



Исследование сервисно-канальных матриц конкурентов методом тайного покупателя. Методика Апекс Берг Контакт-Центр Консалтинг, лучшие практики.

Михаил Тришкин, ISO 18295 Lead Auditor, Руководитель проектов по сертификации и диагностике Контактных Центров «Апекс Берг Контакт Центр Консалтинг»



Что такое сервисно-канальные матрицы?

Определимся с терминологией

- Любое обращение клиента в компанию всегда связано с необходимостью достижения определенной цели
- Достижение клиентом своей цели часто происходит в результате цепочки **этапов взаимодействий** клиента и компании
- Цепочки этапов в привязке к цели называются «клиентские пути» (**Service Journeys**).
- На каждом таком этапе, все взаимодействия между клиентами и компанией могут осуществляться несколько раз и по различным **каналам доступа**.
- Каждый канал имеет определенный набор клиентских сервисов. Данный набор может отличаться от канала к каналу
- **Сервисно-канальная матрица** – это визуализация всех имеющихся каналов взаимодействия с клиентами с указанием набора сервисов, оказываемых в каждом канале

Сервисно-канальная матрица. Пример внутренней СКМ «Программа лояльности»

Сервисы по программам лояльности	
Этап клиентского пути	Сервис
Знакомство с программой лояльности	
Онбординг	
Использование	
Завершение использования	

Сервисно-канальная матрица. Пример СКМ «Программа лояльности» в сравнении с конкурентами.

Сервисы по программам лояльности			Каналы взаимодействия										
Этап клиентского пути	Сервис		КЦ	Бот	Робот-IVR	Мессенджеры	Чат	Сайт	МП	ЛК	SMS	e-mail	SM внутр.
Знакомство с программой лояльности	Получение информации о программе лояльности	о	+	х	х	+	+	+	+	-	х	+	+
	Получение информации о порядке активации карточки	о	+	х	х	+	+	+	+	-	х	+	+
	Получение информации о способах блокировки карточки	о	*	х	х	*	*	*	*	*	х	*	*
	Получение информации о порядке восстановления утерянной карточки	о	*	х	х	*	*	*	*	*	х	*	*
Онбординг	Активация программы лояльности		*	х	х	*	*	*	*	*	х	*	*
Использование	Получение информации о количестве накопленных баллов	о	+	х	х	+	+	-	+	+	х	+	+
	Получение разъяснений об имеющихся баллах	об	+	х	х	+	+	-	+	+	х	+	+
Завершение использования	Осуществление блокировки карточки		*	х	х	*	*	*	*	*	х	*	*

Сервисно-канальная матрица – для чего?



Сотрудник офиса/партнерской сети:

Понимание какие
сервисы в каких каналах
оказываются

Матрица
переадресации в
другие каналы на
основе СКМ



IT и информационная безопасность:

Снижение рисков
блокировок каналов по
различным причинам



Маркетинг:

Снижение рисков
возникновения
нежелательных
контактов из-за
неправильного контента
или указания
неправильных контактов



Руководитель КЦ:

Единая карта способов
взаимодействия с
клиентами

Выявление узких мест

**Сравнительный анализ с
конкурентами**

**Планирование
оптимизации**

Сервисно-канальная матрица (пример ее отсутствия) – страховая компания федерального уровня

- Евгения, подскажите пожалуйста, с кем я могу пообщаться на тему обработки почты на адресах xxx@xxxxxxxx.ru, xxx@xxxxxxxx.ru. Меня интересует специфика поступающих писем и их ориентировочные объемы.
- Юрий, ящик xxx@xxxxxxxx.ru был создан для передачи документов из агентств, где клиенты также могут подать заявление по страховому случаю. В настоящее время этот ящик не используется.
- Юрий, могу узнать, где Вы нашли адрес этого ящика? О нем никто в Компании уже не помнит.



