

Современный call-центр способен на многое. С его помощью, например, можно вести перекрестные продажи. Но главное -- он играет очень важную роль в формировании впечатления клиентов о компании. Чтобы оно было сугубо положительным, нужно не только эффективно использовать все возможные каналы взаимодействия с клиентами, но и отстроить бизнес-процессы, связанные с их обслуживанием

Всеобщая коллективизация

В современном деловом мире конкуренцию выигрывают не лучшие товары и услуги, а лучшие системы обслуживания клиентов. Первыми в России эту истину познали на практике розничные банки, страховщики и операторы мобильной связи. Обучение проходило под шквал звонков граждан, желающих взять потребительский кредит, подписаться на телекоммуникационные сервисы, купить полис ОСАГО. Учась работать с потребительскими сообществами, компании на ходу разбирались в том, что такое CRM-стратегия и CRM-система и зачем нужны центры обработки вызовов (ЦОВ). Это породило первую российскую волну строительства call-центров. Рынок с избытком оправдывал прогнозы исследовательской компании Datamonitor, предсказавшей, что до 2007 года количество рабочих мест в российских call-центрах будет ежегодно расти на 11,8%, а число самих центров -- на 10,2%. Сейчас, по некоторым оценкам, динамика существенно выше: 40–45% ежегодного прироста числа рабочих мест.

Вторую волну спроса на call-центры подняли менее крупные российские компании из других отраслей, также вынужденные обслуживать массового клиента. Правда, тратить деньги на покупку полноценного ЦОВ небольшие предприятия, как правило, не желают. Да и доверять свои данные сторонней фирме готовы далеко не все. «Ни один банк никогда не станет делиться информацией о счетах,-- утверждает Павел Теплов, менеджер по развитию Cisco Systems в СНГ.-- Сотовые операторы в этом отношении тоже очень осторожны». По его словам, за рубежом уже действуют системы сертификации аутсорсинговых ЦОВ, что гарантирует заказчикам определенный уровень сохранности данных, однако в России этого пока нет.

Для экономных и осторожных разработчики предлагают версии своих решений, предназначенные для организации миниатюрных call-центров. Спрос на эти облегченные решения большой: по оценкам компании Avaya, уже сейчас в России преобладают ЦОВ с числом рабочих мест менее десяти. И все же каждый десятый из заказчиков второй волны арендует на время мощности чужих call-центров.

По словам Павла Теплова, стоимость «входного билета» на этот рынок составляет \$25–100 тыс. (включая затраты на персонал, помещение, оборудование и ПО) для мультимедийного контакт-центра и \$15–50 тыс. для телефонного call-центра. На эту сумму уже можно организовать ЦОВ на пять рабочих мест и начинать оказывать услуги. Постоянными клиентами аутсорсинговых ЦОВ являются организаторы разнообразных рекламных акций, проводимых от случая к случаю, исследователи рынка и политики, взывающие к электорату при наступлении выборных сезонов. «Те же банки и сотовые операторы часто арендуют call-центры для проведения исследований рынка или

маркетинговых акций,-- отмечает Павел Теплов.-- Это проще, чем заставлять заниматься такой работой свой центр, созданный для решения совершенно других задач».

Еще больше стоимость «входного билета» может снизить решение класса Contact Center On-Demand, которое маркируется на рынке как услуга. О выходе первого такого комплексного решения, построенного на платформе контакт-центра Genesys Labs, в конце августа объявила компания XO Interactive. Контакт-центр по запросу не требует серьезных вложений в инфраструктуру, и даже работу операторов можно организовать из дома. Все рутинные функции по обслуживанию и управлению контакт-центром берет на себя провайдер услуги (в данном случае XO Interactive). Заказчик же решает свои бизнес-задачи и повышает лояльность клиентов. Ожидается, что в США рынок таких приложений, размещенных на сторонних серверах и действующих по запросу, в ближайшую пятилетку будет переживать взрывной рост: его объем увеличится с \$191 млн до \$1,5 млрд, а совокупные темпы прироста, согласно отчету Frost & Sullivan, составят 34%.

