



Service Excellence Cockpit

European contact center market – 2018



www.service-excellence-cockpit.org

Уважаемый читатель!

Мы рады представить вам 5-й отчет об исследовании Service Excellence Cockpit. В этом году в опросе приняли участие гораздо большее количество участников, из Германии, Австрии, Испании, Украины и других европейских стран, чем в прошлые годы. Контактные центры постоянно развиваются в соответствии с ожиданиями клиентов и стратегическими направлениями деятельности компании. То же самое относится к Service Excellence Cockpit. В этом году мы снова включили новые вопросы по интересным темам, таким как искусственный интеллект и управление лояльностью.

В прошлом году мы часто слышали термин «Service Excellence» в различных местах. Появились менеджеры по улучшению качества обслуживания, тренинги «Высокое качество обслуживания» и даже маркетологи используют этот термин, потому что они начинают понимать, что качественное обслуживание клиентов – основа для их удовлетворенности. Мы, безусловно, рады успешному распространению этого термина, а также гордимся тем влиянием, которое оказало на этот процесс наше исследование Service Excellence Cockpit. **Это развитие основано на постоянном стремлении к повышению удовлетворенности и качества обслуживания клиентов, что приводит к повышению ценности для клиентов и компаний.**

Но как выглядит хорошее обслуживание клиентов? И как мы можем его измерить? Объективные показатели эффективности, предоставляемые Service Excellence Cockpit, дают нам определенные ориентиры. Имея на руках определенные данные, вы можете сравнивать себя с другими, спорить, вносить изменения или контратаковать.

Майкл Марек, Swisscard говорит: «Благодаря тщательно разработанным KPI и отлично организованному сотрудничеству с другими участниками мы можем постоянно определять области для улучшения».

Йоханнес Крокер из Entega Energie добавляет: «Service Excellence Cockpit позволяет мне выйти за рамки бизнеса и промышленности. Мне особенно нравится, как команда Cockpit реагирует на запросы пользователей. Мы поощряем внедрение KPI (Key Performance Indicator) в нашу работу!».

И Рето Фрай из Swisscom заключает: «Благодаря объективным контрольным показателям KPI в Service Excellence Cockpit, я смог объяснить моей команде менеджеров необходимость трансформаций».

Цель Service Excellence Cockpit заключается в том, чтобы измерить и сопоставить качество обслуживания клиентов в разных КЦ различных стран, тем самым создать основу для непрерывного повышения качества в сервисных центрах. Ибо мы убеждены в том, что обслуживание клиентов в нашем мире взаимозаменяемых продуктов и услуг **становится решающим конкурентным преимуществом.**

Мы рады представить подробное описание полученных рыночных данных для отрасли КЦ в этом отчете.

С наилучшими пожеланиями

With excellent greetings



Daniel Stiefel and Rémon Elsten

Authors



Rémon Elsten



Daniel Stiefel



Lukas Stiefel

Contact

Crystal Benchmark AG
Gessnerallee 38a
CH-8001 Zürich
Switzerland

Telefon: +41 44 350 13 20

E-Mail: info@service-excellence-cockpit.ch

www.service-excellence-cockpit.org

Это исследование представляет собой общую неофициальную информацию. Содержание отражает результаты проведенного опроса и мнение авторов на момент публикации. Несмотря на то, что информация собиралась с максимально доступной тщательностью, мы не предъявляем к участникам никаких претензий к правильности, полноте и/или своевременности подачи информации. В частности, эта публикация не может учитывать особые обстоятельства отдельных компаний. Данный текст может быть использован в собственных интересах читателей. Любая ответственность исключается.

Service Excellence Cockpit

Во времена растущей конкуренции и взаимозаменяемости продуктов и услуг превосходное обслуживание клиентов становится все более определяющим фактором сравнительного преимущества для всех компаний на рынке. Поэтому требования к качеству обслуживания клиентов растут и будут все увеличиваться в дальнейшем. Для непрерывного мониторинга и улучшения качества обслуживания необходимы стратегические KPI и бенчмаркинг. Именно здесь вступает в игру Service Excellence Cockpit.