Цели, задачи, методы исследования сервисно-канальных матриц конкурентов

Цели

- Получить информацию о том, как организована модель обслуживания клиентов в различных каналах у заказчика исследования и у конкурентов
- Документировать полученные результаты

Задачи

- Выявить перечень каналов, по которым осуществляется поддержка клиентов
- Провести детальное исследование функциональности каждого из каналов
- Выявить перечень сервисов, оказываемых в каждом канале и составить СКМ
- **Провести структурированный анализ сервисов и каналов с точки зрения их доступности и функциональности, а также удобства пользования ими и минимизации клиентских усилий**

Методология

- «Тайный покупатель» с отработкой сценариев в рамках клиентских путей с обращением в каждый канал последовательно, либо параллельно

Тайный покупатель. Инструменты и методы



Фото/Видео
фиксация



Измерение
показателей

Чек-листы
Транскрипты

Записи
голоса



Основные принципы исследований

Исследование процесса с точки зрения клиентов

Уход от общепринятых парадигм об уровне клиентского опыта, чтобы не создавать «эталон» и ложные ожидания

Использование «внутренней» информации (при ее наличии) только в целях более детального понимания клиентских действий и возможных проблемных зон без искажений и субъективизма с обязательной проверкой в ходе исследования данной внутренней информации

Сбор как можно большего количества доказательств: стенограммы диалогов, пошаговое описание действий сторон в той или ином канале, образцы документов, карты/схемы локаций, фото/аудио/видео материалы

«Ложка дегтя»: учет и документирование всех даже самых мелких негативных факторов при том или ином этапе взаимодействия. Один негативный момент в любой из точек взаимодействия может испортить впечатление от всего клиентского пути

Открытость и этика: сбор информации для отчета только из «открытых» источников



Этапы исследования

Этапы исследования



Один-полтора месяца, в среднем, занимает весь проект



Зачем нужна методология?

Роль и содержание методологии

Роль методологии

Правила проведения Исследования для Исследователей



Обеспечение консистентности Исследования различными Исследователями



Формирование правильных ожиданий заказчика



Самостоятельное проведение подобных исследований заказчиком



Содержание методологии

Цели, задачи, методы, объекты исследования, роли, ответственность, порядок коммуникаций и правила обмена документами

Перечень и описание участников исследования, клиентских путей, сценариев

Детализированное описание каждого из сценариев: подготовка, легенда, перечень задействованных каналов

Рекомендации Исследователям: на что обратить внимание, какую последовательность действий лучше совершить

Шаблоны итогового отчета, всех чек-листов и сервисно-канальных матриц

Структура исследования: сравнение
перечня и функционала каналов

Выявление перечня каналов каждого из участников

КАНАЛЫ		НАИМЕНОВАНИЕ УЧАСТНИКА ИССЛЕДОВАНИЯ					
		Заказчик	Участник 1	Участник 2	Участник 3	Участник 4	Участник 5
КЦ (звонок оператору)							
Мессенджеры (с поддержкой человеком/уведомления)	WhatsApp						
	Telegram						
	Viber						
Мессенджер-бот	WhatsApp						
	Telegram						
	Viber						
Чат с поддержкой человеком	на сайте						
	в ЛК						
	в МП						
Чат-бот	на сайте						
	в ЛК						
	в МП						
Робот-IVR							
Сайт							
ЛК							
МП							
SMS							
e-mail							
Социальные сети	vk.com						
	ok.ru						
	Twitter						
	Дзен						
	TikTok						

Исследование функционала каждого канала: телефонный канал

Участник исследования	Заказчик		Участник 1	Участник 2	
Ключи доступа:	8 800 000-00-00		КАНАЛ ОТСУТСТВУЕТ	8 800 987-65-32	
Описание функции	Отметка о наличии функции	Описание реализации функции		Отметка о наличии функции	Описание реализации функции
Кнопочный IVR/Робот IVR с возможностью выбора пунктов меню	+	Кнопочный IVR: В меню IVR есть несколько кнопок: 1. Программа лояльности 2. Доставка 3. Трудоустройство.		+	Кнопочный IVR: 1. Бонусная программа 2. Интернет-магазин 3. По остальным вопросам
Круглосуточный режим работы	+	+		-	с 09:00 до 21:00
Наличие бесплатного номера 8-800	+	+		+	+
Сообщение о позиции в очереди	-	-		+	+
Сообщение о приблизительном времени ожидания ответа оператора	-	-		+	+
Функция оценки качества обслуживания	+	Пост-колл IVR: 1 - вопрос не решен; 2 - вопрос решен не полностью; 3 - вопрос решен		-	-

