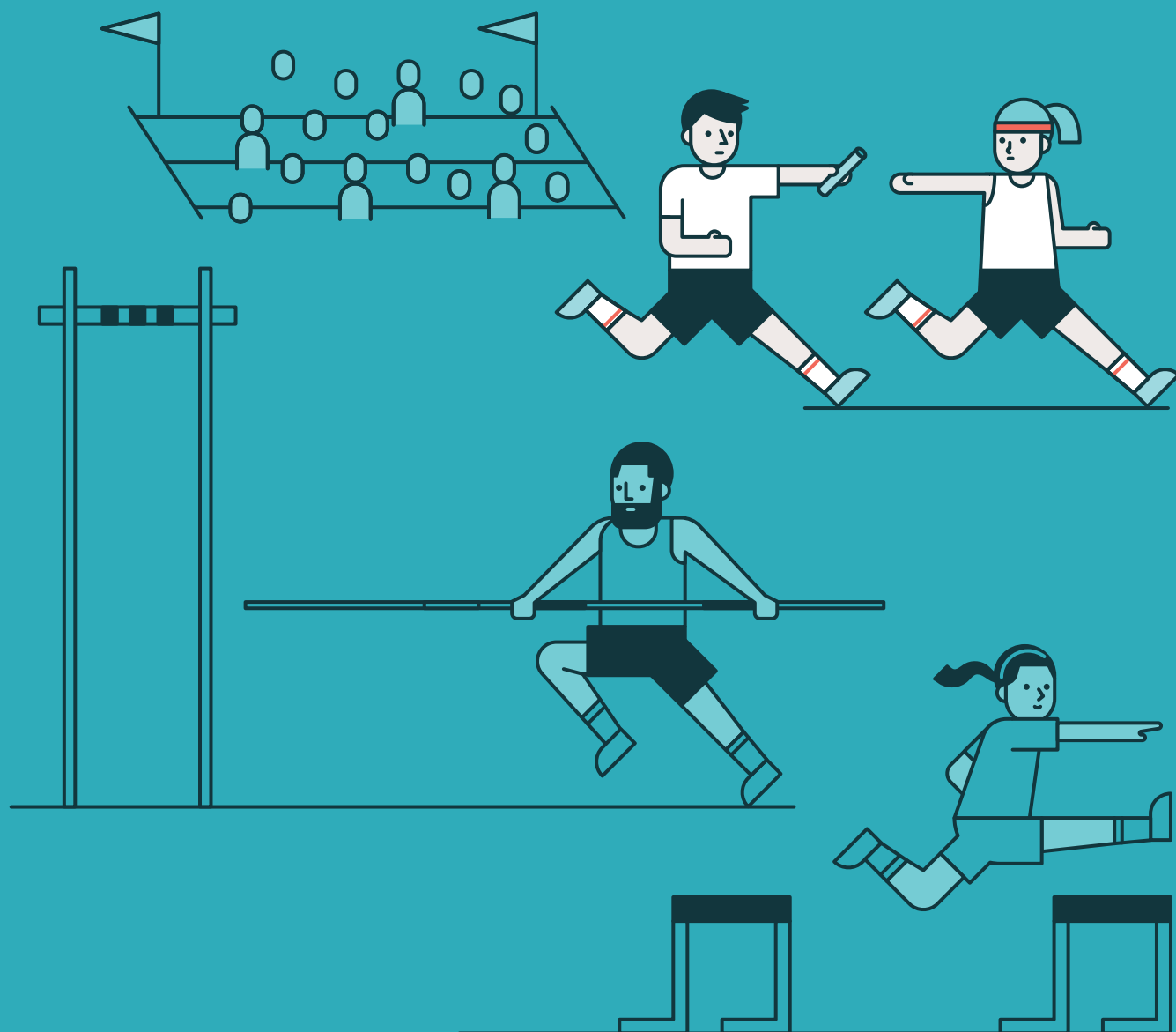




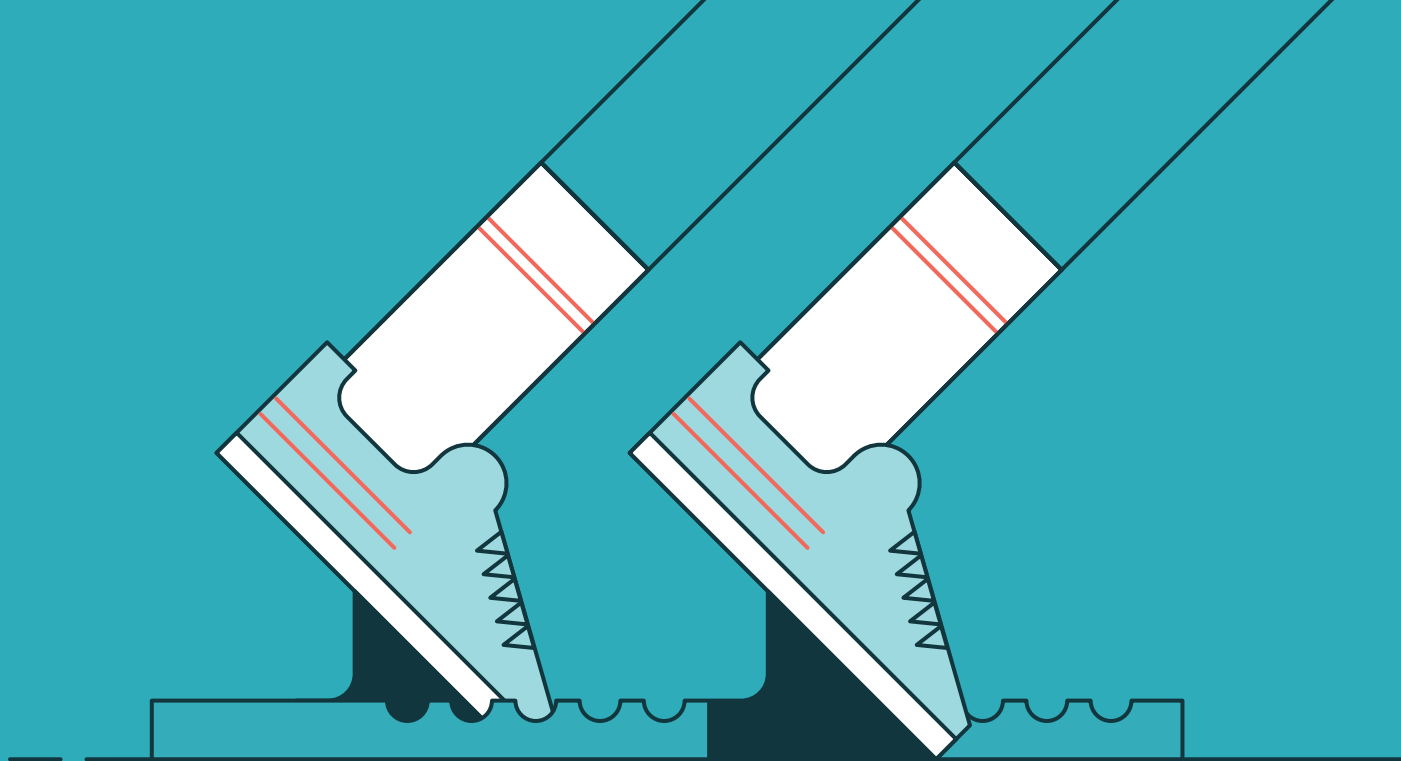
エージェント エクスペリエンスの効果

顧客のニーズを効率的に満たすには、サポートエージェントの成功の支援が重要です

具体的には、エージェントが顧客に支持されるサポートを提供できるようにツールとプロセスに先行投資をする一方で、顧客が失望するようなサポートを提供しないようにします。

エージェントエクスペリエンスでは、エージェントの標準的な作業負荷が分析対象です。





成功するサポートエージェント チームの作り方

高い成熟度を達成しているサポート組織は、課題とビジネスチャンスがともに存在するという特殊な状況におかれています。高成長の背景には、当然、理由があるはずです。提供しているサポートが顧客から評価されているのです。しかし、顧客の要求が増えるにつれ、少ない人員でより多くの通話に対応するように繰り返し求められるようになると、サポートチームは酷使され、品質を改善することはおろか、維持することもままらなくなってしまう。

確かに難しい課題ですが、解決策がないわけではありません。

そこで、Zendeskが、エージェントの採用とトレーニング、クラス最高のサポート戦略の立案、優れたカスタマーエクスペリエンスの提供など、さまざまな観点から貴社のような企業を支援できるよう、実用的なサポート戦略をまとめました。

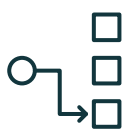
このガイドは、高い成長を達成しているサポート組織を念頭においており、組織のサポートレベルをさらに引き上げることを目的としています。

チケットのルーティング

チケットのルーティング機能がなければ、多くのカスタマーサービス部門は混乱に陥るでしょう。その理由は、各チケットを、問題解決に最も適した担当者に確実に割り振るためのプロセスがほかにないからです。

チケットのルーティングテクニック

ここで、高い成熟度を達成しているサポート組織にとって役立つテクニックをいくつかご紹介します。



ダイレクトルーティング (ハントグループ)

