, как заполнение документов после завершения вызова и выполнение других служебных обязанностей.

Вместо посыла «Работай быстро, потому что время — деньги» послание компаний с высоким СQ заключается в следующем: «Хорошо выполни ту часть работы, которая не связана с общением по телефону, и тогда ты можешь потратить на решение проблемы клиента столько времени, сколько нужно». Результат перехода от АНТ к АТР превзошел ожидания руководства сервисной службы. Всего за год общая удовлетворенность клиентов (основной показатель в этой компании) выросла на 15%. Сотрудники становились все эффективнее в части работы, не связанной с принятием вызовов, и тем самым выигрывали дополнительное время для клиентов, без давления, вызванного тиканьем часов в их головах. Это отличный пример контроля посредством предоставления свободы.

Другие компании, попытавшиеся применить подобный подход, направленный на замещение АНТ, также получили любопытные результаты. Снизился уровень повторных звонков. Согласие потратить дополнительные 60 секунд на то, чтобы до конца решить проблему клиента, избавляет от потери 4 минут, которые понадобились бы на обработку повторного звонка спустя несколько дней. Отказ от показателя времени обработки позволяет также решить проблему избегания, которую мы обсуждали в главе 3. Ирония заключается в том, что затраты на обслуживание того, что руководители сервисных служб считают своим главным приоритетом — звонка клиента, — увеличиваются в результате попыток усилить контроль.

Это может показаться парадоксальным с точки зрения компаний, придерживающихся стандартных операционных процедур, но такова сущность доверия. И в данном случае доверие должно быть уравновешено и дополнено согласованностью. Сотрудники, которые хорошо понимают, в чем состоят главные цели компании и какова их роль в достижении этих целей, вряд ли просто предложат вернуть товар в магазин, чтобы удовлетворить одного недовольного клиента.

CQ-КЛЮЧ № 2. Понимание и принятие сотрудниками целей компании

Речь идет о том, как помочь человеку увидеть связь между его повседневным трудом и движением компании к достижению глобальной цели. Сотрудники, которые понимают, как качественное обслуживание

влияет на повышение клиентской лояльности, которая, в свою очередь, связана с финансовыми и стратегическими результатами, склонны к более тщательному контролю своих действий в процессе взаимодействий. Это чувство контроля и является сутью CQ и ключом к высокой эффективности.

Любой, кто когда-либо исследовал тему вовлеченности сотрудников в деятельность компании, в общих чертах знаком с концепцией согласования и связи. Ценность вовлеченности состоит в том, что сотрудники стараются поднять свою производительность на новый уровень, предпринимая так называемые *произвольные усилия*, если они понимают и ценят связь между своей ежедневной работой и миссией организации.

Когда человек может видеть, как его действия влияют на картину в целом, это создает мощную мотивацию. Силу этой связи можно понять с помощью притчи под названием «Два каменщика».

Мальчик проходил мимо строительной площадки, на которой двое мужчин работали бок о бок, укладывая кирпичи.

Мальчик спросил у первого рабочего: «Извините, сэр, а что вы делаете?»

Мужчина грубо ответил: «Кладу кирпичи, на что еще это похоже?»

Тогда мальчик спросил у второго рабочего: «А вы что делаете, мистер?»

И второй рабочий сказал: «Я помогаю строить новую прекрасную церковь».

Чувство сопричастности высшей цели крайне важно для пробуждения у сотрудника способности контролировать свою деятельность, увеличивать свой CQ. И не менее важно, чтобы компания предпринимала активные действия для того, чтобы дать каждому сотруднику возможность почувствовать эту сопричастность. Сотрудники сервисной службы должны знать, что каждое их взаимодействие с клиентом в буквальном смысле определяет будущее всех сотрудников компании и что общий успех или неудача в этот момент зависит от них.

Поскольку в сфере обслуживания велико значение человеческого фактора, кажется, что добиться этой взаимосвязи легче, чем в других видах деятельности, таких, например, как бухгалтерский учет, где работу нужно выполнять молча и в одиночку. Как ты можешь не чувствовать себя вовлеченным, когда ты общаешься один на один с другим человеком?

Однако наши исследования показывают, что из-за умственного переутомления и монотонности общения — клиент за клиентом, час за

часом — почти все сотрудники теряют в процессе работы человеческие качества и погружаются в роботизированный транс, не чувствуя мотивации более высокой, чем «дотянуть до конца смены».

Чтобы сломить эту тенденцию, имеет смысл дать им возможность увидеть взаимосвязь и сделать это наиболее очевидным, ощутимым и личностно значимым способом. Конечно, кажется, что провести подобную работу на индивидуальном уровне чрезвычайно сложно. Любая попытка донести глобальные цели компании до каждого сотрудника должна быть очень затратной по времени и потребует сотен и даже тысяч личных встреч и бесед.

Поэтому мы были очень воодушевлены, когда узнали о методике, разработанной и воплощенной на практике канадской финансовой компанией. Они выработали процедуру, которая позволяет каждому сотруднику усвоить и принять миссию компании исключительно по-своему, а затем дает возможность определить приоритетные направления, в которых сотрудник может внести свой личный вклад.

Процесс начинается на уровне команды, а не отдельного человека. Некоторое количество сотрудников зачисляется — на добровольной основе — в состав рабочей группы, и им поручается разработка целей, общих для всех сотрудников сервисной службы. Представители группы проводят серию семинаров, на которых они выясняют, из чего складываются корпоративные ценности и какова миссия компании, а затем разбивают их на составляющие элементы, чтобы понять, какой вклад может сделать сервисная служба в достижение этой цели и выполнение миссии (далее мы будем говорить о том, как это в дальнейшем транслируется непосредственно на индивидуальный уровень, каждому отдельному сотруднику).

Основной урок здесь заключается в том, что в типичной компании цели, видение и ценности являются слишком абстрактными и среднестатистическим сотрудником воспринимаются как корпоративный формализм: «Что это значит конкретно для меня?» Именно выяснением этого и занимается рабочая группа: «Коллеги, давайте сядем и разберемся, что это значит конкретно для нас». Назначается координатор, который проводит встречи рабочей группы, знакомя участников с ценностями и стратегическими целями компании, представляя их постепенно, одну за другой. При этом группа последовательно проходит через четыре ступени.

Первая ступень. Уточнение.

В самом начале члены группы разбирают каждую из ценностей и вырабатывают общее мнение о том, что они означают, на простом, понятном языке, уточняют определения и устраняют недопонимание

и рассогласованность в группе. В зависимости от того, как сформулированы ценности, прохождение этой ступени может быть простым или сложным. Нам приходилось встречать такие возвышенные и обобщенные описания корпоративных ценностей, что их интерпретация действительно требовала серьезных усилий.

Вторая ступень. Мозговой штурм.

Затем члены группы создают полный список конкретных шагов, которые могут предпринять сотрудники сервисной службы, чтобы способствовать достижению отдельной корпоративной цели. На этом этапе начинает формироваться связь между компанией и сотрудниками. Внимание переключается с глобальной миссии на конкретные повседневные действия сотрудников сервисного подразделения. Как в любом мозговом штурме, на этом этапе «не существует плохих или неподходящих предложений». Условие только одно — составить максимально длинный список возможных действий, которые могут способствовать достижению успеха в том или ином направлении. Результат мозгового штурма может включать такие задачи, как овладение навыком активного слушания, использование понятного языка, подбор индивидуального стиля общения с клиентом или проявление сочувствия.

Третья ступень. Переработка.

На этом этапе атмосфера в месте сбора группы начинает накаляться. Из всего списка рекомендованных сотрудникам действий, сформулированных посредством мозгового штурма, необходимо выбрать те, которые имеют наибольшую ценность, могут дать ощутимый практический эффект и реализуемы в обычных (не исключительных) обстоятельствах. На этом этапе необходимо участие координатора, который поможет сохранять группе самоконтроль, потому что дискуссия может перейти в спор, сопровождаться нападками друг на друга, всплесками негатива и выражением эмоций, вредящих процессу. С помощью координатора члены группы сокращают список до трех или четырех пунктов, имеющих для компании наибольшее значение.

Четвертая ступень. Шлифовка.

Финальный этап заключается в том, чтобы перевести каждую из отобранных идей в конкретные шаги, которые каждый отдельный сотрудник может осуществлять в своей ежедневной работе и которые очевидным образом связаны с достижением общей для всей компании

цели. Окончательный результат работы группы — документ, который с некоторой приличествующей случаю торжественностью доводится до сведения всего персонала. «Представляем вашему вниманию заключение, к которому пришли наши коллеги в ходе решения важной задачи: выяснить, каким образом каждый из нас, сотрудников сервисной службы, может внести свой вклад в развитие компании. Данное заключение — результат инициативы, проявленной нашими коллегами, такими же рядовыми сотрудниками, и не имеет никакого отношения к деятельности руководства». Если члены группы пришли к выводу о необходимости развития коммуникативных навыков, окончательно сформулированная рабочей группой цель может звучать примерно так: «Определять особенности характера клиентов и общаться с каждым из них индивидуальным образом, подходящим именно для него».

После того как документ с решением рабочей группы будет распространен среди персонала, предлагается возможность задать вопросы. Вместо краткого «Взгляните и скажите, что вы думаете об этом» лучше использовать развернутую формулировку: «С каким из этих предложений лично вы согласны? Не обязательно выбирать все, достаточно нескольких. Выберите те из них, которые подходят вам лучше всего и которые вы сможете применять и совершенствовать в своей повседневной работе».

Индивидуальное обсуждение сформулированных целей и вопроса приверженности им проходит в ходе обычной встречи сотрудников с их супервайзерами.

Эта идея представляет собой классическую трехшаговую методику управления персоналом.

1. Спросите каждого сотрудника, что он планирует предпринять для личностного развития.
2. Убедитесь, что предложенные им идеи действительно имеют смысл и вписываются в миссию организации.
3. Возложите на сотрудника ответственность за выбранные им цели.

Когда руководство компании ознакомилось с результатами деятельности рабочей группы, то пришло к заключению, что они создали бы практически идентичный список действий, если бы занялись этим вопросом. Но тот факт, что эти цели сформулированы рядовыми сотрудниками, отличает этот документ коренным образом. И хотя с точки зрения руководства легче всего было бы просто объявить сотрудникам: «Теперь, когда ваши коллеги определили конкретные шаги, в которых выражается ваша ответственность за достижение общей цели, они становятся для всех новыми стандартами»,

именно персонализированный подход позволит получить мощный эффект.

Познакомимся с высказываниями людей из сервисной службы компании о том, как это повлияло, по их мнению, на обстановку в организации.

Руководитель сервисной службы:

«Мы стали свидетелями потрясающих результатов. Наладился крепкий контакт, сократилось количество прогулов, а количество положительных отзывов от клиентов увеличилось на 20%».

Супервайзер сервисной службы:

«Наши сотрудники теперь имеют более четкое представление о том, что их ежедневная работа значит для организации и что они выполняют важную роль в продвижении компании к намеченным целям».

Линейный сотрудник:

«Теперь я чувствую, что руководство действительно ценит меня как работника. Я обладаю влиянием и могу контролировать постановку своих целей и задач, связанных с моей непосредственной деятельностью».

Это эхо СQ. Важно отметить, что руководство ничего не *делает для* этого. На самом деле, если бы они изо всех сил старались добиться такого эффекта, результаты, скорее всего, были бы неутешительными. Но они *позволяют этому произойти* естественным путем, благодаря чему вносят значительный вклад в увеличение производительности сотрудников и лояльности клиентов.

Сотрудники, которые поддерживают друг друга, с гораздо большей вероятностью будут соотносить свое поведение с поведением окружающих, не на уровне простого повторения, а подходя к этому разумно, ориентируясь на принятие решений, дающих наилучший результат для клиентов и компании.

CQ-КЛЮЧ № 3. Сильная сеть взаимной поддержки сотрудников

Итак, мы извлекли один очень важный урок, касающийся создания рабочей среды, в которой доверие, согласие и взаимная поддержка коллег позволяют достичь успеха: вы не можете сделать это намеренно. Вы не можете заставить людей доверять вам или настоять на том, чтобы они поддерживали друг друга. Если бы вы могли сделать это, то сделали бы. Но вы не можете.

Однако в ваших силах создать условия для того, чтобы это произошло. Вы — в качестве управляющего или директора — способны изменять рабочую обстановку так, чтобы эти три условия возникли сами собой.

Получив крепкую, наложенную систему взаимной поддержки сотрудников, вы на 17% повысите СQ компании, то есть получите больший эффект, чем от воплощения двух предыдущих факторов (доверия и сопричастности). Но, согласно нашим наблюдениям за деятельностью сотен

компаний, этого достичь труднее всего. Основываясь на изучении опыта лучших компаний, мы выделили три условия, которые должны быть выполнены, причем синхронно, для того, чтобы взаимная поддержка сотрудников стала максимально эффективной.

Условие первое. Уместность и адекватность

Если поддержка другого сотрудника будет восприниматься как обременение или источник проблем, вряд ли она станет регулярным явлением. Компаниям необходимо концентрироваться на методах, которые облегчают сотрудникам возможность оказания помощи друг другу и могут гарантировать, что эта поддержка будет считаться частью работы, а не делом, которому сотрудник должен уделять свое свободное время.

Условие второе. Обмен опытом

Нет никаких сомнений в том, что сотрудники постоянно делятся друг с другом своими мыслями и идеями, как правило, в нерабочей обстановке, например в комнате отдыха, зоне для курения или в баре напротив офиса. Вопрос в том, являются ли эти идеи позитивными и полезными, или они представляют собой бесполезные фантазии, обходные пути и способы «обмануть систему». Важно, чтобы поддержка сотрудников происходила в формате обмена идеями лучшего обслуживания клиентов, особенно в более сложных ситуациях, когда нельзя однозначно определить правильный способ решения или если проблема клиента уникальна и никогда прежде не возникала.

Условие третье. Восприимчивость сотрудников

Нет ничего более неприятного, чем попытки помочь человеку, который не хочет ничьей помощи, или пытаться рассказать о чем-то людям, которые не желают слушать. Вот почему в некоторых компаниях разрабатывают системы и способы, подталкивающие сотрудников к тому, чтобы они помогали друг другу, общались на встречах и собраниях, организованных без участия руководства. Способность принимать помощь напрямую связана с источником, предлагающим эту помощь, и если сотрудник чувствует, что любая помощь от коллег — это всего лишь еще один способ управления, то затею можно считать провальной.

Основываясь на собственном опыте, мы выделили две ситуации, которые представляются нам идеальными с точки зрения объединения всех трех

условий. Первая возникает в «реальном» мире — это процесс коучинга для сотрудников. Вторая — в мире виртуальном, это форум для общения участников команды. Мы уверены, что руководству каждой сервисной организации стоит серьезно задуматься о том, чтобы воплотить в жизнь обе эти идеи.

Форумы для общения сотрудников

Это решение, не существовавшее еще пять–десять лет назад, но сейчас вполне реализуемое для большинства крупных компаний, за которым, по нашему мнению, большое будущее. Предоставление сотрудникам возможности выхода в сеть, которая побуждает их общаться друг с другом и задавать вопросы, сверять способы решения проблем и просто иметь возможность выговориться, имеет по меньшей мере три явных преимущества:

- такая поддержка коллег частично снимает нагрузку с супервайзеров, поскольку сотрудники могут искать ответы на свои вопросы среди широкого спектра мнений и предложений из разных источников, и обратиться к ней проще, чем каждый раз интересоваться у руководства тем, насколько правильно они поступили в том или ином случае;
- обсуждение на форуме позволяет сотрудникам выявить проблемы, которые незаметны для руководства и при этом могут быть легко исправлены;
- форум выступает для более активных сотрудников платформой, на которой они могут испытать себя в качестве лидера, взяв дополнительную ответственность за действия команды, направленные на обслуживание клиентов.

Мы видели разные варианты конкретных решений, соответствующих концепции CQ, однако версия, разработанная компанией Fidelity Investments, представляется нам наиболее удачной моделью, которую другие компании должны рассматривать как пример для подражания. Fidelity Investments создала полноценный форум для сотрудников, который принес великолепные результаты, во многом благодаря трем элементам, сделавшим его уникальным:

- *несмотря на то что форум был создан руководством компании, он используется исключительно рядовыми сотрудниками.* Это не сайт компании, а пространство для свободного обмена идеями и предложениями, в котором может участвовать только линейный персонал;

- *модератором форума является один из сотрудников.* Один член команды, избранный в качестве модератора, посвящает этой задаче до 90% рабочего времени. Каждые шесть месяцев модератор сменяется. Ответственностью модератора является создание тем для обсуждения и подведение итогов по ключевым вопросам и предложениям сотрудников, отчет о которых предъявляется руководству, после чего модератор сообщает сотрудникам о решениях, принятых руководством на основании этой информации;
- *на рабочих местах избирается «лидер команды», который отвечает за присутствие группы на форуме.* Этот человек призывает своих коллег по отделу или смене активно участвовать в обсуждениях и посвящает их в наиболее обсуждаемые на форуме темы. За первый год существования форума на нем появилось более 3000 комментариев от сотрудников всех филиалов компании. Модераторы смогли отобрать из них более 350 идей для представления руководству, из которых 100 так или иначе были воплощены в жизнь.

Как нам сообщили в компании, эти предложения касались широкого спектра проблем, включая вопрос сокращения количества неуместных звонков в службу поддержки, и повышения эффективности работы. Общая экономия в результате успешного внедрения этих предложений составила весьма значительную для компании сумму, при одновременном повышении степени поддержки сотрудниками друг друга, а также общего СQ.

Эти открытия, касающиеся факторов, увеличивающих производительность сотрудников и «настраивающих людей на успех» в сегодняшнем мире высоких ожиданий и требований клиентов, приводят нас к одному очевидному выводу.

Нам нужно управлять по-другому и переосмыслить, что такое «успех».

Этого нельзя достичь с помощью «программ» или «кампаний». Нельзя просто развесить новые плакаты в комнате отдыха и ожидать сколько-нибудь значительных результатов. На самом деле вы скорее добьетесь противоположного. Что действительно необходимо сделать, так это внимательно приглядеться к тому, чего смогли достичь вы и ваши сотрудники, что вы делаете, как это влияет на клиентов, каким образом это можно измерить. Руководитель сервисной службы одной организации сказал, что продвижение компании в направлении снижения потребительских усилий — «это не спринт, а марафон, даже, пожалуй, целая серия марафонов».

Переосмысление внутренней культуры и рабочей среды вашего сервисного центра может показаться сложной задачей, но только на первый взгляд. Ее выполнение может начаться с одного довольно простого шага: разговора с клиентом о том, какие усилия ему приходится прикладывать,

чтобы добиться решения проблемы, и попыток понять, как и почему клиентам приходится прилагать усилия. В следующей главе мы покажем, почему «усилия» — это нечто большее, чем просто теоретическая концепция. Они способны — и должны — стать важным компонентом системы показателей, которую вы можете использовать ежедневно для определения вашего успеха в обслуживании клиентов.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- *Способность вырабатывать собственное мнение и личностный контроль — основные характеристики наиболее успешных сегодня сотрудников.* В нынешнее время, в условиях чрезвычайно усложнившегося сервисного обслуживания и повышенных клиентских ожиданий (когда простые проблемы можно решить с помощью самообслуживания), наиболее важной чертой становится обладание высоким «коэффициентом контроля» (CQ), который представляет собой способность выносить собственные суждения и сохранять самообладание в напряженных ситуациях.
- *Навыки, входящие в CQ, нуждаются не в усвоении, а в активации.* CQ является определяющим фактором производительности персонала и при этом в той или иной степени свойственен почти всем сотрудникам. Проблема в том, что в большинстве компаний проявлению CQ у сотрудников препятствуют условия, созданные на рабочем месте. Как правило, в таких условиях способность выносить самостоятельные суждения и осуществлять самоконтроль не поощряется.
- *Отдайте контроль, чтобы овладеть им.* Чтобы позволить сотрудникам активировать скрытый потенциал CQ, руководство компаний должно продемонстрировать свое доверие к ним. Помимо этого, данный подход включает пересмотр или устранение из практики таких инструментов, как учет времени обработки звонка и список требуемых действий, а также согласование действий сотрудников с целями, стоящими перед компанией, и организацию возможности приобщения сотрудников к опыту и знаниям коллег для принятия правильных решений.

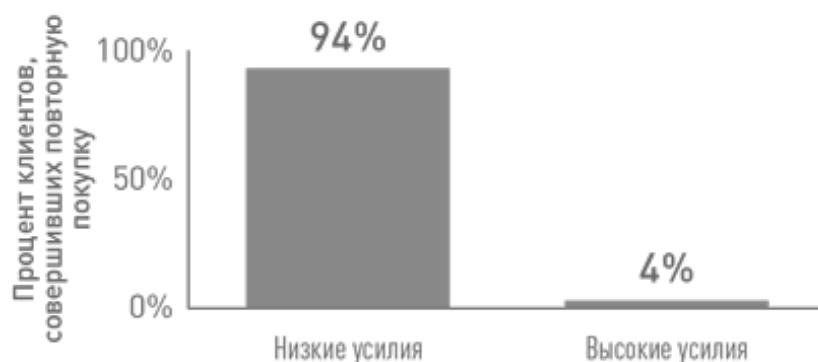
ИНДИКАТОР НЕЛОЯЛЬНОСТИ: «ПОКАЗАТЕЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ УСИЛИЙ V2.0»

Если и есть какая-либо деятельность, количественные измерения в которой обрачиваются настоящим испытанием, то это — обслуживание клиентов. Споры о том, как лучше всего измерять качество обслуживания клиентов, ведутся бесконечно. Возьмем такое понятие, как разрешение при первом обращении. Если клиент сделал повторный звонок, но задал другой вопрос, не связанный с первым, можно ли считать, что его проблема была решена? Как посчитать количество времени, затраченного на решение проблемы? Достаточно ли измерить продолжительность отдельного телефонного разговора, или нужно учитывать совокупное время, затраченное на поиск решения в процессе многократных звонков, посещений сайта, написания электронных писем и других форм взаимодействия? Как мы можем оценить качество обслуживания, которое мы предоставляем? Должны ли мы иметь специальную команду, которая прослушивала бы записи телефонных разговоров и оценивала их, или следует обращаться к клиентам с просьбой оценить нас? Какой показатель подходит для этого лучше всего? Удовлетворенность потребителя? Индекс потребительской лояльности? Чего еще?

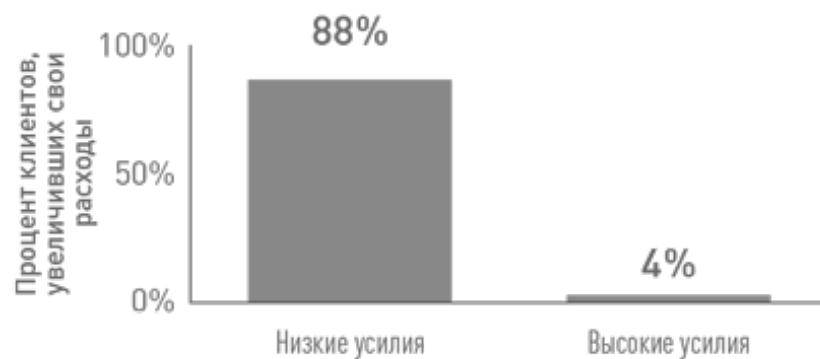
В то время как дебаты, связанные с показателями деятельности сервисных отделов, вероятно, продолжат бушевать, есть нечто, что мы можем сказать с абсолютной уверенностью. А именно: измерение потребительских усилий может помочь любой организации улучшить качество обслуживания клиентов и повысить их лояльность по отношению к компании. На более системном уровне измерение потребительских усилий может пролить свет на то, как у клиентов формируется мнение об обслуживании, и поможет добиться ясности в вопросе о том, что мы можем сделать, чтобы улучшить его. В процессе нашего исследования мы обнаружили, что измерение усилий действительно может дать значительный эффект (рис. 6.1). В частности, 94% клиентов,

взаимодействие которых с компанией оказалось низкозатратным с точки зрения приложенных усилий, сообщили, что в будущем еще воспользуются ее услугами. Тогда как только 4% клиентов из числа тех, кому пришлось приложить серьезные усилия, сообщили о намерении совершить повторную покупку. Кроме того, 88% клиентов с низкозатратным опытом взаимодействия сообщили, что намерены увеличить расходы на продукцию компании, по сравнению всего с 4% клиентов с высокозатратным опытом. Только 1% клиентов с низкозатратным опытом сказали, что поделились с другими негативными впечатлениями о работе компании, тогда как среди тех, кому пришлось приложить усилия, таковых было 81%. Можно сказать, что в понимании того, как наши действия приводят к необходимости приложения усилий, скрыт огромный потенциал. Помимо того, что это может помочь нам лучше понять влияние действий, предпринимаемых нами в процессе обслуживания, используемый в качестве постконтактного опросника, этот метод может служить «волшебной лозой», указывающей на клиентов, потенциально готовых разорвать отношения с компанией, а также тех, кто может стать распространителем отрицательных отзывов.

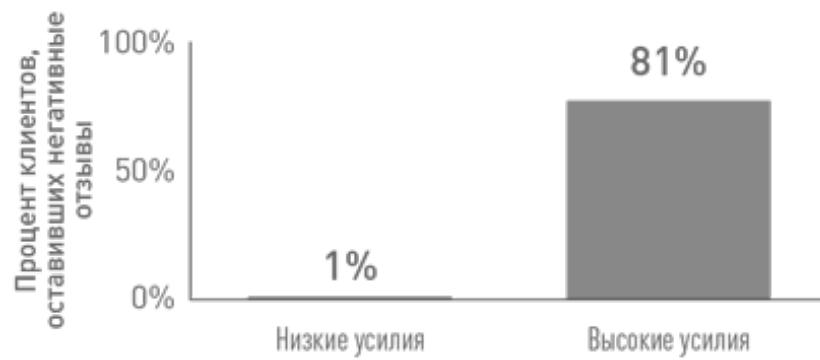
Взаимосвязь приложенных усилий и повторной покупки



Взаимосвязь приложенных усилий и повышения расходов на услуги/продукцию компании



Взаимосвязь приложенных усилий и негативных отзывов



n = 97 176 клиентов

Источник: CEB, 2013.

