**Как повысить эффективность сервисных компаний**

Narayan Nallicheri, T. Curt Bailey, J. Scott Cade

Организации, работающие в сфере обслуживания, могут очень многому научиться у производителей: как больше фокусироваться на клиентах и получать при этом более высокую прибыль.

Narayan Nallicheri, T. Curt Bailey, J. Scott Cade

В 1998 году Dell Inc. начала инвестировать в обслуживание клиентов, используя программное обеспечение, названное «Искусственным разумом» (AI). Целью было предоставлять автоматическое телефонное обслуживание и давать вполне конкретные ответы клиентам, испытывающим затруднения со своими компьютерами. Ушли в прошлое раздражающие диалоги, первым вопросом которых неизменно был: «А Вы не пытались перезагрузиться?». Вместо этого, агенты задают конкретные вопросы, которые помогают быстро разрешить любую проблему.

Прибыль Dell от использования AI системы впечатляет: сегодня 90 процентов проблем клиентов разрешаются в ходе одного телефонного звонка, значительно снизился возврат продуктов от недовольных клиентов. Эта сеть обслуживания внесла огромный вклад в кампанию Dell по сокращению издержек, которые за период с 1998 по 2003 годы снизились на $1 миллиард. И хотя по телефону сегодня улаживаются гораздо более сложные технические вопросы, чем прежде, средняя продолжительность звонка сократилась на 8 процентов.

Что не менее важно, в результате этого взаимодействия компания Dell непрерывно учится, рассматривая каждую проблему, как потенциальный дефект продукта, программного обеспечения или документации. Переправляя информацию из колл-центров в отделы разработки, Dell ожидает, что любые дефекты могут быть устранены в последующих версиях продукта. Другими словами, Dell одновременно сокращает стоимость обслуживания клиентов и использует систему обслуживания для повышения качества продуктов.

Большая часть действий, связанных с обслуживанием клиентов, предпринимаемых компаниями из самых разных отраслей, таких как медицина, финансы или телекоммуникации, или сервисное подразделение внутри компании, далеки от достижения того, что удалось Dell. Проблема не в том, что клиентов игнорируют, а в том, что компании уделяют им не тот вид внимания.

Во имя клиентов компании без конца добавляют все новые продукты и услуги, но в процессе этого добавления постоянно создаются разрозненные и излишние точки контактов с клиентами. Например, внедрение очереди звонков для обслуживания новой кредитной программы или предоставление нового тарифного плана могут показаться достаточно невинными. Но когда десятки новых предложений переплетаются между собой, они делают процесс обслуживания дорогим, неэффективным и трудноуправляемым.

У компаний редко имеется сознательная стратегия по переводу клиентов на менее затратные каналы обслуживания. Результатом является крайне персонализированное обслуживание, которое не требуется большинству клиентов и потому им не ценится, но которое ведет к кастомизации продуктов для всех типов клиентов.

Чтобы еще ухудшить положение компаний, для обработки информации были установлены многомиллионные системы CRM и ERP, которые, однако, мало что сделали для повышения эффективности бизнеса или оказании помощи при кросс-продажах.

Когда стоимость обслуживания все время идет вверх, руководство начинает терять терпение, задавая все более конкретные вопросы: Почему бизнес не может получить доход от обслуживания клиентов? Учитывая миллионы, потраченные на инвестиции в технологии, почему сервис-центры до сих пор не могут предоставить высококачественное обслуживание при низких издержках? Почему сервис-центры не предоставляют информацию отделам разработок, маркетинга и продаж?

**Уроки неприбыльного производства**

Те, кто управляют бизнесом обслуживания или процессами, могут найти ответы на эти вопросы в успехе неприбыльного производства. С самого начала 1970-х годов производственный сектор старался угнаться за растущим спросом на более качественные продукты, удовлетворяющие разнообразные потребности покупателей, и конкурировать с новыми, все более эффективными старт-апами. В результате этой борьбы появились бесчисленные методы сокращения издержек и повышения производительности: от тотального контроля качества, до производства «точно в срок», и до узконацеленных бизнес потоков. Причем каждый новый метод вызывал новую волну роста производительности.

