

A large iceberg floats in a deep blue ocean under a bright blue sky with scattered white clouds. The iceberg's jagged, snow-covered peak is visible above the water, while its massive, textured base extends far below the surface, illustrating the concept of the 'tip of the iceberg'.

Клиентоориентированный подход к стратегии выбора и развития каналов для обслуживания клиентов

Олег Зельдин. Управляющий партнер.
Апекс Берг Контакт-Центр Консалтинг. Москва. Россия.

Вопросы, на которые необходимо ответить при формировании стратегии развития каналов.

Какие каналы предлагает рынок?

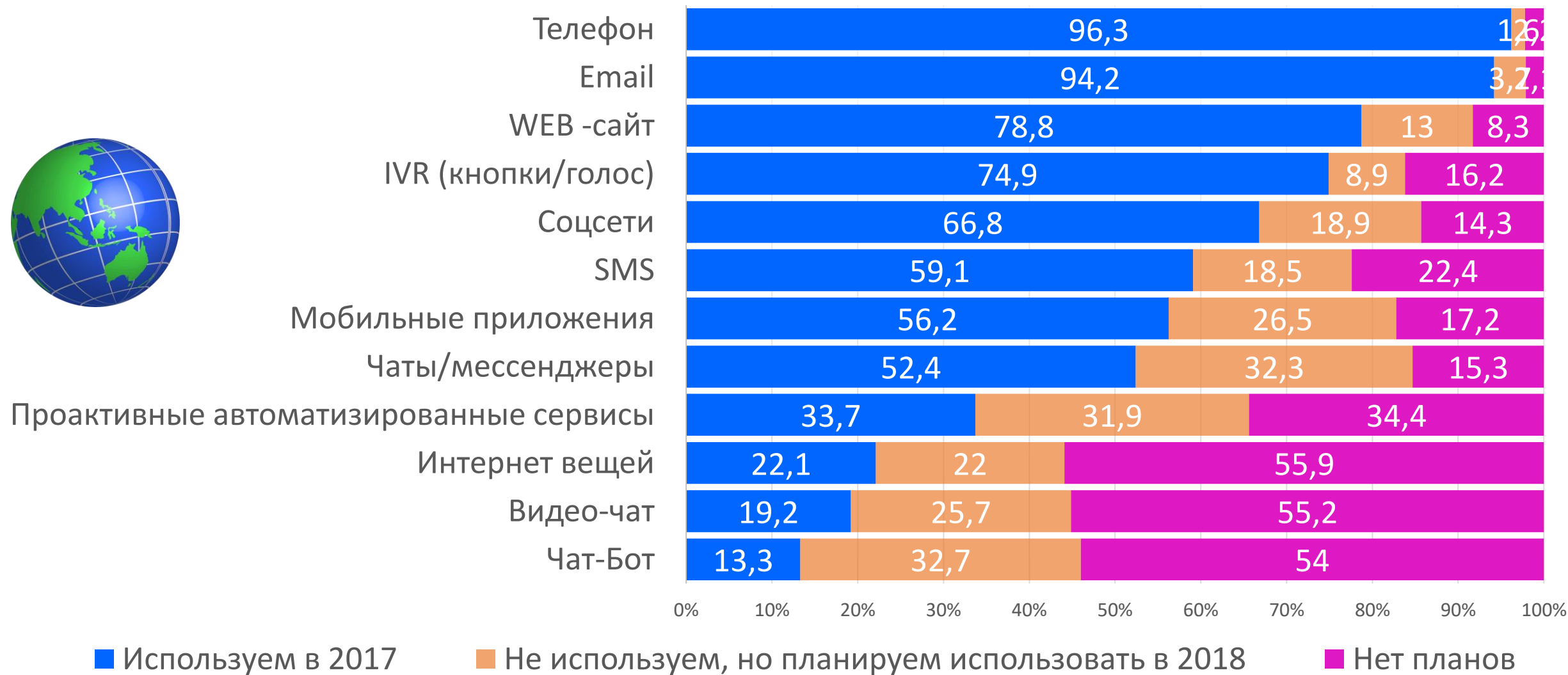
Каковы предпочтения клиентов?

Хорошо ли мы обслуживаем клиентов в существующих каналах?