Измерение и сравнение качества обслуживания контактных центров (КЦ)

Интерактивный диалог между компаниями и их клиентами зависит от компетенцией сотрудников и успешной интеграцией каналов связи. Контроль этих каналов становится все более сложным из-за его множественности и сегодня становится важным критерием в конкурентной борьбе. При этом одной из трудностей сравнения является отсутствие общепринятых и установленных критериев или ключевых показателей эффективности (KPI).

Для КЦ существует много операционных, но практически не принятых и установленных стратегических ключевых показателей эффективности, которые поддерживают управление обслуживания клиентов. Это означает, что для измерения и сравнения с другими КЦ практически отсутствуют единые стандарты.

Исследовательский проект Университета прикладных наук Люцерна, Crystal Partners и Call-Net.ch разработали систему показателей, основанную на стандарте EN 15838, которая поддерживается техническими специалистами Credit Suisse и Swisscom. «DIALOGUE KPIs» представляют систему оценки качества обслуживания для руководителей КЦ. Структура состоит из пяти основных разделов:



Рисунок 1 : Структура исследования Service Excellence Cockpit

Эта структура является основой для комплексного бенчмаркинга КЦ. Анализ различий призван способствовать развитию и повышению конкурентных преимуществ. Сравнение может проводиться по разным направлениям (услуги, процессы) и целевые показатели (стоимость, качество, время, удовлетворенность). Для классических каналов связи, как и для каналов

социальных сетей, можно определить и сравнить среднее время отклика на обращение (по каждому каналу). Сравнение позволяет оценить собственный бизнес компании в сравнении с передовыми показателями по отрасли и, таким образом, показывает потенциальную потребность в изменениях. Кроме того, исследование позволяет сравнивать не только абсолютные, но и относительные величины, а также различные отклонения от средних показателей.

По сравнению со стандартными исследованиями, данная система обеспечивает, помимо определения местоположения на рынке, также конкретные возможности для анализа и рекомендации для изменений в работе собственного КЦ. Это позволяет компаниям получить конкурентное преимущество благодаря отличному обслуживанию клиентов.

