

За последние 30 лет call центры прочно заняли свое место в маркетинговых стратегиях множества компаний

В компаниях, которые можно признать оптимально использующими свои call центры, следуют трем императивам: первое - они определяют стратегию службы по работе с клиентами несколько глубже, чем просто "пусть дешево обеспечивает хороший сервис"; второе - они разрабатывают инфраструктуру, осторожно использующую аутсорсинг и различные технологии, и третье - обеспечивают наилучшую реализацию всего задуманного персоналом путем постоянного вкладывания времени и денег в обучение сотрудников и в системы автоматизированного управления. Таким образом компании получают неплохие результаты: доход от call центров повышается на 20-35%, расходы снижаются на 15-25%, а качество сервиса неизменно улучшается.

Определение стратегии работы с клиентами

Call центры были созданы для удовлетворения базовой потребности: для ответа на вопросы клиентов. В 1972 году Continental Airlines обратились с запросом в Rockwell Collins, отделение Rockwell International, чтобы те разработали им первый автоматический распределитель звонков, этот шаг и стал началом индустрии call центров. Сначала об использовании call центров для расширения бизнеса никто не думал - их вводили только для обработки клиентских вопросов. Изменения произошли в 1990-х годах, с внедрением программного роутинга и CRM -приложений, что позволило увеличить маркетинговые возможности call центров.

Сейчас у каждой компании из списка Fortune 500 имеется хотя бы один call центр. Во всем мире на call центры тратится ежегодно более 300 миллиардов долларов. И скорее всего, это еще не предел, и рост будет продолжаться, несмотря на все противоречия последних лет, связанные с аутсорсингом и оффшорингом. Количество сотрудников отрасли call центров в Северной Америке - 2,9 миллиона операторов в 55 тысячах компаний - остается неизменным, и, скорее всего, таковым и останется, но во всем мире количество задействованных в отрасли сотрудников, по прогнозам, будет увеличиваться на 10% ежегодно от их нынешней численности в 3 миллиона человек.

Не переусердствуйте в снижении расходов

Call центр - дорогое удовольствие. Но наряду с тем, что создание дешевых операций путем увеличения их эффективности является жизненно важным, чрезмерное стремление к удешевлению call центров имеет нежелательные побочные эффекты. Опыт многих компаний - особенно в отраслях финансов, кабельного телевидения, телекоммуникаций и интернета, показывает, что call центры могут быть эффективным каналом генерации прибылей без увеличения среднего времени обработки контакта - то есть, того времени, которое оператор тратит на разговор с одним клиентом.

Среднее время обработки звонка - основной критерий продуктивности работы

оператора - является предметом внимательного наблюдения менеджеров. Одна из североамериканских телекоммуникационных компаний выяснила, что ужесточение требований к этому параметру привело к снижению результативности работы операторов call центров в пересчете на продажи товаров и услуг, поскольку операторы call центра предпочитали не затягивать разговор и если продажа не налаживается сразу, отказаться от нее вообще. Кроме того, у разных операторов, имеющих одно и то же время обработки звонка, количество выручки различалось в разы. В результате в компании были проведены целевые тренинги продаж и общие операторские тренинги для подтягивания всех операторов к тому уровню выручки и показателей времени обработки контакта, которое имели лидеры. В результате выручка компании от среднего звонка возросла в два с половиной раза, то есть теперь 10% выигрыш от уменьшения длительности среднего контакта мог привести к 25%-му выигрышу в прибыли.

Интегрируйте call центры в организации. Плохая интеграция между call центром и всей остальной организацией неизбежно приводит к упущенным возможностям продаж. В одной из туристических компаний было более 100 различных предложений для различных же групп потребителей; однако операторы call центров не имели об этом достаточно четкого представления, и получалось, что звонящие, спрашивая, допустим, о программе "Диснейленд - Специальное предложение" вынуждены были ждать на линии по несколько минут, пока оператор call центра наконец не находил, что речь идет о программе проведения отпуска в Диснейленде для членов одного из автоклубов.

В оптимально управляемых компаниях таких ситуаций удастся избежать благодаря интегрированию call центров с наиболее важными отделениями компании. К примеру, в банках call центры тесно связываются с линиями продуктов, например, кредитными картами или займами, таким образом, что их операторы постоянно являются хорошо информированными о последних предложениях. Также call центры банков связываются с ресурсами поддержки, например, с биллинговыми системами, так что операторы всегда могут быстро ответить на вопрос и знают, как управляться с известными сбоями в биллинговой системе.