Исследование функционала каждого канала: чат

Торгово-розничная сеть:	Заказчик	Участник 1		Участник 2	
Чат, который использовал Исследователь	КАНАЛ ОТСУТСТВУЕТ	Чат в МП		Чат в МП	
Описание функции		Отметка о наличии функции	Описание реализации функции	Отметка о наличии функции	Описание реализации функции
Круглосуточный режим работы		-	с 07:00 до 19:00	+	+
Выбор тематики обращения		+	+	-	-
Всплывающие подсказки при вводе вопроса		-	-	-	-
Прикрепление файлов		+	чате есть возможность прикрепить файл, но максимальный размер не указан.	+	В чате есть возможность прикрепить файл, но максимальный размер не указан.
Возможность отправлять смайлики		+	+	+	+
Возможность отправлять стикеры		-	-	-	-
Сохранение истории чата при повторном входе		+	+	+	+
Функция оценки качества обслуживания		-	-	-	-



Структура исследования: выявление
перечня сервисов и составление
сервисно-канальных матриц

Исследование перечня сервисов, оказываемых в каналах

Сервисы по программам лояльности		Участники исследования			
Этап клиентского пути	Сервис	Заказчик	Участник 1	Участник 2	Участник 3
Знакомство с программой лояльности	Получение информации о программе лояльности	+	+	+	+
	Получение информации о порядке активации программы лояльности	+	+	+	+
	Получение информации о способах блокировки карточки	+	+	*	+
	Получение информации о порядке восстановления утерянной карточки	+	+	*	+
Онбординг	Активация программы лояльности (в дистанционных каналах)	+	+	*	+
Использование	Получение информации о количестве накопленных баллов /размере скидки	+	+	+	+
	Получение разъяснений об имеющихся баллах/размере скидки	+	+	+	+
Завершение использования	Осуществление блокировки карточки (в дистанционных каналах)	+	+	*	+

Комментарии относительно сервисов

Составление сервисно-канальных матриц

Сервисы по программам лояльности			Каналы взаимодействия										
Этап клиентского пути	Сервис		КЦ	Бот	Робот-IVR	Мессенджеры	Чат	Сайт	МП	ЛК	SMS	e-mail	SM внутр.
Знакомство с программой лояльности	Получение информации о программе лояльности	о	+	x	x	+	+	+	+	-	x	+	+
	Получение информации о порядке активации карточки	о	+	x	x	+	+	+	+	-	x	+	+
	Получение информации о способах блокировки карточки	о	*	x	x	*	*	*	*	*	x	*	*
	Получение информации о порядке восстановления утерянной карточки	о	*	x	x	*	*	*	*	*	x	*	*
Онбординг	Активация программы лояльности		*	x	x	*	*	*	*	*	x	*	*
Использование	Получение информации о количестве накопленных баллов	о	+	x	x	+	+	-	+	+	x	+	+
	Получение разъяснений об имеющихся баллах	об	+	x	x	+	+	-	+	+	x	+	+
Завершение использования	Осуществление блокировки карточки		*	x	x	*	*	*	*	*	x	*	*



Структура исследования: ключевые
выводы

Ключевые выводы по результатам исследования

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ПО ИТОГАМ ВСЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Ключевые выводы по итогам оффлайн-исследования

Анализ модели обслуживания участников исследования

В целом, все торгово-розничные сети, на первый взгляд, сети обладают схожей моделью обслуживания в части набора каналов и сервисов, предоставляемым клиентам. Сервисы оказываются более-менее консистентно практически на всех каналах, кроме некоторых исключений о которых пойдет речь ниже. Существенно, в худшую сторону отличается модель обслуживания «Участника 3» по следующим причинам:

1. У данной сети отсутствует такой (все еще самый популярный) канал как КЦ. Вместо этого все общение ведется либо в чате, либо в мессенджере WhatsApp. При этом время ожидания ответов операторов практически всегда было долгим, а сам аккаунт в WhatsApp является частным (не бизнес-аккаунтом) и привязан к номеру мобильного телефона.
2. Судя по всему, у сотрудников отсутствуют единые Стандарты обслуживания клиентов. Сотрудники чатов и мессенджеров практически никогда не приветствуют клиента, никогда не прощаются с ним, не благодарят за ожидание, не используют какие-либо слова вежливости, а выдают всю информацию сухо и коротко. Таким образом, по мнению Исследователей, от этого сильно страдает клиентский опыт. Сотрудники, обрабатывающие обращения в соц. сетях хоть и показались Исследователям более дружелюбными, но ни тоже не использовали слов вежливости, что опять же косвенно свидетельствует об отсутствии единых Стандартов обслуживания клиентов.
3. Не выстроен формализованный процесс обработки жалоб. Жалобы хоть и в большинстве случаев регистрируются сотрудниками, но реквизиты жалобы клиенту не сообщаются, промежуточный статус рассмотрения тоже уточнить нельзя, а вместо проведения проверок (например, анализ камер наблюдения), проведения расследования, подготовки письменного ответа и т.д. вся работа по жалобам сводится к тому, что клиенту буквально сразу перезванивает сотрудник магазина, либо некий «супервайзер сети» и просто приносит свои извинения по телефону. Лишь один раз удалось добиться письменного ответа на жалобу, который поступил, судя по всему, от сотрудника магазина-виновника жалобы. При этом ответ поступил с его личной почты (!) в домене @gmail.com и письмо ни содержало темы, ни каких-либо референсов по жалобе, ни подписи сотрудника, а содержало только извинение и информацию о проведении дополнительного инструктажа с работниками магазина. Такой ответ еще раз свидетельствует об вероятном отсутствии формализованного процесса обработки жалоб с проведением расследования, принятия мер по недопущению возникновения жалобы в будущем, и предоставлением формализованных, письменных ответов клиенту.
4. Суммарный опыт взаимодействия с сотрудниками в дистанционных каналах создает ощущение, что вся система взаимодействия с клиентами не формализована, а скорее «собрана на коленке», т.к. вероятнее всего отсутствуют единые стандарты обслуживания, отсутствуют бизнес-аккаунты для

Итоги реализации сценария «Жалоба»

Рэнкинг участников, составленный Исследователями по итогам реализации сценариев:

1. **Первое место: «Участник 2».** Исследователи отмечают выстроенный процесс приема, обработки и расследования жалоб с проактивным уведомлением клиентов о сроках, соблюдением данных сроков и обязательным уведомлением клиентов о порядке возврата некачественного товара.
2. **Второе место: «Заказчик».** Исследователи отмечают четко выстроенный процесс приема и обработки жалоб в телефонном канале, но отсутствие (в качестве минуса) такого же процесса в каналах чат/мессенджер, а также не уведомление клиента о порядке возврата некачественного товара (во всех случаях подачи жалобы на данный аспект).
3. **Третье место: «Участник 1».** Исследователи отмечают отсутствие формализованного процесса приема и рассмотрения жалоб и не достаточный клиент-ориентированный поход к взаимодействию с клиентами. К позитивным моментам следует отнести, что реакция на жалобы в большинстве случаев была оперативной в виде звонка от сотрудников магазина с извинениями.
4. **Четвертое место: «Участник 3».** Исследователи отмечают нарушение сроков и отсутствие какой-либо обратной связи по всем поданным жалобам кроме жалобы в соц. сети (ответ на которую с информацией о проведенном расследовании поступил через 6 минут после ее регистрации, что ставит под сомнение сам факт проведения мероприятий, которые были указаны в ответе). Также Исследователи отмечают факт отказа регистрации жалобы в WhatsApp на некачественный товар как негативный клиентский опыт.

Структура исследования: пример
отработки одного из сценариев

Описание сценария: использование программы лояльности



Этап клиентского пути: использование

- **Задача №1 в рамках сценария:** получение информации о количестве начисленных баллов
- **Задача №2 в рамках сценария:** получение разъяснений относительно количества начисленных баллов (почему столько?)



Реализация сценария для каналов самообслуживания:

- Исследователь самостоятельно ищет информацию о количестве фактически начисленных баллов
- Исследователь самостоятельно ищет разъяснения относительно количества начисленных баллов

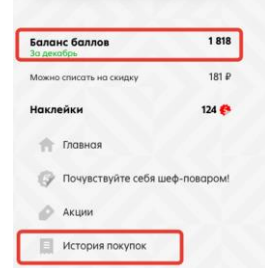
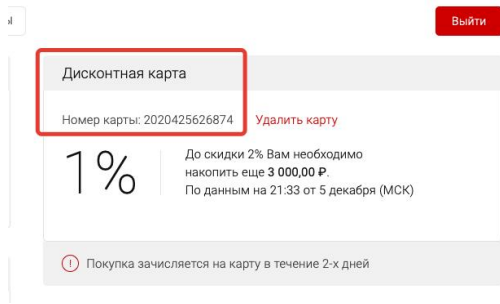