Фактор Шекспира

Поскольку половину стоимости call-центра составляют затраты на персонал, их обычно строят в тех регионах, где дешевле рабочая сила. Так, российские компании «Директ стар», СДК («Телеконтакт») и «Аудиотеле» облюбовали Тверскую область. Раньше всех дешевизну своей рабочей силы начала эксплуатировать Индия, ставшая мировой меккой аутсорсинга ИТ и бизнес-процессов. В некоторых районах индийского Бангалора на 1 кв. км располагаются 5–7 call-центров, имеющих по 1–2 тыс. операторских мест.

Правда, далеко не все жители третьих стран на достаточном уровне владеют международным деловым языком. Индусы не исключение, хотя Индия и занимает четвертое место в мире по числу англоговорящих жителей. Язык Фолкнера и Шекспира, обильно сдобренный пенджабским или гуджаратским диалектом, не слишком ласкает слух американца и тем более англичанина. Кроме того, наспех обученные индусские операторы не всегда успевают толком разобраться в теме, которую должны обсуждать по телефону с клиентами. Но тут уж ничего не поделаешь: чем ниже стоимость услуги, тем хуже ее качество, и заказчик всегда вынужден искать компромисс. Эксперты советуют семь раз подумать, прежде чем выбрать самый дешевый вариант, поскольку call-центр -- это лицо компании, даже если он находится за тысячу километров от штаб-квартиры.

В последнее время у дешевых заокеанских call-центров появились конкуренты: надомные операторы, которые отвечают на звонки в халате и домашних тапочках. Типичный портрет «надомника» -- мать европейского семейства, превыше всего ценящая домашний уют. По данным Booz Allen Hamilton, такие работники в среднем на четверть продуктивнее офисных операторов. Текучка среди них составляет около 10%, в то время как в целом по отрасли -- выше 50%. Опрос показал, что в течение ближайших двух лет надомную схему организации call-центра намерены опробовать 22% компаний.

Компромиссный по критерию «цена-качество» вариант -- call-центры, построенные в странах Восточной Европы, начинающие перетягивать на себя клиентское обслуживание. Расходы на персонал там в 2–2,5 раза ниже, чем в Западной Европе. Но

российские аутсорсинговые call-центры иностранцы пока обходят стороной (одно из немногих исключений -- проект National Call Center). Виной тому все тот же «фактор Шекспира»: даже высокий уровень технического образования российских граждан не компенсирует языковой немоты. Да и с мифом о дешевизне рабочей силы в России пора распрощаться. «Российским call-центрам трудно конкурировать с индийскими, которые набирают операторов буквально за копейки,-- отмечает директор по маркетингу компании „Караван” Андрей Цуманов.-- В России сейчас практически невозможно найти оператора со знанием английского языка на зарплату меньше \$800. Из-за этого себестоимость услуг ЦОВ значительно повышается». Но российские call-центры могут обойти «фактор Шекспира», сосредоточившись на аутсорсинге офлайн-услуг -- обработке электронной почты и других неголосовых транзакций. Это не менее лакомый кусок рынка, а недостаток знаний грамматики можно компенсировать набором шаблонов для ответов по e-mail. Главное -- обеспечить при этом надежность и предсказуемость результата, чего требуют западные заказчики.

Впрочем, российский рынок неплохо развивается и за счет внутреннего спроса. Грядущие парламентские и президентские выборы еще больше увеличат спрос на услуги call-центров. Да и разработчики не стоят на месте: меняется не только рынок, но и сами технологии обработки вызовов.

В глубь предприятия

Раньше считалось, что центр обработки вызовов -- это часть телефонного хозяйства компании. В лучшем случае его интегрировали с CRM-системой, если таковая в компании имелась. Но постепенно стало ясно, что совершенствовать бизнес-процессы фронт-офиса («лица» компании) практически бессмысленно, если ее бэк-офис работает по прежним неоптимальным сценариям. К примеру, страховая компания может до предела оптимизировать процесс обработки заявки клиента, но если ее рассмотрение тормозят сотрудники бэк-офиса, задерживающие подготовку нужного документа, вся оптимизация превращается в сизифов труд. Внутренние бизнес-процессы более продолжительны, предполагают согласование с различными инстанциями и привлечение сторонних экспертов.