Рис. 6.1. Влияние приложенных усилий на повторные покупки, долю компании в кошельке покупателя и распространение негативных отзывов

Первый шаг после того, как мы решим что-либо улучшить, будет состоять в измерении потребительского усилия. В этой главе мы расскажем вам о двух рекомендуемых нами методах. Во-первых, это основанный на опросе клиентов метод, который мы называем показателем потребительских усилий¹⁹ (CES). Во-вторых, мы покажем вам, как

систематически отслеживать наиболее распространенные индикаторы усилий клиентов. Для этого мы познакомим вас с принципами контроля, которые помогли компаниям применить так называемую оценку потребительских усилий (СЕА)²⁰. Измерение усилий с помощью CES в совокупности с использованием такого более всестороннего метода, как СЕА, не только дает ясную картину ваших действий, направленных на снижение усилий, но и, что более важно, указывает на меры, которые вы можете предпринять, чтобы повысить их эффективность. Вместе с тем мы расскажем о том, что узнали, начав применять метод CES и наблюдать за показателями потребительских усилий в работе компаний из разных стран мира. Кроме того, мы обсудим все за и против использования методик измерения усилий в вашей организации.

Показатель потребительских усилий

В сфере обслуживания клиентов много внимания уделяется вопросникам, которые были разработаны специально для того, чтобы предсказывать будущую потребительскую лояльность. Это, в частности, показатель удовлетворенности потребителя (CSAT) и индекс потребительской лояльности (NPS)²¹. Для определения потребительских усилий также есть соответствующий метод, который мы называем «показатель потребительских усилий» (CES), анкетный опрос, широко обсуждавшийся в специализированной прессе, поскольку мы впервые представили его широкой публике несколько лет назад. Когда мы детально изучали полученные нами данные и оценивали прогностическую способность различных методик по отношению к потребительской лояльности, мы открыли довольно удивительные факты. Во-первых, как мы отмечали на первых страницах этой книги, мы установили (как и Фред Райхельд незадолго до нас)²², что CSAT — слабый прогностический метод с точки зрения определения намерений клиента совершить повторную покупку и увеличить долю расходов на товары/услуги компании. Оказалось, что NPS является более эффективным средством прогнозирования лояльности²³. Подобно многим компаниям, которые используют NPS для определения качества обслуживания клиентов, мы пришли к выводу, что это основной индикатор будущего потребительского поведения.

Давайте рассмотрим NPS более подробно, поскольку он связан с потребительскими усилиями. NPS представляет собой «широкий вопрос», ответ на который позволяет получить целостное впечатление покупателя от взаимодействия с компанией. Это, безусловно, важно, но проблема заключается в том, что это не позволяет определить эффективность работы сервисного отдела на транзакционном уровне. NPS, особенно если его

использовать правильно²⁴, является прекрасным средством оценки лояльности на уровне отношений — всей совокупности взаимодействий клиента с компанией, ее брендом, ее продукцией, ее системой сервиса и прочими точками соприкосновения, — но при этом реальный эффект сервисных транзакций может быть скрыт в силу того, что вопрос слишком общий.

При таких условиях может сложиться ситуация, когда, например, клиент, столкнувшийся с необходимостью приложить серьезные усилия, тем не менее сообщил, что он, вероятно, будет рекомендовать компанию другим. Обслуживание как таковое могло быть ужасным, но продукция — востребованной. Таким образом, отзыв клиента положительно отражается на показателе NPS и при этом эффективно скрывает недостатки и маскирует возможности усовершенствования в работе сервисного отдела. Или, наоборот, мы предоставляем потрясающе высокий уровень обслуживания клиенту, который крайне негативно относится к нашей продукции, таким образом мы получаем низкий показатель NPS, заставляющий нас ломать голову над тем, где мы допустили ошибку в обслуживании, которое, по нашему мнению, просто великолепно. Полученные данные указывают, что подобное происходит достаточно часто, поэтому необходимо искать другие способы оценки специфического влияния сервисного обслуживания.

Мы обнаружили, что можно достаточно точно прогнозировать уровень лояльности, по крайней мере в русле взаимодействия с отделом обслуживания клиентов, оценивая усилия на уровне транзакций. Очевидно, что это совершенно отличный метод измерения лояльности. Лояльности, обусловленной влиянием всего спектра взаимодействий клиента с компанией. Обслуживание оказывается одним из аспектов этого взаимодействия, и оно, как мы знаем, с большой долей вероятности приводит к формированию *нелояльности*. Тогда как директорам компаний следует знать, каков уровень более широкой лояльности отношений, руководители сервисных отделов должны фокусироваться на *транзакционной лояльности*, складывающейся в процессе взаимодействия с сервисной службой. Проблема, с которой сталкиваются руководители, полагающиеся преимущественно на NPS или другие показатели отношений, состоит в том, что им часто недостает понимания того, за какие конкретно рычаги они должны потянуть, чтобы положительно воздействовать на впечатления клиентов и, следовательно, на их лояльность. И в этой связи показатель потребительских усилий выгодно отличается от остальных, поскольку помогает нам понять, как на самом деле взаимодействие с сервисной службой влияет на потребительскую лояльность. CES — это, по сути, простой вопрос, с помощью которого можно оценить, насколько трудно, по ощущению клиента, далось ему решение его проблемы, — удалось ли компании свести к минимуму его усилия? Как правило, этот

вопрос задают после завершения взаимодействия с клиентом (например, при использовании им системы IVR, или при посещении сайта, или через рассылку по электронной почте).

Из всего сказанного в книге до этого момента вы должны усвоить, что предоставление сервиса, не требующего усилий со стороны клиента, — главная заповедь сферы обслуживания. Методика CES предоставляет менеджерам возможность понять, удается ли им воплощать этот принцип от взаимодействия к взаимодействию, через разные каналы связи и в разных подразделениях их организации, и в течение какого времени. И, что не менее важно, она позволяет выявить клиентов, которые могут оказаться в числе отступников.

Формулировка CES с момента ее первой публикации в *Harvard Business Review* в 2010 г., в статье «Оставьте попытки восхитить своих клиентов», уточнялась и шлифовалась²⁵. В ее первом варианте — «CES v1.0» вопрос звучал следующим образом: «Сколько усилий вам лично пришлось приложить, чтобы решить свою проблему?» Мы предложили пять вариантов ответов, проранжированных от «очень незначительные усилия» (1 балл) до «очень большие усилия» (5 баллов). В ходе нашего исследования мы обнаружили, что ответ на этот вопрос служит достоверным показателем влияния индивидуального обслуживания клиентов на их лояльность.

При этом метод CES не получил такого же распространения, как CSAT или NPS. Прежде всего мы нашли, что при использовании CES могут быть получены недостоверные данные из-за простой перемены значений, присваиваемых ответам. В постконтактном опросе большинство клиентов были склонны ассоциировать низкие показатели с оценкой «плохо», а высокие — с оценкой «хорошо». Так, когда вы в конце опроса обращаетесь к клиентам с просьбой прокомментировать выставленную ими оценку, то можете видеть, что клиенты отвечали на вопрос машинально («Я поставил оценку “4”, отвечая на предыдущий вопрос о том, насколько был удовлетворен, так что и здесь я выбрал 4-балльный ответ»).

Этот недостаток легко можно было исправить, полностью изменив систему баллов (многие компании так и сделали, применяя CES в собственной практике), но была одна более сложная проблема, касающаяся самой формулировки вопроса. Например, некоторые клиенты давали ответ исходя не из того, насколько труден был их опыт разрешения проблемы, а насколько тяжело им дались попытки решить вопрос самостоятельно. Некоторым клиентам тон вопроса казался обвинительным, будто родитель, упрекая своего ребенка, спрашивает: «Ты действительно искал молоко в холодильнике прежде, чем спросить меня, где оно?»

Кроме того, могли возникнуть трудности при переводе слова «усилие» на другие языки в тех случаях, когда компании обслуживали клиентов «не говорящих по-английски». Хотя существуют вполне подходящие термины,

постоянно возникают дискуссии по поводу правильности использования того или иного из них, что усложняет проведение анализа данных от компаний, использующих разные варианты перевода.

Наконец, имела место проблема, связанная с недостаточной «подготовленностью» клиентов к вопросу CES. После целой батареи вопросов, которые в той или иной форме определяют одно, — насколько клиенту нравятся или не нравятся определенные аспекты обслуживания (например, насколько осведомленным, учтивым или вежливым был сотрудник), внезапный вопрос об уровне приложенных усилий мог выбить некоторых клиентов из колеи, поскольку все, о чем их спрашивали до этого, в большей степени касалось их удовлетворенности.

Это не означает, что использование CES в качестве инструмента оценки взаимодействия с организацией не было успешным. Напротив, в большинстве компаний, с которыми мы работаем, сообщают, что CES очень эффективен и отлично помогает им в работе, тем более что с его помощью можно предупредить отступничество потребителей. Тем не менее многие компании столкнулись с той или иной проблемой из числа вышеупомянутых, и этого было достаточно, чтобы заставить нас вернуться назад к исходной точке и понять, сможем ли мы добиться большего успеха.

После того как мы собрали больше данных о взаимодействии клиентов в процессе обслуживания и о потребительских усилиях, мы приступили к работе над новыми версиями вопроса CES. Эта книга представляет собой первую публикацию нашей новой версии показателя усилий, которую мы назвали CES v2.0.

Новый показатель CES основывается на утверждении: «Компания сделала решение моей проблемы максимально легким для меня». Клиентов просят ответить (используя чаще всего шкалу от 1 до 7), согласны они или нет с этим заявлением.

Эта новая версия, CES v2.0, является модификацией оригинального вопроса, но, как мы обнаружили, позволяет получить намного более надежные результаты, в меньшей степени подвержена неверным истолкованиям, не вызывает трудностей при переводе на другие языки и не требует никакого предварительного инструктажа, чтобы получить от клиента правильный ответ. Понятие усилия, как и прежде, является ядром и смыслом вопроса, но формулировка подчинена принципам простоты и непринужденности, что делает ее более легкой для понимания. При этом форма ответа — согласен / не согласен — соответствует другим вопросам, которые уже содержатся в анкете (например, «Вы согласны или не согласны с тем, что сотрудник был хорошо информированным, любезным или вежливым?»).

Задав этот вопрос нескольким тысячам клиентов, мы получили захватывающие и убедительные результаты. Прежде всего мы выяснили,

что новая формулировка вопроса очень хорошо коррелирует с потребительской лояльностью, объясняя намерение приблизительно каждого третьего клиента совершить повторную покупку, поделиться своими впечатлениями с другими и готовность рассмотреть новые предложения (то есть увеличить расходы). При этом мы не утверждаем, подобно многим, что делаем что-то большее, чем оценка результатов разрешения единственной сервисной проблемы (чрезвычайно эффективно, судя по статистическим данным). Если учесть, что лояльность каждого третьего клиента формируется под влиянием одного-единственного сервисного взаимодействия, можно сказать, что это настораживающий факт для большинства обслуживающих организаций.

Сравнивая методику CES v2.0 со CSAT, мы обнаружили, что показатель потребительских усилий теперь на 12% более точно прогнозирует потребительскую лояльность²⁶. Таким образом, есть серьезные основания для того, чтобы по меньшей мере добавить CES в профессиональный инструментарий и обеспечить таким образом более детальное представление о взаимодействии потребителей с сервисной службой.

Помимо этого мы обнаружили, что восприимчивость клиентов к фактору времени не оказывает существенного влияния на результаты при условии выбора подходящей методики для оценки обслуживания. Мы выяснили, что точность CSAT в предсказании потребительской лояльности сильно снижается в случае с клиентами, испытывающими дефицит времени, тогда как потребительское усилие, с другой стороны, остается в этих условиях убедительным прогностическим инструментом. В действительности в случае с клиентами, которые в повседневной жизни сталкиваются с существенной нехваткой времени, фактор потребительских усилий является в два раза более точным показателем их будущей лояльности, чем CSAT. Это открытие особенно важно для компаний типа b2b, клиенты которых часто работают в условиях огромного дефицита времени, и компаний типа b2c, ориентированных на такие сегменты, как многодетные семьи, чрезвычайно занятые профессионалы или работающие родители.

Еще один открытый нами факт заключается в том, что влияние опыта взаимодействия с обслуживающей организацией на лояльность возрастает, если верно любое из двух следующих условий:

1. Клиент не имеет сильной привязанности к товарам или услугам компании и/или
2. В вашей категории есть другие поставщики, переход к которым не потребует высоких затрат.

Это объясняет, почему некоторые компании с огромной армией

почитателей их продукции процветают, несмотря на слабую клиентскую поддержку. Если клиенты считают, что продукция компании намного лучше, чем альтернативы, это может перевесить негативные впечатления от обслуживания. Влияние фактора низкозатратного переключения позволяет также сделать вывод: если клиент может легко сменить поставщика, одного случая обслуживания, сопряженного с приложением усилий, может быть достаточно, чтобы отказаться от услуг компании. Фактически потребительское усилие вдвое сильнее воздействует на лояльность клиентов, имеющих возможность с низкими затратами переключиться на другую компанию.

В то время как компании часто увлекаются сравнением себя с конкурентами на основе CES, они недооценивают тот факт, что средний показатель намного менее важен, чем показатели распределения. Средние оценки скрывают важные несоответствия в данных, и показатели CES в этом отношении не отличаются от других. Но так как это относительно новый инструмент в сфере обслуживания клиентов, организации часто сосредотачиваются исключительно на средней оценке. Лучше всего при этом методика CES проявляет себя именно при анализе нормального распределения, которое выглядит примерно так: некоторое количество взаимодействий (приблизительно 10–20%) оцениваются как очень высоко- или очень низкозатратные с точки зрения усилий, тогда как большинство их приходится на средние значения. Анализ распределения может быть гораздо более поучительным и информативным с точки зрения поиска возможностей, чем простой интерес к тому, как выглядит ваш средний показатель CES в сравнении с конкурентами.

Приведем краткий пример в качестве иллюстрации: в одной компании были удивлены, что их показатель CES свидетельствовал о более низких усилиях по сравнению со средними по отрасли показателями. Это не совпадало с представлениями главы обслуживающей организации о положении дел в компании. Он полагал, что его команде предстоит провести ряд серьезных усовершенствований, учитывая большое количество поступающих жалоб, но его сотрудники продолжали выдвигать в качестве контраргумента отличную среднюю оценку по CES. Когда он изучил картину распределения данных, то узнал удивительные факты. Во-первых, чрезвычайно большое количество низкозатратных взаимодействий по сравнению с показателями по отрасли было связано с неверной трактовкой. По их данным, также имело место очень незначительное число контактов с умеренным уровнем усилий и относительно малое количество взаимодействий, связанных с высокими затратами сил. Как оказалось, это непропорциональное распределение указывало на то, что очень большое количество простых проблем требовало обращения к телефонному каналу связи, поскольку их невозможно решить через систему самообслуживания.

Таким образом, большое количество обращений было связано с очень незначительными проблемами из разряда «взял и сделал», которые с легкостью решались сотрудниками сервисной службы. Так что показатели CES оказываются более информативными в случае обращения к данным о распределении.

Независимо от версии (CES v1.0 или CES v2.0), важно учитывать, что методика CES не похожа на CSAT или NPS и сравнение их друг с другом является довольно пустой затеей. Как заметил один эксперт, сравнение CES с другими методиками похоже на сравнение яблок с апельсинами: «Следует учитывать, что CES разработан для оценки “микроопыта”, конкретного события клиентского обслуживания, а NPS и CSAT оценивают “макроопыт”, опыт взаимодействия в целом, и учитывают всю совокупность обслуживания клиентов, а не только единичные взаимодействия или случаи»²⁷. Мы рассматриваем это не как критику, а как ясное свидетельство истинной важности измерения усилий. Метод CES не предназначен для оценки всех аспектов взаимоотношений с клиентами, а скорее лишь операционального уровня самого значимого стимулятора лояльности — усилий, востребованных в процессе сервисного взаимодействия. И мы полностью согласны с экспертом, который, продолжив, сказал: «CES — полезное дополнение к хорошо разработанной программе управления качеством обслуживания клиентов».

Одно из очевидных преимуществ измерения усилий на операциональном уровне обслуживания клиентов в том, что это помогает руководителям сервисных подразделений оценить свой вклад в дело повышения лояльности на фоне усилий всей компании.

Даже пользователям NPS следует рассмотреть возможность добавления методики CES к их набору измерительных инструментов. И вот почему: руководители многих компаний, с которыми мы обсуждали фактор усилий, соглашаются с концепцией в целом, но останавливают нас, когда мы начинаем говорить о CES. «Мы используем NPS», — говорят они. Если они применяют NPS для оценки обслуживания клиентов, то какие в действительности факторы они отслеживают? — спрашиваем мы их. Они пытаются улучшить показатель NPS, сокращая число повторных обращений, переключения каналов, повторения информации. Если так, значит, они снижают усилия, просто делают это под флагом NPS, а не CES. Данные, полученные благодаря CES, могут помочь руководителям сервисных служб определить степень их влияния на достижение более широких целей, относящихся к компетенции NPS. В ходе нашего последнего исследования мы выяснили, что только 3% клиентов с опытом низкозатратного взаимодействия оказались «недоброжелателями» (клиент с показателем от 0 до 6 по шкале «возможно, буду рекомендовать» опросника NPS), по сравнению с 82% клиентов, которым пришлось затратить

серьезные усилия. Это огромная разница, и она действительно указывает на эффективность стратегии снижения потребительских усилий для смягчения нелояльности. Если ваша компания использует NPS, вы обязательно должны рассмотреть возможность дополнения его методикой CES, чтобы понимать, правильно ли вы трактуете причины достижений или неудач, фиксируемых с помощью NPS.

Многие компании, которые взяли на вооружение CES, с успехом используют этот метод в качестве средства оценки общей эффективности системы обслуживания клиентов и также как способ выявления клиентов, по степени лояльности относящихся к зоне риска. Но есть важный момент: это всего лишь вопрос. Не допускайте ошибки, это надежный узконаправленный индикатор, но не более. CES — не панацея, не какое-то волшебное средство, позволяющее осуществить всестороннюю оценку обслуживания клиентов. Это скорее часть большой операционной системы измерения лояльности. Чтобы ясно понимать, что происходит в процессе обслуживания, вы должны рассматривать его под разными углами и сквозь разные призмы. Вы должны собрать множество данных. Другими словами, ответ на вопрос, как создать благоприятное впечатление от обслуживания у своих клиентов, — это результат не простого измерения температуры, а скорее — полноценного медосмотра. Лишь объединение методики CES с более систематическим контролем источников усилий в вашей системе обслуживания даст должный эффект.

Систематический поиск и устранение стимуляторов усилий

Полноценная система измерения потребительских усилий состоит из трех частей (рис. 6.2). На первом, высшем уровне вы определяете лояльность клиента к вашей компании в целом. Лучше всего для этого использовать высокоуровневые методы, такие как NPS (отчасти потому, что это просто лучшее средство оценки лояльности на высшем уровне, но также и потому, что оно помогает связать роль обслуживающей организации и достигнутый уровень лояльности в целом, не говоря уже о предоставлении ценной информации, которую могут использовать сотрудники вашего обслуживающего и маркетингового отдела). Уровнем ниже находится оценка усилий в сервисном взаимодействии. Цель вполне определена: понять, что именно обслуживающая организация может сделать, чтобы способствовать повышению лояльности на уровне компании. Метод CES — подходящий для этого способ, к тому же мы рекомендуем подвергать полученные с помощью CES результаты перекрестному контролю, анализируя данные о тех аспектах взаимодействия, которые вызывают

дополнительные усилия, например число контактов, понадобившихся для решения проблемы.

Цель компании

Потребительская лояльность

Оценивается по показателям:

- вероятность продолжения сотрудничества / повторных покупок;
- готовность рекомендовать компанию другим людям

Цель сервисного подразделения

Снижение потребительских усилий

Оценивается по показателям:

- общий показатель потребительских усилий (CES);
- количество взаимодействий, потребовавшихся для решения проблемы

Как реализуется цель сервисного подразделения

В течение всего цикла взаимодействия, по всем каналам обслуживания

Пример параметров:

- количество точек взаимодействия;
- последовательность точек взаимодействия с первого контакта

Раздельно, через опыт взаимодействия по каждому каналу обслуживания

Пример параметров:

- точность информации;
- ясность информации;
- навыки и модели поведения сотрудника;
- легкость использования

Источник: СЕВ, 2013.

Рис. 6.2. Связь организационной цели со стратегией обслуживания клиентов и показателями

На следующем уровне стоит задача понять, как разворачивался процесс взаимодействия клиента с сервисной службой компании, другими словами, сколько и какого типа контактов ему понадобилось, чтобы решить возникшую проблему, какие каналы связи и в какой последовательности он для этого использовал (например, клиент мог ограничиться обращением в колл-центр или помимо этого он предварительно посетил сайт компании), а также его впечатление от использования каждого из этих каналов (например, он оценивает ясность информации, предоставленной сотрудником сервиса, или легкость нахождения необходимой информации на сайте).

Сбор данных на всех трех уровнях поможет оценить все аспекты лояльности и ее динамику, ее зависимость от качества обслуживания клиентов, а также определить конкретные шаги, которые необходимо предпринять компанией для снижения усилий в процессе взаимодействия.

Компания Асте: история потребительских усилий

Хотим показать вам, как мы объединили разные средства измерения усилий в работе с одной компанией, чтобы определить сложившуюся в ней «структуру потребительских усилий». Данные получены в результате исследования реальной компании, название которой для соблюдения конфиденциальности изменено. Назовем ее Асме.

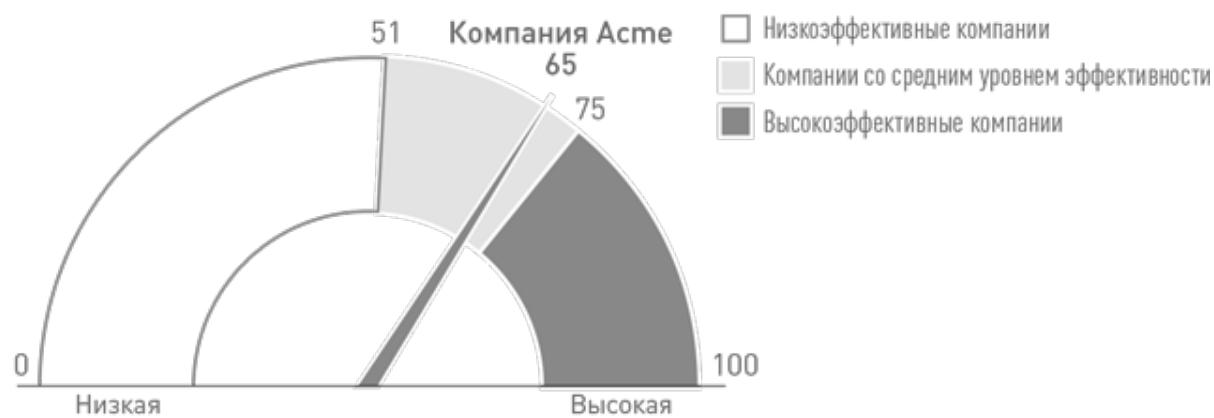
Когда мы начали работать с Асме, руководство сообщило нам, что они проделали серьезную работу по развитию телефонного канала связи и, по их мнению, она уже окупилась. В действительности же, как и ожидалось, их показатель потребительских усилий был очень высок. На следующем этапе они рассчитывали так организовать телефонное обслуживание, чтобы это позволило им дифференцироваться, но, после того как мы провели более глубокий анализ их деятельности, мы смогли предоставить им важные данные, которые полностью изменили их стратегию. Неожиданным открытием для руководящего состава компании стала информация о том, что возрастающие расходы на совершенствование телефонного обслуживания очевидно не дадут той отдачи, которую можно получить от инвестиций в сайт. Благодаря проведенному исследованию они нашли новые ориентиры. Они открыли целое поле новых решений, позволяющих легко получить хорошие результаты, нечто такое, чего они прежде не замечали из-за ограничений подхода, которого они всегда придерживались, собирая данные о качестве обслуживания клиентов.

Далее мы расскажем более подробно о нашем исследовании и о том, к каким мы пришли выводам, а также об аналитических методах и анкетах, которые мы использовали, чтобы выявить возможности для усовершенствования компании (см. приложение Д как пример опросников, которые мы использовали для оценки потребительских усилий). Мы полагаем, что вы можете многое почерпнуть для себя из истории компании Асме, но, что еще важнее, этот пример покажет вам, как следует выявлять самые затратные с точки зрения потребительских усилий аспекты взаимодействия с клиентами.

Первое, что мы хотели узнать в рамках нашего исследования, — это уровень лояльности в целом. Первоначально казалось, что в этом нет особой необходимости, поскольку показатель потребительской лояльности у компании был выше среднего и близок к тем цифрам, которые демонстрировали высокоэффективные организации (рис. 6.3). Похоже ситуация обстояла и с показателем распределения лояльности. Однако эти данные лишь вводили всех в заблуждение, так что наше исследование стало хорошим примером того, как показатели лояльности на уровне отношений часто маскируют серьезные операциональные проблемы, которые вынуждают клиентов прилагать усилия, уровень которых оказывается выше необходимого.

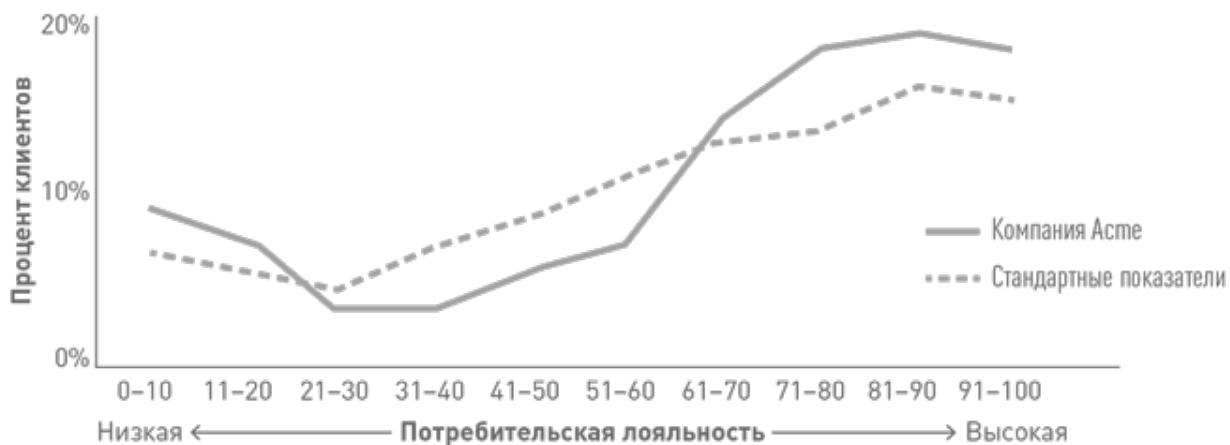
Общий уровень потребительской лояльности

Компания Асте на фоне стандартных показателей



Распределение клиентов по уровню лояльности

Процент клиентов по каждому уровню потребительской лояльности



Источники: Асте Company; CEB, 2013.