Мы верим, что организации, применяющие эти принципы, могут добиться выдающихся улучшений в структуре операционных затрат, уровне обслуживания и качестве конечного продукта, одновременно сокращая время вывода продукта на рынок и увеличивая прибыль. По нашему опыту, экономия зависит от компании и отрасли, но вполне реалистично ожидать сокращения издержек на 25 процентов. Более того, очень часто в результате получается рост выручки на 5 процентов ежегодно.

Чтобы оценить, как далеко еще могут продвинуться производственные отрасли и сектор услуг (финансы, страхование, недвижимость и пр.), мы сравнили информацию Бюро занятости по росту производительности с 1970 года (График 1). За последние 30 лет производительность труда в американских производственных компаниях практически утроилась, а в компаниях услуг выросла всего на 40 процентов.

Потенциальную стоимость модели «облегченных» услуг лучше всего можно продемонстрировать на сходстве проблем, стоящих сегодня перед обслуживающими организациями, и тем, что стоят перед производителями. Среди них:

Улучшать производственный процесс и сокращать издержки, перенацеливая бизнес процессы на скорость и качество.

Разделять обычные и уникальные характеристики продукта, чтобы получить максимальную ценность от коммодитизированных процессов и максимизировать выгоды от разнообразия.

Применять специально сконструированные бизнес потоки для того, чтобы сегментировать простые и сложные предложения и развивать рутинные процессы, сохраняя самые гибкие из них для продуктов, нацеленных на тех немногих клиентов, которым они требуются (и которые готовы за них платить).

Передать принятие решений и ответственность фронт менеджерам, непосредственно общающимся с клиентами.

**Скорость и качество**

Повышая скорость операций, бизнес становится более гибким и способным быстро реагировать на изменение условий на рынке и потребностей клиентов. А, фокусируясь на качестве, бизнес экономит время, которое тратится на переработку проектов, починку или замену сломанных продуктов и удовлетворение жалоб клиентов. Обе стратегии ведут к гораздо более низкой структуре затрат. Что еще не маловажно, улучшенные продукты укрепляют лояльность клиентов, что увеличивает потенциальную выручку.

Но скорость и качество должны быть связаны между собой.

Говоря о производителях, можно отметить крайне успешную программу качества компании Ford в начале 1980-х годов, которая является лучшей иллюстрацией такого подхода. Автопроизводитель серьезно сократил процент барка, много инвестировав в контроль качества процесса сборки. Он также оценивал поставляемые запчасти и поставщиков, сперва инспектируя выборочные компоненты, а затем наделяя “знаком качества» поставщиков, показавших высокие стандарты контроля над процессами. Параллельно Ford ускорил цикл перехода от концептов к производству, чтобы быстрее реагировать на изменения вкусов потребителей. Эта стратегия провалилась только тогда, когда компания, стремясь к быстрому международному расширению, начала делать упор на скорости в ущерб качеству.

Основанная на искусственном интеллекте система клиентского обслуживания компании Dell демонстрирует, насколько успешно стратегия обслуживания также может быть построена на скорости и качестве. Эффективность системы основана на использовании информации, полученной в результате телефонных звонков, а улучшенные на их основе продукты ведут в свою очередь к меньшему количеству звонков (снижение издержек на обслуживание) и более удовлетворенным клиентам (увеличение выручки).

Архитектура продукта, будь то услуга или физический продукт, наиболее эффективна, в том числе с точки зрения затрат, когда она нацелена на максимизирование рыночной стоимости разнообразия. Разделяя обычное и кастомизированное, компании могут использовать масштабируемые модульные платформы, чтобы получить наибольшую маржинальную прибыль от коммодитизированных продуктов, одновременно поддерживая кастомизацию там, где потенциальный возврат оправдывает издержки. Когда бизнесу это не удается, т.е. когда компании не могут обеспечить достаточный контроль над сложностью, отходы и издержки быстро нарастают. Например, для банка расточительно предлагать все от обычных кредитных карт до высококлассного управления активами через телефонный центр. В таких ситуациях слишком много тратится на обслуживание обычной клиентской базы, когда для этой группы хватило бы недорого канала, такого как интернет. А ценные клиенты не получают при этом внимания, которого они заслуживают.