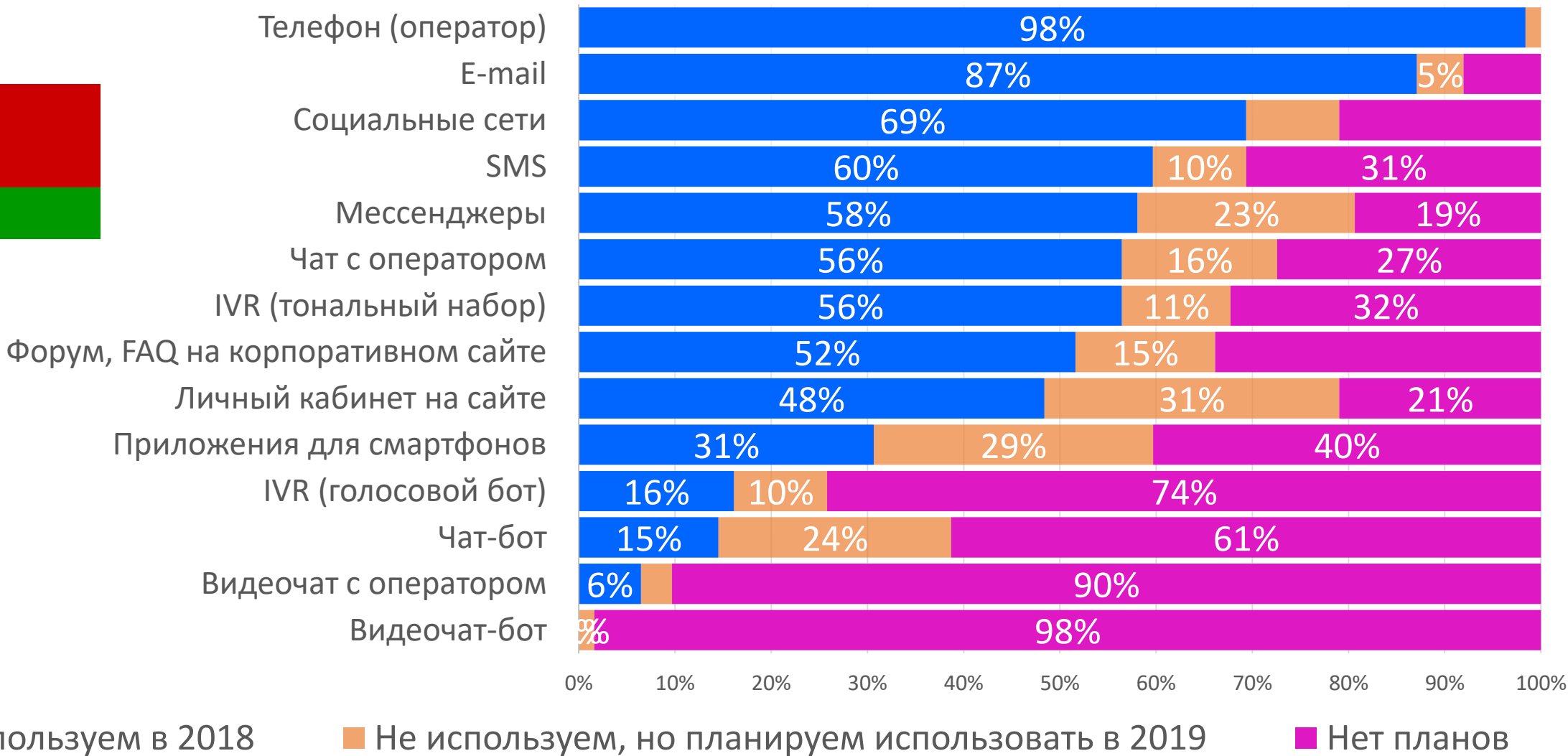


Какие каналы предлагает рынок?

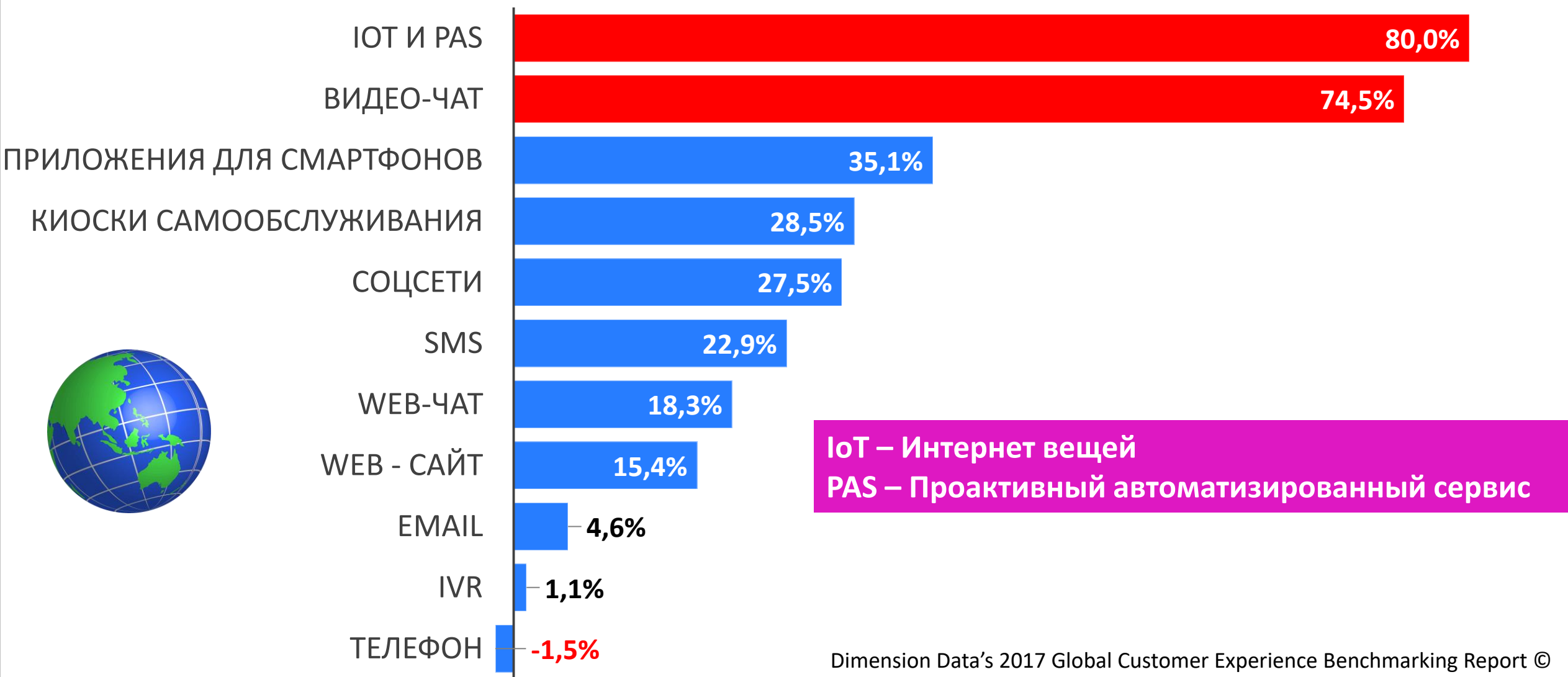
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАНАЛОВ УЧАСТНИКАМИ МИРОВОГО РЫНКА



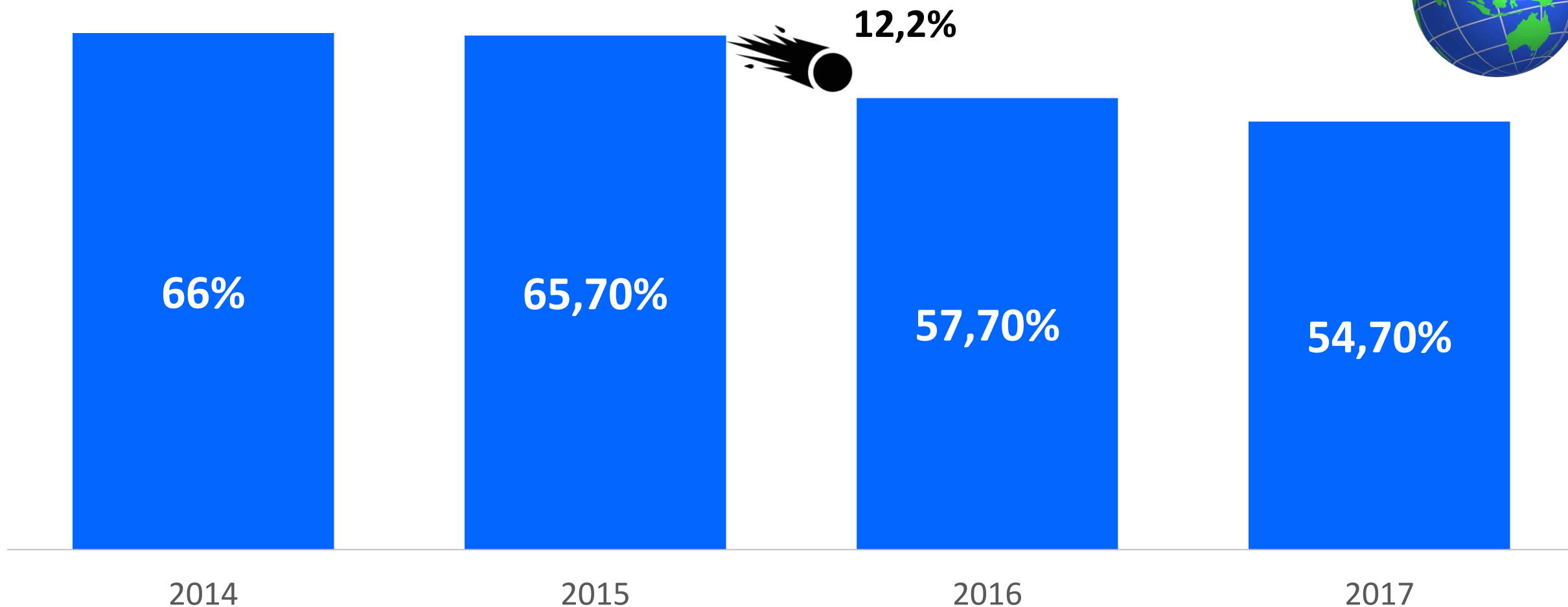
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАНАЛОВ УЧАСТНИКАМИ РЫНКА. БЕЛАРУСЬ. 2018