Рис. 6.3. Общий уровень лояльности компании Асте и распределение клиентов

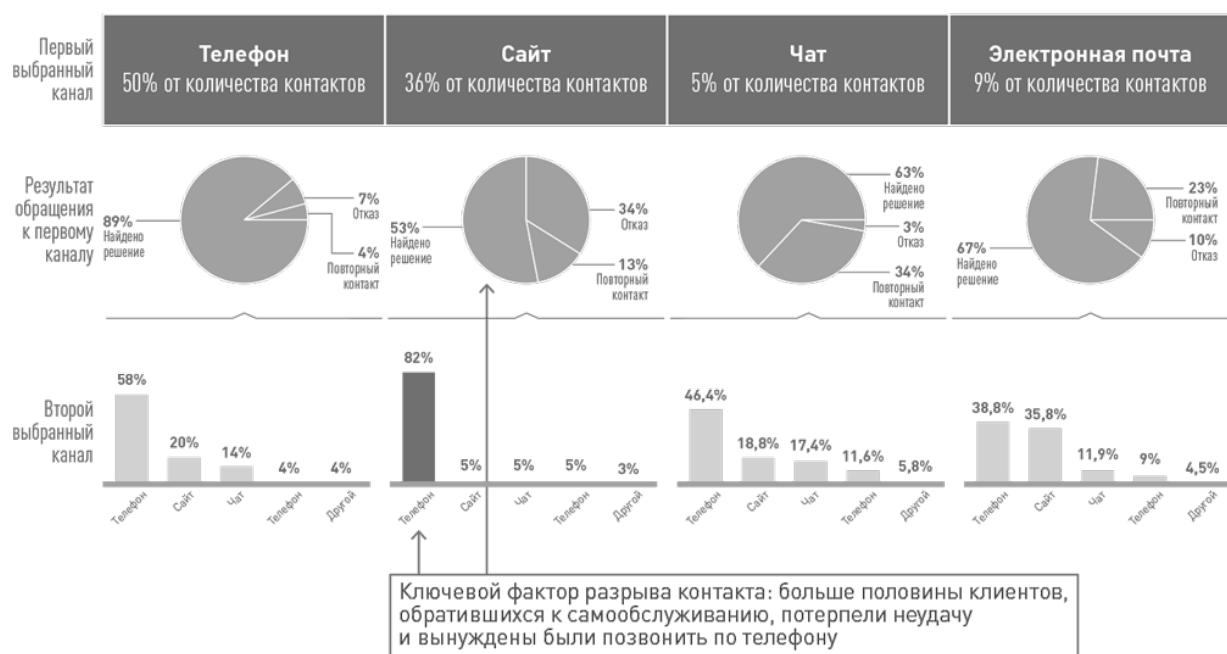
Профиль потребительских усилий компании Асте тоже казался средним (рис. 6.4). Большинство их клиентов сообщало об умеренно низком уровне усилий в процессе их взаимодействия с компанией, и очень немногие из них отметили, что были вынуждены приложить значительные усилия.



Источники: Astte Company; CEB, 2013.

Рис. 6.4. Показатель потребительских усилий компании Асте

Но в то время как имеющиеся данные указывали на здоровое состояние, в действительности в компании не все было так хорошо. Когда мы стали определять уровень усилий отдельно по каждому из каналов и наносить эти данные на карту вместе с количеством контактов, было получено два очевидных результата, один из которых вызывал чрезвычайное беспокойство (рис. 6.5).



Источники: Astte Company; CEB, 2013.

Рис. 6.5. Цикл взаимодействия клиентов с компанией Асте

Позитивным фактором было то, что компания, очевидно, функционировала достаточно успешно, достигнув уровня решения проблем при первом обращении путем самообслуживания клиентов через сайт (36%). Однако клиенты, зайдя на сайт, не оставались в режиме онлайн. В

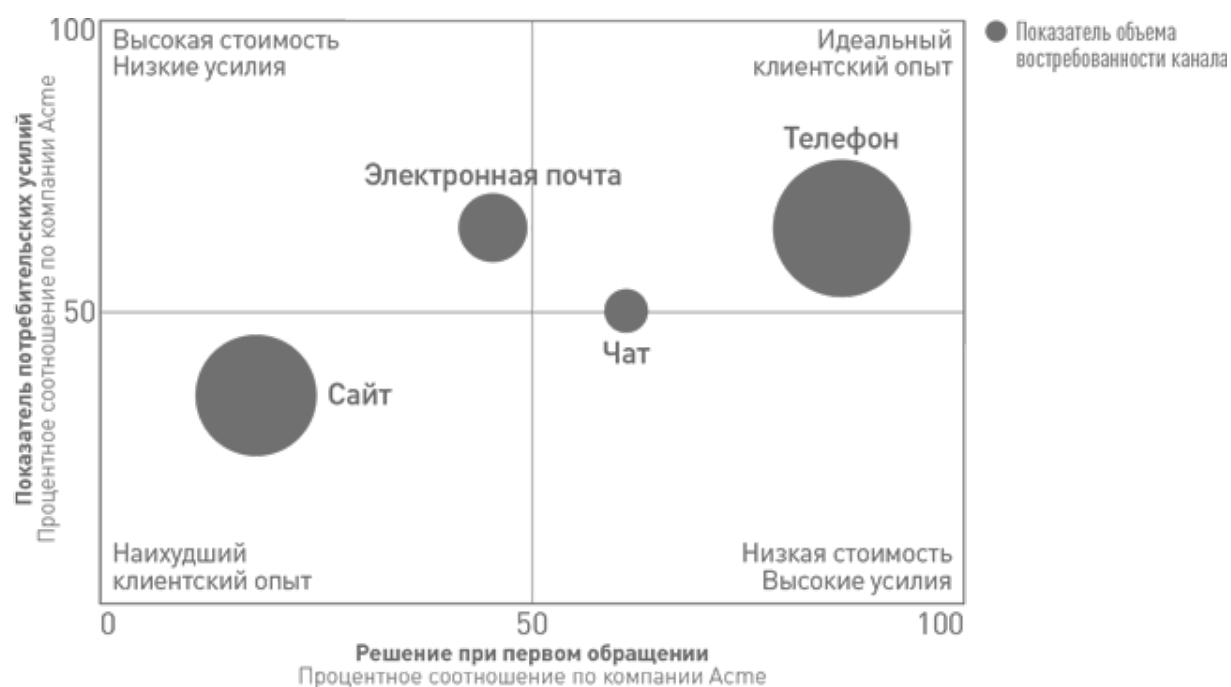
действительности 53% клиентов, которые сначала обратились к сайту организации, сообщили, что им пришлось повторно связаться с компанией, и при повторном контакте они не оставались в системе самообслуживания. Фактически 82% клиентов, которые не смогли получить ответ на свой вопрос на сайте Асте, в результате поднимали телефонную трубку и звонили.

Результатом такого рода взаимодействия была не только нелояльность клиентов, но и значительно более высокие эксплуатационные расходы. Оказалось, что отказы по сети переводили огромный объем повторных контактов в телефонный канал. Таким образом, если бы руководство Асте сосредоточилось на усовершенствовании телефонных каналов, как оно первоначально планировало, их усилия, скорее всего, не дали бы хоть сколько-нибудь значительного эффекта. Все из-за того, что клиенты, вступающие в телефонное взаимодействие, выносили из него исключительно негативный опыт, в силу того что им перед этим пришлось затратить усилия при обращении к сайту. На неудачные попытки решения проблемы через сайт компании, о которых сотрудники даже не знали, совершенствование телефонного обслуживания никак не повлияло бы. Было очевидно, что компании необходимо решить коренную причину проблем, а именно — исправить ситуацию с сайтом.

Мы обнаружили, что, согласно сообщениям клиентов, показатель усилий был значительно выше во взаимодействии через веб-канал, примерно на 20% выше контрольного показателя. Это довольно большое расхождение по сравнению с тем, что мы видим у большинства организаций, сравнивающих эффективность своего веб-канала с контрольными показателями. Таким образом, сеть, а не телефонная линия была очагом воспаления в организме компании. При этом руководящий состав Асте никогда прежде не задумывался об этом, в основном потому, что различные системы компании не были интегрированы и не обменивались данными, так что у них не было никакой возможности отследить весь процесс решения клиентской проблемы. Как мы говорили ранее в этой книге, руководители сервисных подразделений склонны думать о клиентах как о пользователях какого-то одного канала связи, не учитывая возможность переключения между ними. Неудивительно, что результаты этой части исследования стали полной неожиданностью для руководящего состава компании.

Итак, давайте обобщим то, что мы узнали о компании Асте к этому моменту. Если мы посмотрим, как клиенты Асте чаще всего связываются с компанией для получения помощи, и затем сравним различные каналы обслуживания не только с точки зрения их эффективности (удается ли компании удовлетворять запросы клиентов через этот канал?), но и с точки зрения получаемого клиентом опыта (высоко- или низкозатратный с точки зрения усилий опыт получают клиенты через этот канал?), мы достаточно

ясно увидим, на чем именно должна сосредоточиться компания (рис. 6.6). В данном случае мы ясно видим, насколько неблагоприятным было для клиентов взаимодействие через веб-канал, продуцирующее значительный объем повторных обращений и высокий уровень потребительских усилий.



Источники: Асте Company; СЕВ, 2013.

Рис. 6.6. Эффективность и объем каналов компании Асте

До того как мы приступили к исследованию, в компании заявили нам, что рассчитывают внести существенные улучшения в работу телефонного канала связи, чтобы сделать его максимально удобным для клиентов. К тому же, по их мнению, у них были хорошие показатели функционирования интернет-канала. Данные их собственного исследования указывали на то, что процент клиентов, пользующихся возможностями самообслуживания на их сайте, был выше нормы.

Разумеется, процесс исследования потребительских усилий на этом не закончился. В действительности он только начался. Полученные до сих пор данные могли помочь руководству Асте критически осмыслить все, что касается клиентского опыта взаимодействия с компанией, но они ничего не говорили о том, что делать, чтобы навести в этой сфере порядок. Именно для того, чтобы восполнить этот пробел, проводятся более глубокие исследования. Отчасти наши усилия были направлены на то, чтобы выявить главные стимуляторы усилий внутри каждого канала и с помощью этого понять, на чем именно следует сосредоточить внимание. Неудивительно, что по некоторым ключевым аспектам, негативно влияющим на уровень потребительских усилий при использовании веб-канала, показатели компании оказались хуже среднего.

Как выяснилось, клиенты компании Асте действительно пытались пользоваться системой самообслуживания. Проблема состояла в том, что когда их клиенты предпринимали попытки найти на сайте компании то, что им было необходимо, они испытывали серьезные трудности. Множество клиентов (целых 64%), посетивших интернет-сайт Асте, сообщили, что не смогли найти то, что они искали, а если смогли, то мало что поняли, поскольку информация была изложена недостаточно ясно (рис. 6.7).

Наша первая рекомендация состояла в том, чтобы срочно подготовить опросник для клиентов, подобный тому, который разработали в Fidelity Investments (см. главу 2), чтобы определить, обращаются ли к ним клиенты, которые перед этим посетили их сайт, и если да, то почему они ушли оттуда. Это помогло бы компании точно установить проблему. Что ищут клиенты? Может быть, их не устраивает содержательная часть сайта или его функциональность? Если так, то, вероятно, необходимо сделать так, чтобы компания смогла предложить клиентам то, в чем они нуждаются и что ищут при обращении к системе самообслуживания. Если нужные сведения или искомые функции имеются на сайте, то почему клиенты не находят их, а если находят, то по какой причине не могут ими воспользоваться?

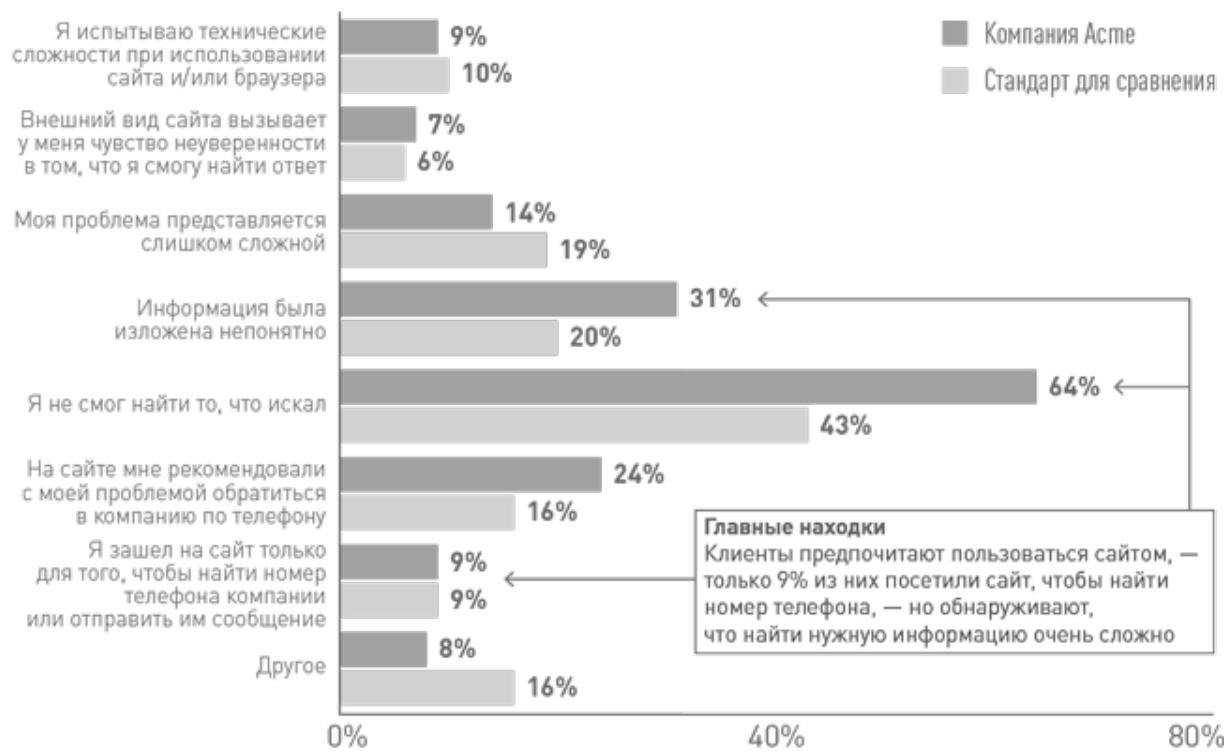
В качестве отправного пункта мы предложили ознакомиться с опытом MasterCard и Fidelity Investments (см. главы 2 и 3 для более подробного знакомства с их методами), с тем, что было сделано в этих компаниях для усовершенствования канала интернет-связи с точки зрения предупреждения последующих проблем.

Мы также рекомендовали компании Асте составить «карту проблем» (см. приложение А), чтобы определить, к какому разделу сервисной страницы сайта должен обратиться клиент, исходя из типа возникшей у него проблемы, и затем посредством продуманного дизайна и ориентированного на решение задач руководства помогать клиенту в быстром выборе оптимального разрешения его вопроса (который предполагает минимальные усилия со стороны клиента и низкую стоимость обслуживания для компании). Наконец, для наполнения сайта более востребованным и более легким для восприятия клиентов содержанием мы настойчиво рекомендовали взять на вооружение некоторые идеи из 10 правил компании Travelocity для создания высокофункционального раздела часто задаваемых вопросов (см. главу 2).

Итак, какова же потенциальная выгода от этих действий для компании Асте?

К счастью, опыт, полученный за годы работы, связанной со сбором данных, позволил нам создать некую уникальную модель, на которой мы можем продемонстрировать потенциальную выгоду компании от сокращения усилий путем применения рекомендуемых нами методов. Располагая данными о лояльности клиентов в целом и уровне усилий,

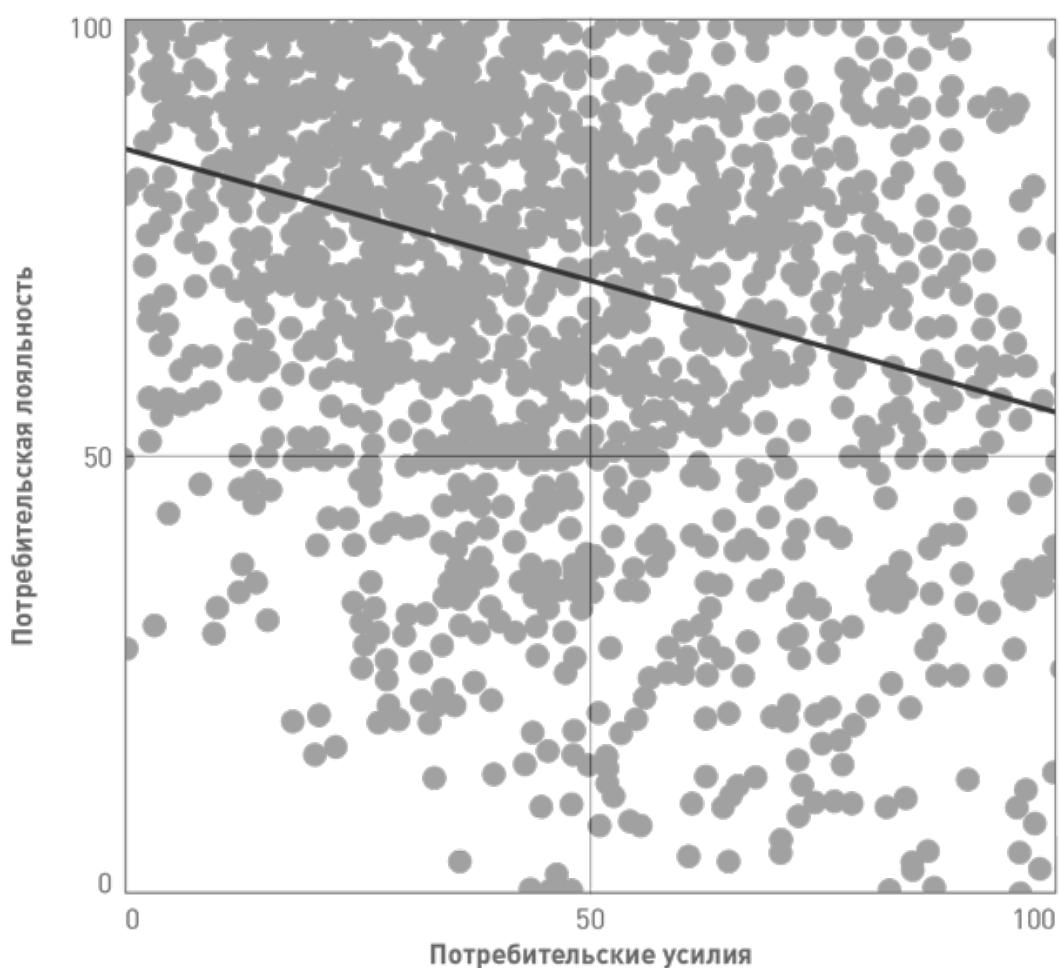
задаваемом спецификой сервисного обслуживания, мы можем установить взаимосвязь между двумя этими аспектами, в случае с компанией Асте — связь вполне определенную (рис. 6.8). Если и существует экономическое обоснование стратегии снижения усилий, то оно заключается именно в этом.



Источники: Асте Company; CEB, 2013.

Рис. 6.7. Причины неудач в разрешении проблем через сайт компании Асте

Мы знаем, что сокращение усилий означает укрепление намерения совершить повторную покупку, увеличение расходов на продукцию данной компании и готовность делиться с другими позитивными отзывами о ней. В случае с Асте мы обнаружили, что 10%-ное сокращение усилий — легкодостижимая цель — будет соответствовать увеличению потребительской лояльности на существенные 3,5%. Что может означать увеличение лояльности клиентов на 3,5%? Для Асте это означает миллионные доходы. Такого рода анализ, позволяющий бросить взгляд в будущее и увидеть, какого уровня лояльности они могут достичь, сократив усилия, является чрезвычайно сильным мотиватором для большинства компаний.



Для компании Acste 10%-ное снижение усилий клиентов в процессе разрешения их проблем соответствует 3,5%-ному повышению их лояльности

Источники: Acste Company; CEB, 2013.

Рис. 6.8. Влияние потребительских усилий на лояльность, по данным компании Acste

В итоге команда Acste полностью пересмотрела свои стратегические планы и с тех пор стала регулярно учитывать показатель потребительских усилий при оценке производительности компаний и планировании деятельности по формированию позитивного клиентского опыта.

Мы в CEB пришли к признанию роли потребительских усилий в обслуживании на заре появления первых исследований на эту тему. В течение последних пяти лет мы использовали эту идею как своего рода «операционную систему» для обслуживающих организаций. И к этому моменту мы накопили невероятный объем данных, а также опыт моделирования и анализа и теперь помогаем компаниям предпринять точно направленные меры, чтобы уменьшить усилия и тем самым добиться максимально высокого уровня лояльности.

Наша команда сфокусирована на усовершенствовании методов измерения усилий и изучении опыта компаний, которые долгое время

следовали по пути сокращения усилий потребителей и могут быть теперь рекомендованы в качестве образца для подражания. Независимо от того, выполняем ли эту работу для вас мы или вы делаете все самостоятельно, используя инструменты и методы, описанные в этой книге (инструмент для самоконтроля вы найдете в этой книге; см. приложение Д), условие остается прежним: усилия должны измеряться систематически по всем каналам связи, а источники усилий — подвергаться постоянному контролю. Это позволит компании в процессе работы подбирать методы положительного воздействия на уровень потребительской лояльности.

Повторим сказанное ранее: волшебных методов не существует. Сокращение усилий — тяжелый труд, который требует от компании тщательного сбора данных, часто из таких источников и такими способами, которые они раньше даже не рассматривали. В некоторых случаях это значит, что придется коренным образом изменить способ, которым они в настоящее время измеряют качество обслуживания клиентов и эффективность сервисного канала, но это не должно представлять собой трудность. В большинстве компаний, с которыми мы работаем, вам скажут, что они NPS- или CSAT-ориентированы. Это нормально. Нет смысла спорить о том, что важнее, цель одна — показатель качества обслуживания клиентов. Это то, что отражается на впечатлении потребителей от взаимодействия с вашей компанией, сокращает ваши эксплуатационные расходы и в конечном счете повышает лояльность клиентов по отношению к компании. Выполнение этого условия отражается на разных аспектах деятельности организации.

Выражение «Что измеряется, то делается», конечно, заслуживает доверия, но на практике так бывает достаточно редко. Оценка потребительских усилий может вдохновлять руководителей сервисных подразделений, но, пока установка на снижение усилий не укрепится в сознании их сотрудников, реальное усовершенствование не начнется. Вооруженные знанием о сущности усилий, практическими советами, которыми мы делились по ходу книги, и методами измерения усилий, давайте обратим наше внимание на то, как запустить процесс преобразования компании в организацию с низким уровнем потребительских усилий.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- *Отслеживайте уровень потребительских усилий (CES).* Используйте методику CES, чтобы оценить, насколько легко была разрешена проблема. Метод CES служит убедительным индикатором транзакционной потребительской лояльности, четко выявляет

проблемные, слабые места в процессе обслуживания клиентов и помогает компаниям выявить клиентов, готовых отказаться от их услуг вследствие высокого уровня усилий, требующихся от них в ходе взаимодействия.

- *Используйте системный подход в измерении усилий.* Хотя CES — это мощный инструмент, ни он, ни какая-либо другая методика сама по себе не может быть панацеей, если речь идет о регулярном и полноценном измерении потребительских усилий. Успешные компании собирают данные на самых разных уровнях и из множества разных источников, чтобы выяснить не только уровень усилий, но и их источник.

СНИЖЕНИЕ УСИЛИЙ КАК СТРАТЕГИЯ

Снижение потребительских усилий не может быть просто акцией, «предложением недели». Чтобы получить ощутимые результаты, нужно сделать его стратегией, действующей философией. С точки зрения модели взаимодействия вашей команды с клиентами и вашего подхода к определению приоритетов это будет подлинным культурным сдвигом. Надо сказать, что любое изменение такого масштаба трудноосуществимо, главным образом потому, что в крупной организации любые изменения происходят с трудом. В связи с этим в данной главе мы решили рассказать о нескольких уроках, извлеченных из нашего исследования внедрения новых форм построения взаимоотношений с клиентами, а также важных уроках из опыта компаний American Express и Reliant Energy — пионеров движения за снижение потребительских усилий.

Первые шаги

Давайте начнем с обзора некоторых важных результатов, полученных в ходе осуществления изменений в работе сотрудников компании с клиентами. Знание этих результатов будет полезно вам и в случае организации первых, экспериментальных мероприятий по снижению усилий, и в случае полномасштабного внедрения стратегии, направленной на реализацию этой цели. Более того, эта информация поможет вам распространить идею о необходимости снижения усилий за пределы экспериментальной команды, донести ее до высшего руководства и других сотрудников компании.

Прежде всего, знакомство с «вдохновляющими примерами» трансформаций поможет объяснить и обосновать необходимость нового подхода. Используя самые разные средства, вы должны привить персоналу (и операторам и супервайзерам) новый образ мышления и новое понимание своей роли. Очень часто в организациях стараются придерживаться старых подходов, поскольку не получают достаточных объяснений того, зачем нужны изменения. Призыв «снижать

потребительские усилия» вызывает много шума, тогда как это просто мера, которая может быть предпринята, наравне с другими, столь же на первый взгляд насущными и важными. Воодушевляющая история об изменении способна разрушить порочный круг, в котором находится компания, сотрудники которой на протяжении длительного времени «делают одно и то же», рисуя картину назревшей необходимости в переменах и яркого контраста с текущим положением дел. Правильно преподнесенная история может стать бизнес-моделью для осуществления изменений, доступной на индивидуальном уровне. Хорошая история о трансформации служит фундаментом, на котором строится все общение, обучение и тренировка, а также является общим для всех стимулом.