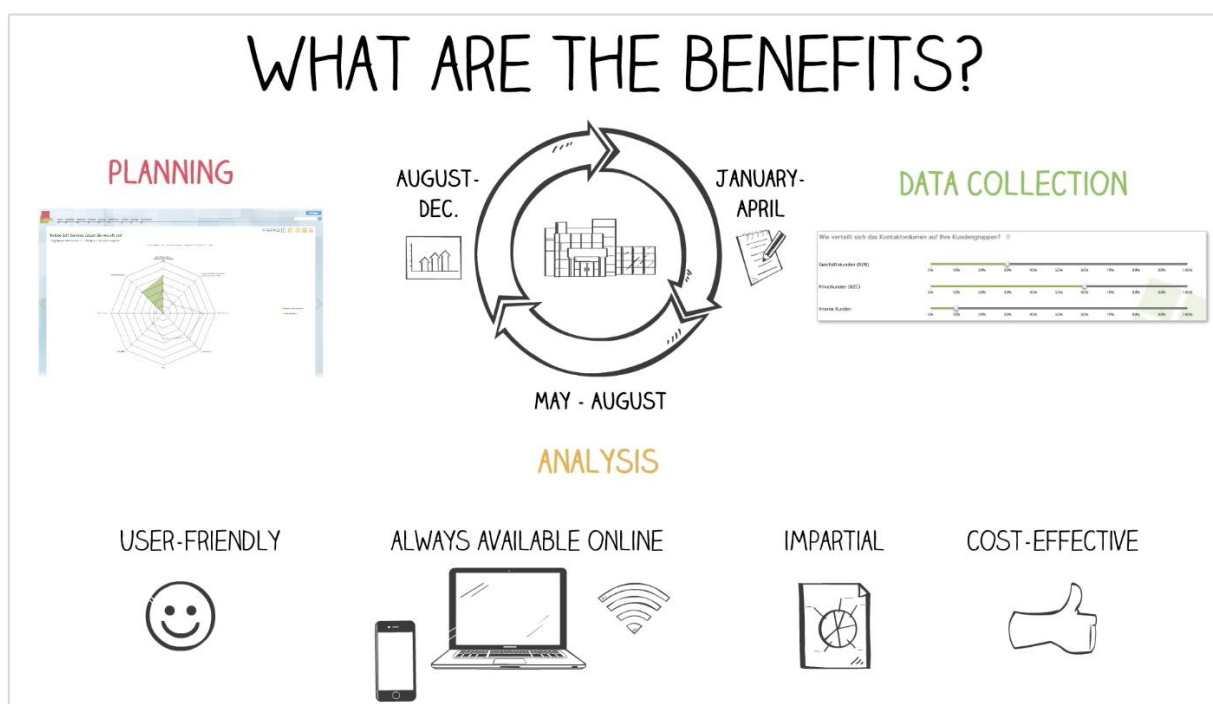


Рисунок 2: Задачи и возможности Service Excellence Cockpit

Service Excellence Cockpit обеспечивает углубленный анализ и, таким образом, является эффективным инструментом управления для планирования, контроля и мониторинга работы КЦ.

Обслуживание клиентов становится все более стратегическим и играет все более важную роль в компании. Service Excellence Cockpit предлагает использовать свои данные широкой целевой группе: менеджерам КЦ, менеджерам по маркетингу, контролерам, финансовым менеджерам и другому управленческому персоналу, в том числе в КЦ. Основываясь исключительно на фактах, Cockpit предлагает множество возможностей:

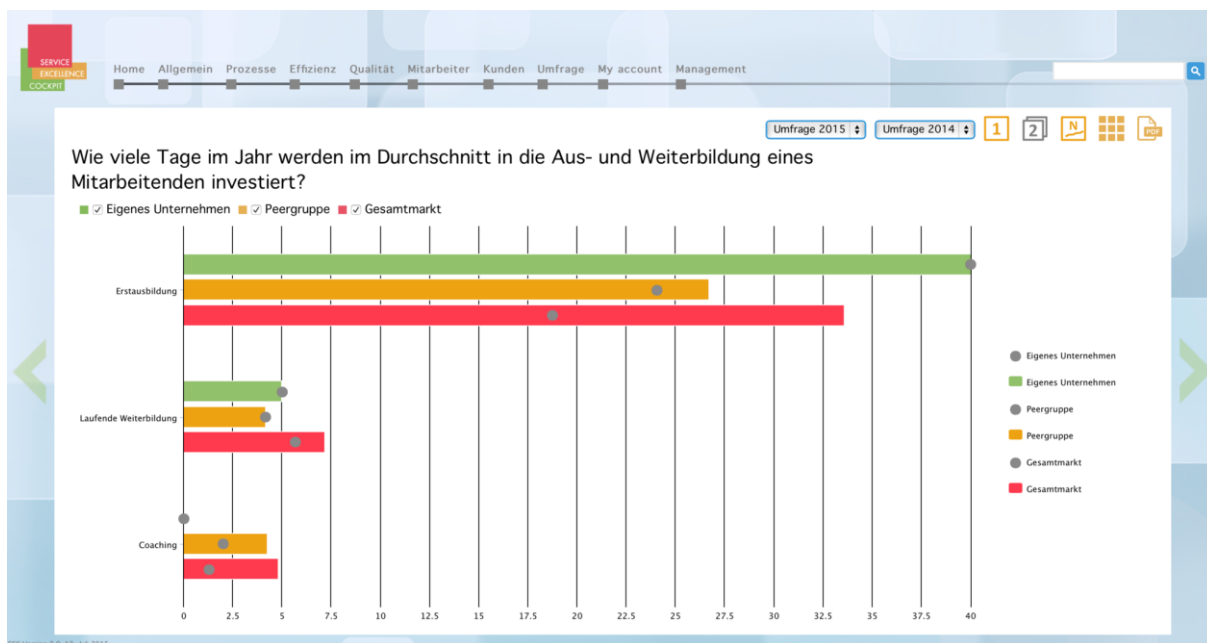


Рисунок 3: Образец отчета Service Excellence Cockpit

Презентация и анализ: Service Excellence Cockpit предоставляет возможность сравнения собственных данных не только с общерыночными, но и с данными предприятий различных категорий (например, с КЦ аналогичного размера или структурой), собственными плановыми показателями или индивидуально определенными целевыми значениями.

