

Несколько лет назад в технологии создания call-центров произошла революция: специализированные системы для ответа на телефонные звонки «научились» принимать обращения в любой форме и по любым каналам связи, а также сами инициировать контакты — выполнять исходящие вызовы, рассылать сообщения. Сейчас развитие технологических платформ для таких решений носит эволюционный характер, а бизнес все полнее осваивает новые возможности организации работы как при взаимодействии с клиентами, так и в самом call-центре.

Скажем, торговая сеть, поддерживающая интернет-магазин, может для общения с его клиентами использовать тот же самый call-центр, что и для приема звонков от «обыкновенных» покупателей: агенты в состоянии отвечать на запросы, сделанные и через ICQ, и по электронной почте, и по факсу, и по голосовому каналу — неважно, телефонному или организованному через Интернет. Во внутренних процессах ряда call-центров задействованы функции внутреннего чата — к примеру, с их помощью активно обмениваются информацией операторы и супервайзеры. И все же суть call-центра — не в каналах общения, а в том, как скоро клиент получит ответ на свое обращение и насколько этот ответ будет ему полезен.

Ключевую роль в появлении call-центров современного типа, в том числе территориально распределенных, сыграло распространение технологий передачи голоса по IP (Voice over IP, VoIP). С точки зрения оператора голосовые вызовы, поступающие с телефонного коммутатора и по IP-каналам, не различаются и обслуживаются одинаково. Если же говорить о внутренних сетях, то в современных call-центрах они чаще организуются поверх локальных вычислительных сетей, нежели поверх телефонных. Наряду с телефонными аппаратами — или даже вместо них — могут использоваться программные телефоны, или, как их еще называют, софтфоны. Впрочем, окно софтфона не всегда можно удобно расположить на экране монитора; кроме того, телефонные аппараты, конечно, значительно надежнее, чем ПК, так что исчезновение из call-центров им не грозит. (Может быть, имеет смысл подумать об использовании «тонких клиентов», данное направление для операторских центров пока слабо проработано.) В любом случае это технические детали, и они — далеко не первое и не главное, что следует определять при создании call-центра.

Call-центр — это та точка входа, где сосредоточено всё взаимодействие компании с внешним миром. Такое взаимодействие должно быть удобно — прежде всего клиентам

(иначе они могут отказаться от услуг данной компании и перейти к конкуренту), а затем и самой компании. В действительности потребитель и поставщик здесь на одной стороне: оба заинтересованы в максимально быстром и эффективном обслуживании. Решить эту задачу помогает интеграция call-центра в глобальную информационную среду предприятия.

Рассмотрим, к примеру, банк. Его call-центр не просто отвечает на звонки и сообщения, а оперативно предоставляет клиентам — физическим и юридическим лицам — поддержку по целому ряду вопросов, связанных с их деятельностью в рамках банковской среды. Для такой поддержки нужно интегрировать рабочие места операторов как минимум с одной, а как правило, с несколькими банковскими системами. Причем доступ специалистов call-центра в эти системы должен осуществляться с учетом требований защиты информации. Таким образом, возникает комплекс задач, включающий создание call-центра, информационных каналов, механизмов обеспечения безопасности и программ обучения операторов, обеспечение доступа к корпоративным системам, — все они взаимосвязаны и должны решаться комплексно. Подобное интегрированное решение необходимо любой компании, предоставляющей услуги розничному потребителю, будь то банк, оператор связи, служба социального обеспечения, торговая сеть или что-то еще. И как бы ни была запутана структура внутренних связей, для клиента, повторюсь, получение услуг должно оставаться простым и удобным — иначе утрачивается основной смысл call-центра.

Внешняя простота оборачивается дополнительной внутренней сложностью. Автоматизируя процессы, относящиеся к области управления контактов с клиентами, мы неизбежно затрагиваем организационную структуру и бизнес-процессы.

Автоматизация и человеческий контакт

Вернемся к примеру с банками, которые сейчас активно предлагают клиентам самообслуживание через Интернет — так называемый интернет-банкинг. Выполнение операций, доступных клиентам в этом режиме, полностью автоматизировано, т. е. происходит вообще без участия банковских сотрудников, что очень выгодно для банков, поскольку значительно снижает себестоимость обслуживания. Интернет-банк, как и операторский центр, интегрируется с банковскими системами, но ориентирован на

одностороннее взаимодействие, набор функций которого ограничен.