ДИНАМИКА РОСТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАНАЛОВ ЗА 2016-2017.



НОВЕЙШАЯ ИСТОРИЯ КОНТАКТНЫХ ЦЕНТРОВ. ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ ОБРАЩЕНИЙ ПО ТЕЛЕФОНУ В ОБЩЕЙ МАССЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ С КЛИЕНТАМИ

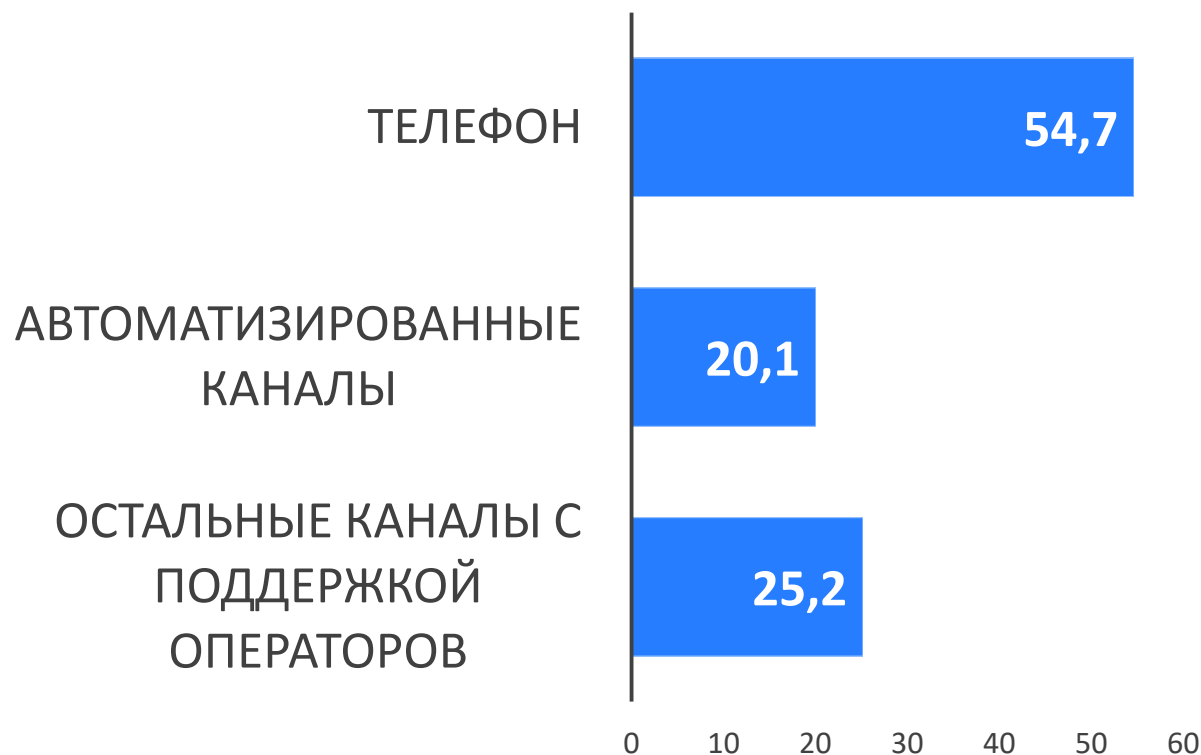


Текущее и целевое распределение нагрузки по каналам.