Издержки производства на линиях сборки, сопровождающие множество продуктов, растут из-за частых перемен на заводе, увеличения времени переключения с одного продукта на другой, более высоких затрат на управление и увеличение капитальных инвестиций. В бизнесе обслуживания увеличение разнообразия повышает затраты в виде роста количества процедур в бэк-офисе, большого количества уникальных процессов, роста числа ошибок при транзакциях, множества центров обслуживания клиентов и дорогостоящего обучения персонала.

Производители, такие как Boeing, были одними из самых горячих сторонников идеи разделения архитектуры обычных продуктов и тех, что производятся под заказ. В период первоначальной разработки модели 777 аэрокосмический гигант предпринял огромные усилия, чтобы применить модульный подход в конфигурации самолета. Целью было создать приемлемую серию опций для 777, которые бы отвечали потребностям клиентов в разнообразии, и не дорогую систему производства начинки для самолетов Boeing.

Взойдите сегодня на борт любого 777, и вы увидите результаты. Там, где требуются минимальные изменения конфигурации, например, цвета или количества сидений, клиенты Boeing легко могут выбрать из набора кастомизированных дизайнов, предлагаемых компанией. Но когда их запрос значительно повышает стоимость производства, т.е. выходит за рамки четкого набора опций, клиент должен платить больше.

Можно сказать, что выпускающая кредитные карты компания Capital One с ее обильным использованием статистических моделей для оценки кредитных профилей клиентов, предсказывающих вероятность дефолта для конкретных сегментов клиентов, воплощает организационную версию разделения обычного и уникального и получения прибыли от обоих. Глубоко анализируя кредитные модели и изучая демографику потенциальных клиентов, $10 миллиардная компания делит потребителей на микросегменты. Она может кастомизировать процентную ставку в соответствии с кредитной историей человека, но делает она это на базе единой эффективной платформы. Таким образом, кажется, что Capital One предлагает широкий набор ставок и кредитных лимитов, что привлекательно для клиентов. А тем временем, архитектура инноваций и повышения стоимости Capital One позволяет ей максимизировать проникновение на рынок и возврат на кредиты (привлечение и удержание клиентов при одновременной минимизации риска дефолта) и повышать эффективность системы процессинга, инфраструктур бэк-офиса и колл-центра.

**Масштабируемая дифференциация**

Концепция специально сконструированных бизнес потоков (tailored business streams – TBS) основана на том, что требования 80 процентов клиентов обычны и могут быть без проблем удовлетворены, но более гибкие (и более дорогостоящие) процессы требуются для того, чтобы удовлетворить оставшиеся 20 процентов. Для производителей или сервисных организаций TBS снижает издержки на обслуживание, повышает уровень услуг и помогает сохранять гибкость, позволяя компаниям достигать высокого уровня дифференциации, не жертвуя экономией на масштабах. Многие компании сегментируют свои потоки услуг, но лишь некоторые упрощают лежащие в их основе процессы доставки, где использование TBS и позволяет получить экономию и повышение производительности.

Один Северо-Американский производитель автокомплектующих смог сократить производственные расходы более чем на 25 процентов, нацелив большую часть операций на многочисленные и относительно стандартные продукты, и консолидировав малочисленные и сложные продукты, выделив их в отдельное подразделение. Поступив так, производитель улучшил обслуживание клиентов, сократив количество отсутствующих на складе запчастей и обеспечив более скорую доставку для обеих продуктовых линеек, в результате повысив прибыль. Более того, сократив количество производимых на каждом заводе предназначенных для склада продуктов на 80 процентов, и производя товары ближе к клиентам, которым они были нужны, компания смогла снизить стоимость капитала и повысить оборачиваемость запасов.