Сегментируйте клиентов

Очевидно, что звонок от потенциального нового клиента, желающего совершить покупку, гораздо важнее, чем обычный запрос счета. Поэтому в успешных компаниях сегментируют входящие вызовы и направляют их на разных операторов call центра. В результате звонки разных типов разводятся по разным очередям ожидания.

В отрасли телекоммуникаций этот подход особенно хорошо работает применительно к новым клиентам, которые въезжают в новый дом и звонят для заказа первичной установки сервисов. Такие клиенты всегда, как правило, открыты для новых предложений - например, высокоскоростного подключения к интернету. Как показывает наш опыт, именно этот первый звонок приносит 50-70% всех их расходов на услуги компании. Одна североамериканская компания, понимая данное положение вещей, выделила специальную линию для операторов call центра, которые обслуживали

исключительно клиентов, въезжающих в новое жилище. В результате такой реорганизации доходы компании от call центра сразу выросли на 10-15%.

Выбор правильной инфраструктуры

Стратегия хороша только тогда, когда имеется инфраструктура, которая обеспечит ее воплощение. Лидирующие компании устанавливают оптимальную сеть call центров, в случае необходимости прибегают к аутсорсингу, и технологии используют с умом.

Не торопитесь с аутсорсингом

Чтобы создать оптимальную сеть, компания должна правильно географически разместить свои call центры, чтобы можно было предоставлять клиентам качественный сервис вне зависимости от времени суток, политических и иных обстоятельств, и при этом не выходить за рамки рентабельности в расходах. Из этих соображений многие компании прибегают к аутсорсингу или оффшорингу. Однако перед тем, как предпринять подобный шаг, следует полностью отдавать себе отчет о том, для чего аутсорсинг нужен именно этой конкретной компании.

В первую очередь, следует рассмотреть имеющуюся сеть call центров, и определить ее рентабельность - то есть, выяснить, во сколько она обходится компании и сколько может принести дохода.

Если решение об аутсорсинге call центра все же принято, ключевым становится вопрос выбора подходящего партнера и тщательное составление контракта. Одна североамериканская телекоммуникационная компания заключила многолетний контракт по аутсорсингу своих call центров в надежде урезать расходы, но в результате вместе с расходами урезались и возможности получать через call центры доход. В долгосрочном контракте не были гармонично сбалансированы цели компании в отношении расходов, доходов, и качества обслуживания - что, конечно, и на самом деле сложно. Со стороны компании контракт был плохо продуман, так что поставщик услуг учел в нем в первую очередь собственные интересы, и в итоге сотрудничество обоих пришло к концу.

Осторожно используйте новые технологии

Следует с большой осторожностью относиться к поставщикам аппаратного и программного обеспечения для call центров, которые обещают, что предлагаемые ими новые технические решения, недешевые, как правило, скоро и многократно окупятся. Гораздо полезнее правильно использовать уже имеющиеся базовые технологии - это телефонная платформа (автоматическая система распределения входящих вызовов), компьютерная система, позволяющая операторам вызывать соответствующие звонку данные на свой монитор, и программное обеспечение для управления рабочим процессом. Вот от последних систем действительно можно получить окупающийся эффект, особенно за счет координации расписания работы операторов, перерывов, отпусков, и т.д., если количество работников превышает 150 человек.

Каким бы качественным не было программное обеспечение, во многих фирмах его не используют на полную мощь. Проблема часто заключается не в самом программном обеспечении, а в корпоративных правилах, которые определяют его использование. Ведущая компания в финансовой сфере не могла вывести на наилучший уровень использование программного обеспечения, пока не перешла к гибкому графику работы операторов call центров. Наняв же больше работников-совместителей и введя больше нестандартных графиков, таких, как рабочие недели на четыре десятичасовых смены, смены, разбиваемые на части, и т.д., фирма подняла уровень использования своих программных сервисов на 10%, а годовая экономия от нововведений составила 25 миллионов долларов.

Но мало иметь четкую стратегию и мощную инфраструктуру, необходимо еще и постоянно следить за тем, чтобы call центры работали правильно. Для этого надо осуществлять правильные инвестиции в кадры - к примеру, проводить обучение операторов call центров в случае необходимости и вводить системы поощрительного менеджмента, которые финансово стимулировали бы операторов call центров развиваться в нужном направлении.