В большинстве отраслей на одного сотрудника фронт-офиса приходится три-четыре работника бэк-офиса, которые отвечают за сохранение документов, их обработку и архивацию. И пока работающие в call-центре девушки отвоевывают для клиента каждую секунду, нерасторопные офис-менеджеры в соседнем кабинете могут транжирить время часами. Чтобы избежать этого, контакт-центры теперь стремятся интегрировать гораздо глубже -- с внутренними бизнес-процессами компании. В этом случае процедуры, запущенные операторами контакт-центров, пронизывают все остальные процессы предприятия, и разрыв между бэк- и фронт-офисом исчезает. С помощью таких приложений страховая или любая другая компания, обслуживающая массовый поток клиентских обращений, начинает планировать свои взаимодействия точно так же, как производственная компания планирует выпуск кирпичей или металла: создается замкнутая петля между «продукцией» (обработанными заявками), которую нужно изготовить, и доступными ресурсами, которые для этого необходимо привлечь.

Такие бизнес-приложения не только обеспечивают бесшовную интеграцию фронт- и бэк-офиса, но и оптимизируют бизнес-процессы. Ведь обычный бэк-офис использует пассивную модель pull (от слова «тянуть»), когда сотрудники сами выбирают требующие решения задачи и процесс этот никак не формализован. Фронт-офис уже давно перешел на более эффективную модель push («толкать»), когда задачи распределяются между операторами по четко заданным критериям и не зависят от их личных предпочтений. Новые решения для контакт-центров привносят идеологию push в бэк-офис. Процессы, которыми традиционно занимался один менеджер, разбиваются на составные части и распределяются специалистам в зависимости от их квалификации. Благодаря такой «интеллектуальной маршрутизации» профессионалы занимаются тем, что они умеют лучше всего, а вся рутинная работа достается низкоквалифицированным работникам. Самые примитивные операции информационная система полностью берет на себя, снижая трудозатраты компании.

Люди против роботов

Другой способ снизить затраты на операторов -- использовать технологии самообслуживания. Оборудование, установленное в контакт-центрах, уже научилось распознавать речь абонентов и даже автоматически отвечать им. По данным аналитиков McKinsey, использование технологий VR (Voice Recognition) и IVR (Interactive Voice Response) помогает организациям автоматизировать обработку от 5% до 30% входящих звонков. Аналитики приводят в пример телекоммуникационную компанию, вложившую в технологии самообслуживания \$30 млн, благодаря чему ей удалось обрабатывать на 10% звонков больше, а общая годовая экономия превысила \$50 млн. По данным Datamonitor, в регионе EMEA технологии IVR используют 66% операторских центров. А Олег Саушкин, глава российского представительства Genesys Labs, ссылаясь на опрос 650 менеджеров контакт-центров и 1500 потребителей из 20 стран, утверждает, что 73% руководителей ставят системам самообслуживания высокий и очень высокий приоритет.

Но у технологий самообслуживания есть один существенный недостаток: большинство клиентов предпочитают общаться с живым оператором, нежели с бездушным компьютером. Как показал опрос, проведенный британской компанией Citizens Advice Bureau, только слишком длительное время отклика раздражает звонящих в call-центр больше, чем системы самообслуживания. Каждый четвертый жаловался на избыток сложных автоматизированных функций, 18% смущает невозможность личного контакта с оператором, а 17% выводит из равновесия автоматический речевой ответ. Впрочем, в России потребители вполне терпимо относятся к системам самообслуживания (см. справку «Статистика не врет»), и работающие на российском рынке компании стараются использовать эту национальную особенность (см. опыт компании «TELE2 Россия»).

Каналы самообслуживания обходятся компаниям намного дешевле, и они настойчиво стремятся сдвинуть в их сторону клиентов, которые, как правило, тяготеют к дорогим каналам коммуникации с живыми сотрудниками. Это перетягивание пружины ведется уже давно в полном соответствии со школьным законом Гука. Решительный сдвиг в свою сторону компании обеспечат, когда технологии достигнут такого уровня, что отличить

живого оператора от информационного робота будет не так-то просто. И поставщики технологий уже добились определенных успехов в этом направлении: в исследовании Genesys, например, говорится, что большинство потребителей (85%), испытавших на себе действие систем распознавания речи, удовлетворены их работой и готовы воспользоваться ими снова. Довольны и руководители корпоративных контакт-центров: 89% заявили, что принятие клиентами этих технологий соответствовало ожиданиям или даже превзошло их, и инвестиции в системы VR быстро окупились.