Такая же стратегия может быть легко применена в сервисной организации. Крупная компания медицинского страхования столкнулась с резким увеличением затрат на обработку страховых случаев, которые составляли более 10 процентов всех административных издержек. Внутренне расследование обнаружило, что для обработки большинства обращений использовались крайне кастомизированные ручные процессы обработки. И лишь немногие процессы и автоматизированные системы работали с заявками по-другому: в зависимости от их сложности.

Чтобы справиться с проблемой, компания внедрила двухуровневую систему обработки, при которой большая часть работы, в основном обычные страховые возмещения, выполняется автоматизированной системой. Входящие обращения проходят проверку, и если не обнаруживается никаких аномалий, документ быстро уходит на оплату практически без человеческого вмешательства. Второй канал обрабатывает исключения – обращения, требующие тщательного изучения экспертами, прежде чем будет дано добро на выплату. Этот новый подход может привести к тому, что почти 75% процентов обращений в течение следующих лет будут обрабатываться без человеческого участия. И экономия может составить более 20 процентов от всех расходов на обработку.

**Передача власти на передовую**

По мере того, как в компании улучшаются производственные процессы, т.е. они фокусируются на скорости и качестве, сегментируются в зависимости от ценности и потребностей клиентов и дифференцируются на рутинные и сложные, требуется все меньше надзора на всех уровнях организации. Эффективные, тонко настроенные и продуманные операции предоставляют сотрудникам инструментарий для принятия ими собственных решений. Вместо жестких правил они дают принципы деятельности и принятия решений. А большая свобода освобождает внимание от исключительно рутинных операций и позволяет уделять больше внимания клиентам (а это может оказывать прямое влияние на рост прибыли).

На производстве наделение сотрудников властью обычно приводит к образованию саморегулируемых команд, чьи результаты измеряются и по объему, и по качеству. Эти рабочие часто обладают правом даже останавливать конвейер, если встает вопрос качества, или делать довольно крупные инвестиции, если они могут доказать их окупаемость с точки зрения скорости и результатов. Часто к этим показателям привязаны и выплачиваемые им бонусы.

Для работающих в секторе услуг, эти принципы нашли свое отражение в процессе принятия решений, который ориентирован на «удовлетворение клиента». В качестве примера можно привести сеть отелей Ritz-Carlton Hotel Company, где работающий с посетителями персонал имеет собственный ежемесячный бюджет для разрешения спорных ситуаций и обладает правом, например, предоставлять комнату более высокого класса или бесплатную еду. А когда у гостя проблема, от сотрудников требуется отвлечься от своих обязанностей и немедленно ее разрешить.

Как и в случае с производителями, сервисные организации должны вознаграждать тех сотрудников, которые принимают решения, ведущие к улучшению деятельности.

Однако наделения такими полномочиями чревато новым риском. Благонамеренное, но разрушительное вмешательство менеджмента среднего звена может съесть прибыль, получаемую от улучшения бизнес модели, оставляя компанию по существу в том же положении, как и до начала перемен.

Чтобы избежать постоянного усложнения, для компаний важно принять практику, когда требуется одобрение всей группы, прежде чем любой служащий сможет внедрить нечто, выходящее за текущие рамки бизнеса. Если такой механизм уже установлен, власть и ответственность можно безопасно передавать на более низкие уровни организации.

При внедрении более гибкой программы обслуживания для достижения результатов вовсе не обязательно решать все четыре проблемы. Например, можно организовать специальные бизнес потоки, не нарушая архитектуру продуктов или услуг компании. И почти всегда повышение качества и фокусирование на ответственности персонала (практически больше ничего не делая) может дать немедленные результаты.

Применяя концепции, которые до недавнего времени были чужды отраслям обслуживания: обращение к качеству и скорости, упрощение сложности, дифференциацию по размеру и наделение властью сотрудников, сервисные организации могут, наконец, добиться выгод, которые уже получили производители автомобилей, техники и многих других продуктов. Для сервисных организаций эти решения подоспели, как нельзя вовремя.