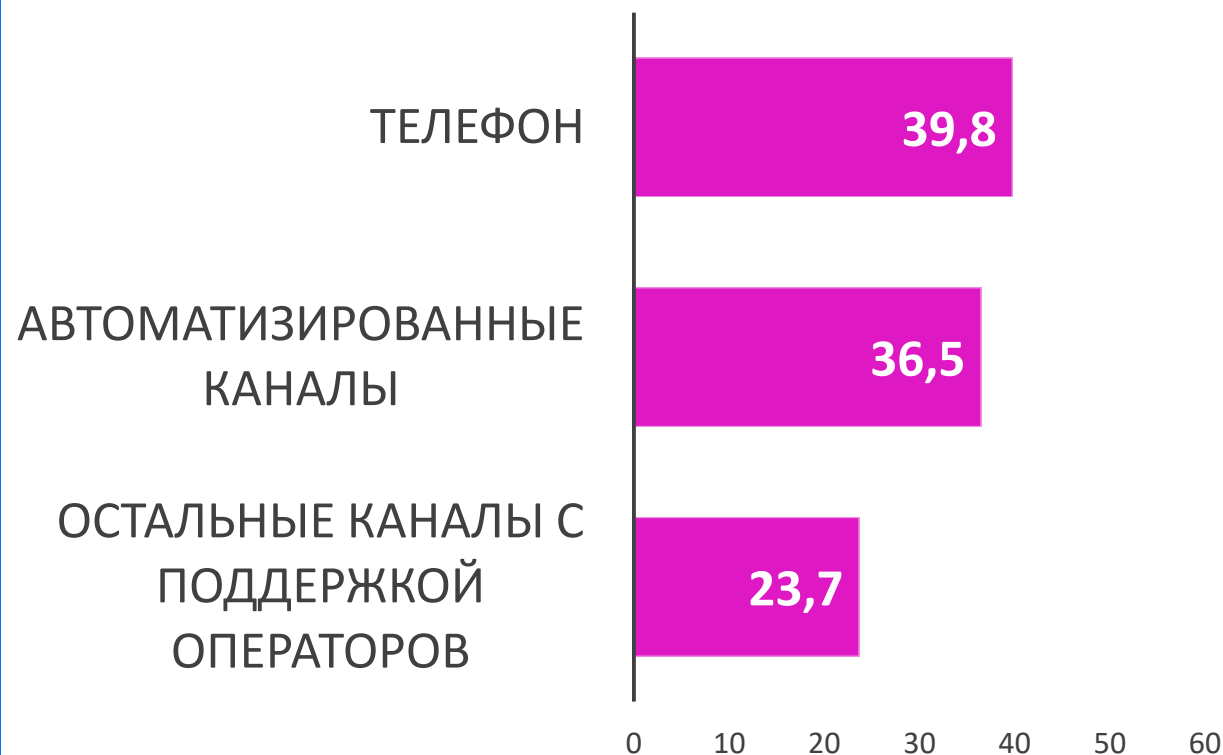


ВСЕ ОТРАСЛИ

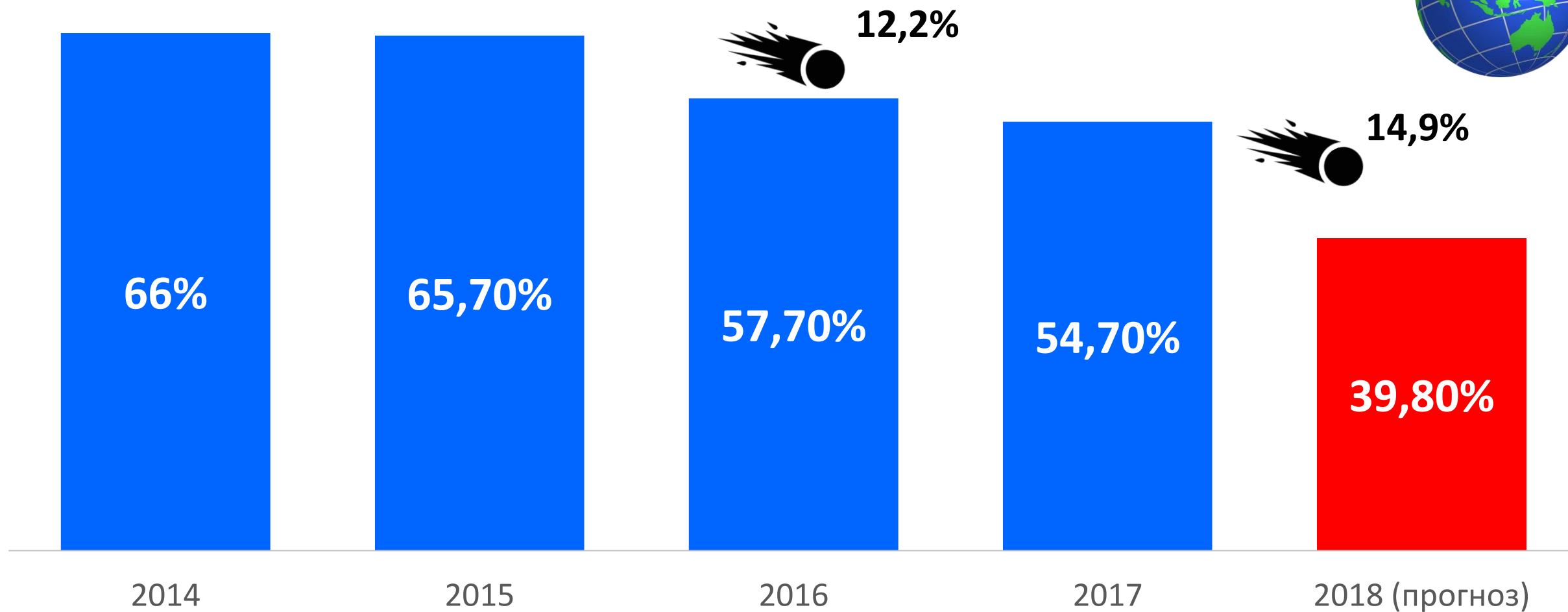
**Текущее распределение
(% от общего объема) (2017)**



**Целевое распределение
(% от общего объема) (2018)**

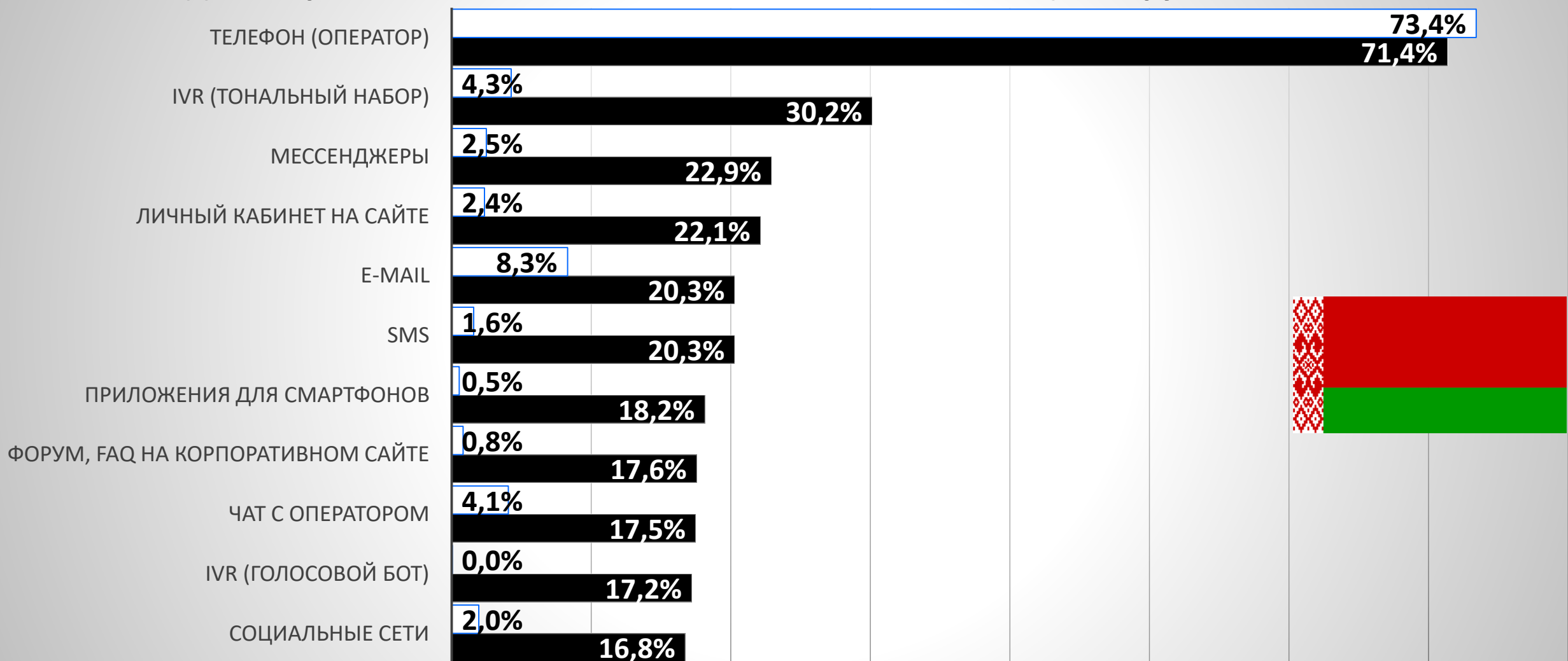


НОВЕЙШАЯ ИСТОРИЯ КОНТАКТНЫХ ЦЕНТРОВ. ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ ОБРАЩЕНИЙ ПО ТЕЛЕФОНУ В ОБЩЕЙ МАССЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ С КЛИЕНТАМИ



Доля обращений в различных каналах от общего объема. Беларусь. 2018.