Моделирование: Service Excellence Cockpit может использоваться для моделирования зависимостей KPI от внедрения различных технологий. Для принятия решения о вложении инвестиций система позволит значительно проще сделать экономическое обоснование (база сравнения будет значительно больше), которое окупится значительно быстрее.

Варианты оптимизации. С помощью Service Excellence Cockpit можно оптимизировать различные направления работы КЦ, а также составить план дальнейшей оптимизации на базе сравнения с лидерами рынка.

Содержание

1	Экскурс	9
1.1	Значение клиентского опыта	9
1.2	Камень преткновения для создания превосходного сервиса	10
1.3	Организация системы постоянного совершенствования в сфере обслуживания.....	11
1.4	Потенциал контактных центров	11
1.5	Успешная реализация управления опытом клиентов	13
	Sources	14

1 Экскурс

Клиенты будут продолжать оставаться с компанией долго только благодаря наличию превосходного обслуживания.

Прекрасный сервис и положительный опыт работы с клиентами все более и более становится решающим конкурентным преимуществом для любой компании на рынке. Понимание этого факта руководителями компаний, к счастью, неуклонно растет, но реализация успешных мер по улучшению управления опытом клиентов часто бывает более сложной, чем ожидалось. Благодаря использованию возможностей Service Excellence Cockpit многие возможные камни преткновения могут быть убраны с дороги.

Rémon Elsten и Lukas Stiefel

Это мнение Гэри Уинроу, генерального директора KPMG Австралия: «В течение следующих пяти лет почти 90 процентов компаний будут конкурировать только на основе клиентского опыта. Мир, в соответствии с пожеланиями клиентов, изменит дизайн, процессы и технологические подходы». (Wingrove 2018). Это предсказание прекрасно соответствует тенденции к восприятию работы контактного центра как стратегического подразделения, которую мы наблюдаем с самого начала проведения Service Excellence Cockpit. Почти 90 процентов участников опроса считают, что стратегическое значение их контактного центра будет «очень важным» или «важным» через 5 лет по сравнению только с 34 процентами 5 лет назад.