顧客は、相談したい特定の部署に直接問い合わせることもできます。



アイドル時間の最少化

自動処理を使用するアイドルの最少化は、チケットの待ち時間が最も長かったエージェントに通話を割り当てる、より精巧なルーティング戦略です。



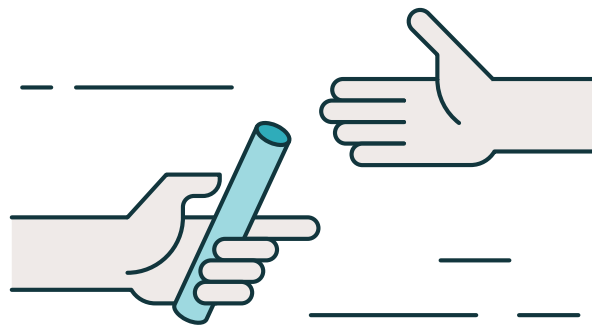
低稼働率順の配分

次の新規チケットを、その日最も稼働率の低いエージェントに割り当てます。



スキルベース

各エージェントにスキルタイプとスキルレベルを割り当て、割り当てたタイプとレベルに応じてチケットを割り振ります。



協調的サポート

チケットが急増したり、複数のタイムゾーンをサポートするなど、急成長に伴う課題に直面している企業にとっては、協調的サポート方式が非常に役立ちます。

具体例:

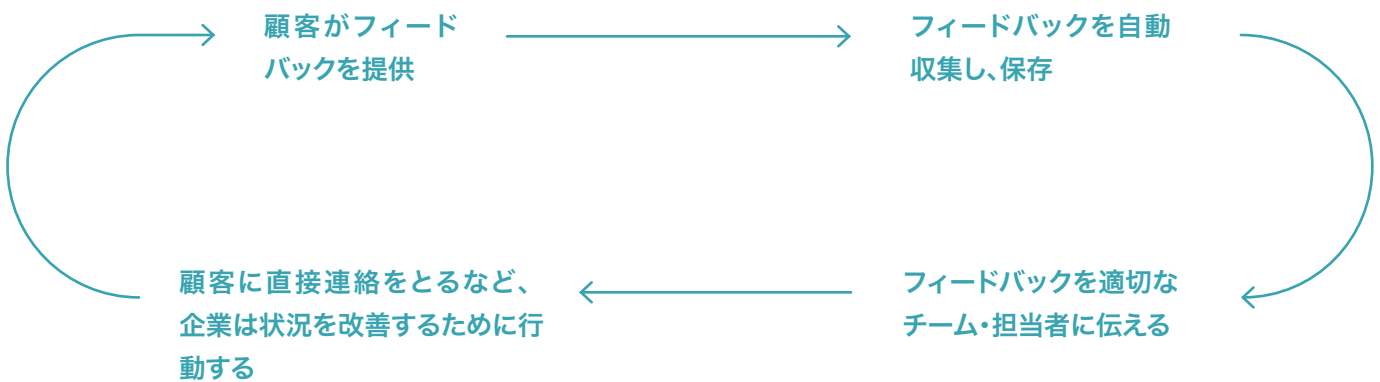
- ・ 優先順位付けプロセス(自動または手動)により、各チケットに優先順位を割り当て、最も重要なチケットが最初に解決されるようにする。
- ・ チケットを解決するのに最適なエージェント/グループにチケットをルーティングする。最初のエージェントがチケットを解決できない場合は、別のエージェントにエスカレートする。
- ・ グループとして作業することで、エージェントの消耗を防ぎ、顧客待機時間を削減する。

フィードバックループ

組織に改善を求めたい個別のエクスペリエンスやサポート手法について、顧客からのフィードバックを収集するメカニズムを提供することは重要です。しかし、収集したフィードバックをフォローアップする仕組みがなければ、顧客は意見が聞き届けられたと感じられず、企業側もフィードバックに対応できません。この状況では、顧客満足度の向上は実現できません。

フィードバックループの形成

フィードバックループは、顧客に企業とコミュニケーションする手段と、フィードバックを収集し学習するシステムを提供します。



フィードバックループアプローチをインテリジェントに使用した場合に期待できる成果：

- ・ 顧客と従業員のエンゲージメントを強化
- ・ 商談機会のすばやい特定と、明確化
- ・ 顧客ニーズに合わせた優先順位付け
- ・ 顧客の面前で企業の誠実さをアピール
- ・ 調査に基づく、プラスの費用対効果
- ・ 製品ライフサイクルの推進をサポート
- ・ マーケティングチームと製品チームに、カスタマーセグメント別のフィードバックを提供

「強力な顧客フィードバックシステムが確立されている企業では、ビジネスユニットのリーダーと最前線の従業員は、収益、利益、市場シェアに目標を定めるのと同じ方法で顧客ロイヤルティを獲得し始めています。」

参考

社内向けセルフサービス

セルフサービスは顧客のためだけのものではなく、エージェントにとっても貴重な資産です。組織化された情報を入手することで、エージェントが必要な情報を顧客と共有し、問題をすばやく解決し、次から次へと顧客に対応することができます。