Далее приведен пример такой истории, которая может быть адаптирована к вашей организации и вашей уникальной ситуации. Учтите, что история должна включать оценку нынешнего подхода, которого придерживается ваша организация, объяснить, почему этот подход не соответствует современным требованиям, содержать обоснование необходимости смены направления и демонстрировать, как организация будет осуществлять этот переход. Назначение истории — провести перед вашей командой эмоциональный и рациональный маршрут, но не в виде точной карты, а скорее в виде схемы с основными пунктами, на которых должно акцентироваться внимание по мере того, как ваша команда начинает двигаться по пути снижения усилий.

Текущая ситуация. Сфера обслуживания находится в процессе изменения, и потребительские ожидания, кажется, возрастают ежедневно. На то есть множество причин, но самая главная в том, что совершенствуются системы самообслуживания и способы взаимодействия клиентов с нами. Они больше не обращаются к нам с простыми и легкоразрешимыми проблемами, вместо этого нам приходится иметь дело с все возрастающим количеством сложных случаев, которые вызывают у клиентов все большую фruстрацию и все выше поднимают ставки. И хотя это может показаться несправедливым, реальность такова, что клиенты сравнивают нас не только с нашими конкурентами, но и с любыми другими компаниями, услугами которых они пользуются. Полученные впечатления они сравнивают с опытом взаимодействия с такими компаниями, как Zappos и Amazon. И если мы не дотягиваем до этой планки, то благодаря Интернету об этом скоро узнаёт весь мир, так как клиенту теперь невероятно легко поделиться своими впечатлениями. Раздраженному клиенту достаточно зайти на YouTube, в Twitter или Facebook, чтобы рассказать всем и каждому, что мы оказались не в состоянии предоставить такой сервис, который вызвал бы

положительные эмоции. (Примечание: эта часть истории трансформации должна отражать чувство досады, которое испытывают члены вашей команды. Им хорошо известна эта проблема. Вы просто вносите ясность в происходящее.)

Прежний подход. В течение многих лет основным инструментом управления качеством обслуживания клиентов являлись инструкции. В этом был определенный смысл, поскольку большинство запросов, с которыми мы сталкивались, очень схоже. Не то чтобы мы не заботились о каждом отдельном клиенте, просто в условиях, когда можно было быстро обслужить одного обратившегося к нам человека и перейти к следующему, имело смысл использовать для управления сервисным подразделением более регламентированный способ. Когда к вам обращаются с одними и теми же проблемами, вы можете управлять процессом обслуживания клиентов, словно фабрикой, сосредоточившись исключительно на эффективности и слаженности. Этот подход исправно служил нам на протяжении многих лет. (Примечание: здесь вы даете правдивый отчет о том, как осуществлялось управление и почему. Отмечаете, что имелось рациональное обоснование для того, чтобы управлять процессом в духе «старых традиций».)

Неэффективность старого подхода. Пытаясь отвечать на возрастающую сложность современных запросов, мы столкнулись с трудной задачей, и ее груз во многом лег на ваши плечи. Мы требовали, чтобы вы обеспечивали потребительскую лояльность в условиях все более и более сложных взаимодействий. Управление обслуживанием клиентов как механизированным процессом становилось неэффективным, и это указывало на то, что компании придется постараться, чтобы обеспечить достойный уровень обслуживания в новых условиях. Исследование, проведенное недавно СЕВ, ведущей компанией в сфере бизнес-консультирования, показало, что обслуживание клиентов в четыре раза вероятнее приведет к возникновению нелояльности, чем даст положительный результат в виде лояльного отношения потребителей. Мы должны сместить наш фокус прежде всего на снижение нелояльности. (Примечание: это хорошее объяснение того, почему старый подход перестал быть эффективным, подкрепленное убедительными фактами. Вы предоставляете рациональное объяснение необходимости двигаться в другом направлении. Здесь уместно использовать данные о деятельности вашей организации, чтобы показать, насколько сложно

становится соответствовать все возрастающим ожиданиям клиентов.)

Новое видение процесса обслуживания. Исследование компании СЕВ показывает, что основной причиной, по которой клиенты становятся нелояльными, является степень усилий, которые им приходится прилагать в процессе взаимодействия с сервисной службой. Когда процесс взаимодействия оказывается сложнее, чем должен быть, или клиент чувствует, что ему труднее, чем он ожидал, возникает нелояльность по отношению к компании. Здесь есть над чем задуматься. Каждому из нас как клиенту приходилось сталкиваться с обслуживанием, в ходе которого нас вынуждали преодолевать одно препятствие за другим, когда мы должны были множество раз перезванивать, неоднократно рассказывать о причине своего обращения и не испытывали в итоге ничего, кроме недовольства и разочарования. Во многих случаях в этом не было вины сотрудников компании, но они, вероятно, могли сократить количество требующихся от нас действий. (Примечание: в этой части истории вы сосредотачиваетесь на стратегии сокращения усилий как новом перспективном подходе и иллюстрируете рассказ примерами из работы вашей организации, чтобы подтвердить свою точку зрения.)

Решение. Наша обязанность как руководства состоит в том, чтобы поддержать вас и помочь вам организовать работу так, чтобы наши клиенты могли легко разрешить проблему и вернуться к своей повседневной жизни. Мы намерены упростить для клиентов взаимодействие с нашей компанией. Поскольку вы, возможно, считаете, что не способны повлиять на снижение усилий, мы предлагаем вам новый подход, который позволит в определенной степени взять под контроль процесс взаимодействия с клиентами. В русле этого подхода мы будем в большей степени полагаться на ваше мнение по поводу обслуживания клиентов и устраним некоторые помехи, в частности обязательство жестко следовать инструкции, чтобы помочь вам действовать самостоятельно. Мы рассчитываем, что вы, в свою очередь, освоите новые методы, позволяющие эффективнее управлять обслуживанием клиентов. Это будет нелегко, но ваши супервайзеры поддержат вас всеми возможными способами. Мы обучим вас специальным методикам для снижения вероятности повторных обращений клиентов по поводу сопряженных проблем. Мы поможем вам овладеть особой манерой речи, разработанной специально для того, чтобы общавшиеся с вами клиенты чувствовали,

что решение проблемы не потребовало от них особых усилий и не было сопряжено с негативными переживаниями. Мы станем следить за различными показателями эффективности, так что вы будете знать, что именно нужно делать, чтобы взаимодействие с клиентом было максимально успешным. И чтобы сделать этот переход более гладким, мы предложим вам множество обучающих и тренинговых программ. Это одно из наших самых важных стратегических изменений, и нам нужна ваша поддержка, чтобы реализовать задуманное. Это сложный процесс, и он будет происходить постепенно, а не в одночасье, так что мы все должны быть убеждены в необходимости изменений и своей готовности сделать все, чтобы с этого дня решение проблем, с которыми к нам ежедневно обращаются наши клиенты, давалось им легче. (Примечание: вы обозначаете, что вашей организации предстоит продолжительная работа и что вы будете оказывать сотрудникам всевозможную поддержку в процессе этого перехода. Расскажите в качестве обоснования данного начинания, как это изменение облегчит деятельность сотрудников и позволит им оказывать влияние на клиента ранее недоступными для них способами.)

История изменения должна стать ключевым моментом в работе вашей управляющей команды. Она должна постоянно поддерживать эту тему в разговорах. Это особенно важно в случае, когда вы делаете пробные шаги. Простое утверждение: «Старый подход больше не работает, вместо этого мы должны снижать усилия» — является главной идеей повествования, которую должен принять весь линейный персонал. На этом должно быть сосредоточено обучение. Данную тему нужно поднимать на всех собраниях и совещаниях. Этот центральный тезис должен стать девизом, сплачивающим все сервисное подразделение, и служить движущим импульсом.

Самый важный фактор перемен

Осуществление такого серьезного изменения в философии обслуживания вашей организации требует обращения пристального внимания на изменение поведения линейных сотрудников. Мы выяснили, какие методы лучше всего подходят для изменения поведения линейного персонала и повышения эффективности. Обобщая, можно сказать, что существует два основных подхода к развитию новых навыков у ваших сотрудников: инструктаж и коучинг.

Чтобы лучше понять суть этих двух развивающих инструментов, мы

проводили исследование, в котором приняли участие более 3600 линейных сотрудников и более 300 супервайзеров из 55 компаний по всему миру. Благодаря этому исследованию мы получили подробную информацию обо всех типах инструктажа и коучинга, через которые проходили сотрудники этих организаций, а также данные о производительности каждого участника нашего исследования, что помогло нам в полной мере понять, какие развивающие методы оказали самое большое влияние на эффективность персонала.

Прежде чем мы обнародуем результаты проведенного анализа и определим их значение с точки зрения стратегии сокращения усилий, позвольте нам коротко обрисовать, как в большинстве сервисных организаций подходят к обучению своего персонала. Преобладающим подходом, как с точки зрения затраченных средств, так и времени, является *инструктаж*. Под такого рода обучением мы подразумеваем формально структурированные обучающие занятия из серии «передача знаний от одного — многим». Такая форма повсеместно используется в классах и аудиториях, а также в Интернете (в виде дистанционного обучения). Если в организации заходит речь о какой-то новой инициативе, то в большинстве случаев естественным решением оказывается инструктаж. Запуск производства нового продукта? Инструктаж. Внедрение новой системы контроля качества? Инструктаж. Совершенствование навыков взаимодействия с клиентами? Инструктаж.

Это не значит, что в колл-центрах ничего не знают о коучинге, он тоже используется, но на определенных ступенях. И, откровенно говоря, часто в роли дополнения, скорее как средство повторения того, что было освоено в процессе теоретического обучения, чем что-либо еще. Чаще всего коучинг ассоциируется с «эффективным менеджментом», который в действительности расшифровывается как *обычная раздача пинков*.

И что же дает организациям эта приверженность традиционным формам обучения? Не очень много. Как оказывается, организации, которые сосредотачиваются преимущественно на инструктаже, в целом имеют низкие показатели эффективности среди сотрудников (рис. 7.1). И, напротив, сотрудники организаций, в которых акцент ставится на коучинге, достигают высоких уровней эффективности. Учитывая важность коучинга, значительная часть этой главы посвящена методам его проведения и организаций максимально возможной поддержки стратегии снижения потребительских усилий.

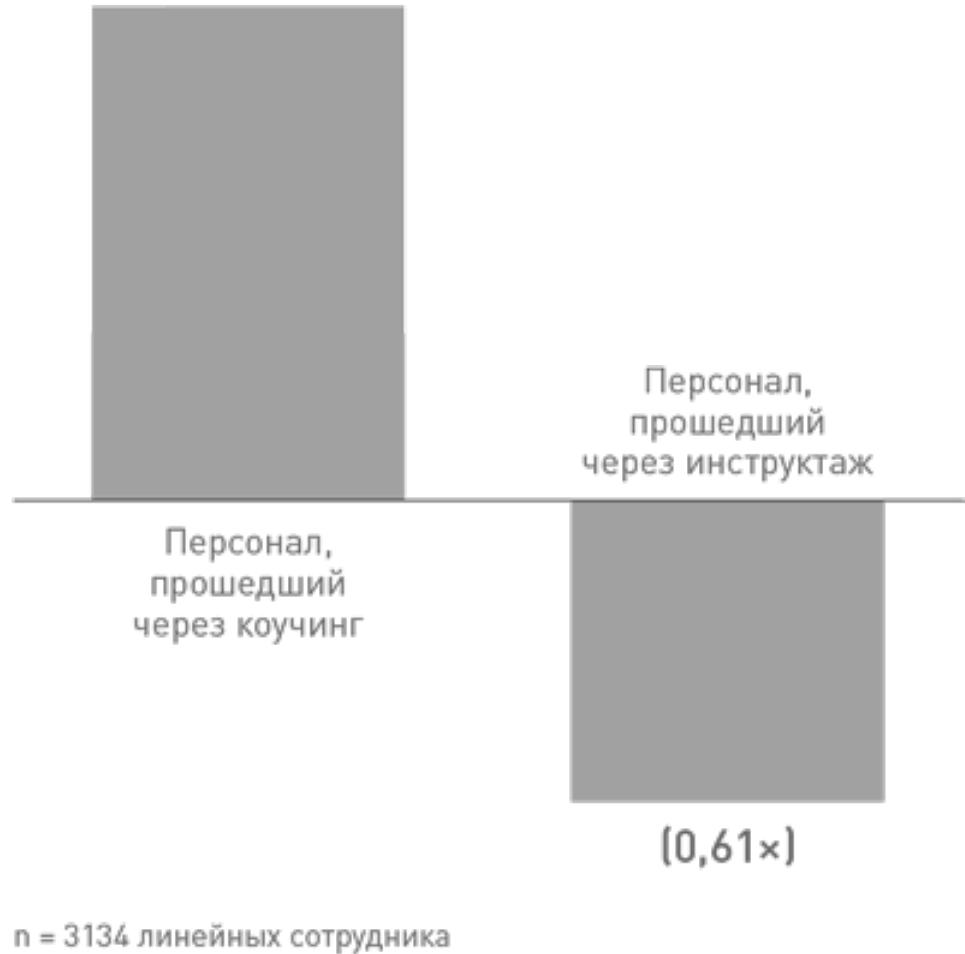


Рис. 7.1. Влияние коучинга и инструктажа на относительную производительность персонала

Мы знаем, что вы подумали: «Подождите минуту... Вы утверждаете, что инструктаж снижает эффективность?» Позвольте внести ясность. Сотрудники организаций, которые сосредотачиваются на инструктаже (часто в ущерб коучингу), как правило, имеют относительно низкие показатели эффективности по сравнению с организациями, которые отдают приоритет коучингу (часто в ущерб обучению посредством теоретических занятий). Это не значит, что вам следует уволить всех своих инструкторов и переключиться на коучинг, мы лишь констатируем факт. При определенных обстоятельствах традиционное обучение может быть незаменимым. В некоторых ситуациях и сферах деятельности оно, несомненно, приводит к повышению производительности, в частности в тех случаях, когда выполнение задачи связано с механическим запоминанием информации (например, изучение правил пользования новой системой и знакомство с новыми линейками продукции). Но в тех областях, где навыки персонала в большей степени являются искусством, чем наукой, например при использовании речевых навыков для снижения воспринимаемых клиентом усилий (то есть создания впечатления), чрезмерный акцент на инструкциях

будет фактически ограничивать эффективность вашей команды.

Инструктаж все еще приемлем в качестве средства первичной адаптации персонала к новым идеям и новым подходам в обслуживании. Но его применение не позволяет сотрудникам в полной мере исследовать возможности применения той ли иной идеи, обеспечить адекватное практико-ориентированное обучение с обратной связью в режиме реального времени или раскрыть все особенности и нюансы нового подхода. Большинство инструктажей — набор слайдов, объясняющих сотрудникам, как необходимо действовать или вести себя. Если инструктор — увлеченный человек, есть вероятность, что будут использованы ролевые игры и, возможно, только возможно, упражнения для того, чтобы попрактиковаться на следующий день на рабочем месте. Инструктаж — это средство для быстрого усвоения некоторого объема информации, но не для ее практического применения. Именно поэтому организации, которые полагаются на инструкции как на основное средство освоения новых стандартов обслуживания, наблюдают лишь кратковременный успех, который сменяется резким возвращением к старым тенденциям. Менеджеры скребут затылки и обвиняют во всем инструкторов. Но обучение посредством инструкций само по себе никогда не сможет привести к устойчивым изменениям поведения, для этого оно просто не приспособлено. Таким образом, если вы берете на вооружение стратегию снижения усилий, проведите курс инструктажа (поделитесь своей историей об изменении, описанной ранее в этой главе), но не ограничивайтесь этим. И не позволяйте своей команде относиться к этой учебной сессии как к возможности отдохнуть от работы.

Один из лучших практических подходов, удачно сочетающих в себе инструктаж и коучинг, был разработан в английской финансовой организации. Этот подход основан на программе адаптации новых сотрудников, но в нем можно выделить некоторые ценные заготовки, которые могут быть применены к вашей стратегии снижения потребительских усилий.

Традиционно программа адаптации нового персонала в этой компании следует за стандартной процедурой «купания овец» (когда всех овец окунают в большой чан — курс инструктажа в данном случае, — а затем выпускают на пастбище). Процесс занимает более четырех недель, каждая из которых посвящена изучению какой-то новой системы или линейки продуктов. Так, например, в течение одной из недель новые сотрудники получают инструкции, касающиеся систем менеджмента и управления телефонией. В течение другой они осваивают различные финансовые продукты этой компании. Еще одна неделя отводится на развитие навыков обработки вызовов и приемов взаимодействия с клиентами. И так далее. Это довольно распространенный для большинства организаций подход к

обучению новых сотрудников. Естественно, после того, как новички заканчивают обучение и получают аттестацию для обработки вызовов, они вскоре понимают, как только начинают отвечать на звонки, что не имеют ни малейшего понятия, что делать или как себя вести. В действительности необходимо в среднем семь недель для того, чтобы линейный сотрудник достиг удовлетворительного уровня производительности. Корень проблемы в том, что процессы, системы и продукты рассматриваются изолированно, тогда как на практике сотрудники вынуждены обращаться ко всем трем аспектам одновременно (и при этом поддерживать контакт с клиентом, находящимся в состоянии фрустрации).

Таким образом, в компании переосмыслили в целом подход к обучению и адаптации новых сотрудников и стали вместо этого учить их тому, как действовать при столкновении с десятю наиболее распространенными типами проблем, разбирая весь процесс взаимодействия, от начала до конца. Так, в один из дней новички погружаются в обучение процедуре проверки информации о страховом полисе, которая относится к одному из наиболее распространенных типов клиентских запросов. Системы, процессы и продукты были объединены в единую сессию. Как только новые сотрудники научались обращаться с десятю наиболее распространенными проблемами, они направлялись в офис и немедленно приступали к обслуживанию клиентов, но еще в течение двух недель числились учениками. Дело в том, что неизменно возникают проблемы, к обращению с которыми новые сотрудники не готовы. В компании была разработана система для того, чтобы помочь новичкам в такие моменты. Для помощи им был выделен специальный наставник, который был обязан присоединяться к обработке этих более редких типов проблем. В большинстве случаев тренер сопровождал сотрудника в процессе этого взаимодействия, но в некоторых ситуациях он принимал запрос на себя и предлагал новичку наблюдать за его действиями. И в том и в другом случае непосредственно после этого события тренер вместе с сотрудником обсуждали то, что произошло, что могло произойти и что следовало сделать иначе. Такой подход позволял намного быстрее обучаться тому, как обходиться с каверзными или экстраординарными запросами. Если тренер оказывался недоступен, то сотрудник просто просил клиента перезвонить позднее, тогда как он за это время найдет ответ на его вопрос. В компании пришли к заключению, что большинство клиентов хорошо относится к такому предложению. Такое аналитическое обучение с сильной практической составляющей позволило компании сократить период начальной подготовки в среднем до трех недель, кроме того, их новые сотрудники приступали к работе, как только достигали «удовлетворительного» уровня подготовки.

Вывод, который можно сделать из опыта этой компании, состоит в том, что обучение сотрудников может заключаться в овладении несколькими

методами снижения усилий, подходящими для решения наиболее распространенных типов запросов. Один из примеров — метод уменьшения усилий в случае запроса на предоставление отчета о состоянии счета, который должен включать обучение навыкам своевременного использования позитивного общения, избегания последующих вероятных проблем, связанных с предоставлением отчета, и т.д. Сотрудники изучают от начала до конца процесс снижения усилий при работе с наиболее распространенными проблемами. Как только ваши сотрудники освоили процедуру снижения усилий в случае наиболее распространенных типов проблем, подберите кого-нибудь на роль тренера, который сможет помогать новичкам справляться с редко встречающимися типами запросов и обучать сокращению усилий даже в таких ситуациях.

Как свидетельствует опыт этой финансовой компании, важность коучинга в условиях колл-центра сложно переоценить. К сожалению, в большинстве организаций коучинг понимается супервайзерами совершенно неверно. Спросите любого супервайзера, тренируют ли они своих сотрудников, и наверняка услышите в ответ: «Вы думаете, мне здесь за это платят?» Это тот уровень ответственности, который принят в сфере обслуживания клиентов. И в силу такой ответственности супервайзеры не склонны устанавливать хоть сколько-нибудь высокую планку для обучающихся. Вопреки распространенному мнению, коучинг не связан с оцениванием прошлой эффективности и не относится к мероприятиям, проводимым один или два раза в год. И это не ежемесячная обучающая сессия, которую супервайзер проводит для сотрудника (рис. 7.2). Коучинг сосредоточен на повышении дальнейшей эффективности с использованием примеров из прошлого опыта в качестве иллюстрации сути происходящего. Он представляет собой постоянный диалог между сотрудником и его супервайзером, который взаимно поддерживают обе стороны. Диалог, который настроен специально с учетом того, кого обучают и чему обучают.

Коучинг — это не...

Оценка прошлой эффективности



Сфокусированность на повышении будущей производительности

Ежегодное или проходящее два раза в год мероприятие



Непрерывный опыт

Проводимое менеджером занятие с пассивным участием слушателей



Занятие, подразумевающее равное участие ученика и наставника

Методика с общим содержанием, одинаково применимым ко всем участникам



Методика, адаптируемая под индивидуальные потребности в совершенствовании

Источник: CEB, 2013.

Рис. 7.2. Определение коучинга

Как и во многих других случаях, здесь важно не *что* предлагается освоить, а скорее *как* это делается. Многие руководители сервисных подразделений ошибочно полагают, что хорошее обучение — результат частых занятий. Фактически 80% руководителей ссылаются на нехватку времени как на самый серьезный барьер для обучения. Однако наш анализ показывает, что частота занятий как таковая не является основным фактором, определяющим эффективность (рис. 7.3). Гораздо большее значение имеет предмет, манера, в которой проводится обучение, и то, насколько хорошо наставник знает контекст занятий и понимает потребности сотрудников.

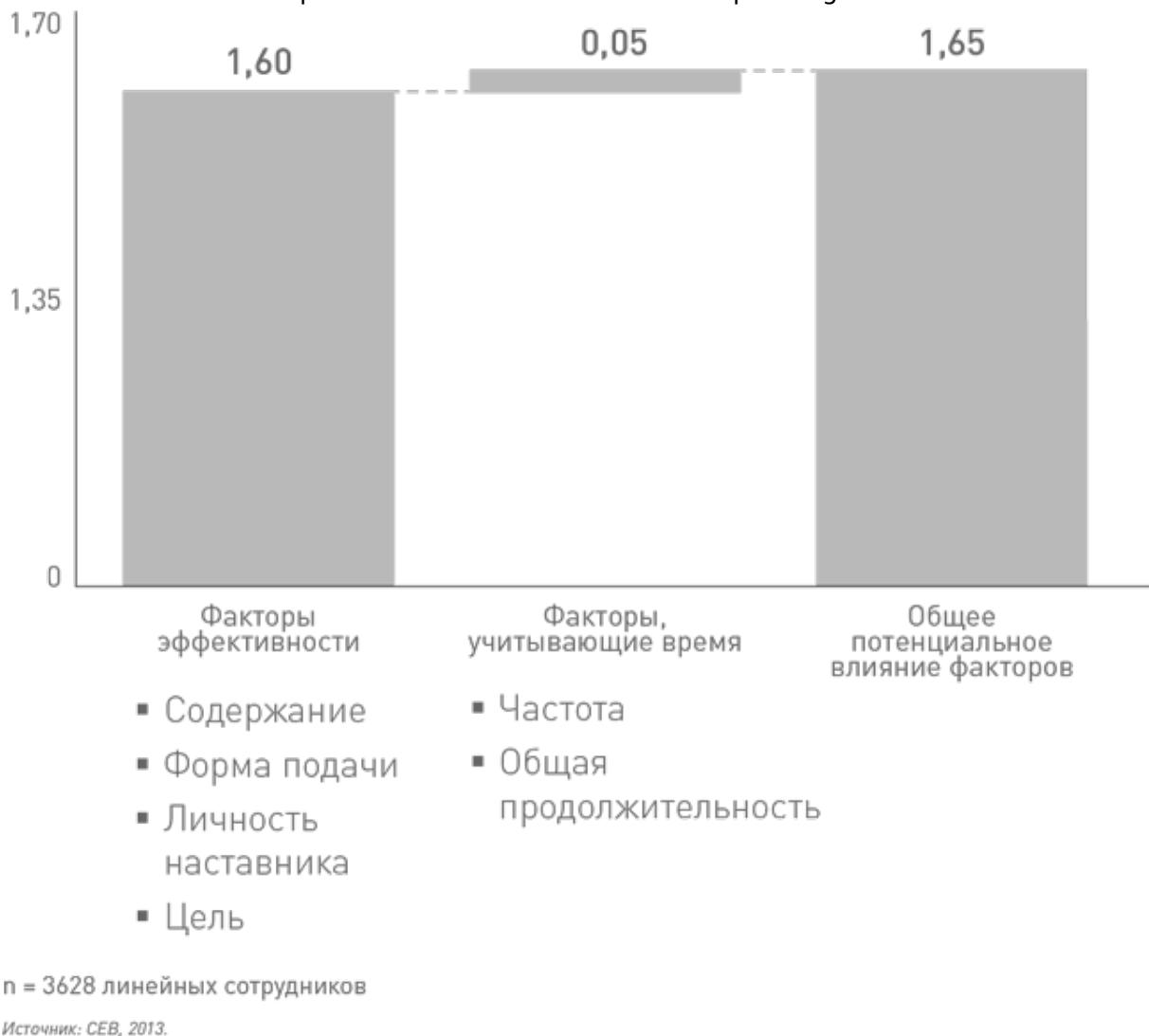


Рис. 7.3. Факторы, определяющие эффективность коучинга

Мы выявили два типа коучинга, к которым чаще всего прибегают в колл-центрах. Первый тип коучинга, наиболее распространенный, — это плановый, регулярный коучинг. Подразумевается, что в точно назначенное время сотрудник и супервайзер встречаются, анализируют клиентские запросы, обсуждают показатели производительности и принимают меры по исправлению ситуации. Большинство руководителей хотели бы, чтобы подобные встречи происходили более регулярно, но наше исследование показывает, что существует противоположное мнение. Фактически супервайзеры, которые делают акцент на этом типе коучинга, не добиваются от своей команды высоких показателей эффективности (рис. 7.4). Плановый коучинг не настолько действенен, как многие полагают. И вот почему. Такого рода метод носит исключительно карательный характер и не дает практически ничего для развития сотрудника. Проблемные запросы и случаи неудачного взаимодействия (которые сотрудник часто не помнит достаточно хорошо), как правило, рассматриваются произвольно, поскольку супервайзер должен быстро переключиться на вопросы развития, так что предметом разбора служит, как правило, последний неудачный по

показателям системы обеспечения качества контакт. С точки зрения сотрудников, такие меры похожи скорее на наказание, чем на помочь. Это формирует негативный опыт, который способствует разобщению и снижению заинтересованности в результатах, нанося очевидный вред продуктивности и эффективности сотрудников.