Доля обращений в канале от общего объема каналов в КЦ. Беларусь. 2017 - 2018.



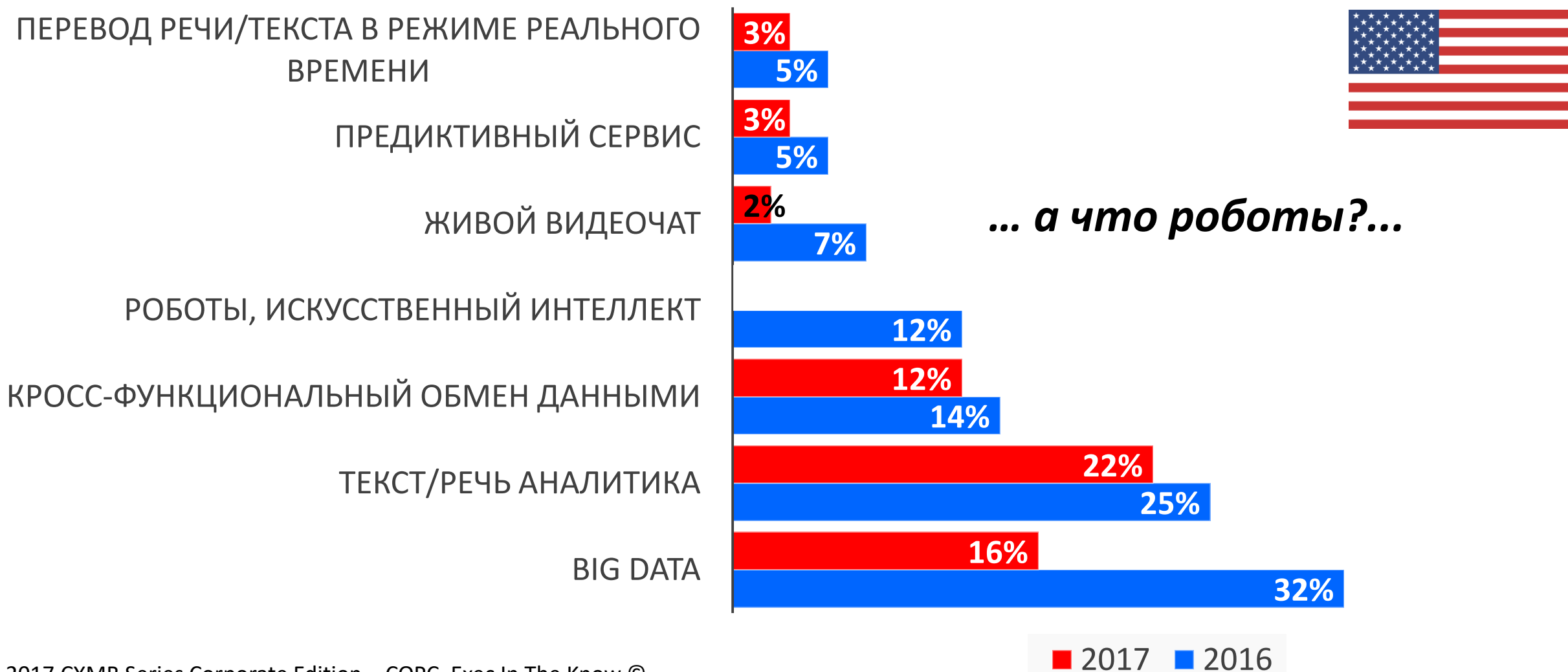
КАК ИЗМЕНИТСЯ ВАШ КЦ В БЛИЖАЙШИЕ 2 ГОДА?



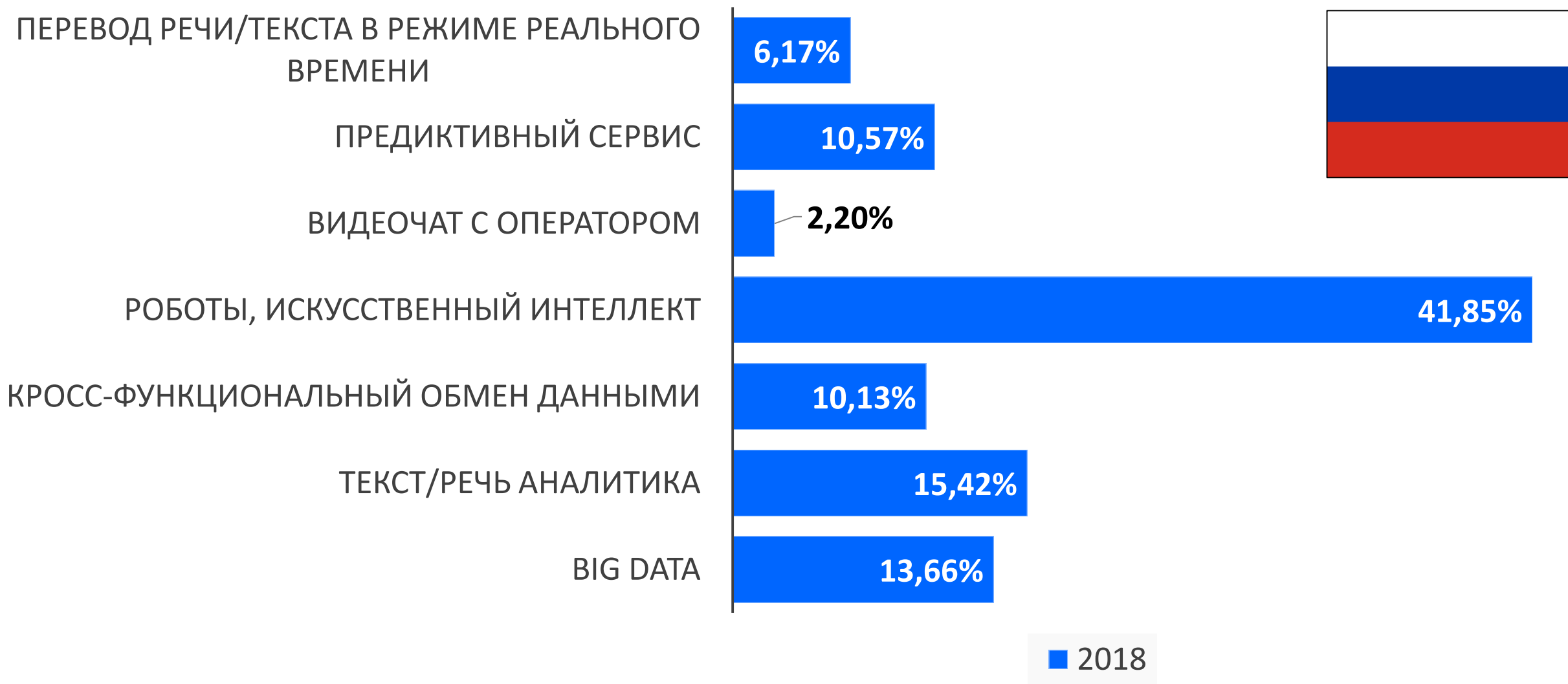
КАК ИЗМЕНИТСЯ ВАШ КЦ В БЛИЖАЙШИЕ 2 ГОДА?