Реализация сценария для каналов с поддержкой человеком или ботом:

- Исследователь обращается **в каждый** канал последовательно и действует в соответствии **со следующей легендой:**
- *«Здравствуйте, я являюсь действующим участником программы лояльности. Я совершил несколько покупок и хотел уточнить сколько баллов мне начислено за них». После получения данной информации Исследователь задает следующий вопрос: «А почему именно столько? Вы говорите, что количество баллов у меня «Х», а я думал, что «У». Поясните, пожалуйста, логику расчета.»*

Анализ информации, полученной в каналах самообслуживания

Канал «личный кабинет»			
Заказчик	Участник 1	Участник 2	Участник 3
В личном кабинете вся информация указана подробно, о том, сколько баллов на карте и указан эквивалент суммы в рублях. Есть информация о совершенных покупках и о том, сколько баллов было начислено за каждую конкретную покупку.	В ЛК можно привязать дисконтную карту и отслеживать информацию по текущему состоянию накопленной скидки и информация о том, на какую сумму необходимо совершить покупки, чтобы перейти на следующий уровень скидки.	Информация о накопленных баллах представлена на данном канале в полном объеме: указаны, когда и за какие покупки они были начислены. Информация написана в легкой для восприятия форме, найти ее было легко. Все структурированно и максимально просто.	Информация о баллах представлена в полном объеме. Указано количество баллов, а также сколько баллов было начислено за конкретную покупку.



Общение с оператором в мессенджере. Пошаговое описание взаимодействия

Заказчик		Участник 1		Участник 2	
Telegram		WhatsApp		WhatsApp	
Шаги диалога		Шаги диалога		Шаги диалога	
Шаг 1	Начало диалога. Приветствие	Шаг 1	Начало диалога. Приветствие	Шаг 1	Начало диалога. Приветствие
Шаг 2	Сообщение клиентом причины обращения/сути своего запроса	Шаг 2	Сообщение клиентом причины обращения/сути своего запроса	Шаг 2	Сообщение клиентом причины обращения/сути своего запроса
Шаг 3	Уточняющие вопросы от оператора клиенту	Шаг 3	Уточняющие вопросы от оператора клиенту	Шаг 3	Выполнение запроса клиента в данном канале
Шаг 4	Предоставление клиентом ответов на уточняющие вопросы оператора	Шаг 4	Предоставление клиентом ответов на уточняющие вопросы оператора	Шаг 4	Завершение диалога. Прощание
Шаг 5	Выполнение запроса клиента в данном канале	Шаг 5	Выполнение запроса клиента в данном канале	Шаг 5	
Шаг 6	Уточняющие вопросы от клиента к оператору	Шаг 6		Шаг 6	
Шаг 7	Выполнение запроса клиента в данном канале	Шаг 7		Шаг 7	
Шаг 8	Завершение диалога. Прощание	Шаг 8		Шаг 8	

Общение с оператором в мессенджере. Анализ компонентов

Анализ компонентов обращения в мессенджер			
Участник исследования	Заказчик	Участник 1	Участник 2
Использованный мессенджер	Telegram	WhatsApp	WhatsApp
Маршрутизация обращения	Сначала ответил бот, а потом оператор	Сразу подключился оператор	Сразу подключился оператор
Компонент	Значение	Значение	Значение
Время ожидания ответа на первую реплику	360 сек	540 сек	600 сек
Среднее время ожидания ответа между репликами внутри чат-сессии	720 сек	75 сек	1 сек
Продолжительность чат-сессии	3200 сек	720 сек	610 сек