Не пренебрегайте обучением

Из всех сотрудников call центра, от которых зависит эффективность работы call центра, самую важную роль играет супервайзор операторского бюро - он непосредственно обучает операторов call центра. Хорошим тренером супервайзору быть нелегко, если учесть весь объем административной работы, который ему приходится выполнять, и тот факт, что обучению операторов call центра в стратегии фирмы достойного места не уделяется. Под наблюдением каждого из супервайзоров, как правило, находится слишком много операторов, а сроки, выделяемые компанией на обучение, слишком сжаты.

В идеале, 70% рабочего времени супервайзоров должно уходить на обучение персонала call центра, а количество операторов, находящихся под наблюдением одного человека, должно, в зависимости от роли группы, варьироваться от 18 до 14. В слово "обучение" мы вкладываем и контроль за работой операторов call центра - прослушивание.

Как показывает опыт, чем больше времени супервайзоры тратят на обучение операторов call центра, тем выше приносимая прибыль. Поэтому в компании было сокращено количество рабочих совещаний для супервайзоров, а выполнение административных задач, в частности, работа с голосовой и электронной почтой, супервайзорам было рекомендовано осуществлять в начале и конце рабочего дня.

И, разумеется, важен не только объем обучения, но и его качество. Супервайзоры должны превосходить даже самых лучших из операторов call центра как в знании продуктов, так и в использовании имеющихся систем, а сами - изучать технологии следующего уровня: технику повышения эффективности звонка, изучения потребностей клиента, заключения сделки. Все это подводит к мысли о том, что одним из важнейших

пунктов образовательных программ компании должно стать обучения самих супервайзеров, причем не просто в виде краткой лекции о том, как и кого надо учить, а в виде серьезных тренингов с ролевыми играми и представлением плана развития сотрудника.

Поощрительные программы

Временами поощрительные программы могут подтолкнуть операторов call центра к нежелательному поведению. Если за мерило качественных продаж взять объем прибыли за месяц, это приведет к тому, что операторы call центра начнут уделять внимание не всем клиентам.

Идеальной системой является та, при которой отслеживается все в комплексе - и доходы, и расходы, и качество обслуживания, причем ежедневно по каждому оператору call центра.

Однако приведение всех критериев к балансу - дело непростое. Как показывает опыт, независимая оценка работы оператора call центра по всем трем критериям приводит к тому, что, например, если у оператора call центра к концу месяца складывается хороший показатель по продажам, то он перестает ими заниматься в надежде за счет этого выправить свой плохой показатель по средней продолжительности звонка. Для устранения этого фактора в фирме был введен режим с индивидуальными для каждого оператора нормативами по средней продолжительности звонка в зависимости от дохода от продаж, осуществляемых оператором call центра - чем выше доход, тем более длинные разговоры ему позволялись. Сами операторы сочли новую схему более честной, а прибыли компании от продаж через call центр возросли на 50%.

Боритесь с текучкой кадров

В большинстве call центров крайне высока текучесть кадров. Принято считать, что это неизбежно. Но если взять даже среднюю цифру отсева в 33% сотрудников call центров ежегодно, то, с учетом того факта, что стоимость нахождения и обучения нового сотрудника составляет около \$15 000, то даже в небольшом call центре с персоналом в 200 человек годовые убытки от текучки кадров составят миллион долларов. К тому же если текучесть кадров взять под контроль, то помимо отсутствия этих прямых убытков, фирма будет получать и косвенную прибыль от того, что операторы call центра будут накапливать опыт.

Менеджеры, как правило, возлагают вину за высокую текучесть кадров на низкую оплату труда - и не без оснований. Но они и сами должны уметь сдерживать текучесть за счет создания операторам хороших условий труда и предоставления им реальных карьерных возможностей.

Быстро это сделать невозможно, требуется работать одновременно по многим направлениям - это и набор персонала, и обучение, и мотивационные программы, и предоставление возможностей роста, и планирование операций, и выбор места для call

центра. Однако при приеме на работу можно соблюдать ряд четких правил: проводить собеседования с ведущими тренерами, набирать операторов в call центр с рекомендациями (у них процент текучести заметно ниже) и принимать людей на работу только после одобрения директора call центра.

В результате того, что отношение к call центрам мало изменилось с тех пор, когда они считались лишь неизбежной расходной статьей, которую надо как можно сильнее урезать, call центры сейчас являются самым неразумно используемым элементом корпоративной структуры. Однако в компаниях высшего уровня организации уже поняли всю стратегическую ценность call центра.