Какая из перечисленных развивающихся технологий наиболее интересна для Вашей компании?



Какая из перечисленных развивающихся технологий наиболее интересна для Вашей компании?





Каковы предпочтения клиентов?

The background of the slide is a light gray wireframe of a mountain range, composed of various triangular and quadrilateral facets, creating a low-poly, crystalline effect.

Исследования мнений существующих и потенциальных клиентов

Внимание!

Все исследования должны делаться с учетом сегмента клиентов.

Если нужно пообщаться с компанией в режиме реального времени, какой метод вы выберете?

■ Россия 2018 ■ США 2016

Чат на сайте

Телефон

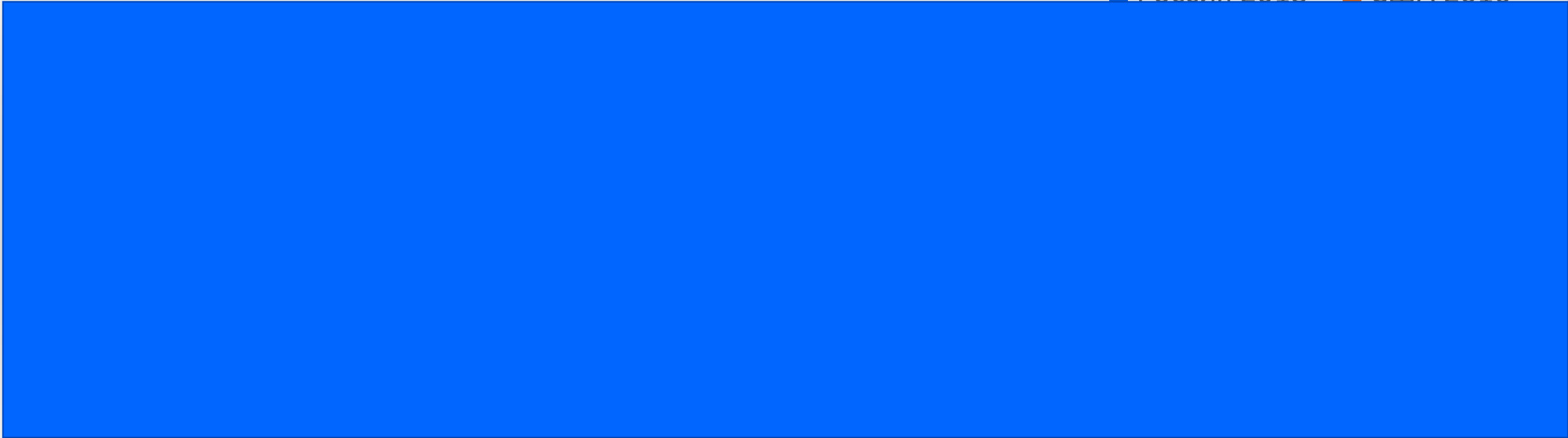
Чат, мессенджер с
мобильного
устройства

Односторонний
видеочат (Вы видите
оператора)

Двусторонний
видеочат

Какой метод из перечисленных наиболее удобен для вас при решении вопросов с клиентским сервисом (при равных возможностях решить вопрос)?

■ Россия 2018 ■ США 2016



Вежливый и профессиональный
человек

Понятная и быстрая автоматическая
система

Какие самые важные факторы определяют ваш выбор канала общения с клиентской службой?

■ Россия 2018 ■ США 2016

Простота
использования

Возможность с кем-то
поговорить о Вашей
проблеме

Возможность
быстрого решения
вопроса

Привычка к
определенному
каналу

Рекомендации по исследованию собственных клиентов

Опросы:

- **Цель – подтвердить/уточнить выводы из внешних исследований с учетом Вашей специфики**
- Репрезентативная выборка по сегментам
- Использование разных каналов для сбора информации с калибровкой результатов
- Сбор информации об удовлетворенности обслуживанием в разрезе существующих точек контакта

Фокус-группы:

- **Цель – «копнуть глубже» (альтернативы использования, функционал, узкие места, скрытые проблемы и т.п.)**
- Постарайтесь вовлечь не только существующих, но и потенциальных клиентов
- Выводы предыдущих исследований могут быть направлением работы фокус-группы, но не должны влиять на мнение участников
- Дать возможность высказать мнение ВСЕМ участникам, а не только тем, кто любит поговорить

Сбор информации не только о существующих, но и о желаемых новых каналах и точках контакта



Правильно ли мы обслуживаем
клиентов в существующих каналах?

Рекомендуемые подходы

Описание ключевых этапов жизненного цикла и точек контакта в каналах

Построение частотной матрицы взаимодействия в точках контакта

Исследование удовлетворенности **клиентов** обслуживанием в точках контакта

Совмещение результатов исследования с частотной матрицей взаимодействия в точках контакта – создание Матрицы Клиентского Опыта

Ключевые этапы жизненного цикла Клиента и точки контакта клиента с компанией

Для детального анализа клиентского опыта важно проводить анализ обслуживания клиентов в точках контакта.

Точка контакта – это сочетание канала взаимодействия и ключевого этапа жизненного цикла клиента

Пример ключевых этапов жизненного цикла Клиента:

Поиск и выбор	Оформление заказа	Оплата	Доставка, активация	Информ. поддержка	Техническая поддержка	Отмена, возврат
------------------	----------------------	--------	------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------

Внимание!!!

Все исследования необходимо делать в срезе клиентских сегментов.