セルフサービス適合性チェック

- ☐ 社内用のナレッジベース(KB)がありますか。
- ☐ エージェント向けのオンラインサポートがありますか。
- ☐ エージェントはKBに貢献できる能力がありますか。ある場合、その方法は整備されていますか。
- ☐ エージェントが顧客に適切に対応できるように、ガイド付きのスクリプトを用意していますか。
- ☐ 毎日のスケジュール、ニュース、イベントを確認できるエージェント向けのポータルがありますか。

役に立つ社内向けナレッジベース(KB)作成のガイドライン

1. ナレッジマネジメント導入の目的を決定する
たとえば、エスカレートされるチケット数を減らすために、最初に応答するエージェントが十分なリソースを得られるようにセルフサービスコンテンツを豊富に用意します。
2. 成功に導くための実装戦略を立てる
実装チーム(エグゼクティブスポンサー、KBオーナー、IT、ライターなど)を作り、現実的なロールアウト計画を策定します。
3. 明確なプロセスを設計する
コンテンツの開発、コンテンツの分類、継続的な管理に関するガイドラインを作成します。

ハウツー：役に立つKBコンテンツの作成



それぞれのコンテンツに盛り込むアイデアはどのコンテンツでも1つだけにします。



テンプレート化された形式に、忠実に従います。



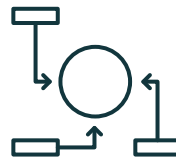
コンテンツのスタイルはシンプルかつ実用的なものとし、説明は順を追って行い、正確かつ論理的に解決策を記述します。



いつも、顧客は何をしようとしているのか。顧客は何を求めているのか。このような質問がなされた背景にはどのようなカスタマーエクスペリエンスがあるのか、を念頭に置きます。