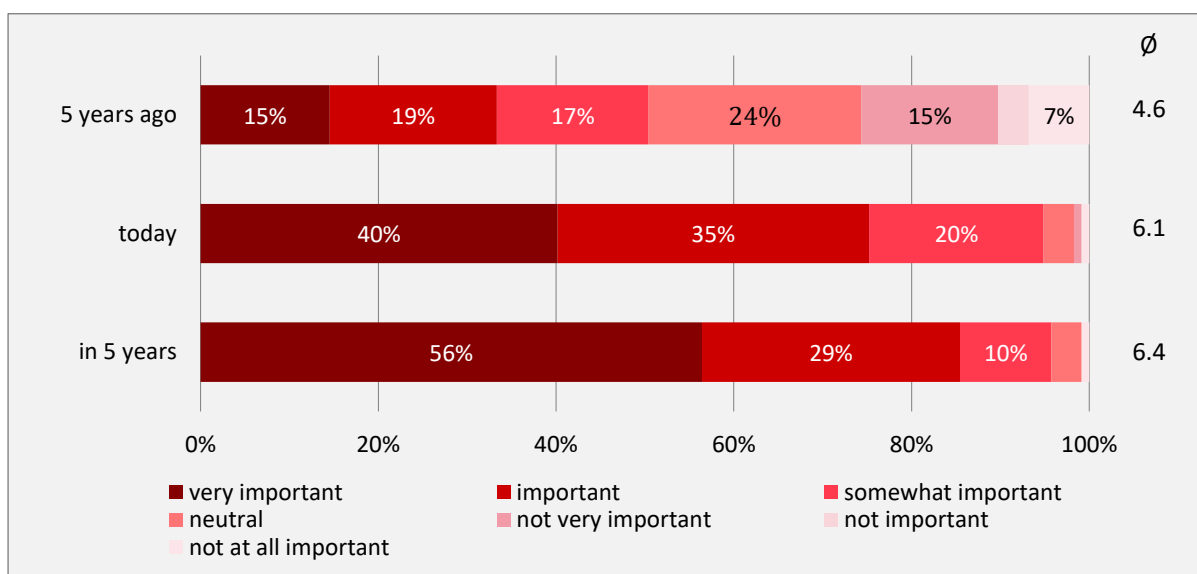


Рисунок 1: Стратегическое значение КЦ с точки зрения управления, 2018

1.1 Значение клиентского опыта

Но что на самом деле означает клиентский опыт? Профессор Гайнрих Холланд из Университета Майнца определяет его следующим образом: «Каждый продукт и каждая услуга соотносятся с клиентским опытом. (...) Этот «опыт» - важнейший аспект рынка, который характеризуется растущей конкуренцией и взаимозаменяемостью продуктов и услуг». (Holland, 2018). Чтобы обеспечить постоянный положительный опыт работы с клиентами, компания должна разработать адекватные концепции его создания. Именно они позволят компании

«отличить себя от конкурентов, развивать устойчивую лояльность клиентов и, в конечном итоге, привязать клиента к компании». (Holland, 2018). Такое усиление внимания к клиенту оказывает важное влияние на устойчивый успех в бизнесе, особенно с учетом массового снижения уровня лояльности в последнее время. Таким образом, эффективное управление клиентским опытом приводит не только к более приемлемому восприятию потребителя и более высокому доходу компании, но и к появлению косвенных положительных эффектов, например, отличную рекламу со стороны «сарафанного радио».

1.2 Камень преткновения для создания превосходного сервиса

Основной массе руководителей хорошо известна важность создания у клиента положительного опыта взаимоотношений с компанией, что, в частности, отражается в ежегодном создании новых позиций для Service Excellence Manager (возможность управления данными исследования). При этом многие из них понимают, что сосредоточить внимание на положительном опыте работы с клиентами - задача не из легких. Например, реализация чат-бота сама по себе, скорее всего, не приведет к решению всех проблем. Основным камнем преткновения является то, что компания может генерировать различные инициативы по маркетингу, управлению клиентским опытом и обслуживанию клиентов, которые по факту не координируются должным образом. Компания может великолепно разрабатывать «вау-эффекты» для отдела продаж, но этот эффект длится недолго, если уровень обслуживания клиентов ему не соответствует. Поэтому крайне важно разрабатывать целостные концепции, которые определяют опыт клиентов на всех возможных уровнях между клиентом и компанией.

Успех измерения одинаково сложный. Общих KPI для эффективности и результативности недостаточно. Разумеется, удовлетворенность клиентов может быть измерена с помощью различных методов, таких как NPS, оценка усилий пользователей или скорость ответов операторов, но ни один из этих индикаторов не гарантирует адекватной оценки позиционирования компании в рынке и не является однозначной причиной как для хорошего, так и, соответственно, плохого результата компании в целом.