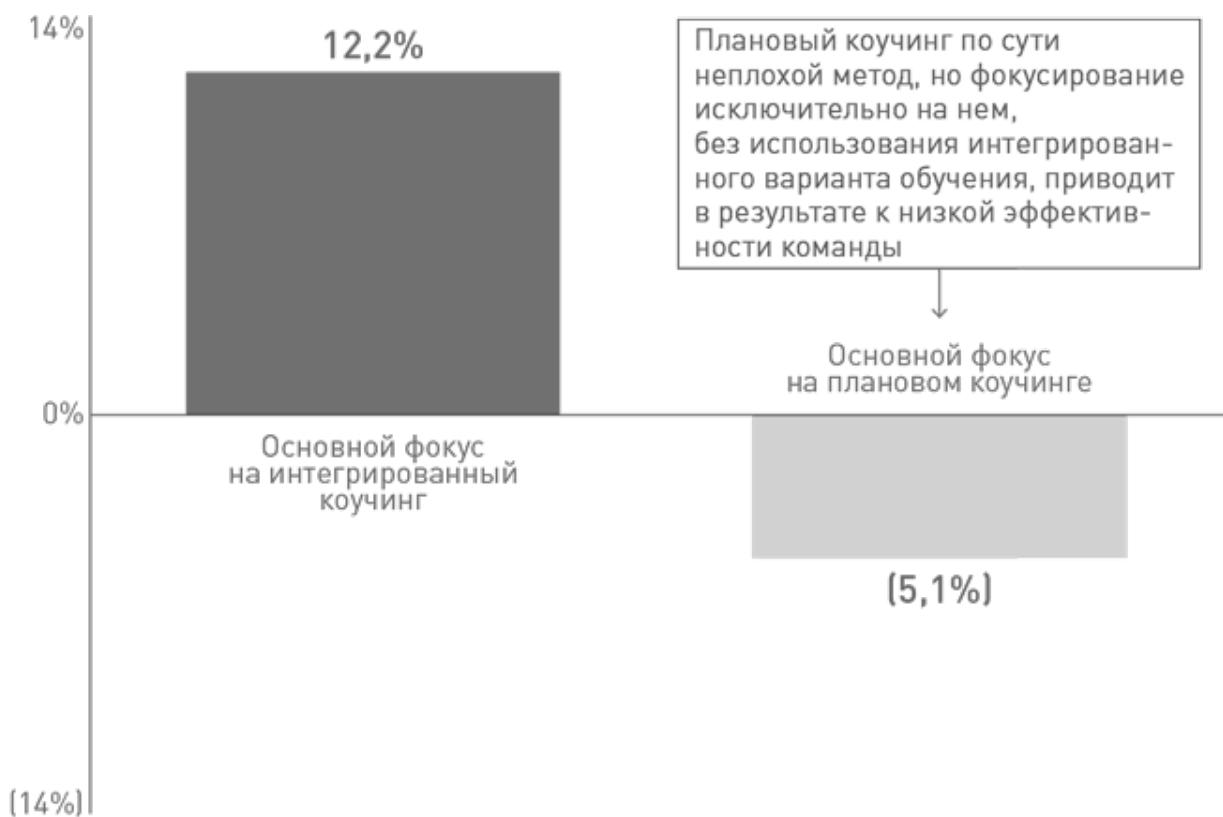


Рис. 7.4. Относительная эффективность форматов коучинга

Другая форма практического обучения, которую мы называем **интегрированным коучингом**, способствует невероятному подъему эффективности. Интегрированный коучинг — это коучинг на рабочем месте, непосредственно привязанный к конкретным ситуациям, возникающим в процессе взаимодействия с клиентами, и разработанный специально для совершенствования этого процесса. Супервайзеры, предлагающие этот тип коучинга, добиваются повышения производительности своей команды более чем на 12%. Лучшие из супервайзеров, как выяснилось, примерно 75% отведенного на обучение персонала времени посвящают этому виду коучинга. Оставшиеся 25% расходуются на запланированный коучинг, к которому они прибегают, чтобы в открытой и прямой манере обсудить вопрос совершенствования деятельности сотрудника, не касаясь конкретных случаев взаимодействия с клиентами (рис. 7.5). Во время сеансов запланированного коучинга

супервайзеры и сотрудники достигают взаимопонимания относительно того, над чем они будут совместно работать и как планируют достичь поставленной цели. *Реальный коучинг* осуществляется на рабочем месте, непосредственно в процессе выполнения сотрудником своих профессиональных обязанностей, а не несколько дней спустя.



Источник: CEB, 2013.

Рис. 7.5. Системы интегрированного/планового коучинга

В компании American Express пробные шаги в направлении снижения усилий осуществлялись в рамках модели интенсивного коучинга. Каждую неделю супервайзеры проводили обзор и анализ клиентских обращений вместе с участниками экспериментальной команды, оценивая, в каких случаях удалось добиться снижения усилий, и намечая направления для дальнейшего развития. Анализу подвергались запросы, полученные в течение дня, чтобы избежать повторения проблем. В процессе начальной подготовки сотрудники, входящие в эти экспериментальные группы, получили реальные навыки снижения усилий, и прежде всего благодаря коучингу. Детали мы обсудим далее в этой главе. Данный подход — интенсивный коучинг — во многом схож с интегрированным коучингом, описанным выше. В American Express отметили, как этот метод позволял проводить более открытые и прямые дискуссии и давал сотрудникам возможность исследовать новую философию обслуживания со своим супервайзером.

Снижение усилий — умение, которое вырабатывается на практике, экспериментальным путем, без каких-либо четких правил или сценариев. Сотрудники должны быть способны обучаться и оттачивать свои навыки в режиме реального времени, используя возможности, которые им

предоставляет ситуация. Таким образом, теоретические формы обучения, в частности инструктаж, следует использовать только для того, чтобы дать представление о новом подходе к сервисному обслуживанию, но не для изменения поведения. Изменение поведения может быть достигнуто только в ходе практики, и супервайзеры должны активно и точечно применять коучинг, чтобы помочь сотрудникам компании развить и отшлифовать эти новые навыки. Если вашей организации, с началом внедрения стратегии снижения усилий, придется определять приоритеты, чтобы сделать ставку на какой-то один метод, то это должен быть коучинг. Безусловно, как и в случае любой серьезной трансформации, первые шаги в направлении снижения усилий могут показаться ошеломляющими. Давайте теперь обратим наше внимание на тактические подходы, чтобы помочь вашей организации инициировать движение в направлении снижения усилий.

Сделайте это реальностью, и сделайте быстро

Помочь вашему линейному персоналу в достижении понимания клиентских усилий должна стать одной из главных задач, стоящих перед вашей командой. Мы познакомились с некоторыми действительно творческими подходами благодаря участникам нашей членской сети. Эти подходы были разработаны для того, чтобы помочь командам быстро распознавать то, что можно классифицировать как большие или меньшие усилия с точки зрения клиента.

1. Обсуждение личного клиентского опыта. Пусть члены вашей команды поделятся опытом плохого обслуживания из своей личной жизни. Нужно выбрать случай, который кто-то из сотрудников помнит довольно отчетливо, в ярких деталях, и записать на доске точную последовательность действий, из которых складывалось это взаимодействие. Обозначьте эту первую последовательность «деятельной» стороной взаимодействия. Буквально, что ваш сотрудник или супервайзер делали, чтобы решить свою личную проблему? С чего они начали? Интернет? Телефон? С кем они вначале разговаривали? Пришлось ли им повторять информацию? Их переключали? Проблема была полностью решена? Потребовался ли повторный звонок? Под этой последовательностью событий опишите еще одну: попросите вашего сотрудника рассказать, что он чувствовал на каждом из этих этапов. Назовите этот ряд «чувственной» стороной и зафиксируйте весь диапазон эмоций, которые он испытал. Сюда же можно включить описание того, что мог бы делать и как вести себя сотрудник, если бы компания подорвала его доверие: испытал

фрустрацию, возможно, стал повышать голос или даже начал кричать. Наконец, составьте еще один ряд, обозначенный как «усилия». Обсудите всей группой, на каком этапе возникло потребительское усилие и какую форму оно приняло. Это чрезвычайно простое задание и при этом помогает сотрудникам команды быстро усвоить, где возникает усилие и что его вызывает. Также, что очень важно, оно демонстрирует крепкую связь усилий с рациональным и эмоциональным аспектами клиентского опыта. Это упражнение отлично подходит для работы с руководящим составом, а также сотрудниками партнерских организаций.

2. Сессии группы контроля качества. Вторая почерпнутая нами идея, которой пользуются некоторые из наших компаний-партнеров для выработки начального уровня понимания потребительских усилий, представляет собой групповые сессии команды обеспечения качества. Предварительно отберите несколько старых клиентских запросов, возможно из опыта сотрудников, которые уже покинули организацию, и найдите примеры несомненно высокого уровня усилий, примеры вероятно высоких усилий (или представляющие сочетание высокозатратных и низкозатратных с точки зрения усилий действий), а также случаи, сопровождавшиеся усилиями очевидно низкого уровня. Попросите участников группы отметить, в какие моменты, по их мнению, взаимодействие было трудным для клиента и где сотрудник проделал хорошую работу по смягчению усилий или даже предпринял нечто, существенно облегчающее задачу клиента. Предложите сотрудникам рассмотреть и действия клиента, и его эмоциональные реакции. Обсудите формы потребительских усилий, отметьте, какие из них были контролируемыми и, возможно, могли бы в большей степени поддаваться влиянию сотрудника, взаимодействующего с клиентом, а какие, напротив, были действительно не поддающимися контролю. Помните, что даже в случаях, когда сотрудник вынужден сказать клиенту «нет», есть эффективные способы смягчения восприятия происходящего с точки зрения клиента. После того как эта часть задания будет выполнена, предложите команде разделиться на небольшие группы и создать собственную «форму контроля качества потребительских усилий». Если бы перед ними стояла задача выявить уровень потребительских усилий, что они измеряли бы в процессе взаимодействия? Это забавное упражнение, которое помогает достичь понимания и социализировать идею снижения потребительских усилий среди вашей команды.

3. Записи случаев потребительских усилий. Это удачная и, насколько мы можем судить, продуктивная идея. Сотрудникам экспериментальной команды выдают блокноты, чтобы фиксировать случаи, в которых, как они чувствовали, им удалось проделать большую работу по снижению уровня усилий. В чем заключалась проблема клиента? Что произошло в процессе взаимодействия? Как им удалось снизить усилия? Во время регулярных встреч в конце недели каждый сотрудник делится двумя случаями, в которых, согласно его впечатлению, он предпринял удачные действия для снижения усилий. Замечание: придерживайтесь максимальной простоты выполнения этого упражнения, не питайте высоких ожиданий и не возлагайте обязательств, помните: это всего лишь способ помочь персоналу уяснить и признать важность низкозатратного сервиса. Может быть полезен и другой вариант этого упражнения: пусть сотрудники запишут случаи, когда они могли бы проделать хорошую работу, уменьшающую потребительские усилия. Соберитесь вместе и попросите всех поделиться своими историями. Помимо того, что это может иметь катарсический эффект, каждый может сделать определенные выводы из ошибок своих коллег.

Это тактические, эффективные способы донести идею снижения усилий до участников экспериментальных команд и даже распространить ее более широко. Но за пределами ситуации начального знакомства с этой идеей вас могут ожидать своего рода ловушки, которые необходимо рассмотреть. Для этого мы обратимся к опыту компаний American Express и Reliant Energy (коммунальное предприятие в Хьюстоне).

Уроки от первых адептов

Потребительское усилие — относительно новая идея, и, хотя сейчас многие организации начали отслеживать показатель CES, оставшуюся часть этой главы мы посвятим обзору опыта двух компаний, которые взяли на себя обязательства по сокращению усилий в более широком смысле, выйдя далеко за пределы простого снятия показателей.

Не превращайте сокращение усилий в очередное «требование»

В начале процесса освоения стратегии снижения потребительских усилий в American Express столкнулись с очевидным препятствием. Годы использования разных показателей, количество которых постоянно увеличивалось, критериев контроля качества и новых ожиданий, связанных

с тем, как должен себя вести линейный персонал, получили выражение в крайне скептическом отношении к этому новому подходу. Члены двух команд, выбранных для апробирования новой стратегии, считали, что это не более чем очередное увлечение, и не видели в ней никакого смысла для организации. Был *интерес* к сокращению усилий, но сама идея прижилась далеко не сразу.

В American Express понимали, что им следует рационализировать свои ожидания от линейного персонала, отказавшись от многих традиционных требований, которые они возложили на сотрудников и супервайзеров, и, таким образом, позволить персоналу приобщиться к идее снижения усилий. В разных организациях существуют разные ожидания, которые не позволяют персоналу переключить внимание на сокращение усилий, почти всегда имеет место естественная сила инерции, которая обуславливает фокус приложения сил и внимания со стороны линейных сотрудников. В некоторых организациях это может выражаться в чрезмерном сосредоточении на восхищении клиентов. Освобождение персонала от этих ожиданий помогает снизить сопротивление нововведению и не воспринимать стратегию сокращения усилий как нечто совершенно чуждое.

Руководство American Express, сократив число возлагаемых на персонал обязательств, попросило сотрудников сосредоточиться на действиях, способных привести к снижению усилий, и отнестись к этому как к приоритетной задаче, а не очередному требованию. На практике они свели контроль качества с двадцати шести независимо оцениваемых критерии к семи техническим схемам действий и пяти компетенциям, способствующим лояльности. В American Express вынуждены были начать свой пилотный проект по сокращению усилий с шагов, не имевших к этому прямого отношения.

В компании Reliant также обнаружили, что сотрудники и супервайзеры привычно сосредотачиваются на тех критериях, которые всегда для них были значимы, в частности на давно установленном требовании, касающемся времени обработки запроса. Поставив перед сотрудниками задачу эффективного управления потребительскими усилиями, одновременно руководствуясь старым показателем времени обработки, они пришли к тому же выводу, что и в American Express: для персонала новая задача стала просто очередным требованием. В итоге вице-президент Reliant Билл Клэйтон призвал изменить подход к оценке среднего времени обработки (АНТ). Он решил, что показатель АНТ больше не будут сообщать непосредственно сотрудникам, отмечаться будет только время обработки завершенного звонка и время удержания. Таким образом, сотрудники могли сосредоточиться на обслуживании клиентов во время обработки запроса, но при этом поддерживать высокую производительность между запросами. Показатель АНТ продолжал отслеживаться, но негласно, и

только сотрудники, оказавшиеся вопиющими нарушителями приемлемых порогов времени обработки, были вынуждены пройти дополнительный курс обучения. Согласно Клэйтону, это позволило устраниТЬ главное препятствие на пути эффективного обслуживания клиентов и передать персоналу дополнительные полномочия по выполнению возложенной на них работы.

Прежде чем ввести в практику новые модели поведения, следует устраниТЬ старые. Сотрудникам следует объяснить, чего они не должны больше делать. Некоторые сервисные организации терпят неудачу, возлагая на персонал новые требования. Их руководители поспешно «дополняют систему», сообщая сотрудникам, что они должны действовать согласно новым ожиданиям. Но количество энергии, которую сотрудники и супервайзеры могут посвятить работе, ограничено. Снижение потребительских усилий должно потеснить что-то другое. Внедрение новой стратегии должно сопровождаться сменой ожиданий, а не просто добавлением новых требований к груде старых.

Маленькие шаги

Как только сотрудники почувствуют себя свободными и готовыми сосредоточиться на снижении усилий, возникает другое препятствие: сотрудники могут вскоре оказаться парализованными необходимостью делать выбор из большого числа способов, которыми они могут воспользоваться для выполнения своей задачи. Сотрудники знают недостатки вашей организации очень хорошо, они слышат о них каждый день. Просто заявив персоналу: «Мы снимаем с вас обязательство придерживаться показателя АНТ, чтобы вы могли эффективнее работать над снижением усилий, так что пойдите и сделайте жизнь наших клиентов проще!», мы увидели бы только недоумение в глазах сотрудников. Количество способов, которыми могут быть снижены усилия, оказывает подавляющий эффект на большинство сотрудников, не говоря уже о руководстве.

Сужение внимания вашего линейного персонала до небольшого набора высокоэффективных действий, на которых они должны сосредоточиться, необходимо для того, чтобы добиться скорых побед и в конечном счете получить признание со стороны широкого круга сотрудников. В компании Reliant предлагают очень простой подход, позволяющий сделать первые шаги к снижению потребительских усилий. С самого начала, во время первой серии экспериментов с применением новой стратегии, в Reliant рассчитывали, что сотрудники будут пользоваться для уменьшения потребительских усилий лишь двумя простыми способами. Они мудро решили ограничиться воздействием на два наиболее влиятельных фактора,

стимулирующие потребительские усилия, один из которых был эмоциональным, а другой — рациональным.

С точки зрения эмоционального аспекта потребительских усилий они выделили базовый фактор, который мы обсуждали в главе 4 на примере компании Osram Sylvania, — позитивную речь. Использование фраз «Мы не можем это сделать» и «Это невозможно» было весьма распространенным явлением в колл-центре Reliant. Таким образом, сотрудники экспериментальных команд, а позднее и остальной персонал стали уделять много внимания выработке навыка использования позитивного языка в общении с клиентами. Вместо «Я не могу вам помочь с этой проблемой и должен переключить вас на сотрудника нашего отдела продаж» они стали отвечать: «Сотрудники нашего торгового отдела легко помогут вам с этой проблемой, если вы не возражаете, я соединю вас». Команда Reliant выявила наиболее распространенные сценарии взаимодействий, сопровождающихся отказами, постепенно сведя список к пяти наиболее часто возникающим случаям.

Снижение усилий через простую настройку языка является хорошим начальным подходом. Это легко реализуемо. Такая практика демонстрирует, что снижение усилий вполне может контролироваться *сотрудниками* компании. Она помогает ориентировать сотрудников в большей степени на эмоциональный аспект взаимодействия с клиентом. В компании использовали негативные сценарии общения в процессе обучающих интерактивных семинаров, проводимых с командами, которые в качестве эксперимента опробовали этот подход к сокращению усилий. На этих семинарах сотрудники придумывали позитивные формы обращений, проводили различные ролевые игры и выполняли упражнения, в которых один на один отрабатывали стратегии поведения в таких ситуациях. Благодаря этим семинарам влияние верbalного фактора стало очевидным для линейного персонала компании. Очень эффективными оказались занятия, на которых сотрудники играли роль клиентов и непосредственно на себе испытывали, что чувствуют люди, когда слышат «нет». Именно попытки примерить на себя роль клиента, как нам сказали в компании, сыграли решающую роль в освоении подхода снижения усилий.

С точки зрения рационального аспекта потребительских усилий в Reliant решили сфокусировать внимание сотрудников на предупреждении повторных обращений в сервисную службу, подобно тому как это сделали в канадской телекоммуникационной компании, о которой рассказывалось в главе 3. Вместо того чтобы составлять полный перечень проблем, как поступили в той компании, в Reliant предпочли сосредоточиться на предупреждении только одного специфического типа запросов: жалоб по поводу неестественно больших расходов электроэнергии. Клиентам, привыкшим звонить в компанию, чтобы узнать о своих текущих

показаниях, обученные сотрудники Reliant стали предлагать возможность их оповещения в случае увеличения расхода энергии. Клиенты могли выбрать: получать текстовое сообщение или e-mail в случае, если показания расхода электроэнергии начинают превышать их обычные среднемесячные нормы. Этот прием оказался весьма эффективным для предупреждения последующих проблем, потому что, во-первых, снижал потребительские усилия, а во-вторых, помогал избегать наиболее проблемных запросов, связанных с жалобами на большие счета за электроэнергию. Ограничение количества способов, которыми могли воспользоваться сотрудники для снижения потребительских усилий, в целом позволило получить более ощутимый результат.

Использование на начальном этапе небольшого количества способов снижения усилий позволяет сделать более четким переход организации в разряд низкозатратных компаний. Сотрудники точно знают, что они должны делать, и могут совершенствовать свой подход, наблюдая за тем, как работает эта стратегия. Плюс супервайзеры могут сосредоточиться на ограниченном наборе новых навыков и моделей поведения, которым надлежит обучать персонал компании. После того как ваш экспериментальный проект дал эффект и стратегия снижения усилия прижилась, вы будете уверены, что любые новые идеи по сокращению потребительских усилий не превратятся просто в новый контрольный список требований. В целом стратегия сокращения усилий должна представляться не комплексом дискретных задач, а скорее совершенно новым видением сервисного обслуживания. Линейный персонал должен осознавать свою роль в сокращении усилий и в русле нового видения делать все, чтобы упростить для клиентов процесс взаимодействия с вашей организацией. А как вы намерены избежать превращения деятельности по сокращению усилий просто в новый контрольный список принятых в компании тактик? В American Express рассказали о потрясающем подходе, разработанном на основе опыта начального освоения стратегии.

Испеките пирог вместо того, чтобы заниматься ингредиентами

Как мы уже говорили, в American Express сократили количество требований с двадцати шести отдельных критериев до семи поведенческих тактик. Но это было сделано не механически, они изменили в целом свой подход к оценке качества обработки запросов и обучению в направлении к более осмысленному и здравому обслуживанию клиентов.

Нынешняя программа

Предложенная модель

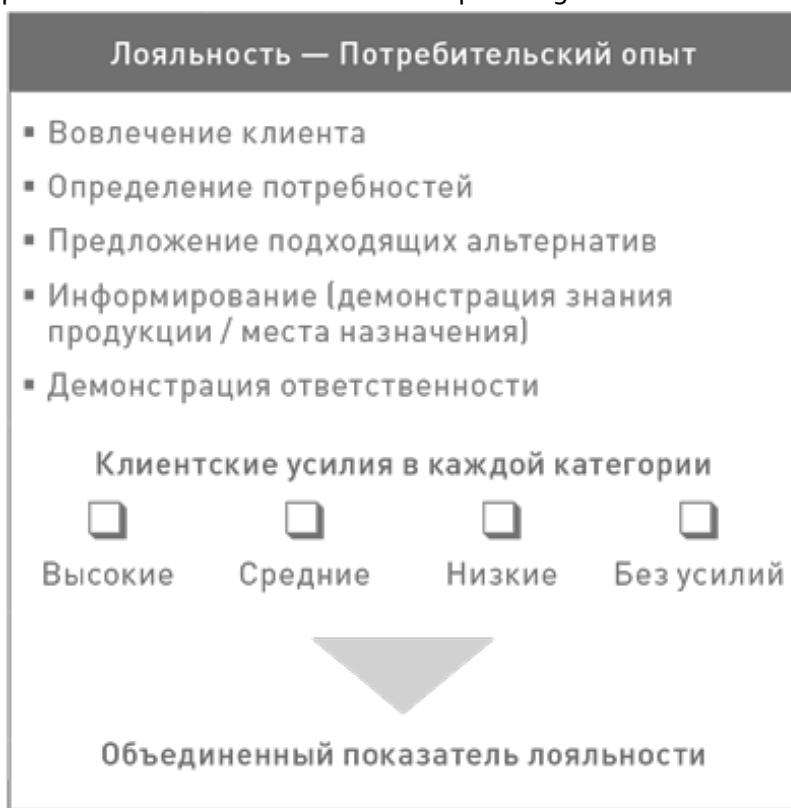


Источники: American Express; CEB, 2013.

Рис. 7.6. Прежний подход American Express против нового процесса обеспечения качества

Их прежняя модель была ориентирована почти исключительно на выполнение предписаний, сформулированных в контрольном списке, и их сотрудники, соответственно, были сфокусированы на системе показателей, входящих в оценочный лист (рис. 7.6). Тогда как новая модель была ориентирована на обеспечение клиентов максимально низкозатратным опытом взаимодействия. Аналогия, которую использовали в American Express, противопоставляла сфокусированность на отдельных компонентах и приготовлении целого пирога. Сотрудники не имели целостной картины результатов обслуживания и вместо этого близоруко сосредотачивались на показателях, относящихся к контролю качества.

В American Express разработали новый подход — «COREscore» — краткий перечень основных моделей поведения, которым нужно следовать в любом сервисном взаимодействии. Больше не было длинного контрольного списка норм, его место занял в значительной степени ориентированный на здравый смысл целостный подход к обслуживанию клиентов в русле снижения усилий (рис. 7.7).



Источники: American Express; CEB, 2013.

Рис. 7.7. Обзор программы COREscore компании American Express

Семь моделей формального поведения, в большей степени обыденного, рутинного по сути, помогает обеспечить нормативное и критически важное соответствие бизнес-процессу. Эти семь моделей имеют две оценки: удовлетворительно или неудовлетворительно. Принципы поведения, способствующего лояльности, с другой стороны, представляют образец, которому, как ожидается, будут следовать сотрудники, обслуживая клиентов. В то время как эти модели поведения встраиваются в обычный процесс обработки запросов, не имеет значения, насколько сотрудники следуют им, это оставляют на их усмотрение, важнее сам факт, что они воплощают эти поведенческие модели.

1. Увлеките клиента. Демонстрируйте компетентное, уверенное и располагающее поведение в процессе взаимодействия. Подстройтесь под тон и темп клиента. Цель не в том, чтобы стать лучшим другом для клиента, а в том, чтобы признать его как личность и управлять характером и атмосферой общения. (Отметьте сходство с методом определения типа личности, описанным в главе 4.)

2. Выявите потребности. Активно слушайте и задавайте вопросы, когда это необходимо, чтобы понять, в чем нуждается клиент. Сюда

входят как заявленные, так и не выраженные клиентом потребности. Сотрудники, как ожидается, будут использовать столько времени, сколько необходимо, чтобы убедиться, что узнали все, что им нужно. (Отметьте сходство с практикой канадской телекоммуникационной компании, описанной в главе 3, и наличие элементов стратегии решения несформулированных проблем, снижающей усилия с точки зрения рационального аспекта взаимодействия и особенно потребность в дальнейших контактах.)