長々と説明せず、内容はできるだけ簡潔にし、端的な形式ばらないトーンを心がけます。



製品、モデル、改訂レベルなどのコンテキスト情報を含めます。



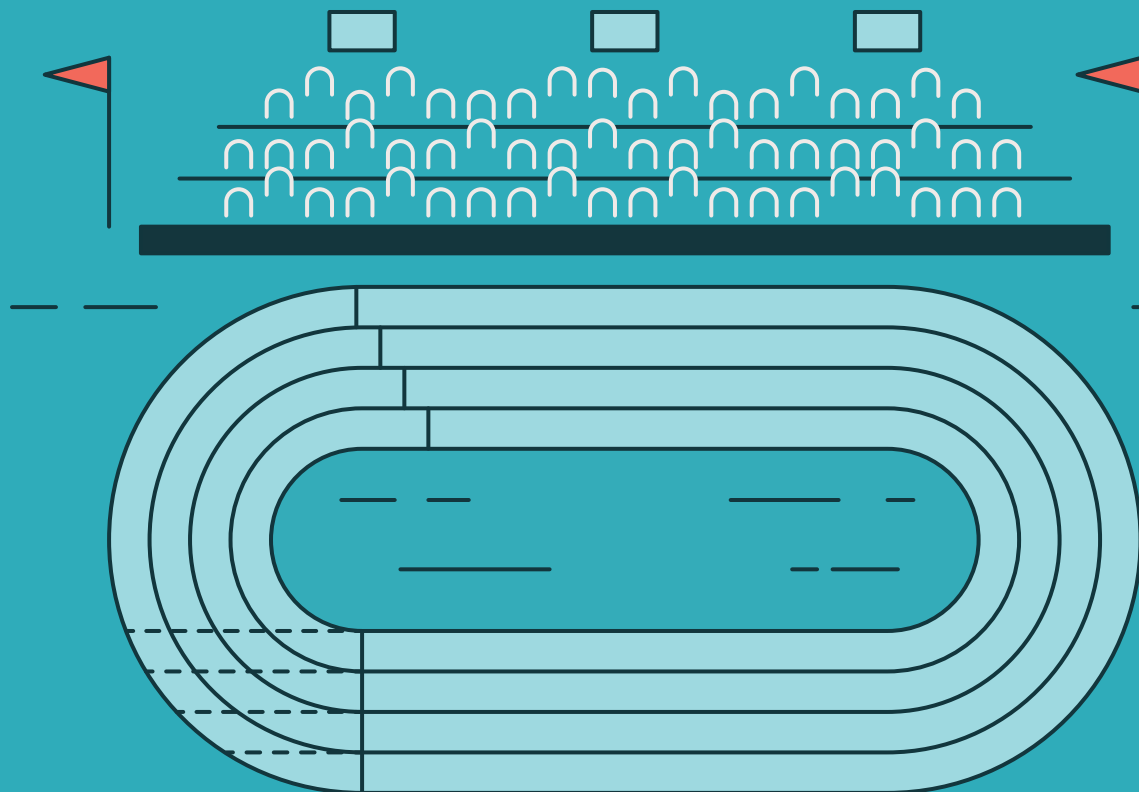
コンテンツの構造の均一化を図り、語彙や分類を統一します。



解決策を含めます。問題の解決方法だけではなく、問題を引き起こす原因も記述します。

主なポイント

- 1 チケットルーティングは、サポート組織がカスタマーサービスに協調的アプローチで取り組み、チケットの解決に最適なエージェントを確実にチケットに割り当てることで、高い成熟度を実現します。
- 2 顧客からフィードバックを収集するためのチャネルを提供している企業は多いものの、フィードバックから学び、顧客と適切にコミュニケーションするためのループフィードバックシステムを形成できていない企業が多過ぎます。
- 3 顧客のセルフサービスに適用されるものと同じベストプラクティスを使用し、顧客の問題を迅速に解決するために必要な情報にエージェントが簡単にアクセスできるようにします。



カスタマーサポートチームの強化ポイント

さらなる改善を目指すサポート組織は、課題とビジネスチャンスがともに存在するという特殊な状況におかれています。このような組織は、顧客の数が増加し続けても品質の高いサポートを提供できるレベルにまで成熟しています。顧客の増加が現状のような状態であれば問題はないと確信していることでしょう。しかし、ひとたび会社の成功基準が変われば、顧客とのやりとりは短期間に急増します。サポートの構造と戦略が現状のままであるとしたら、拡張性を確保して品質を維持するための方法を見出さねば、このような状況に対応できないことはおわかりでしょう。

確かに難しい課題ですが、解決策がないわけではありません。そこで、Zendeskが、エージェントのためのキャリアパスの作成、チケット管理のエスカレーション、競合他社とのベンチマークの比較など、さまざまな観点から貴社のような企業を支援できるよう、実用的なサポート戦略をまとめました。

このガイドは、さらなる改善を追求しているサポート組織を念頭においており、組織のサポートレベルをさらに引き上げることを目的としています。

サービスレベル アグリーメント

サービスレベルアグリーメント(SLA)は、サポートチームがお客様との間で、応答および解決策を提供するまでのそれぞれの平均時間を取り決めたものです。サービスレベルに基づいてサポートを提供することで、標準に基づいた予測可能なサービスを確実に提供することができます。また、問題発生時に見通しを立てやすくなります。

SLAの活用方法

ポリシーに従う：企業が標準の応答時間または待機時間を公開している場合、SLAで、これらの標準を優先順位レベル別に体系化することで、正確にパフォーマンスを追跡し、それに応じた優先順位を付けることができます。

チームの目標設定：SLAを公表していなくても、応答時間(待機時間のしきい値)の目標を決めることで、より良いCSAT値をもたらすことがあります。SLAを使用して、チームの目標を設定し追跡しましょう。

義務の遂行：場合によっては、より高いレベルのサービスを販売したり、契約書にサポート条件を記載した特別待遇の顧客を持つことができます。SLAは、これらの特殊ケースを追跡するのに役立ちます。

プロモーションのテスト：マーケティングチームは、競合他社よりサービス窓口の対応が速いと宣伝することを検討しています。正式にプロモーションを開始する前に、SLAを使用して応答時間と待機時間をテストできます。

顧客セグメンテーション：プロフィール設定に従って、より望ましいカスタマーエクスペリエンスを提供するために、支出基準または企業の基準に基づいて顧客をセグメント化します。

SLAと組織のワークフロー

組織の日常的なワークフローに組み込んで運用しなければ、SLAを維持することはほとんど不可能です。

SLAをシームレスに組み込む方法の例を次に示します。

- すべてのクライアントを妥当なサービスレベルに組み入れ、適切なサポートワークフローを通じて自動的にルーティングする。
- トリガーを設定し、SLAが期限切れになったときにチームに警告し、優先順位の高いチケットを自動的にキューの先頭にエスカレートするようにする。
- SLAに違反した場合のトリガーを設定します。チームとマネージャーに通知する一連のトリガーを作動させ、毎月の進捗状況を追跡するレポートを作成できるようにする。