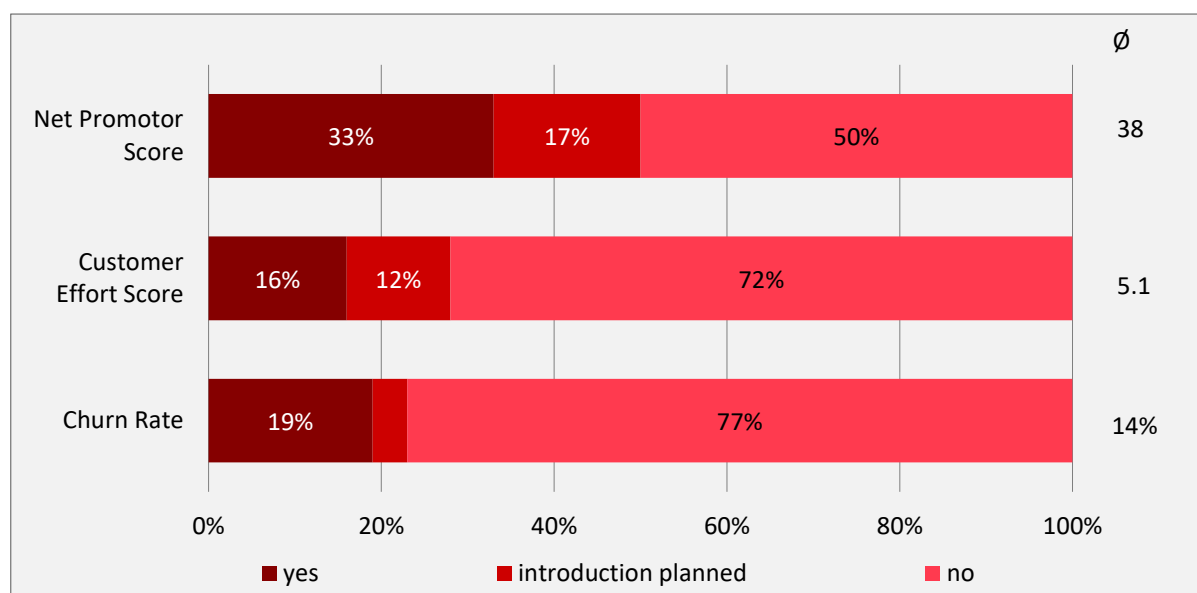


Рисунок 2: Использование показателей NPS, оценки усилий пользователей и скорость оттока

Для правильного и значимого изучения адекватности выбора собственных KPI необходимы грамотный подбор соответствующих групп, чьи показатели берутся для сравнения. В эпоху цифровых технологий клиент будет сравнивать свой опыт в разных отраслях и процессах, поэтому как прямые конкуренты, так и аналогичные компании из других отраслей могут быть одинаково важными группами для сравнения. Для однозначного понимания ситуации необходимо иметь обширные статистические данные по технологической и организационной организации опыта работы с клиентами. При этом управление клиентами также поддается количественной оценке, которую можно сопоставлять с аналогичными данными на рынке при помощи бенчмаркинга. Это основная идея Service Excellence Cockpit.

1.3 Организация системы постоянного совершенствования в сфере обслуживания

Ориентация на опыт клиентов как решающее сравнительное преимущество и критерии дифференциации на рынке имеют основное значение для разработки системы организации обслуживания. Раньше работа контактного центра рассматривалась исключительно с точки зрения эффективности и выполнения плановых показателей и отношение было как к «сервисной фабрике», на которой работают роботы, сегодня же развитие КЦ идет в большей степени в направлении «центра обслуживания клиентов». Таким образом, положительный опыт работы с клиентами является основным направлением работы КЦ для обеспечения их устойчивой лояльности.

Функции управления в сфере обслуживания меняются, они становятся более сложными и изощренными. Скорее всего, это причина, по которой в КЦ появляется все больше новых должностей для вспомогательного персонала менеджмента КЦ. В обязанности этого персонала входит планирование смен, оценка качества разговоров, планы обучения, отчетность и бенчмаркинг, согласование маркетинговых активностей и продаж, оценка IT-систем и многое другое.

По-видимому, это долгий путь внедрения изменений в организационные структуры основной массы КЦ, но мы уже наблюдаем изменения в правильном направлении. Прежде всего, успешная реструктуризация требует осознания необходимости соответствующих изменений. Это осознание, похоже, очень велико, как мы рассмотрели на рисунке 1.

1.4 Потенциал контактных центров

Мы наблюдаем конкретные изменения в по некоторым показателям исследования на протяжении последних лет. Например, наблюдается явный сдвиг в сторону более молодых сотрудников, особенно на управленческом уровне - руководители групп и супервизоры становятся моложе. У сотрудников службы поддержки, которых мы впервые включили в опрос этого года, мы также наблюдаем высокую долю молодых сотрудников. Данный показатель - явный признак того, что повышенное внимание к обслуживанию клиентов создает более привлекательные рабочие условия в КЦ. Создающиеся сегодня управленческие позиции в КЦ укомплектованы более молодыми сотрудниками. Образ «сервисных заводов» с работой на неполный рабочий день для студентов уже не актуален.