Что касается систем IVR, то клиенты относятся к ним вполне благосклонно, если они настроены должным образом. По данным Олега Саушкина, 83% потребителей считают голосовые IVR удовлетворительной альтернативой круглосуточной агентской службе. «Как и любая новая технология, IVR не сразу принимается потребителями,-- объясняет Владимир Смирнов, генеральный директор Nortel по корпоративным продажам в России, странах СНГ и Балтии.-- Неряшливо прописанные сценарии и навязывание рекламной информации отталкивают клиентов. Мы создаем инструменты, которые позволяют писать продуманные сценарии взаимодействия человека и робота. Это упрощает использование IVR, так что повсеместное распространение этой технологии неизбежно. Ее внедрение дает колоссальный экономический эффект: время обслуживания клиента уменьшается в несколько раз».

Абонентское самообслуживание

Шведская компания Tele2 работает в формате телекоммуникационного дискаунтера. Вот уже 14 лет она предоставляет услуги мобильной и фиксированной телефонии, передачи данных и доступа в интернет абонентам по всей Европе, действуя по принципу самых низких цен на рынке. Такой формат требует от компании тотальной экономии на издержках и постоянной оптимизации бизнес-процессов. На российский рынок Tele2 вышла лишь в 2003 году, когда свободных мест на нем уже не оставалось. Но благодаря политике самых низких цен на рынке за четыре года ей удалось нарастить свою клиентскую базу до 8 млн абонентов в 16 российских городах.

«Когда мы только начинали в России,-- рассказывает Нина Гюббенет, директор по обслуживанию „Tele2 Россия”,-- у нас было несколько маленьких, территориально разрозненных контакт-центров с локальными моделями управления. Но компания быстро росла, и старое решение, хотя функционально оно нас абсолютно устраивало, перестало справляться с поддержкой таких темпов развития бизнеса. Масштабировать его дальше уже не было никакой возможности». Весной этого года руководство «Tele2 Россия» приняло решение, что наиболее оптимальным для нынешних объемов, темпов роста и перспектив развития компании будет создание единого контакт-центра.

Победителями объявленного тендера на решение явилась компания, предложение которых устроило Tele2 по цене, функциональности и срокам исполнения. А сроки были очень жесткими: новый контакт-центр нужно было построить и запустить в работу за четыре месяца. Такие временные рамки придали проекту напряженности и азарта, ведь исполнителям и заказчику предстояло реализовать нестандартные и в чем-то даже уникальные для России решения.

Проект делился на две части. Во-первых, нужно было построить контакт-центр, а для

этого выбрать и подготовить здание, установить решение, нанять и обучить операторов, наконец, перенести из предыдущего решения, созданного компанией «Беркут», и адаптировать под новые задачи процессы обслуживания абонентов. Вторая часть -- внедрение первой в России системы самообслуживания клиентов. Для телеком-дискаунтера это решение имело особую ценность. Ведь до 70% всех обращений абонентов содержат стандартные вопросы и не требуют помощи оператора. Через голосовой портал их можно обрабатывать в режиме голосового меню, где абонент может выбрать интересующие его пункты и получить информацию «автоматом». В 30% случаев абоненты выбирают соединение с оператором, и у компании, арендующей все используемые ею каналы связи, включается счетчик за телефонный трафик, в том числе междугородный. Voice Portal позволяет конвертировать этот трафик в формат IP-телефонии и направлять его по интернетовским каналам, что существенно снижает издержки оператора. «Для нас эта составляющая проекта, связанная с системой самообслуживания и IP-телефонией, была чрезвычайно важной,-- говорит Нина Гюббенет.-- Ведь контроль над издержками и оптимизация затрат -- главные правила работы компании. Чтобы предоставлять услуги по низким ценам, нужно контролировать свои расходы. Низкие затраты -- залог низких цен, и мы деньги считаем».

В рамках проекта специалисты компании-интегратора разработали также приложение для сбора статистики по работе call-центра и интегрировали программный комплекс call-центра с биллинговой системой компании, что позволяет оператору идентифицировать абонента и выводить на экран историю общения с ним.