3. Предложите подходящие варианты. Объясните клиенту в понятной и близкой ему манере, каким образом могут быть удовлетворены его потребности. Помогите клиенту оценить различные варианты, которые у них имеются, и дайте ему необходимые рекомендации. (Отметьте сходство с методом LoyaltyOne, описанным в главе 4; сотрудники American Express уполномочены предложить клиенту выбор, а затем представить индивидуальные рекомендации, снижая тем самым усилия как с рациональной, так и с эмоциональной стороны.)

4. Информируйте клиента. Получив в свое распоряжение детальную информацию, поделитесь ею с клиентом, у которого в противном случае, скорее всего, не будет такой возможности. Исполните роль эксперта и помогите клиенту принять обоснованное решение. (Отметим, что от сотрудников ожидается, что они *объяснят* клиентам особенности путешествия, детали размещения, дадут советы или сообщат другие полезные сведения, экономя время клиентов перед их путешествием.)

5. Продемонстрируйте ответственность. Сообщите клиенту о предпринятых действиях и заверьте, что все предусмотрели. Четко объясните, какие следующие шаги предстоит сделать клиенту, отвечая его потребностям и демонстрируя поддержку его интересов. (Отметьте тонкости использования тактики создания впечатлений; этот шаг оставляет у клиента чувство уверенности в разрешении его проблемы и затрагивает эмоциональную сторону потребительских усилий.)

Каждый из этих шагов оценивается только по одному критерию: сделал ли сотрудник максимально легким для клиента весь процесс взаимодействия? Супервайзеры оценивают до десяти клиентских обращений в неделю, используя руководство с нормативами, которое

помогает диагностировать только то, насколько затруднительным или легким сделал сотрудник обращение клиента в компанию (рис. 7.8).

Справочное руководство по лояльности

	Высокие клиентские усилия	Низкие клиентские усилия	Отсутствие клиентских усилий
Вовлечение клиента	<ul style="list-style-type: none"> Неучтивое или непрофессиональное поведение Недостаточная уверенность в предоставляемой информации Одностороннее взаимодействие Неудача в установлении контакта / определении позиции клиента Неудачная подстройка к темпу, тону, манере или стилю поведения 	<ul style="list-style-type: none"> Профессиональная, благожелательная манера поведения Уверенность в точности предоставляемой информации Двунаправленная коммуникация Подстройка под темп клиента, тон, манеру или стиль поведения Осведомленность о позиции клиента / его проблеме 	<ul style="list-style-type: none"> Теплое, вовлекающее клиента, интересное общение Сообщаемая информация подкреплена авторитетной оценкой и глубоким пониманием Максимально диалоговое взаимодействие Продемонстрировано понимание позиции клиента
Определение потребностей	<ul style="list-style-type: none"> Неудача в распознавании вербальных сигналов в речи клиента Неспособность задать своевременные и точные диагностические вопросы, чтобы определить потребности клиента Недостаточное количество вопросов, дающих уверенность в том, что определены все потребности клиента 	<ul style="list-style-type: none"> Опознание вербальных сигналов в словах клиента Обращение к клиенту со своевременными и способствующими целям диагностики вопросами Потребности клиента определены с помощью открытых вопросов 	<ul style="list-style-type: none"> Определены не высказанные клиентом потребности Потребности клиента точно квалифицированы Заданы открытые, продуманные вопросы, чтобы подтвердить установленные потребности
Предложение подходящих альтернатив	<ul style="list-style-type: none"> Клиент получил недостаточные или не соответствующие его запросу рекомендации Клиент не был ознакомлен со всеми доступными вариантами Рекомендации были неясны или не детализированы Не было попыток осуществить перекрестные продажи при подходящих условиях Переход от определения потребностей к продажам оказался резким или неудачным 	<ul style="list-style-type: none"> Клиент получил рекомендации, соответствующие его запросу Клиент был ознакомлен со всеми доступными вариантами Перекрестные продажи были уместными и подходящими к ситуации Предложены решения, смягчающие напряженность От обсуждения вариантов перешли к заключению сделки 	<ul style="list-style-type: none"> Предложены рекомендации, соответствующие как выраженным, так и невыраженным потребностям Даны четкие объяснения, как и за счет чего предложенные решения смягчат напряженность и разрешат проблемную ситуацию
Демонстрация знания продукции / места назначения	<ul style="list-style-type: none"> Особенности или преимущества продукции / места назначения не были четко объяснены Не были предложены услуги по поиску дополнительной информации для клиента, когда в этом была необходимость 	<ul style="list-style-type: none"> Были даны четкие объяснения особенностей и преимуществ продукции или места назначения, которые соответствовали потребностям клиента В процессе коммуникации с клиентом в его интересах был проведен поиск ответов на вопросы, на которые он не мог ответить непосредственно 	<ul style="list-style-type: none"> Даны исчерпывающие, подробные объяснения особенностей или преимуществ продукции / места назначения Использованы ценностные суждения, объясняющие, чем программа ценна для клиента и насколько отвечает его потребностям Предпринята попытка обучить клиента чему-то новому
Ответственность перед клиентом	<ul style="list-style-type: none"> Не было дано четких объяснений относительно того, что произойдет далее Отказ взять на себя ответственность за потребности клиента <p>Внутренний аспект Запрос клиента не был должным образом зафиксирован</p>	<ul style="list-style-type: none"> Даны четкие объяснения того, что произойдет в дальнейшем Принята ответственность за реализацию потребностей клиента <p>Внутренний аспект Запрос клиента четко зафиксирован</p>	<ul style="list-style-type: none"> Принята ответственность за потребности клиента в объеме, превышающем необходимость, но соответствующем клиентскому запросу Предприняты дополнительные действия, выходящие за рамки требований, ради удобства пациента и облегчения его задачи

Источники: American Express; CEB; CEB Customer Contact Leadership Council, 2013.

Рис. 7.8. Справочное руководство American Express по лояльности

У каждого принципа поведения, рассчитанного на лояльность, есть ряд прямых и ясных свидетельств потребительских усилий, и на их основе супервайзер помогает сотруднику понять, где он проделал эффективную работу по снижению усилий, а где он может добиться лучших результатов.

Экспериментальная команда супервайзеров участвовала также в еженедельных итоговых сессиях, проводившихся на протяжении всей начальной фазы, на которых обсуждались поведенческие модели COREscore, принципы оценки и общая эффективность. На основе выводов, сделанных супервайзерами, эта модель несколько раз подвергалась усовершенствованию. Таким образом, в American Express были убеждены, что изменения обоснованы реальной практикой, а не теоретическими положениями.

В основе подхода COREscore лежит философия, которую можно сформулировать следующим образом: с помощью общих руководящих принципов обозначьте сферу деятельности, а внутри этой сферы позвольте сотрудникам предпринимать все, что они могут, чтобы сделать взаимодействие с клиентом максимально для него легким. И все. Никаких контрольных списков, никаких требований к сотрудникам из серии «во время беседы с клиентом трижды назвать его по имени», никаких предписаний относительно выявления потребностей клиента — все это в прошлом. Это очень свободный подход, позволяющий сотрудникам компании выносить собственное мнение, чтобы гарантировать, что каждый из пяти принципов поведения, способствующего лояльности, преследует основную цель — снижение потребительских усилий.

Заложите культурное основание

Снижение усилий — не краткосрочный проект. Воспринимать его так — значит потерпеть неудачу. Это — философия обслуживания. И как любое изменение в философии или культуре, оно требует времени, нуждается в подкреплении и устраниении препятствий, которые могут увести вас в сторону. Любые операциональные изменения, такие как ослабление требований, связанных с показателем АНТ или контрольным списком обеспечения контроля качества, осуществить значительно проще, чем выработать привычку спрашивать себя: что я могу сделать, чтобы удостовериться, что этот клиент не будет перезванивать нам?

Столь серьезные изменения налагают колоссальные организационные обязательства, требуют, чтобы менеджеры и супервайзеры фокусировались на формировании у сотрудников совершенно нового отношения к обслуживанию. Реальность такова, что призывов или заявлений руководства недостаточно. Линейные менеджеры должны обладать

полномочиями для стимулирования изменений в организационной культуре и внедрения новых форм поведения на индивидуальном уровне.

Независимо от усилий менеджеров, сами сотрудники должны объединиться вокруг идеи снижения усилий. *Идея сокращения усилий выживает или умирает в комнате отдыха.* И хотя это может казаться несправедливым, такова реальность. Линейный персонал почти никак не влияет на принятие решений, которые вырабатываются старшим руководящим составом день за днем. Вы — часть корпорации. Они — нет. Они должны быть убеждены, что снижение усилий не только облегчает жизнь клиента, но и делает их собственную работу проще и приятнее. Для штатных сотрудников сокращение усилий означает сокращение количества жалоб. Это значит, что они могут действовать эффективно без давления извне в виде жестких схем, временных ограничений или отметок в контрольном списке. Такой подход свидетельствует о том, что вы доверяете их мнению. Ваши сотрудники должны ощущать это чувство и разделять его друг с другом.

Хотя сложно дать тактический совет по поводу того, как осуществить это преобразование, мы можем поделиться почерпнутой из опыта компании Reliant идеей, которая поспособствует принятию этого нового подхода вашими сотрудниками. Она заключается в проведении практических обучающих занятий, которые в Reliant назвали «Симулятор потребительских усилий».

Вот как это работает: подбирается команда из трех сотрудников, у каждого на руках фиктивный счет, и их задача заключается в том, чтобы проработать разные сценарии сервисного взаимодействия. Один человек играет роль сотрудника, второй — роль клиента, третий — роль наблюдателя. Нет никаких предписаний, никакого руководства за исключением описания изначально заданной ситуации, и никаких «правильных» ответов или реакций. Фактически нет никакого контроля или управления. Через ролевую игру участники команды вырабатывают собственное мнение по поводу того, как наиболее эффективно решать проблемы с минимально возможными усилиями со стороны клиента. В конце занятий каждый сценарий разбирается и обсуждается. «Клиент» рассказывает о том, каких слов или действий он ожидал от «сотрудника». «Сотрудник» объясняет, что он думал о пожеланиях «клиента» или как, по его мнению, тот воспринимал происходящее. Наблюдатель делился более беспристрастной обратной связью.

В целом идея проста, но чрезвычайно эффективна. Мы в своей работе тоже прибегаем к этой идее, идее обучения усилиями сообщества сотрудников организации. Эффективность обучения такого рода невероятна. Но помимо приобретенных навыков, установления социальных связей и их понимания формируется крепкая вовлеченность и

приверженность общей задаче. Хотя в Reliant не считают этот подход единственной причиной, объясняющей колоссальный эффект, полученный от снижения усилий, он показывает, как они смогли приблизиться к таким результатам и добиться таких существенных изменений. А тем, кто считает, что единственный критерий истины — это практика, можем сказать, что средний показатель потребительских усилий у Reliant на 26% лучше, чем у их коллег по отрасли.

Снижение усилий — непрерывная задача, на выполнение которой вы должны быть постоянно нацелены. Конечно, вам понадобится наладить хорошую вертикальную коммуникацию, сильную поддержку со стороны менеджеров и супервайзеров и подобрать правильные показатели. Но вашими главными приоритетами должны стать воплощение истории о большом изменении, установление крепкой дисциплины в процессе обучения и воплощение разделяемого остальными ожидания, что низкозатратный опыт взаимодействия должен быть целью любого контакта с клиентом. Без осуществления ряда маленьких шагов, которые помогут ознакомить персонал компании со стратегией снижения усилий, начальная стадия ее внедрения может потерпеть неудачу ввиду ее неприятия сотрудниками. Таким образом, облегчая для сотрудников их первые шаги в направлении снижения усилий, вы повышаете свои шансы на успех.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- *Вместо проведения инструктажа о снижении усилий обучайте этому на практике.* В успешных компаниях понимают, что навыкам снижения усилий нельзя научить в классной комнате. Хотя теоретическое обучение полезно для общего понимания, освоение навыков снижения усилий включает изменение поведения сотрудников, которое может быть достигнуто (и закреплено) только через эффективный коучинг.
- *Обрисуйте четкий контраст между старой и новой моделями поведения.* Объясните, как и почему стратегия снижения усилий отличается от нынешней философии обслуживания. Используйте историю об изменении, чтобы непрерывно подкреплять и удерживать фокус сотрудников на снижении усилий.
- *Не делайте из снижения усилий очередное требование.* Простое добавление снижения усилий к длинному списку требований, предъявляемых персоналу, будет указывать на отсутствие заинтересованности со стороны руководства и несформированности приоритетов. Снимите требования, такие как отслеживание времени удержания или необходимость заполнять формы контроля качества,

чтобы позволить участникам экспериментальных команд сосредоточиться на снижении потребительских усилий, в итоге помогая вашей организации определить правильные и ошибочные методы изменения поведения.

- *Сделайте легким процесс снижения усилий.* Обращение к сотрудникам с предложением «начать снижать усилия» без четкого понимания того, когда и как это нужно делать, конечно, приведет к путанице и неудаче. Ограничьте спектр методов, применяемых сотрудниками экспериментальных команд с этой целью. Их можно сфокусировать на предупреждении определенного типа сервисных проблем или использовании позитивной речи для решения узкого круга общих вопросов. Предоставьте усиленную поддержку и возможность обучения, чтобы члены экспериментальных команд чувствовали себя комфортно, осваивая этот новый подход.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСИЛИЯ ЗА ПРЕДЕЛАМИ КОЛЛ-ЦЕНТРА

Хотя мы рассматривали потребительские усилия исключительно в контексте взаимодействий клиента с колл-центром, концепция снижения усилий совершенно очевидно не ограничивается стенами сервисных подразделений. В этой главе мы поговорим о применении стратегии снижения усилий за пределами колл-центров.

Потребительские усилия в сфере розничной торговли

Нам нравится Apple Store, но не по тем причинам, по которым вы думаете. Безусловно, это просторный, изящный, современный и модный магазин, полный технологических чудес, где легко на несколько часов может задержаться даже человек, с антипатией относящийся к такому времяпровождению. Но мы беремся утверждать, что одна из причин успеха Apple Store, по которой он приносит больший доход на квадратный метр, чем любой другой розничный магазин на земле, — в том, что компания неуклонно стремится свести к минимуму усилия клиентов и вызвать у них исключительно позитивный опыт.

Рон Джонсон, в прошлом первый вице-президент по розничным продажам Apple, признает, что, хотя люди приходят в Apple Store за продукцией компании, это не главная причина посещения магазина. Клиенты стекаются сюда (несмотря на то что есть места, где продукцию Apple можно купить дешевле) прежде всего потому, что это «антимагазин», в котором все направлено на то, чтобы помочь клиенту, а не только продать им безделушку. «Люди приезжают в Apple Store за впечатлениями, и они готовы платить за это. Есть много возможностей добиться такого результата, но главное условие, выполнить которое может любой другой магазин, — это сфокусированность персонала не на том, чтобы продать что-нибудь, а попытаться сделать жизнь людей лучше. Возможно, это звучит слышаво, но так оно и есть. Служащие магазина исключительно хорошо обучены, и они не получают комиссию с продаж, так что, независимо от

того, покупаете ли вы дорогой новый компьютер или вам просто помогли настроить старый, вы в любом случае чувствуете себя удовлетворенным»²⁸.

Еще одна из составляющих успеха Apple Store в том, что они избавились от самого явного символа потребительских усилий в розничной торговле — очереди. Хотя в период выпуска новинок перед магазином собирается огромное количество людей, в самом магазине никаких очередей нет. Мы все время от времени испытываем недовольство оттого, что вынуждены терять время в ожидании перед прилавком гастронома, у стойки возврата, в кассе универмага. Как Apple удается обходиться без очередей, притом что в их магазинах всегда полно покупателей?

Во-первых, Apple ввела гибкую схему управления системой технической поддержки, позволяя клиентам заранее планировать встречу со специалистом. Тогда как почти в любом другом розничном магазине клиент вынужден дожидаться своей очереди, чтобы получить помощь технического персонала (иногда занимая место в очереди до открытия магазина), Apple дает клиентам возможность выбрать время, когда им было бы удобно обратиться за помощью к специалисту. Невероятно дружественная система онлайн-планирования Genius Bar гарантирует, что к моменту прихода перед вами не будет никакой очереди и не придется никого ждать. И даже если вы опоздаете, вам равно не придется терять время в очереди.

Во-вторых, в противовес большинству других магазинов, в которых узким местом является кассовая зона, Apple использует собственную технологию, которая превращает каждого сотрудника магазина в кассира. Хотите что-то купить? Просто обратитесь к любому служащему Apple Store, и он обслужит вас, используя iPod Touch, специальное устройство для считывания карт. И процедура получения кассового чека тоже происходит без каких-либо усилий, они просто посылают вам его по e-mail, пока вы еще находитесь в магазине.

Нам известны и другие примеры использования подобных идей в розничной торговле с целью обеспечить легкость и непринужденность процесса покупки. Магазин одежды Old Navy, например, реконструировал все свои помещения, чтобы максимально упростить жизнь своей целевой аудитории — мамам, совершающим покупки вместе с детьми²⁹. Они не только сделали более низкие стойки для одежды, чтобы мамы всегда могли видеть, где находятся их дети, но и сделали торговую зону в виде овала, в центре которого удобно расположились кассы и примерочные. Они даже крючки для одежды в примерочных сделали средством сортировки, снабдив их надписями «Обожаю», «Нравится» и «Не для меня», чтобы помочь клиентам сделать выбор. Также они отвели места для «быстрой примерки» (простые кабинки с занавесками), чтобы посетители могли примерить верхнюю одежду, вроде свитеров и жакетов, не требующую раздеваться полностью. Наконец, они добавили игровые зоны и интерактивные дисплеи

для детей, чтобы развлечь их, пока мамы занимаются покупками.

Роль низких усилий в условиях розничной торговли становится темой научных исследований. Недавно мы получили копию статьи, написанной студентом Университета Ридинга, под названием «Влияние потребительских усилий на лояльность клиентов в розничной торговле, в условиях взаимодействия “лицом к лицу”». Учащийся провел исследование, чтобы выяснить степень воздействия усилий, приложенных клиентами в процессе совершения покупок, на их лояльность. Он опрашивал посетителей продуктовых магазинов, универмагов и магазинов бытовой электроники и обнаружил, что усилия играли важную роль в формировании лояльности клиентов магазинов данных типов.

«Результаты исследования показали, что существует четкая взаимосвязь между уровнем потребительских усилий и уровнем лояльности... Совершенно очевидно, что, если торговые фирмы хотят удержать своих клиентов, они должны обеспечить такие условия, при которых клиенты в процессе удовлетворения своих запросов прилагали бы минимальные усилия... С помощью показателя потребительских усилий были получены убедительные доказательства того, что существует тесная связь между опытом взаимодействия клиентов с персоналом компании и их лояльностью... Как продемонстрировало исследование, методика CES может быть применима к типичным для розничной торговли условиям взаимодействия “лицом к лицу”, в дополнение к ее использованию по прямому назначению, — в условиях колл-центра. Это гибкая методика, которая может быть взята на вооружение передовыми компаниями и использована для более глубокого анализа»³⁰.

Студент выявил два наиболее критичных с точки зрения потребительских усилий фактора, имеющие место в условиях розничной торговли: «простота навигации» (насколько легко и быстро клиент находит необходимое) и «разрешимость проблем» (насколько просто клиент может получить помощь, столкнувшись с трудностью). Говоря о простоте навигации, в качестве примера удачной тактики он рассказал об опыте британской розничной торговой фирмы Tesco, в которой было разработано приложение для смартфонов, помогающее посетителям быстро найти местонахождение нужного отдела в любом магазине этой торговой сети, а также о компании Trader Joe's and Waitrose, сотрудники которой фактически подводят покупателей к нужным им товарам, вместо того чтобы просто объяснить, где они находятся. Относительно разрешимости проблем

он обратил внимание на компанию Macy's, в которой персонал обучают не только отвечать на прямые вопросы, но и заранее давать рекомендации и советы, знакомить с отзывами и мнениями, в том числе альтернативными, чтобы помочь клиентам принять решение о покупке.

Потребительские усилия в сфере разработки продуктов

Нам вряд ли следует ожидать, что на протяжении нашей жизни произойдет упрощение налогового кодекса, но, по крайней мере, компания Intuit (создатель TurboTax), занимающаяся разработкой программного обеспечения, смогла сделать простым процесс расчета налогов. Секрет TurboTax в том, что в программе используется простой, интуитивно понятный язык и подход «вопрос–ответ», помогающий налогоплательщикам заполнить декларацию. Когда вы используете программу, вам не приходится делать сложных бухгалтерских расчетов, вы просто отвечаете на несколько вопросов, сформулированных понятным языком. Вместо того чтобы использовать формулировки, принятые в форме IRS³¹, такие как: «Ведите сумму ваших отчислений в пенсионный фонд, относящихся к категории не подлежащих налогообложению», в TurboTax вам просто говорят: «Посмотрите ячейку 11 в своей форме W-2³². Если там указано какое-то число, введите его сюда». И если вам что-то непонятно, вы можете легко воспользоваться несколькими вариантами помощи, — к вашим услугам не только раздел часто задаваемых вопросов, не содержащий никакой специальной терминологии, но и сообщество онлайн-поддержки, где налогоплательщики и бухгалтеры дают друг другу бесплатные советы. Востребованность такого типа программ среди налогоплательщиков оказалась очень высока: в 2012 г., по сообщениям налоговой службы, 81% американцев, подающих налоговые декларации, воспользовались для их заполнения одним из таких онлайн-сервисов. Их успех не является тайной и объясняется не сверхъестественным маркетингом, а исключительно тем, что они невероятно удобны. Этому примеру последовали другие и стали поручать сложные, специализированные задачи простым людям, например LegalZoom, программа, которая помогает человеку выполнить самостоятельно задачи, для которых обычно нанимают адвоката, в частности подготовить завещание или зарегистрировать компанию.

Простой дизайн и легкость использования действительно позволяют определенным товарам выделиться среди себе подобных. Вероятно, это наиболее заметно в сфере бытовой электроники. Простота использования продукции Apple стала легендой (многие изделия этой компании поставляются без инструкций, их очень легко настроить и запустить), но и другие, менее известные производители стараются делать легким

выполнение трудных на вид задач. Например, процедура настройки потокового видео для получения возможности пользоваться многочисленными предложениями сервиса «видео по требованию» (от компаний Netflix, Amazon и кабельных каналов, вроде HBO) представляется для непрофессионала чрезвычайно сложной или требующей приложения значительных усилий, тогда как приставка Roku делает это легко и быстро. Устройство компании Roku, которое по размерам немного больше хоккейной шайбы и не имеет ни одной кнопки, выполняет необходимые настройки в течение двух минут, открывая неожиданно пользователю доступ к десяткам тысяч фильмов и другой видеопродукции.

Еще один производитель бытовой электроники, компания Bose, также взяла на вооружение идею снижения потребительских усилий. Вспомните, сколько манипуляций вам приходилось проделать, чтобы заставить заработать вашу акустическую систему, распутать и правильно подключить множество проводов, на вид совершенно одинаковых, без какого-либо понимания, какой из них куда нужно воткнуть. С оборудованием Bose все иначе. Компания ставит на провода цветные метки, которые соответствуют цвету гнезд, в которые их предполагается подключить. Просто и удобно.

Потребительские усилия в процессе совершения покупки

Весной 2012 г. наши коллеги из СЕВ, Патрик Спеннер и Карен Фриман, опубликовали в *Harvard Business Review* результаты инновационного исследования поведения покупателей. В своей статье³³ они утверждали, что маркетологи склонны чрезмерно усложнять для потребителей процесс покупки, бомбардируя их технической информацией, которая часто удерживает клиентов от приобретения.

«Маркетологи представляют себе нынешних потребителей примерно так. Это люди, которые не вылезают из Интернета, ни на миг не выпускают из рук мобильных устройств, заглатывают тонны информации, словно кит — воду, и устремляются за товарами того бренда, который сочтут лучшим, или отправляются в тот магазин, где смогут купить нужное за лучшую цену. Так что, думают маркетологи, верность бренду уходит в прошлое, а значит, нужно предоставлять потребителю все больше и больше информации. Так компании и делают. Видимо, считают, что чем больше информации и общения с клиентами, тем больше шансов удержать этих вечно глядящих на сторону вероломных изменников. Но обычно возрастающий поток информации только сбивает потребителей с толку. И получается, что

компании не заманивают людей, а отталкивают своими назойливыми, неуклюжими попытками заинтересовать их своими товарами»³⁴.

Их исследование, которое включало опрос более 7000 потребителей из разных стран, было направлено на то, чтобы выяснить, что именно делает клиента преданным бренду, заставляет их совершить намеченную покупку, в течение продолжительного времени приобретать снова и снова продукцию той или иной компании и советовать ее знакомым. Хотя есть очень много факторов, которые могут повлиять на преданность, они пришли к выводу, что «простота решения», то есть «легкость, с которой потребители могут сбрать достоверную информацию о товаре и принять решение о покупке», является единственным важным условием.

Простота решения — это не высшая математика и не ядерная физика. Спеннер и Фриман обнаружили, что упрощение процесса принятия решения относительно покупки для потребителя сводится к трем условиям: **информация о компании должна быть легкодоступна для потребителей** (например, производитель бытовой электроники, который предоставляет потребителям информацию со ссылками на достоверные источники, внушает серьезную уверенность и практически исключает вероятность отступничества); **предоставляемая информация должна быть надежной и достоверной** (например, в компании Disney создали сайт «Moms Panel», на котором семьи, отправляющиеся в парк с детьми, могут найти любую необходимую информацию); **потребителям должна быть предоставлена возможность легко взвесить все варианты** (в компании De Beers, например, разработали процедуру под названием «четыре К», чтобы помочь покупателям алмазов сравнить похожие на вид камни). «Компании, показатели которых по результатам нашего исследования оказались в верхней четверти списка, — рассказывают авторы статьи, — на 86% вероятнее вызовут у потребителей желание совершить у них покупку, чем компании из нижней четверти списка. Кроме того, на 9% выше вероятность того, что клиенты обратятся к ним повторно, и на 115% больше вероятность того, что их будут рекомендовать другим».