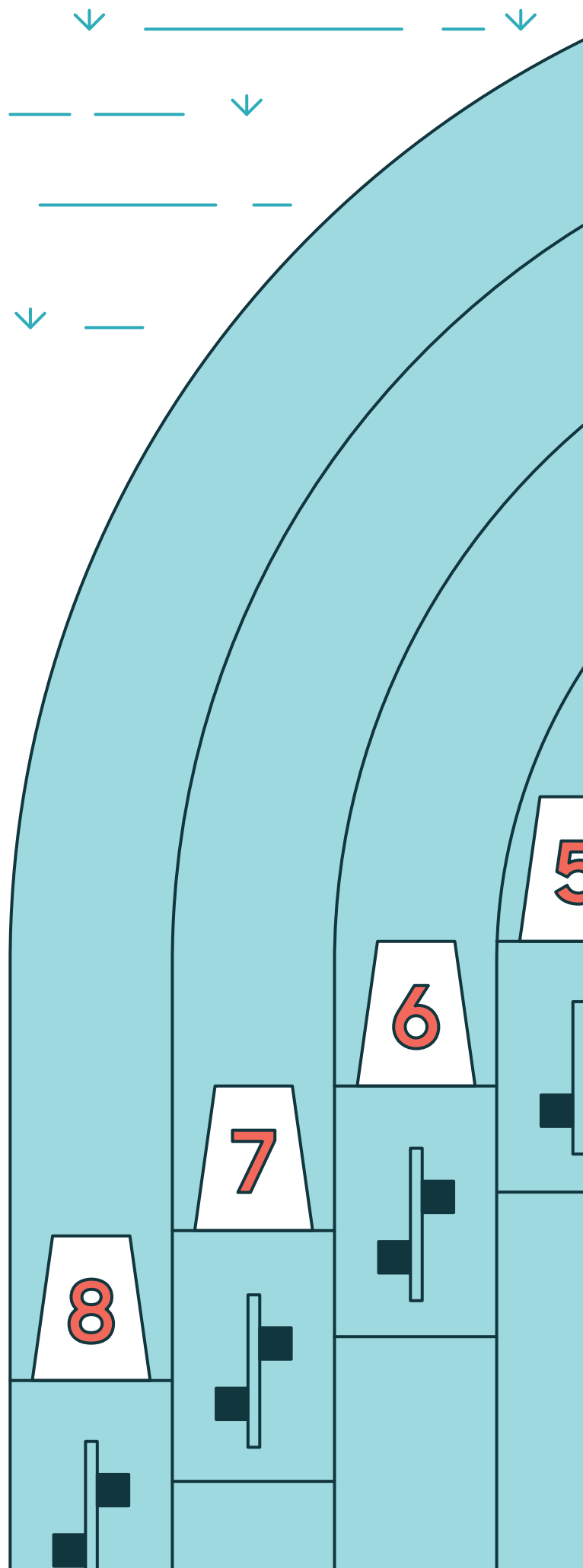
エスカレーション マネジメント

チケットは作成された時点で一律ではありません。
解決しやすいものも、そうでないものもあります。重大
な問題に関するチケットも、VIPのお客様から届いた
チケットもあるでしょう。チケットエスカレーションは、
特別な注意を必要とするチケットを選別し、適切な
エージェントにルーティングするのに役立ちます。

高エスカレーション率の背景

高いエスカレーション率は、次のような組織的な問題を
解決する必要があることを示します。

- ・ コールセンターのエージェントに、苦情を処理する
ために必要な知識と理解力が欠けているため、シニ
アエージェント以上のサポート層に通話を転送する
回数が多過ぎる。
- ・ コールセンターのエージェントが、顧客にソリュー
ションを提供する権限がないため、通話の大多数が
権限のある上位職の人間に転送されている。
- ・ コールセンターのエージェントが、顧客の苦情を迅
速に解決できるほど、対応が速くもなく明晰でもな
いため、負荷を増大させたり、シニアエージェントへ
の通話の転送をもたらしている。



ベストプラクティス

エスカレーションプロセスを適切に処理し、顧客満足度の向上と業務の効率化を実現するには、エスカレーション管理が必要です。



シームレスな優先順位付けプロセスの作成

すぐに対処する必要があるチケットを定義します。



文書化

エスカレーションプロセスを定期的に文書化し、顧客と顧客の最善の利益のために運用されているかをレビューする必要があります。



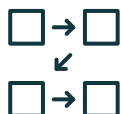
SLAの遵守

可能な場合は、通話の受け付けから解決までの時間が要件を満たしており、許容誤差が縮小していることを確認してください。



すべてのチャネルを含める

エスカレーションは、メール、SMS、ソーシャルメディア、電話など、すべての適切なチャネルで提供します。エージェントが電話、メール、ソーシャルメディアで質問に回答できる時間帯を明示し、必要に応じて予想回答時間を明記します。



プロセス主導

フォローアップスタッフが効果的かつ効率的に対応できるように、関連するすべての情報を取得するようにコールハンドラをプロセスで誘導する必要があります。



協力し合って対応

チケットシステムを使用する関係者間のコラボレーションは、通話の対応時にCRMとデータベースの更新を可能にするためにシームレスでなければなりません。システムに問題が発生した場合、緊急時対応策を実施する必要があります。

オペレーション チームの稼働

多くのサポート組織にとって、サポート業務の複雑化に対処する方法は1つしかありません。サポート業務の定型化、体系化、数値化、改善を担当するオペレーションチームを設立することです。