Частотная матрица взаимодействия в точках контакта

Ключевые события жизненного цикла клиента

		Поиск и выбор	Оформление заказа	Оплата	Доставка, активация	Информ. поддержка	Техническая поддержка	Отмена, возврат
КАНАЛЫ	Сайт компании	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта
	Телефон	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта
	Чат	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта
	Email	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта
	Личное посещение	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта
	Соцсети	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта
	Мобильное приложение	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта	Точка контакта
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Матрица Клиентского Опыта точках контакта

Ключевые события жизненного цикла клиента

		Ключевые события жизненного цикла клиента						
		Поиск и выбор	Оформление заказа	Оплата	Доставка, активация	Информ. поддержка	Техническая поддержка	Отмена, возврат
КАНАЛЫ	Сайт компании	25%	54%	36%	27%	10%	Недоступно	Недоступно
	Телефон	20%	15%	Недоступно	18%	42%	42%	30%
	Чат	11%	Недоступно	Недоступно	Недоступно	15%	17%	Недоступно
	Email	1%	2%	Недоступно	Недоступно	5%	33%	Недоступно
	Личное посещение	20%	24%	45%	33%	7%	8%	70%
	Соцсети	13%	Недоступно	Недоступно	Недоступно	7%	Недоступно	Недоступно
	Мобильное приложение	10%	5%	19%	22%	14%	Недоступно	Недоступно
		1	2	3	4	5		

Логика и результаты выводов

	Поиск и выбор	Оформление заказа	Оплата	Доставка, активация	Информ. поддержка	Техническая поддержка	Отмена, возврат
Сайт компании	25%	54%	36%	27%	10%	Недоступно	Недоступно
Телефон	20%	15%	Недоступно	18%	42%	37%	30%
Чат	5%	Недоступно	Недоступно	Недоступно	15%	17%	Недоступно
Email	7%	2%	Недоступно	Недоступно	5%	33%	Недоступно
Личное посещение	20%	24%	45%	33%	7%	8%	70%
Соцсети	13%	Недоступно	Недоступно	Недоступно	7%	Недоступно	Недоступно
Мобильное приложение	10%	5%	19%	22%	14%	Недоступно	Недоступно

	Поиск и выбор	Оформление заказа	Оплата	Доставка, активация	Информ. поддержка	Техническая поддержка	Отмена, возврат
Сайт компании	25%	54%	36%	27%	10%	Недоступно	Недоступно
Телефон	20%	15%	Недоступно	18%	42%	42%	30%
Чат	11%	Недоступно	Недоступно	Недоступно	15%	17%	Недоступно
Email	1%	2%	Недоступно	Недоступно	5%	33%	Недоступно
Личное посещение	20%	24%	45%	33%	7%	8%	70%
Соцсети	13%	Недоступно	Недоступно	Недоступно	7%	Недоступно	Недоступно
Мобильное приложение	10%	5%	19%	22%	14%	Недоступно	Недоступно

Визуализация текущей популярности каналов у клиентов в срезах ключевых событий жизненного цикла

Визуализация недоступных точек контакта в текущей ситуации

Визуализация клиентского опыта в разрезе точек контакта

Материал для дальнейшего анализа и определения действий

Каковы стратегические действия по выбору и развитию каналов?

Рекомендуемые подходы к ответу на вопрос

Определение потенциально новых каналов на основании результатов исследований

Сбор мнений **бизнес-подразделений** о возможностях, ожидаемом эффекте и требуемых ресурсах для проведения изменений в недоступных точках контакта

Определение действий для существующих и новых точек контакта на основании результатов исследований мнений Клиентов, ситуации на Рынке и возможностей Бизнеса

Приоритезация действий и составление плана мероприятий (не входит в данную презентацию)

[illegible]

К- Клиенты

[illegible]

К- Клиенты

[illegible]

Матрица выводов по развитию каналов



Не создаем ТК



Исправляем процессы - Создаем ТК

Р- Рынок



Исправляем ТК



Строим канал – Создаем ТК

К- Клиенты

	Поиск и выбор		Оформление заказа		Оплата		Доставка, активация		Информ. поддержка		Техническая поддержка		Отмена, возврат	
Сайт компании		25%		54%		36%		27%		10%	К Р		К Р	
											- -		+ +	
Телефон		20%		15%	К Р			18%		42%		42%	К Р	
					- -								+ +	
Чат	К Р		К Р		К Р		К Р		К Р		К Р		К Р	
	+ +		+ +		- -		+ +		+ +		+ +		+ +	
Email		1%		2%	К Р		К Р			5%		33%	К Р	
					- -		- -						- -	
Личное посещение		20%		24%		45%		33%		7%		8%		70%
Соцсети		13%	К Р		К Р		К Р			7%	К Р		К Р	
			- -		- -		- -				- -		- -	
Мобильное приложение		10%	К Р		К Р			22%		14%	К Р		К Р	
			+ +		+ +						- -		+ +	
Чат-бот	К Р		К Р		К Р		К Р		К Р		К Р		К Р	
	= +		= +		- -		= +		= +		- -		= +	

Логика и результаты выводов

	Поиск и выбор	Оформление заказа	Оплата	Доставка, активация	Информ. поддержка	Техническая поддержка	Отмена, возврат
Сайт компании	25%	54%	36%	27%	10%	К Р - -	К Р + +
Телефон	20%	15%	К Р - -	18%	42%	42%	К Р + +
Чат	К Р + +	К Р + +	К Р - -	К Р + +	К Р + +	К Р + +	К Р + +
Email	1%	2%	К Р - -	К Р - -	5%	33%	К Р - -
Личное посещение	20%	24%	45%	33%	7%	8%	70%
Соцсети	13%	К Р - -	К Р - -	К Р - -	7%	К Р - -	К Р - -
Мобильное приложение	10%	К Р + +	К Р + +	22%	14%	К Р - -	К Р + +
Чат-бот	К Р = +	К Р = +	К Р - -	К Р = +	К Р = +	К Р - -	К Р = +

Определение стратегического направления действий в каждой точке контакта как в существующих, так и в новых каналах

Приоритезация действий

Основа для составления плана внедрения





Омниканальность

Важно!