Общение с оператором в мессенджере. Анализ качества обработки контакта

Анализ качества обработки чата в мессенджере			
Участник исследования	Заказчик	Участник 1	Участник 2
Компонент	Значение	Значение	Значение
Были ли решены все вопросы рамках сценария?	Да	Да	Да
Какие именно вопросы не были решены?	-	-	-
Был ли оформлен отложенный запрос/жалоба?	Нет	Нет	Да
Были ли запрошены фото/видеосвидетельства?	-	-	Да
Были ли согласованы с клиентом каналы получения обратной связи по отложенному запросу?	-	-	Да
Какие способы получения обратной связи были предложены?	-	-	E-mail
Каким способом Исследователь получил обратную связь?	-	-	E-mail
Были ли озвучены сроки ответа?	-	-	Да
Какие сроки были озвучены?	-	-	3 рабочих дня
Была ли предоставлена обратная связь вовремя?	-	-	Нет
Время задержки в предоставлении обратной связи	-	-	1 рабочий день
CSAT (Customer Satisfaction)	4	5	4

Общие впечатления от обращения в канал «мессенджер»

Канал «мессенджер»			
Заказчик	Участник 1	Участник 2	Участник 3
Обращение в мессенджер стало самым длительным способом получения информации. Чат-сессии обрываются и каждый раз отправляя ответ на уточняющий вопрос оператора, появляется информационное сообщение, что время ожидания ответа увеличено.	Запрос в канале выполнен оперативно, однако, снова при обращении оператор не представляется, не уточняет как обращаться и не прощается в конце диалога, что смазывает впечатления от обращения в канал.	Оператор не смог оперативно сообщить информацию о количестве имеющихся баллов, ни разъяснить историю их происхождения в рамках одного сообщения. Был оформлен отложенный запрос, что не наблюдалось у других участников	Оператор в мессенджере вел себя вежливо и учтиво, а также предоставил понятные исчерпывающие ответы на все вопросы. Общение было легким и комфортным.

Общие выводы по всем участникам исследования

В части удовлетворения запроса клиента все участники продемонстрировали свою компетентность и наличие у них нужных инструментов для правильной и полной консультации клиента, кроме участника №2. Из негативных факторов следует отметить несколько не клиент-ориентированное общение сотрудников участника 1, длительное ожидание ответов сотрудников Заказчика, а также необходимость формирования отложенного запроса у участника 2.

Учет мелочей, способных негативно повлиять на клиентский опыт

Кейс 1: Обращение в чат банка

- Когда Исследователь набирает сообщение оператор этого не видит.
- В момент набора текста Исследователем от оператора поступило сообщение о том, что если больше вопросов нет, то он закрывает сессию.
- Сессия была закрыта спустя секунду после этого сообщения, а набранный текст Исследователя не сохранился.
- При переходе из канала МП в канал ЛК чат нужно начинать сначала

Выводы:

- ✓ Оператор не видит, что клиент набирает текст
- ✓ Отсутствует синхронизация между инкарнациями чата в разных каналах



Кейс 2: Обращение в чат телекоммуникационной компании

- Во время чат-сессии у Исследователя возникла необходимость отправить файл оператору (скрин экрана телефона с открытым МП)
- При попытке прикрепить документ в чат – документ крепится, при нажатии кнопки отправить – отправилось пустое сообщение (без документа)
- Выяснить у оператора, почему он не получил прикрепленный файл не удалось
- В процессе прикрепления файла отсутствовала информация по ограничениям прикрепляемых файлов в части размера и формата

Выводы:

- ✓ Оператор не получил прикрепление, т.к. оно превысило максимально допустимый размер
- ✓ Система не выдала «предупреждение»/ошибку, у оператора также не было нужной информации

Результаты проекта

Готовая методология для Заказчика

Перечень и подробное описание атрибутов и функционала каждого из каналов взаимодействия с клиентами

Перечень и подробное описание сервисов, представленных в каждом канале

Перечень и анализ сервисно-канальных матриц конкурентов Заказчика и самого Заказчика, составленный по результатам анализа каналов и сервисов

Структурированное документирование всех шагов/этапов клиентских путей, которые прошли Исследователи в рамках разработанных сценариев с описанием плюсов и минусов получения сервиса на каждом этапе

Service Journey Investigation: детализированный анализ модели обслуживания клиентов по итогам прохождения каждого сценария в рамках согласованных клиентских путей

Результаты всех замеров и анализа ключевых метрик эффективности взаимодействия в каждом канале на каждом этапе (доступность, производительность, качество обслуживания, клиентский опыт)

Рекомендации по развитию модели обслуживания клиентов и сервисно-канальных матриц Заказчика на основании итогов проведенного исследования

СПАСИБО

ЗА ВНИМАНИЕ

Апекс Берг
Контакт-Центр Консалтинг

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