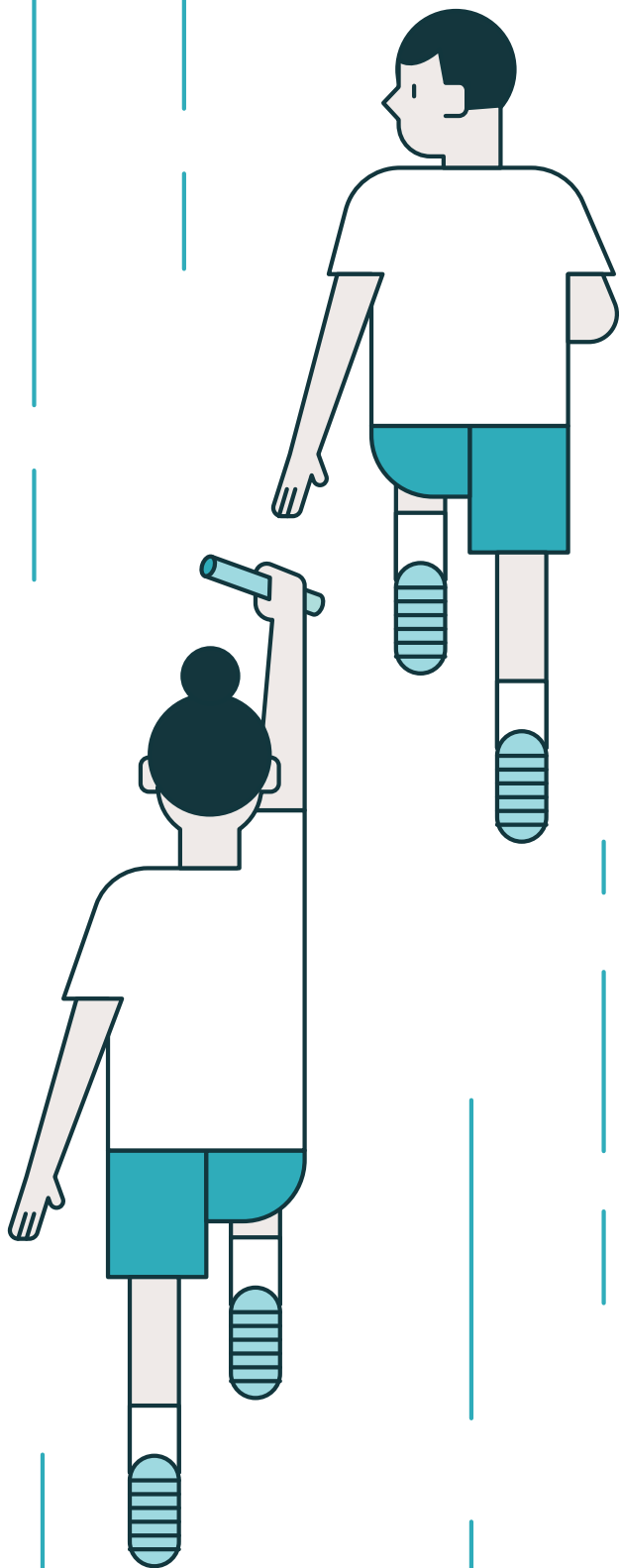
オペレーションチームの役割

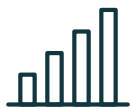
オペレーションチーム内では、1人以上の個人がそれぞれ異なる役割を持つ必要があります。

ワークフォース管理(WFM)

スタッフのWFMスケジューリングにより時間管理が改善されます。これは、スタッフのスケジューリングを最適化するための統合された需要志向型の管理方法です。WFMの導入により、以下のことが可能になります。

- ・ 需要志向型のワークフォーススケジューリングと最適化
- ・ 作業負荷と必要なスタッフ数の見積もり
- ・ スケジューリングプロセスへの従業員の参加
- ・ 作業時間と作業アカウントのマネジメント
- ・ プロセス全体の分析と監視





アナリスト

多くのサポートリーダーは、シンプルな指標ダッシュボードから概要情報を収集することができますが、専任のアナリストは数値を詳細に分析して、数値が何を意味し、数値をどのように業務の改善に使用するかに関する洞察をもたらします。



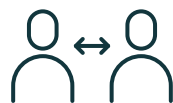
トレーニング

トレーニングの役割は、すべての人が順調に業務を開始して成功できるように、必要なスキルとツールを習得させることです。これには、トレーニング資料の作成、他のトレーナーの訓練、ビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）戦略とサポートの開発などが含まれます。



品質保証(QA)

前述のとおり、QAは高い水準を監視し維持するために必要です。QAの責任者を配置することで、内部チームとBPO戦略の策定と実装に集中することができます。



カスタマーリレーション管理(CRM)