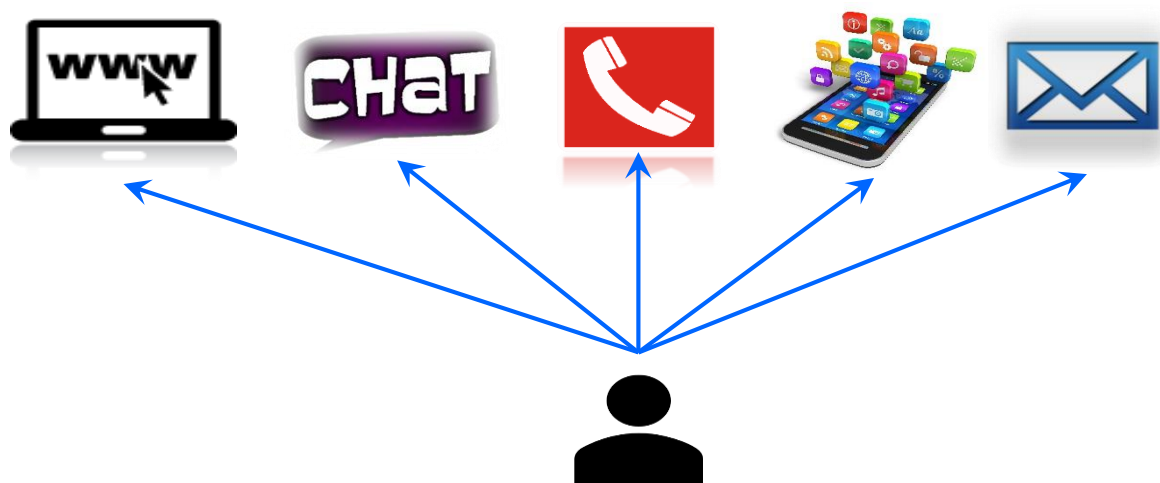
Предложение каналов в сочетании с минимизацией усилий на их использование формирует предпочтения клиентов при выборе каналов

Одним из современных требований к минимизации усилий клиентов при получении сервиса является **ОМНКАНАЛЬНОСТЬ**.

Мультиканальность и Омниканальность

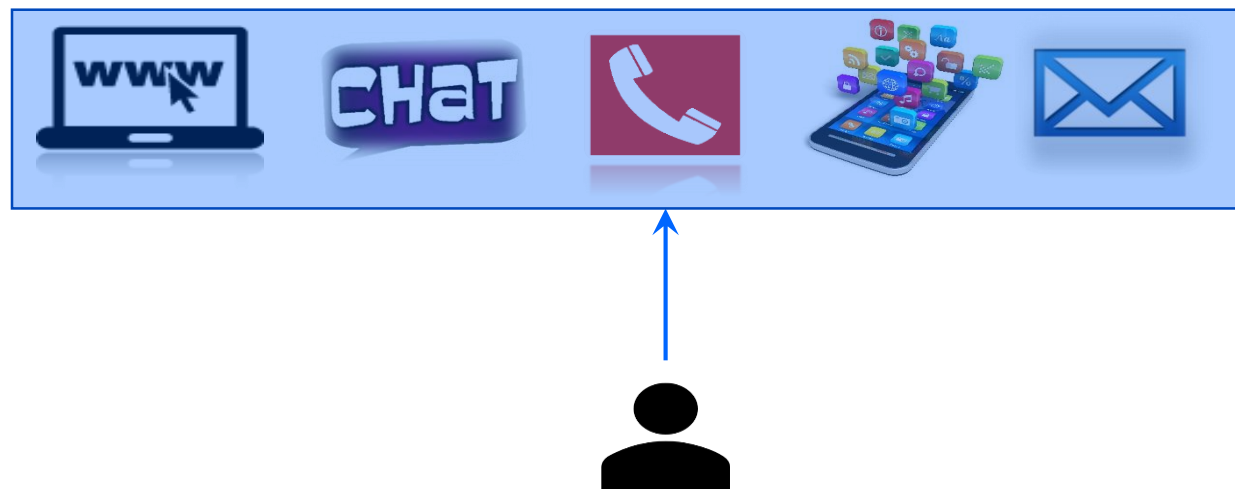
Мультиканальность:

Создание возможности коммуникаций с клиентами по различным каналам доступа.

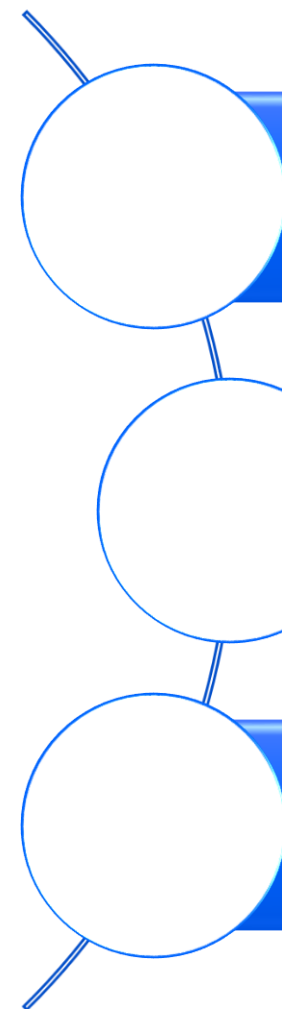


Омниканальность:

Уровень развития мультиканального сервиса, в результате которого усилия клиентов для достижения результата коммуникаций минимальны и не зависят от выбранного канала.



Ключевые критерии омниканальности



Минимизация необходимости переключения каналов

Минимум усилий клиента при переключении каналов

Консистентность обслуживания в разных каналах

Сервисно – каналная матрица

КАНАЛЫ → СЕРВИСЫ ↓	Телефон	EMAIL	Чат	Соцсети	Мобильное приложение
ИСО ФЛ (ВХ)	X	X	X	X	X
ТП ФЛ (ВХ)	X	X	X		
ПРОДАЖИ ФЛ (ВХ)	X				
ПРОДАЖИ ФЛ (ИСХ)	X	X			X
ИСО ЮЛ (ВХ)	X	X	X		
ТП ЮЛ (ВХ)	X	X			
ПРОДАЖИ ЮЛ (ВХ)	X				
ПРОДАЖИ ЮЛ (ИСХ)		X			

Драйверы омниканальности

Количество доступных каналов в удобное время

Наполненность каналов сервисами

Единая система контроля качества

Единая система KPI

Быстрая связь между специалистами разных каналов

Единая БД с информацией о действиях клиентов и доступная специалистам разных каналов

Возможности быстрого переключения каналов

Проактивное информирование клиентов о разных каналах

Непротиворечивость информации в каналах обслуживания клиентов. Рекомендации

Единая программа обучения персонала в различных каналах

- Если применимо, ротация персонала
- Если применимо, внутренняя текучесть

Четкая сервисно-канальная матрица

Единая база знаний для персонала во всех каналах

Непротиворечивость информации в каналах обслуживания клиентов. Рекомендации

Единая CRM-система

- Обязанность регистрации взаимодействия во всех каналах
- Доступ операторов к информации о предыдущих контактах (во всех каналах)

Регулярный пересмотр сценариев для персонала в различных каналах по переадресации в другой канал

Точные сценарии по действиям, при обнаружении противоречивой информации в обслуживании клиента («принудительная» фиксация жалобы)

СПАСИБО

ЗА ВНИМАНИЕ

Апекс Берг
Контакт-Центр Консалтинг

o.zeldin@apexberg.ru

+7 495 22-911-82
www.apexberg.ru