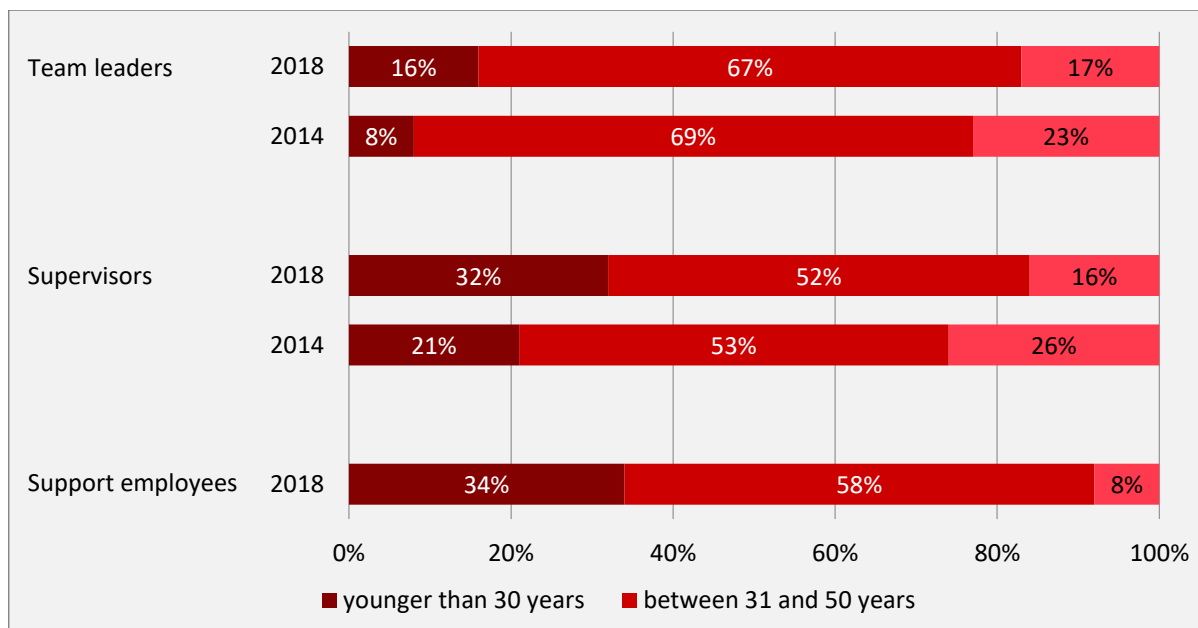


Рисунок 3: Возрастная структура в КЦ, 5-летнее сравнение

Кроме того, в компаниях наблюдается также более высокая внутренняя текучесть. Это, по-видимому, подтверждает наше предположение о том, что молодые сотрудники систематически продвигаются на более высокие уровни или переходят в другие отделы (например, маркетинг), что свидетельствует о том, что развитие в области совершенствования обслуживания и превращение КЦ в «центр обслуживания клиентов» необходимо для устойчивого успеха бизнеса благодаря растущей лояльности клиентов.