В начале сентября новый контакт-центр на 150 рабочих мест начал свою работу в Ростове-на-Дону. И компания уже успела подсчитать выгоду от вложенных в проект денег и усилий. Ключевой показатель -- стоимость для компании минуты разговора с абонентом -- снизился за счет увеличения объемов и использования IP-каналов для передачи трафика по межгороду. Среднее время ожидания соединения с оператором при целевом значении 40 секунд редко выходит за уровень 10–20 секунд. Технология контроля качества обслуживания (все разговоры с операторами записываются, чтобы можно было контролировать, насколько вежливо и грамотно они общаются с клиентами) позволила повысить и этот, казалось бы, трудно измеряемый показатель.

Более 60% потребителей считают, что обслуживать их в корпоративных контакт-центрах стали лучше, чем три года назад. Но причины для недовольства еще остаются. Таковы результаты исследования, выполненного по заказу Genesys Telecommunications Labs, в котором приняли участие более 4300 человек в США и Европе, включая 300 россиян.

Каждый четвертый оценил клиентский сервис как «значительно улучшившийся» в последнее время, 38% отметили, что он стал «немного лучше», и лишь 12% опрошенных говорили о его ухудшении. Между тем качество взаимодействия компаний с клиентами оказывает решающее влияние на повышение их лояльности. Три четверти потребителей заявили, что предпочитают сотрудничать с фирмами, которые сумели выстроить работу своих контакт-центров на высоком уровне. И наоборот, 63% сообщили, что частично или полностью отказались от контактов с компаниями, у которых клиентское обслуживание

оставляет желать лучшего.

Больше всего в работе служб клиентской поддержки раздражает слишком долгое ожидание ответа. Так, 91% россиян предпочли бы получить обратный вызов от оператора через десять минут, чем оставаться на линии в течение этого времени. Три клиента из четырех хотели бы иметь возможность выбора обратного вызова, если время ожидания ответа затягивается. Впрочем, нетерпеливы в этой ситуации не только соотечественники: такие же ответы давали немцы, англичане и французы.

Зато россияне вполне лояльно относятся к тому, что компании подталкивают их использовать системы самообслуживания вместо разговора с оператором, к чему в России готов каждый второй. В Великобритании живого общения требуют 80% потребителей, в Германии -- более 92%. Российские граждане оказались более терпимыми и к тому, что в процессе общения с клиентской службой им приходится много раз повторять свое сообщение -- это вызывает недовольство лишь у 20%, тогда как в других странах раздражает 52% респондентов.

Современный контакт-центр должен обеспечивать коммуникации не только по телефону, но и по таким каналам связи, как SMS, веб-чат (системы мгновенных сообщений в интернете) и e-mail. Оказалось, что российские клиенты в большей степени расположены к применению новых каналов, чем европейцы. Так, 52% россиян больше, чем где бы то ни было, хотели бы поддерживать связь с корпоративными клиентскими службами посредством SMS. Открыты к SMS-общению также поляки (46%) и чехи (31%). Западная Европа более консервативна: использовать этот канал готовы лишь 10% немцев и 14% французов. В США его вообще приемлют только 2% опрошенных, зато 28% для взаимодействия с контакт-центром предпочли бы веб-чат (в Европе -- 19%).

Поистине интернациональный характер приобрела электронная почта: в среднем 86% выбирают этот вид связи и более 45% хотели бы, чтобы общение по e-mail стало основным видом коммуникации с компаниями. Но последние должны весьма оперативно реагировать на электронные письма клиентов: 21% в среднем по миру и 30% россиян ожидают ответа в течение одного часа (три года назад таких было 6%).

Свыше 89% потребителей по всему миру и 98% россиян хотели бы получать по телефону или в текстовом виде информационные сообщения от компаний о других интересных товарах и услугах. Такие сообщения способствуют созданию положительного имиджа у клиентов. У 89% соотечественников звонок вежливости, уточняющий удовлетворенность клиента качеством товара или услуг или содержащий просто благодарность за сотрудничество, оставляет позитивное впечатление о компании. Однако только 43% в среднем по миру и 39% россиян когда-либо получали такие звонки.

Деловой Контакт Центр