Сказанное справедливо не только по отношению к компаниям из сектора b2c. На проведенном усилиями СЕВ консилиуме по инновациям в сфере продаж были озвучены данные, согласно которым лояльность потребителей в секторе b2b на 53% является результатом впечатлений от совершения покупки, что в значительной степени превышает такие показатели, как бренд поставщика, надежность продукции и качество обслуживания, а также соотношение цена/ценность (рис. 8.1). Анализ наиболее важных элементов опыта совершения покупки показывает, — и

это уже не будет сюрпризом для читателей этой книги, — что клиенты наиболее лояльны по отношению к тем поставщикам, с которыми «легко вести дела».

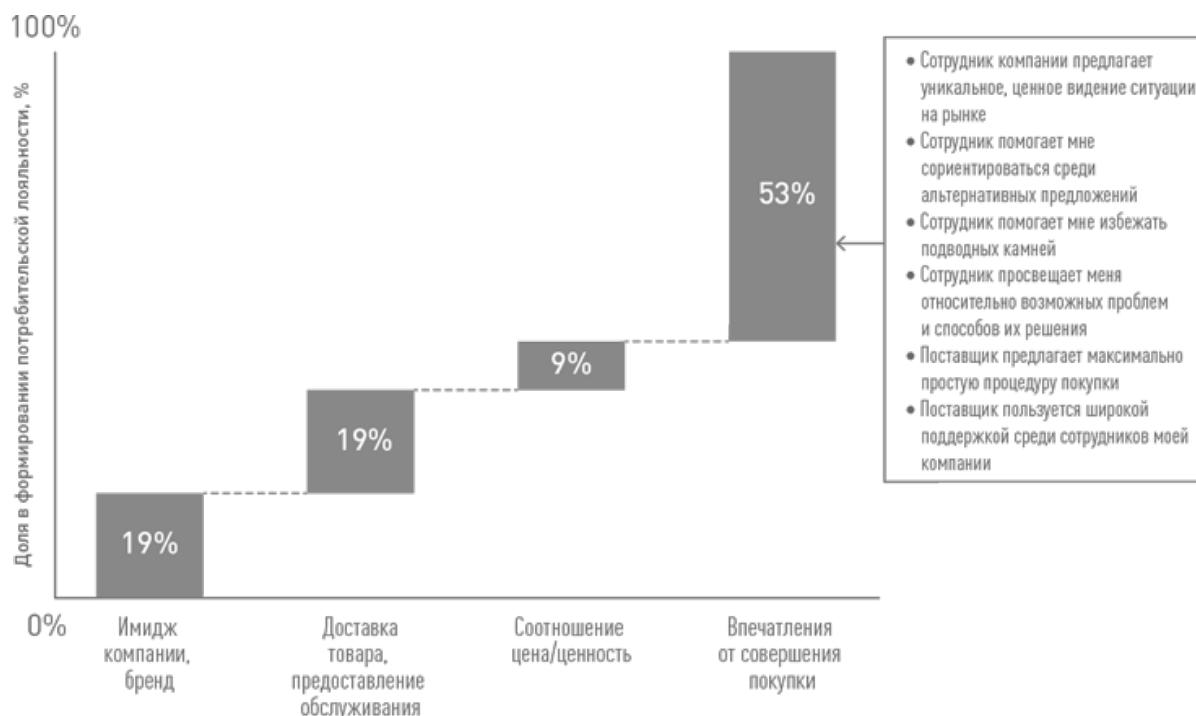


Рис. 8.1. Условия покупки, влияющие на потребительскую лояльность

Компании, чрезмерно усложняющие покупку, обречены находиться в хвосте у тех поставщиков, которые быстро и эффективно внедряют новые идеи (и, по сути, новые решения) для своих клиентов. Понятие потребительских усилий, оказывается, является более всеобъемлющей бизнес-концепцией, чем просто стратегией взаимодействия с клиентами. Компании, которые способны создать простую в использовании продукцию, помочь клиенту совершить покупку максимально простым способом и предоставить низкозатратное обслуживание, в итоге получат высоколояльных клиентов, особенно с учетом нынешних условий, когда усложнение всего и вся является скорее правилом, чем исключением.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- *Потребительские усилия следует снижать на всех этапах взаимодействия с клиентом.* Наше исследование показывает, что снижение потребительских усилий в пред- и постпродажных циклах взаимодействия с клиентом оказывает ощутимое влияние на уровень лояльности. Легкость, с которой клиенты могут узнать о продукции компании или ее услугах, простота совершения покупки и получения постпродажного обслуживания и поддержки создают исключительную

возможность для дифференциации компаний.

- *В успешных компаниях снижение усилий становится жизненным принципом.* Компании-лидеры внедряют принцип снижения усилий на всех этапах своей деятельности, от разработки продукции до продаж. Эти компании неуклонно подвергают сомнению принятые правила и стереотипы. Должен ли клиент ждать своей очереди, чтобы сделать покупку? Нужно ли ему тратить целый час, чтобы прочесть руководство по эксплуатации, прежде чем начать пользоваться своим приобретением? В успешных компаниях это сочли бы просто неприемлемым.

Благодарности

Основные участники

Хотя на обложке этой книги указаны три автора, она, как и все исследования компании СЕВ, является результатом командных усилий. Ниже отмечены те, кто наряду с авторами составляли костяк исследовательской группы.

Лара Пономарефф



В настоящее время директор по научно-исследовательской работе нашей программы клиентского обслуживания, Лара была ведущим сотрудником исследования, в ходе которого был открыт коэффициент контроля (CQ), и проекта, посвященного изучению предпочтаемых каналов обслуживания клиентов (оба подробно обсуждаются в этой книге). Она была также ключевым участником нескольких других важных проектов, которые легли в основу этой книги. Наиболее значимым из них было исследование 2008 г., в котором впервые было сформулировано понятие снижения усилий. Лара всегда проявляла себя как выдающийся ученый, хороший руководитель, наставник и друг для всех, кто имел удовольствие работать вместе с ней. Как талантливый человек, Лара в полной мере воплощает в себе все те ценности, к которым мы как организация стремимся, — генератор идей, источник

воодушевления для окружающих, пример благородства и отзывчивости и прирожденный управленческий талант.

Питер Слис



Хотя он присоединился к команде, когда наши первые открытия, касающиеся важности низкозатратного взаимодействия, уже были сделаны, нет человека, который донес бы эту концепцию и принципы ее практического применения до большего количества компаний, чем Пит. Работая нашим ведущим исполнительным консультантом, Пит не один раз объехал весь мир, проводя сессии и семинары и раскрывая все тонкости нашей стратегии снижения усилий. Пит обладает действительно редким сочетанием навыков: он в прошлом руководитель сервисной службы, а до этого — учитель. Подобный опыт и глубина познания вопросов, затрагиваемых нашими исследованиями, сделали его неоценимым помощником и советчиком для тысяч сотрудников и клиентов компании СЕВ, с которыми ему приходилось работать. Мы все считаем, что Пит действительно замечательный друг и незаменимый участник команды.

Лорен Прэгофф



Лорен, как мы любим говорить, «присутствовала при рождении» не только понятия потребительских усилий, но и нашей исследовательской программы. Начав с участия в программе в качестве научного сотрудника, Лорен теперь руководитель исследовательского направления. За долгие годы работы в нашей компании она так или иначе участвовала почти во всех научных изысканиях и всех открытиях, упомянутых в этой книге. В завершение всего следует сказать, что Лорен действительно одаренный наставник и талантливый разработчик исследовательских программ. Почти у каждого сотрудника компании, принимавшего участие в каком-либо из исследований, проводившихся в течение последних пяти лет, найдутся для Лорен слова благодарности за помощь и поддержку в их личностном и профессиональном становлении.

Карен Фриман



Основатель нашего исследовательского подразделения, Карен была руководителем научно-исследовательской работы группы с 2007 по 2008 г., ее движущей силой и идеяным лидером. Она является соавтором нашей совместной статьи, опубликованной в *HBR* в 2010 г.: «Оставьте попытки восхитить своих клиентов». В настоящее время Карен работает управляющим директором университета СЕВ, нашего внутреннего обучающего и развивающего центра, в котором, помимо прочего, разрабатываются программы подготовки новых исследователей для нашей компании. Мы искренне благодарны ей за феноменальную проницательность и эффективное руководство нашими исследованиями.

Наша искренняя признательность

Помимо главных участников этого исследования есть еще множество людей и организаций, без участия и поддержки которых не было бы ни наших исследований, ни этой книги.

Прежде всего мы выражаем огромную благодарность руководству нашей компании, особенно нашему генеральному директору Тому Монахану и директору по продажам и маркетингу Ханиэль Линн, за их твердую поддержку этого исследования и нашей идеи написания книги.

За годы практической деятельности мы имели удовольствие работать со многими, многими талантливыми учеными и ответственными консультантами в рамках программы изучения клиентского обслуживания, каждый из которых приложил руку к подготовке и проведению исследований, результаты которых легли в основу этой книги. Мы хотим поблагодарить нынешних членов команды: Брента Адамсона, Криса Брауна, Марка Доигоя, Джонатана Дитриха, Тома Дисантиса, Брэда Фэджера, Криса Герберта, Васима Кабира, Джонатана Килроя, Патрика Лофтуса, Люцину Маккензи, Йян Ку, Кэрол Шин, Гори Субрамани и Джуди Ван. Мы также хотим выразить благодарность бывшим членам команды: Руфино Чионгу, Дэну Клэю, Шону Фергюсону, Рэйчел Гринблатт, Мэтту Хоффману, Майклу Хабблу, Джессике Кларфельд, Бену Коффелю, Виктории Коваль, Мэтту Линду, Питеру Ламотту, Дэйву Лю, Лиз Мартин, Анастасии Милграмм, Далии Наамани-Голдман, Мелиссе Шнайдер, Корьееллу Стоут, Джону Таддею, Луизе Уиггинс, Джейкобу Винклеру и Питеру Янгу.

Наша профессия уникальна, и мы в значительной степени полагаемся на передовые идеи и опыт тех сотрудников нашей компании, которые являются лучшими в своем деле. Эрик Браун — научный руководитель нашего исследования и активный участник изучения потребительских усилий с самых первых дней этой работы. Его вклад был ощутимым на всем протяжении этого исследования и в немалой степени повлиял на его

результат. До того как Эрик взял на себя эту роль, ему посчастливились обучаться у людей, которых можно назвать легендами и основателями компании СЕВ, среди которых Поуп Уорд, Тим Поллард, Дерек ван Бивер и Крис Миллер. Эти люди научили нас тому, что значит проводить исследование и проникать в суть явлений.

Наконец, важно отметить, что своим успехом мы обязаны нашей коммерческой службе, сотрудники которой помогали членам нашей команды осознать, как важно извлекать ценность из нашего исследования и действовать эффективно. Из множества талантливых и преданных делу профессионалов, которые так или иначе принимали участие в исследовательской программе, мы хотели бы поблагодарить Кристен Рачински, Кристи Шиффлетт, Люси Брэкьюелл, Эрику Хаймен, Кэт Эверсон, Молли Макгонегл и Кэтрин Мур.

Помимо коллег из СЕВ мы, конечно, должны выразить огромную благодарность Дэну Хизу за то, что своей работой он смог изменить наши взгляды, а также за его согласие написать предисловие к этой книге. Для нас честь сотрудничать с одним из самых известных экспертов и выдающихся авторов. Вся наша деятельность в СЕВ вдохновлена нашими партнерами. Они обращают наше внимание на свои наиболее насущные проблемы, дают нам возможность изучить эти проблемы, понять, как они отражаются на их организаций, и позволяют нам опрашивать их сотрудников, беседовать с супервайзерами и даже клиентами и, если это имеет смысл, освещать их лучшие методы и тактики, чтобы другим компаниям не нужно было изобретать колесо. Из круга наших партнеров, в который в настоящее время входят сотни компаний и тысячи руководящих работников сферы обслуживания, мы хотели бы поблагодарить Джона Боудена и его команду из Time Warner Cable, Билла Клэйтона и его сотрудников из Reliant Energy, Джона Коннолли с коллегами из Centrica/British Gas, Деррика Деравариэра с его командой (American Express TRS), Шармэйн Гуд и Фэвзию Дрейкс из LoyaltyOne, Марка Хэлмраста (Blue Train Consulting LLP, а прежде Target), Элизабет Орт и ее команду из компании EarthLink, Дэна Рурка из Homeaway.com (до этого Cadence Design Systems).

Нельзя не упомянуть о поддержке со стороны многих талантливых людей, профессионально выполняющих свое дело, которые оказывали нам помошь на всех этапах подготовки этой книги: наш агент Джилл Маршал из Marsal-Lyon; потрясающая команда из компании Portfolio, в том числе наш очень талантливый редактор, Мария Гаглиано; помощник редактора Джулия Батавиа; глава отдела маркетинга Уилл Вэйссер и издатель Эриан Закхейм; наш очень терпеливый графический дизайнер, Тим Браун; наша замечательная команда отдела маркетинга и связей с общественностью в СЕВ, включая Рори Ченнера, Иэна Уолша, Аишу Кумар-Флаэрти, Розмари Мастерсон, Мэтта Стивенса, Лору Мерол, Лесли Туллио и Шенон Экхарт, и,

наконец, Гардинер Морз, главный редактор *Garvard Business Review*, который дал нам возможность представить эту работу более широким деловым кругам.

Заключительное слово благодарности — самое важное. Наше исследование и эта книга никогда не состоялись бы, если бы не поддержка и ободрение наших семей. Мэтт хотел бы поблагодарить свою жену, лучшего друга и единомышленника, Эми Диксон, а также своих четырех замечательных детей Эйдана, Итана, Нору и Клару. Восхищение в сфере обслуживания клиентов, возможно, переоценено, но восхищение со стороны близких людей совершенно точно является самым важным явлением в мире.

Ник хотел бы поблагодарить свою жену Эрику за ее поддержку и терпение, проявленные за годы исследований и достигшие апогея в процессе работы над этой книгой; сына Эвана за его любовь и дар привносить смех и радость в сложные и грустные ситуации, так, как это умеют делать только дети; своих братьев Джереми и Мики (которые все еще полагают, что мы делаем комиксы для руководителей); и своих родителей Верна и Кэти за их сильную поддержку.

И, наконец, Рик хотел бы поблагодарить свою жену Дженни (одаренного учителя английского языка, которая как автор значительно превосходит мужа), сына Криса (изучающего маркетинг и связи с общественностью в alma mater отца, Сиракузском университете) и родителей Дона и Сью Делизи из Спринг-Хилла, штат Флорида, брата Джона и его семью, которые живут в Фэрфаксе, штат Виргиния, и сестру Донну с ее семьей, проживающих в Сент-Джезефе, штат Мичиган (особенное спасибо ей за рассказ о фразе, которую используют медсестры в сложных ситуациях).

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Инструментарий для создания карты решения проблем

Описание

Этот метод позволяет определить тип клиентской проблемы и оптимальный способ ее решения с учетом усилий клиента и затрат организации

СРЕДСТВО СОЗДАНИЯ КАРТЫ ПРОБЛЕМ

Тип проблемы

Используйте отобранные вопросы для выявления подходящего канала

1

Шаг 1. Определите тип проблемы
Установите категории проблем/запросов, наиболее распространенных с точки зрения вашей организации

2

Шаг 2. Установите подходящий канал
Определите возможность решения запросов, выявленных в шаге 1, отвечая «да»/«нет» на предложенные вопросы

3

Шаг 3. Рассчитайте показатель пригодности канала
Суммируйте свои ответы на вопросы в шаге 2, чтобы получить цифровое значение, отражающее пригодность канала для решения данного типа проблем. Повторите шаги 2 и 3 по отношению к каждому каналу

4

Шаг 4. Оцените результаты
Сравните показатели пригодности каждого канала, полученные в шаге 3, чтобы определить наиболее подходящий канал для данного типа проблем

Повторите шаги 2–4 для каждого выявленного типа проблем.

Интернет-система самообслуживания		ДА/НЕТ
Предварительные вопросы		
1. Ваша компания предлагает функциональные возможности для решения данной проблемы через Интернет путем самообслуживания (например, онлайн-систему для оплаты счетов)?		
2. Удается решить эту проблему через интернет-сервис подавляющему большинству клиентов?		
3. Может организация внести изменения в систему самообслуживания, чтобы адаптировать ее для решения этой конкретной проблемы?		
<ul style="list-style-type: none">▪ Если вы ответили «да» на все вопросы, переходите к вопросам 4–15▪ Если вы ответили «нет» на один из этих вопросов, значит, интернет-система самообслуживания плохо подходит для решения этой проблемы. Пропустите шаг 3 и присвойте системе интернет-обслуживания оценку «1»		
Усилия клиента в процессе разрешения Ответы «да» указывают на низкий уровень усилий в процессе использования интернет-системы самообслуживания для решения данной проблемы		ДА/НЕТ
4. Можно ли относительно легко получить доступ к ресурсам для решения данной проблемы через сайт? (То есть легко ли база знаний или функция поиска приведут клиента к этим ресурсам?)		
5. Можно ли эффективно решить проблему путем самообслуживания с помощью нескольких шагов? (То есть найти ответ, сделав не более трех переходов на другие страницы сайта)		
6. Может ли запрос быть удовлетворен с помощью стандартных ответов или процедур, одинаковой для разных клиентов?		
7. Может ли компания легко и лаконично изложить информацию, необходимую для решения данного запроса? (В противовес запросам, требующим более подробного объяснения)		
8. Данная проблема редко сопровождается возникновением связанных вопросов или обращений, требующих живого участия представителя компании?		
9. Может ли клиент решить свой вопрос через систему самообслуживания, не заводя учетную запись и не предоставляя какую-либо личную информацию?		
Дополнительные вопросы, касающиеся клиентских усилий, могут не применяться по отношению к некоторым типам проблем или организаций		ДА/НЕТ
10. С юридической точки зрения допустимо решать данный вопрос через интернет-систему самообслуживания?		
11. С точки зрения безопасности могут ли клиенты быть спокойными, передавая персональную информацию, необходимую для решения их вопроса?		
12. Имеет ли подавляющее большинство ваших клиентов надежный выход в Интернет?		
Цена вопроса Ответы «да» на следующие вопросы означают, что интернет-система самообслуживания является относительно низкозатратным каналом для решения данного типа проблем		ДА/НЕТ
13. Компания вкладывала средства в разработку надежного инструмента для обработки этого типа запросов онлайн?		
14. Является ли интернет-система самообслуживания достаточно устойчивой и надежной, чтобы обрабатывать такого типа запросы?		
15. Является ли этот канал наименее затратным из тех, с помощью которых компания может качественно обрабатывать такие запросы?		
Подсчет показателя пригодности канала Используйте свои ответы на вопросы для подведения итогов относительно пригодности канала. Если вы ответили «да» на большинство вопросов, присвойте более высокий числовой показатель уровню усилий и более низкий – уровню затрат		
Уровень усилий 5 – очень низкие усилия 1 – очень высокие усилия	Уровень затрат 3 – низкие затраты 1 – высокие затраты	Показатель пригодности интернет-канала самообслуживания Уровень усилий x уровень затрат (используйте это число в шаге 4)
<hr/> $\times \quad = \quad$ <hr/>		

Голосовая система самообслуживания

Предварительные вопросы		ДА/НЕТ
1. Ваша компания предлагает функциональные возможности для решения данной проблемы через голосовую систему самообслуживания?		
2. Удаётся решить эту проблему через голосовую систему самообслуживания подавляющему большинству клиентов?		
<ul style="list-style-type: none"> Если вы ответили «да» на все вопросы, переходите к вопросам 3–13 Если вы ответили «нет» на один из этих вопросов, значит, голосовая система самообслуживания плохо подходит для решения этой проблемы. Пропустите шаг 3 и присвойте этой системе обслуживания оценку «1» 		
Усилия клиента в процессе разрешения Ответы «да» указывают на низкий уровень усилий в процессе использования голосовой системы самообслуживания для решения данной проблемы		ДА/НЕТ
3. Является ли запрос такого типа достаточно простым и прямым, чтобы он мог быть точно и эффективно решен с помощью голосовой системы самообслуживания?		
4. Можно ли решить проблему с помощью голосовой системы, сделав ограниченное количество шагов? (то есть сделав не более трех выборов в системе меню.)		
5. Может ли запрос быть удовлетворен с помощью стандартных ответов или процедуры, одинаковой для разных клиентов?		
6. Данная проблема редко сопровождается возникновением связанных вопросов или обращений, требующих живого участия представителя компании?		
7. Может ли компания легко и лаконично изложить информацию, необходимую для решения данного запроса? (В противовес запросам, требующим более подробного объяснения)		
8. Удобно ли клиенту пользоваться голосовой системой самообслуживания [в частности, с точки зрения понимания речи и естественности формулировок] для получения ответа на данный вопрос?		
9. В случае если запрос требует от клиента предоставления конкретной информации, может ли он ввести ее, используя только клавиатуру телефона?		
10. Данный запрос не может быть решен в настоящее время с помощью интернет-системы самообслуживания?		
Цена вопроса Ответы «да» на следующие вопросы означают, что голосовая система самообслуживания является относительно низкозатратным каналом для решения данного типа проблем		ДА/НЕТ
13. Компания вкладывала средства в разработку надежного инструмента для обработки этого типа запросов через голосовую систему?		
14. Является ли голосовая система достаточно надежной, чтобы обрабатывать такого типа запросы и, в частности, получать от клиента необходимую информацию?		
15. Является ли этот канал наименее затратным из тех, с помощью которых компания может качественно обрабатывать такие запросы?		
Подсчет показателя пригодности канала Используйте свои ответы на вопросы для подведения итогов относительно пригодности канала. Если вы ответили «да» на большинство вопросов, присвойте более высокий числовой показатель уровню усилий и более низкий – уровню затрат		
Уровень усилий 5 – очень низкие усилия 1 – очень высокие усилия	Уровень затрат 3 – низкие затраты 1 – высокие затраты	Показатель пригодности интернет-канала самообслуживания Уровень усилий × уровень затрат (используйте это число в шаге 4)
×	=	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Инструментарий для оценки успешности разрешения проблем

**Рекомендуемая модель для измерения успешности
 предупреждения последующих проблем**

Определите масштаб неудач в разрешении клиентских запросов

1 С помощью отслеживания повторных вызовов установите, каково положение дел с точки зрения предупреждения последующих проблем.



- Позволяет увидеть ситуацию с разрешением проблем в более широкой перспективе.
- Фиксирует индивидуальную производительность и тенденцию к низкой или высокой эффективности в пределах «здорового» диапазона вариаций.
- Служит стимулом для осуществления слежения за контролем качества и проведения по следам обработки запроса анализа первопричин клиентских обращений.

+

Категория оценки	Метод оценки	Очевидная ¹ 1 = не фиксируется 5 = фиксируется	Имплицитная ² Сопряженная ³ 1 = не фиксируется 5 = фиксируется	Имплицитная ³ Сопряженная ³ 1 = не фиксируется 5 = фиксируется	Объем выборки 1 = малый 5 = большой	Достоверность для оператора 1 = недостоверность 5 = достоверность	Неустранимая проблема 1 = предвзятость 5 = непредвзятость	Установление первопричины 1 = неэффективно 5 = эффективно	Определение возможностей обучения 1 = неопределенны 5 = определенны
Отслеживание повторных вызовов	Отслеживание повторных вызовов по номеру учетной записи	5	5	5	5	2	5	2	4
	Отслеживание повторных вызовов по номеру телефона	4	4	4	4	2	5	2	3
	Оператор, отвечая на звонок, задает клиенту вопрос: «Это ваше первое обращение за последние 30 дней?»	3	3	4	4	4	4	2	1
Отчеты отдела контроля качества	Отдел контроля качества проводит мониторинг звонков и оценивает степень решения проблемы	4	3	2	3	3	3	3	5
Сообщение клиента	Постконтактный опрос [отсроченный]	3	1	4	1	2	3	3	3
	Анализ голоса	1	1	4	1	2	3	3	3
	Постконтактный опрос [оперативный]	2	1	3	2	3	2	2	2
	Оператор в конце беседы задает клиенту вопрос: «Мы решили вашу проблему?»	2	1	1	3	3	2	2	1
Отчет оператора	Оператор делает отметку, что проблема решена	2	2	1	4	5	1	2	2

¹ Очевидная проблема: изначальная, заявленная клиентом потребность, которая им обычно формулируется и решается компанией.

² Имплицитная проблема: проблема, которая выходит за границы сформулированной клиентом потребности. Такая проблема нелегко диагностируется клиентом. Один из типов имплицитной проблемы — сопряженная проблема, которая кажется обособленной, но тем не менее является косвенно связанный.

³ Имплицитная проблема: проблема, которая выходит за границы сформулированной клиентом потребности и обычно остается незамеченной для клиента до определенного времени. Такая проблема нелегко диагностируется клиентом. Один из ее типов — эмоциональная проблема: восприятие происходящего в процессе решения проблемы побуждает клиента повторно звонить в компанию, обычно чтобы подтвердить факт разрешения его запроса.

Определите масштаб неудач в разрешении клиентских запросов

2 ...проводите мониторинг контроля качества, чтобы обнаружить первопричины очевидных и имплицитных проблем...



- Повышает точность классификации проблемы.
- Контролирует производительность оператора, чтобы правильно определить возможности обучения и процессуальные ошибки.
- Позволяет исключить «хорошие» повторные обращения из общего числа неудачных разрешений.

3 ...и суммируйте с данными постконтактных опросов клиентов и сеансами обратной связи, чтобы выявить эмоциональные источники неудачных случаев решения проблем.



- Дает возможность понять разницу между решением с точки зрения клиента и решением с точки зрения компании.
- Раскрывает эмоциональные причины повторных обращений.
- Предлагает метод для сбора и анализа голосовых данных клиента, чтобы определить сферы возможного усовершенствования.