Call-центр решает широкий спектр задач не только потому, что инженеры подключили его ко всем мыслимым каналам связи, но еще и благодаря операторам, умеющим работать с неформальными запросами, — их специально этому учат. Работая с автоматической системой, такой как интернет-банк, вы отправляете заданную последовательность букв и цифр и получаете фиксированный ответ: транзакция проведена. Вопрос: «Почему на моем счете нет денег?» — хотя и состоит из букв, такой системой понят не будет; это просьба к кому-то компетентному разобраться с проблемой. Её можно высказать в письме или в чате, можно по телефону, но в любом случае она обращена к живому человеку.

Что еще важнее, оператор call-центра — это лицо, способное в рамках своих полномочий принимать решения в сложных ситуациях и отвечать за них перед банком. Кроме того, для банка критически важна возможность объяснить клиенту суть своих услуг и предложить ему именно те новые сервисы, которые могут его заинтересовать. Это работа аналитика — на основе полученных данных по каждому покупателю сформировать интересный для него пул сервисов; автоматическая система может только помочь в решении этой задачи. Убедить клиента приобрести услугу — тоже работа человека: оператора Call-центра. Конечно, чисто технически мы можем организовать рассылку сообщений с рекламой услуги или исходящий обзвон в автоматическом режиме, но вряд ли получим при этом такую же эффективность. Ведь современные операторы call-центра — профессионалы, они проходят тренинги по продажам, по общению. Существуют специализированные компании, которые занимаются именно обучением операторов взаимодействию с клиентом.

Какие-то рутинные операции вы можете выполнить через автоматическую систему, но такая сложная деятельность, как продажи, проверка произведенных транзакций, информационная поддержка по существующим банковским услугам, требует вовлечения оператора. К несчастью — поскольку работа специалиста во много раз дороже; а может быть, все-таки к счастью: ведь клиентам, как правило, больше нравится общаться с людьми, чем работать с программой.

Роль системного интегратора

Рынок call-центров сегодня переживает настоящий бум. Компании осознали значение этого инструмента, позволяющего автоматизировать — и более того, сделать максимально эффективной — важную часть бизнес-деятельности. Но сам этот инструмент настолько сложен и многообразен, что при его внедрении есть опасность упустить из виду главную цель и получить в результате проекта не более чем красивую игрушку. Типичный сценарий таков: заказчик выдвигает функциональные требования, еще не до конца понимая, что за система ему нужна, а исполнитель, ничего не уточняя и не выясняя, строит решение в точном соответствии с этими требованиями. В итоге заказчик оказывается разочарован: он рассчитывал снизить затраты на обслуживание клиентов, а может быть, даже создать дополнительный источник дохода, но этого не вышло, хотя все его пожелания, казалось бы, учтены.

Технологическая платформа call-центра — это набор инструментов для решения бизнес-задач, и их применение способно влиять на все сегменты бизнеса заказчика. Поэтому прежде чем пытаться что-либо построить, следует четко идентифицировать бизнес-цели, которые преследует проект, и понять, какие изменения понадобятся в информационной среде и организационной структуре для их достижения.

Другой пример — нужна ли банку функция напоминания о задолженности? При утвердительном ответе (который, учитывая современные тенденции в развитии финансового сектора, очень вероятен) необходимо будет решить, как именно выстроить такое напоминание. Можно использовать автоматизированную систему, а можно организовать массовый исходящий обзвон силами операторов call-центра (система будет автоматически набирать номера и при соединении с клиентом выдавать на экран оператора информацию о нем). Первый вариант дешевле, второй эффективнее, и каждый сопряжен с определенным риском. Некоторые банки прибегают к комбинированной схеме, когда сначала звонит автомат, а затем его сменяет оператор.

Нельзя забывать и о том, что бизнес развивается, а значит, по ходу проекта функциональные требования к системе могут измениться — в нашей практике это случалось неоднократно. Следовательно, исполнитель должен уметь фактически на лету модифицировать решение в соответствии с новыми условиями, а это предполагает высокую культуру проектной работы, хорошо поставленное управление проектами. Поэтому исключительно важно иметь в команде менеджера проектов, бизнес-аналитика и технических специалистов; высока вероятность и того, что понадобится помощь со стороны.