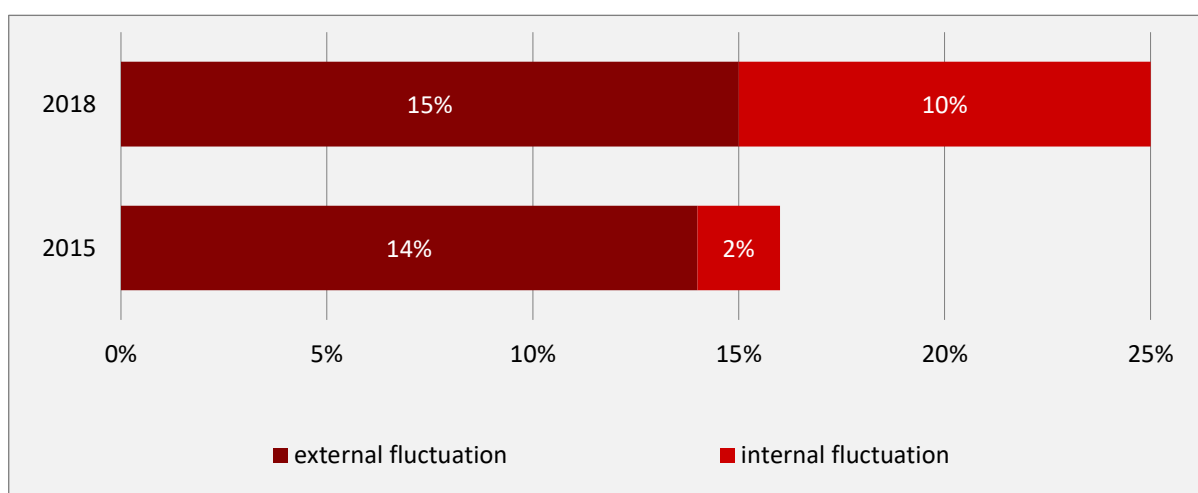


Рисунок 4: Внешние и внутренние флуктуации персонала, 3-летнее сравнение

Такие изменения предлагают новые возможности для КЦ, что позволяет им лучше позиционировать себя на рынке труда – теперь они могут предложить привлекательную рабочую среду для молодых сотрудников, чтобы начать карьеру в компании.

1.5 Успешная реализация управления опытом клиентов

Остается основной вопрос: как можно стабильно улучшить качество обслуживания клиентов и как должно выглядеть успешное управление клиентами? Наиболее важными шагами для успешной реализации данной концепции являются следующие:

1. Понять стратегическую важность вопроса

Основой успешного управления клиентским опытом всегда является осознание его стратегической важности. Одной из возможностей, позволяющей понять это значение для руководства, являются беспристрастные данные бенчмаркинга Service Excellence Cockpit.

2. Использовать целостные концепции для достижения превосходства в обслуживании

Крайне важно понимать опыт работы с клиентами как взаимодействие различных компонентов, которые важны для контактов между клиентом и компанией. Соответствующими параметрами являются: сотрудники, эффективность, качество, процессы и клиенты. Целостные концепции включают все эти измерения.

3. Создайте соответствующую организационную структуру для совершенствования обслуживания

Решающее значение имеют полномочия сотрудников, а также координация между маркетингом, продажами и обслуживанием клиентов. Систематизация услуг и планирование внутренних проверок качества обслуживания помогает достичь такой координации. В этом также может помочь наличие Сертификата по, например, новому стандарту ISO18295, который заменяет EN15838. Возникающие новые управленческие и вспомогательные должности, такие, как менеджер по качеству обслуживания или аналитик, могут быть укомплектованы более молодыми сотрудниками. Таким образом, КЦ может позиционировать себя как привлекательного работодателя на рынке труда.

4. Использование потенциала цифровизации для поддержки сотрудников и клиентов

Новые цифровые технологии предлагают новые возможности для взаимодействия между клиентом и сервисным центром. Средний уровень обслуживания клиентов может быть улучшен до уровня «Service Excellence», используя грамотное сочетание этих цифровых инструментов. В управлении клиентским опытом основное внимание следует уделять не только повышению эффективности за счет цифровой обработки. Еще более важно подумать о том, насколько цифровизация совместима с отличным обслуживанием клиентов. Новые цифровые процессы никогда не должны ставить под угрозу конкурентное преимущество, которое получает компания благодаря превосходному обслуживанию на рынке, поэтому они должны всегда генерировать выгоду для клиента. И очень важно: они никогда не должны создавать у клиента впечатления, что он является частью системы снижения издержек и обслуживается по остаточному принципу.

5. Постоянно контролировать прогресс и повышать качество обслуживания

Постоянный контроль целостности концепций предполагает наличие адекватного набора KPI и их правильную оценку. Наш инструмент сравнения производительности Service Excellence Cockpit предоставляет вам необходимые цифры для этого.

Существует прямое соответствие между огромным потенциалом положительного клиентского опыта для лидирования на будущем рынке и получением конкурентных преимуществ. Настало время подготовиться к успешному будущему в области обслуживания клиентов и развития устойчивого управления клиентами. The Service Excellence Cockpit поможет вам на вашем пути!

Sources

- Holland, Heinrich (2018): Customer Experience Management. (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/customer-experience-management-54478/version-277507> [10.08.2018]).
- Wingrove, Gary (2018): KPMG 'embraces the unknown' with acquisition of innovation consultancy, UDKU. (<https://home.kpmg.com/au/en/home/media/press-releases/2018/07/kpmg-embraces-the-unknown-with-acquisition-of-innovation-consultancy--udku-30-jult-2018.html> [10.08.2018]).