Достоверность клиентского восприятия 1 = недостоверное 5 = достоверное	Обоснованность требований 1 = высокая 5 = низкая	Средний балл 1-5	Категория 1-9	Экспертный взгляд СЕВ	Подсказки и рекомендации по реализации	
					Подсказки и рекомендации по реализации	
3	1	3,7	1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Фиксирует как очевидные, так и имплицитные повторные обращения, снижая в то же время вероятность ошибочных интерпретаций человека ■ Являются ресурсоемкими, если системы не включены в модель решения проблем ■ Снижает итоговый показатель, поскольку охватывает все повторные вызовы, независимо от содержания, но нормализует с течением времени 	<input checked="" type="checkbox"/> Смягчите негативное восприятие со стороны операторов, используя показатель только для определения направления обучения (не для управления эффективностью) <input checked="" type="checkbox"/> Отслеживайте повторные вызовы в течение короткого периода времени (5-14 дней), так как большинство повторных клиентских обращений приходится на ближайшие после первого запроса дни; кроме того, это способствует более эффективному обучению <input checked="" type="checkbox"/> Позвольте операторам отмечать иррациональные и неподляемые повторные вызовы, чтобы их можно было не учитывать при выведении показателей <input checked="" type="checkbox"/> Вопрос «Вы впервые обращаетесь по поводу данной проблемы?» показатель только с точки зрения показателя FCR, тогда как вопрос «Это ваше первое обращение за последние 30 дней?» ориентирован на предупреждение последующей проблемы	
3	2	3,3	2			
4	3	3,2	3			
2	4	3,2	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Часто выявляет неудачные решения, касающиеся очевидных проблем, но никогда не определяет имплицитные проблемы, если используется изолированно ■ Позволяет исключить «хорошие» обращения при получении показателей 	<input checked="" type="checkbox"/> Используйте в сочетании с другими инструментами, например отслеживанием повторных вызовов, чтобы сопоставлять данные и анализировать причины очевидных и имплицитных проблем	
5	2	2,7	5	<ul style="list-style-type: none"> ■ Включает точку зрения клиентов, которая важна тем, что у них есть свое, лучшее понимание собственных эмоциональных реакций. Однако клиенты редко осознают сопряженные проблемы и часто не знают статуса очевидной проблемы некоторое время после обращения ■ Анализ голоса — технология находится на стадии разработки и не может считаться доказательной с точки зрения точности 	<input checked="" type="checkbox"/> Оперативный постконтактный опрос фиксирует только удовлетворенность клиента взаимодействием, тогда как отсроченный опрос более точно оценивает успешность решения <input checked="" type="checkbox"/> Опрос, особенно отсроченный, имеет малый объем выборки, так как большинство клиентов уклоняются от него <input checked="" type="checkbox"/> Точность опроса зависит от ясных и легких в интерпретации вопросов, которые последовательно фиксируют восприятие клиентом степени успешности решения <input checked="" type="checkbox"/> Используйте этот метод как дополнительный источник, комбинируя его с другими методиками, такими как анализ качества и отслеживание повторных обращений	
3	1	2,5	6			
3	2	2,2	8			
2	3	2,0	9			
1	3	2,3	7	<ul style="list-style-type: none"> ■ Позволяет определять случаи неудачного решения, отслеживая большую часть обращений без использования систем ■ Обладает предрасположенностью к субъективным ответам ■ Позволяет операторам отмечать запросы, которые находятся вне зоны их контроля 	<input checked="" type="checkbox"/> Используйте в сочетании с другими инструментами, чтобы смягчить его восприятие со стороны операторов <input checked="" type="checkbox"/> Объединяйте с контролем качества и/или данными сообщений клиента, если системы отслеживания повторных обращений недоступны	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Инструментарий для тренеров: составление списка негативных сценариев, типичных для вашей организации

Создание шаблона негативного сценария

Размышления о том, какие негативные вербальные сценарии чаще всего имеют место в вашей компании, помогут вам в организации более эффективного обучения персонала. Определение самых проблематичных ситуаций в процессе обслуживания клиентов, которые возникают в вашей сфере, может помочь вам понять, какой тип взаимодействий обычно сопровождается негативными высказываниями.

Контрольный список необходимых шагов	Ответственное лицо	Срок исполнения
■ Спросите нескольких успешных сотрудников, с какими наиболее трудными, часто возникающими запросами им приходится иметь дело. Выясните, можно ли связать эти проблемные запросы с определенными типами проблем, и если да, то сосредоточьте свое внимание на тех выражениях, которые применяются в подобных ситуациях. Используйте любые данные о классификации запросов, которые могут помочь вам.	<input type="checkbox"/>	
■ Проведите с сотрудниками ролевую игру, имитируя самые проблемные обращения, и прислушайтесь, какие негативные формулировки они используют и в какой момент.	<input type="checkbox"/>	
■ Если есть возможность, дайте вашей команде по контролю за качеством список наиболее распространенных негативных фраз и попросите их отметить те типы запросов, в которых они часто слышат эти выражения. Прослушайте записи телефонных бесед, которые они выделят, чтобы понять, как и когда ваши сотрудники используют негативные формулировки.	<input type="checkbox"/>	
■ Используйте эти данные, чтобы идентифицировать наиболее распространенные ситуации, которые приводят к возникновению негативных формулировок. Создайте список негативных слов и фраз, которые встречаются в таких ситуациях.	<input type="checkbox"/>	
■ На основе списка негативных слов и фраз составьте инструкцию: «Не говори это, а скажи так...» Спросите сотрудников, хотели бы они изменить что-то в этом списке или что-нибудь добавить к нему. Мозговой штурм с участием персонала и команды по контролю за качеством, чтобы придумать позитивные выражения на замену негативным.	<input type="checkbox"/>	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Показатель потребительских усилий v2.0. Стартовый вариант

CES v2.0

Как измерить потребительские усилия в вашей организации

Используйте советы, приведенные ниже, чтобы интегрировать CES v2.0 в принятую у вас процедуру изучения мнения потребителей.

- Используйте CES v2.0, чтобы получить целостную картину потребительских усилий в процессе решения проблемы
- Используйте более детальный опросник, чтобы проанализировать отдельные источники усилий, которые имеют место в процессе взаимодействия
- Попробуйте изменить окончания утверждения, направленного на определение усилий, чтобы адаптировать его к типу потребительского запроса [например: «...связанный с совершением покупки»]
- Чтобы охватить клиентов с нерешенными проблемами или не выполненным запросом, добавьте к вариантам ответов поле «[Н/Д] проблема не решена» [кроме случаев использования в рамках оперативного постконтактного опроса]
- Используйте дословные ответы клиента для более тщательного анализа потребительских усилий и для принятия превентивных мер поддержки

Показатель потребительских усилий v2.0. Стандартная форма утверждения

В какой мере вы согласны или не согласны со следующим утверждением:

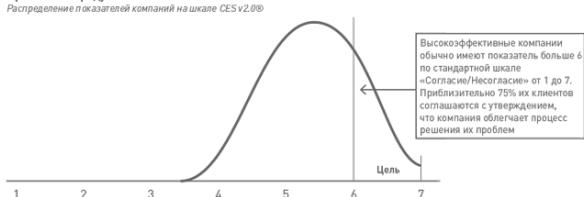
Категорически не согласен	Не согласен	Отчасти не согласен	Ни то ни другое	Отчасти согласен	Согласен	Совершенно согласен
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]

Компания сделала максимально легким для меня решение моей проблемы

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Сравнение продуктивности

Распределение показателей компаний на шкале CES v2.0®



Источник: CEW, 2012

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Оценка потребительских усилий — типовая форма опросника

Оценка потребительских усилий

Типовые вопросы

Основные показатели лояльности

Насколько вероятно, что вы будете **рекомендовать** <Название компании> друзьям или коллегам?

- 0 — Совершенно исключено
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 — Очень вероятно

На шкале от 1 до 7 отметьте, пожалуйста, насколько вы согласны со следующими утверждениями:

	Категорически не согласен	Не согласен	Отчасти не согласен	Ни то ни другое	Отчасти согласен	Согласен	Совершенно согласен
Я намерен продолжать покупать продукцию <Компании>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я готов рассмотреть новые предложения от <Компании>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Я удовлетворен ценностью, предоставляемой <Компанией>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Итоговые впечатления клиента от обслуживания

Когда вы в последний раз связывались с сервисным подразделением / отделом поддержки <Компании>?

- В течение прошлой недели
- В течение прошлого месяца
- В течение двух последних месяцев
- В течение шести последних месяцев
- В течение прошлого года
- Более года назад
- Никогда

Выберите из списка вариант, который больше соответствует основной причине вашего обращения в отдел обслуживания клиентов.

- Решить проблему, связанную с товаром или услугой
- Подать жалобу
- Проверить или изменить статус счета
- Получить информацию о счете
- Вернуть приобретенный товар или отказаться от услуги
- Совершить покупку
- Получить справку по общим вопросам
- Ничего из перечисленного

Какой из следующих вариантов **обслуживания/поддержки клиентов** вы использовали прежде всего, пытаясь решить проблему? [Отметьте все, что вы предприняли.]

- Я **позвонил** в компанию
- Я искал решение на **сайте** компании
- Я использовал **чат** компании
- Я отправил **e-mail** в компанию
- Другое

Пожалуйста, укажите, насколько вы согласны или не согласны со следующими утверждениями, касающимися вашего представления от обслуживания в целом:

	Категорически не согласен	Не согласен	Отчасти не согласен	Ни то ни другое	Отчасти согласен	Согласен	Совершенно согласен
Компания легко смогла решить мою проблему	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
На решение проблемы потребовалось меньше времени , чем я ожидал	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Телефон: впечатление от автоматизированного телефонного обслуживания (IVR)

Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны или не согласны со следующими утверждениями, касающимися вашего опыта использования автоматизированной телефонной системы <Компании>:

	Не соответствует	Категорически не согласен	Не согласен	Отчасти не согласен	Ни то ни другое	Отчасти согласен	Согласен	Совершенно согласен
Все предложенные варианты выбора были очень понятны	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Мне было легко ориентироваться в системе	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Телефон: живое взаимодействие с сотрудником компании

Следующие вопросы касаются действий сотрудника, с которым вы общались, обратившись в <Компанию>.

	Не соответствует	Категорически не согласен	Не согласен	Отчасти не согласен	Ни то ни другое	Отчасти согласен	Согласен	Совершенно согласен
Соединение было быстро установлено, и мне не пришлось ждать, когда сотрудник начнет решать мою проблему	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сотрудник оперативно отвечал на любой комментарий	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Электронная почта

Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны или не согласны со следующими утверждениями, касающимися ваших впечатлений от общения с компанией посредством электронной почты.

	Не соответствует	Категорически не согласен	Не согласен	Отчасти не согласен	Ни то ни другое	Отчасти согласен	Согласен	Совершенно согласен
Я получил ответ в разумные сроки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ответы, которые я получил, казались написанными по шаблону или слишком общими	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Есть ли у вас информация, которую вы хотели бы сообщить или дать обратную связь? Если да, пожалуйста, сообщите это здесь.

На протяжении примерно какого времени вы были клиентом <Компании>?

Page 10 of 10

В каком году вы родились?

© 2012 Corporate Executive Board Company
Все права защищены

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Аудит потребительских усилий



》 Инструментарий для аудита потребительских усилий

Введение

Методика аудита потребительских усилий позволит вам определить канал[ы], при использовании которых клиенту приходится прилагать наибольшие усилия (например, Интернет, IVR, телефон) и укажет ресурсы, с помощью которых вы сможете снизить эти усилия. Этот метод позволит вам получить ответы на ключевые вопросы:

- 1. Что я могу сделать, чтобы снизить уровень потребительских усилий от канала к каналу?**
- 2. Какой канал предлагает наибольшие возможности для снижения потребительских усилий?**

Введение

1. Ответьте «да»/«нет» на ряд вопросов, касающихся выбранного канала. Ответы «нет» указывают на те аспекты, которые, вероятно, нуждаются в изменениях.
2. Оцените каждый канал с точки зрения того или иного свойства по шкале от 1 до 5 по двум критериям:
 - А. Сколько усилий приходится прикладывать клиенту в этой области?
 - Б. Насколько сложно изменить это свойство?

Сайт

Просто ответьте «да» или «нет» на диагностические вопросы. Вопрос, который получает ответ «нет», указывает на потенциальную область высоких потребительских усилий.

Свойства	Вопросы, определяющие уровень усилий, связанный с этим свойством	Ответ: «да» или «нет» (Д/Н)
Простота навигации	Информация написана на языке клиента (а не компании)?	
	Навигация сайта разработана для клиентов, которых вы представляете своими пользователями?	
	К имеющейся информации клиенты могут получить доступ разными способами (исходя из события, исходя из типа продукции и исходя из вопроса)?	
	Легко ли получить доступ к сайту (например, просто пройдя идентификацию или введя логин)?	
	Вы уверены, что самая нужная информация не погребена в глубинах вашего сайта (пользователи могут получить доступ к большей части контента и большинству функций относительно быстро)?	
	Действительно ли легко связаться со службой поддержки через сайт?	
	Номера контактных телефонов службы поддержки расположены так, что их легко найти?	
Качество информации	Имеется достаточное количество телефонных номеров, видимых для клиентов?	
	Вы подготовили достаточно исчерпывающую базу знаний, которая легкодоступна для клиентов?	
	Приоритетность информации интуитивно понятна клиентам?	
	Информация высокого качества?	
	Язык сайта адаптирован под клиентов, которых вы хотите видеть своими пользователями?	
	Сервисная информация организована с учетом сезонных различий, если эти различия являются приоритетными?	
Функциональность	Информация об обслуживании представлена с учетом факторов, влияющих на количество обращений?	
	Могут ли клиенты решить все достаточно простые сервисные задачи с помощью сайта?	
	Функциональность сайта адаптирована для клиентов, которых вы представляете его пользователями?	
	После того как клиент завершил операцию, вы предлагаете ему в качестве профилактической меры выполнить еще некую операцию или ознакомиться с какой-либо информацией?	
	Клиенты могут отследить статус решения проблемы или сделанного заказа онлайн?	
	Вы предлагаете клиентам функцию автозаполнения или сохранения данных везде, где это возможно?	
	На сайте есть форум?	
	Если есть, вы поддерживаете уровень его качества?	
	Если да, вы сделали так, чтобы сотрудники компании участвовали в форуме?	
Показатели, которые вы отслеживаете	Вы предлагаете стимулы «продвинутым пользователям», чтобы они участвовали в форуме?	
	Число кликов на каждой странице	
	Количество поисковых запросов	
	Продолжительность пребывания на сайте	
	Количество посещенных страниц	
	Легкость смены пароля	
	Число неудачных попыток ввести логин	
	Срок давности информации в вашей базе знаний	
	Частота, с которой клиенты проверяют статус	
	Проблемы, решенные с помощью сайта: количество реальных посетителей, которые попытались решить проблему в первую очередь через сайт	

Источник: CEB, 2013.

© 2013 Corporate Executive Board Company

IVR

Просто ответьте «да» или «нет» на диагностические вопросы. Вопрос, который получает ответ «нет», указывает на потенциальную область высоких потребительских усилий.

Свойства	Вопросы, определяющие уровень усилий, связанный с этим свойством	Ответ: «да» или «нет» (Д/Н)
Простота навигации	Вы сообщаете клиентам, для чего они могут использовать IVR?	
	Ваши представители помогают клиентам понять, как использовать IVR?	
	Легко ли понять клиентам, какую опцию им нужно выбрать?	
	Опции сгруппированы интуитивно понятно для клиентов?	
	В системе IVR используется язык клиента [а не компании]?	
	Вы даете клиентам возможность пропускать прослушивание информации, которая не относится к их запросу?	
	Система IVR сообщает клиентам важную информацию прежде, чем они проследуют дальше [например, что центр закрыт и т.д.]?	
	Если у вас есть функция распознавания речи, вы даете клиентам возможность использовать кнопочный набор?	
	Доступно ли дерево меню IVR онлайн или в печатном виде?	
	Вы отдаете приоритет в своей системе IVR проблемам, на которые приходится наибольшее количество обращений [например, отзывы продукции, предупреждения и т.д.]?	
	Вы сообщаете клиентам, какое количество вариантов им предстоит выслушать?	
	Вы проверили, сколько времени требуется, чтобы пройти через все меню?	
	Вы запрашивали обратную связь у ваших сотрудников об опыте использования IVR?	
	Вы предлагаете клиентам воспользоваться функцией «часто задаваемые вопросы» через IVR?	
Качество информации	Если да, понятно ли клиентам, с какими часто задаваемыми вопросами они могут ознакомиться?	
	Информация в разделе часто задаваемых вопросов изложена доступным для клиента языком?	
	Вы обновляете раздел часто задаваемых вопросов регулярно, чтобы включать наиболее важную информацию?	
	Вы предлагаете опцию «обнуление»?	
Функциональность	Вы позволяете пропускать часто повторяемую информацию?	
	Клиенты имеют возможность сохранить в IVR сценарий своих действий или наиболее востребованные операции?	
	Вы передаете полученную через IVR информацию на компьютеры сотрудников через систему компьютерной телефонии [CTI]?	
	Вы удаляете из системы IVR клиентов, обращающихся повторно, или предлагаете им «ускоренное решение»?	
	Число обнулений	
Показатели, которые вы отслеживаете	Точность маршрутизации [например, количество операций]	
	Показатель успешно завершенных вызовов	
	Сколько времени требуется среднестатистическому клиенту для прохождения через систему IVR	
	Степень точности распознавания голосовой маршрутизации	
	Обратная связь от клиентов об использовании ими системы IVR	

Источник: CEB, 2013.

© 2013 Corporate Executive Board Company

Телефон

Просто ответьте «да» или «нет» на диагностические вопросы. Вопрос, который получает ответ «нет», указывает на потенциальную область высоких потребительских усилий.

Категория	Вопросы, определяющие уровень усилий, связанный с этой категорией	Ответ: «да» или «нет» (Д/Н)
Решение	Вы прибегаете к поощрению сотрудников в связи с удачным решением проблемы?	
	Вы обычно акцентируете важность успешного решения проблем во взаимодействии с сотрудниками?	
	Вы контролируете действия сотрудников на предмет точности диагностирования проблемы?	
	Вы рассматриваете случаи повторных клиентских обращений?	
	Вы устанавливаите причины и источники многократных контактов?	
	Вы позволяете сотрудникам строить взаимодействие с разными типами клиентов по-разному (то есть обеспечиваете решение эмоциональных проблем)?	
	Вы требуете от сотрудников принимать ответственность за каждую проблему, требующую разрешения (даже если это требует участия других подразделений организации)?	
	Вы позволяете сотрудникам переванивать клиентам?	
	Вы поощряете сотрудников предпринимать профилактические меры, направленные на решение сопряженных проблем?	
	Вы провели аудит внутренних стратегий, чтобы убедиться, что они не приводят к повторным обращениям?	
	У сотрудников есть возможность посыпать клиентам по электронной почте письма с дополнительной информацией?	
	Сотрудники предлагают подходящие альтернативные решения, когда они вынуждены сказать клиенту «нет» в ответ на их запрос?	
	Вы сообщаете клиентам, когда определенные вопросы могут или не могут быть решены?	
Переключения	Клиенты обычно направляются к соответствующим специалистам, если это необходимо?	
	Вы предлагаете перевод звонка с уведомлением, если это необходимо?	
	Если «нет», вы предпринимаете что-либо, чтобы клиент мог избежать необходимости повторять уже сообщенную информацию?	
Процесс взаимодействия	Ваши сотрудники отслеживают, когда и почему они говорят «нет» или «Я не могу сделать это»?	
	Вы предпринимаете действия, чтобы изменить обстоятельства, препятствующие решению проблемы?	
	Вы запрашиваете у клиентов только ту информацию, в которой действительно нуждаетесь?	
	Вы избегаете обращаться к клиентам за информацией, которую они уже предоставили через IVR?	
	Вы избегаете обращаться к клиенту за информацией, которую вы могли бы получить из внутренних источников (например, информация о счете)?	
	Вы обращаетесь к другим заинтересованным лицам от имени своих клиентов, чтобы избавить ваших клиентов от этого?	
	Вы требуете от клиентов заполнения каких-либо форм только в тех случаях, когда это абсолютно необходимо?	
	Формы, которые вынужден заполнять клиент, составлены на его языке (не на языке компании)?	
	Вы собираете обратную связь от своих сотрудников по поводу языка, использованного при составлении форм?	
	Вы предлагаете клиентам возможность заполнять формы с использованием альтернативных каналов (например, факс, электронная почта, Интернет)?	
	Вы подтверждаете получение информации?	
	Вы сообщаете клиентам их место в очереди и время ожидания?	
	Вы предлагаете функцию обратного звонка в периоды высокой загруженности?	
Ожидания и удержания	Вы контролируете чрезмерное время удержания?	
	Вы устанавливаете ожидания клиентов относительно времени разрешения запроса?	
Показатели, которые вы отслеживаете	Показатель успешного разрешения проблем	
	Показатель повторных обращений	
	Анализ типа повторного обращения	
	Показатель переключений	
	Соотношение теплых (то есть с уведомлением) и холодных переключений	
	Показатель потребительских усилий	
	Затраты времени со стороны клиентов (время удержания, время, проведенное в системе IVR, время ожидания и т.д.)	
	Обеспечение качества: точность информации	
	Обеспечение качества: диагноз проблемы	

Источник: CEB, 2013.

© 2013 Corporate Executive Board Company

1 Corporate Executive Company (CEB) — организация, предоставляющая консультационные услуги в сфере бизнеса. — *Прим. ред.*

2 Jessica Sebor, “CRM Gets Serious,” CRM Magazine, February 2008, <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/CRM-Gets-Serious-46971.aspx>.

3 Mae Kowalke, “Customer Loyalty Is Achievable with Better Support,” TMCnet.com, February 29, 2008, <http://www.tmcnet.com/channels/virtual-call-center/articles/21858-customer-loyalty-achievable-with-better-support.htm>.

4 Одним из наиболее достоверных показателей лояльности современные маркетологи считают долю расходов на продукцию конкретной компании в совокупных расходах их потребителей на товары той же категории. Доля компании в кошельках потребителей (%) = расходы потребителей на продукцию этой компании / совокупные расходы потребителей на товары данной категории. — *Прим. ред.*

5 Перечисленные аспекты лояльности в совокупности описывают так называемую транзакционную лояльность, или лояльность на уровне поведения. — *Прим. ред.*

6 Reichheld F. *The Ultimate Question*. Harvard Business School Press, 2006.

7 Руководитель отдела обслуживания одной телекоммуникационной компании, разочаровавшийся в CSAT, сказал нам: «Я не знаю, как это объяснить, и не вижу ни одной зацепки, чтобы попытаться понять происходящее. Пусть другие пытаются разобраться с этим».

8 Отрицательный опыт обслуживания, вызванный откровенной грубостью со стороны персонала, конфликтной ситуацией или разного рода путаницей, мотивирует клиентов на то, чтобы рассказать об этом всем, кто готов слушать.

9 ANZMAC Conference 2005: Broadening the Boundaries (Fremantle,

Western Australia, December 5–7, 2005), 331–37.

10 FCR, first contact resolution. — *Прим. пер.*

11 Разница между двумя бизнес-моделями в данном случае заключается в том, что клиенты из бизнес-сферы, как правило, придают меньшее значение особенностям обслуживания, чем обычные потребители. В типичном взаимодействии типа бизнес–бизнес персональный подход играет не столь большое значение, поэтому у таких клиентов он ценится меньше.

12 S. S. Iyengar and M. Lepper, “When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?” *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (2000): 995–1006.

13 “Make It Simple: That’s P& G’s New Marketing Mantra — and It’s S p r e a d i n g , ” *BusinessWeek*, <http://www.businessweek.com/1996/37/b34921.htm>.

14 Frequently asked question, то есть часто задаваемые вопросы — стандартный раздел сайта. — *Прим. ред.*

15 Формула расчета индекса Фога (Fi): $Fi = (Nws + Nwt) \times 0,4$, где Nws — среднее число слов в предложении данного текста, Nwt — среднее число слов с длиной 3 и более слогов. — *Прим. ред.*

16 То есть лучше. — *Прим. ред.*

17 Average handle time (AHT). — *Прим. ред.*

18 Available Talk Percentage, ATP. — *Прим. ред.*

19 Customer Effort Score, CES. — *Прим. ред.*

20 Customer Effort Assessment, CEA. — *Прим. ред.*

21 Net Promoter Score, NPS. — Прим. ред.

22 Frederick F. Reichheld, “One Number You Need to Grow,” *Harvard Business Review*, December 2003; <http://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow/ar/1>.

23 NPS — методика, предложенная Райхельдом и описанная в его книге *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth* (Harvard Business School Press, 2006). Она содержит всего один вопрос: «Какова вероятность того, что порекомендуете компанию своим друзьям или коллегам?»

24 Фред Райхельд и другие специалисты, использующие NPS, в своих рекомендациях ясно указывают на то, что это узконаправленная методика, а не универсальное средство. При адекватном подходе она может быть лишь частью общей «операционной системы» потребительской лояльности. Ту же самую оговорку мы делаем, когда рассказываем руководителям сервисных отделов о применении CES.

25 M. Dixon, K. Freeman, and N. Toman, “Stop Trying to Delight Your Customers,” *Harvard Business Review*, July 2010; <http://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>.

26 Мы определили точность путем сравнения значений R^2 , полученных на основе двух двумерных регрессионных моделей, построенных по методу наименьших квадратов, при этом в качестве зависимой переменной была использована потребительская лояльность.

27 A. Turner, “The New ‘It’ Metric: Practical Guidance About the Usefulness and Limitations of the Customer Effort Score (CES),” *Market Strategies International*, January 2011, http://www.marketstrategies.com/user_area/content_media/Customer%20Effort%20Score%20Ver%201.0.pdf.

28 Ron Johnson, “What I Learned Building the Apple Store,” *HBR Blog Network*, November 21, 2011, http://blogs.hbr.org/cs/2011/11/what_i_learned_building_the_ap.html.

29 George Anderson, "New Look Drives Comp Sales at Old Navy," RetailWire, July 13, 2011, <http://www.retailwire.com/discussion/15374/new-look-drives-comp-sales-at-old-navy>.

30 Ayad Mirjan, "An Examination of the Impact of Customer Effort on Customer Loyalty in Face-to-Face Retail Environments," Henley Business School, University of Reading (UK), March 30, 2012.

31 Форма внутренней налоговой службы. — *Прим. ред.*

32 Справка о заработной плате и налогах, заполняется ежегодно работодателем для всех сотрудников. — *Прим. ред.*

33 Спеннер П., Фриман К. Будьте проще, и клиенты от вас не уйдут // *Harvard Business Review Россия*, 2012, июнь–июль.

34 Patrick Spenner and Karen Freeman, "To Keep Your Customers, Keep It Simple," Harvard Business Review, May 2012.

Переводчик *С. Бобко*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректоры *М. Смирнова, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *С. Хозин*

© The Corporate Executive Board Company, 2013

This edition published by arrangement with the Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2015

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2015

Диксон М.

Всегда ваш клиент: Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг / Мэттью Диксон, Ник Томан, Рик Делиси; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

ISBN 978-5-9614-3010-3