カスタマーサービスは、顧客との関係に長期的な影響を及ぼす可能性があります。実際には短期的なやり取りを重視する傾向にあります。CRMは、長期的な関係を構築し、改善する方法に焦点を当て、長期的な視点で考えています。オペレーションチームには、この視点で戦略とサポートに重点を置くメンバーが含まれている必要があります。

オペレーションチームを稼働させる前に

サポートオペレーションチームを編成する前に、以下の点について検討してみましょう。

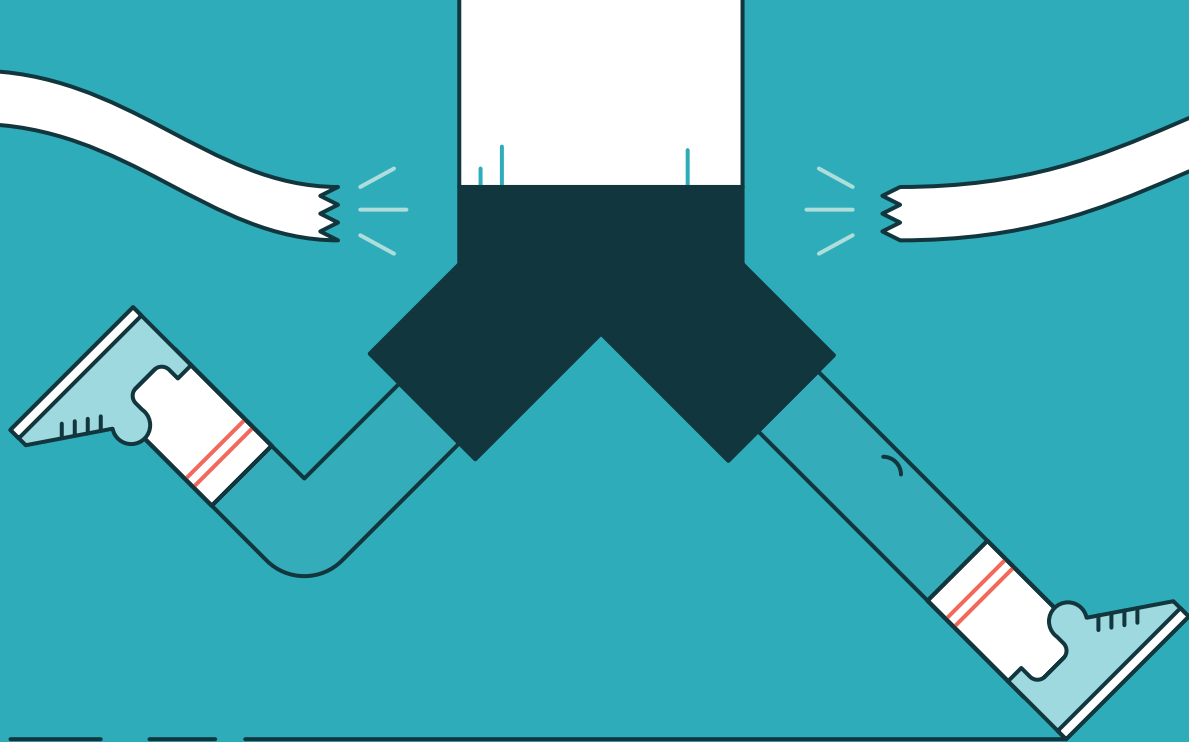
- ☐ 当社の組織にあるオペレーションサポートの機能は何ですか。
- ☐ トレーニング、QA、BPO、テクノロジーについて、専任のチームやスタッフが配置されていますか。
- ☐ レポーティング(ビジネスインテリジェンス)専任のスタッフがいますか。
- ☐ カスタマーサービスは、製品マーケティングの会議に参加していますか。

主なポイント

1 サービスレベルアグリーメント (SLA) は、サポート組織が所定のサポート水準を確実に維持するのに役立ちます。日々の業務が確実にSLAを満たせるように、SLAは毎日のワークフローに組み込まれます。

2 エスカレーションマネジメントは、最も重要なチケットや困難なチケットが、回答に最も適したエージェントによって迅速に回答されるように、組織のサポートを拡大するのに不可欠です。

3 オペレーションチームは、急速な成長によって加速される複雑化を緩和し、運用効率を改善することで、組織の拡張を支援します。



カスタマーサポートチームの 効率化ポイント

効率化を目指すサポート組織は、課題とビジネスチャンスがともに存在するという特殊な状況におかれています。このような組織は、成熟していないサポート組織でよく問題になっているような事柄は克服しています。品質の高いサポートを提供できる特別なスタッフが在籍する強力なチームができあがっています。

すでに大きな成功を収めています。しかしそれでもまだ、状況をさらに改善できるのではないかという気持ちを拭い去ることができないでいるはずです。新規に開設されたインターナショナルオフィスでのサポートが期待どおりのパフォーマンスになっていないようです。チェンジマネジメントは、同部門の状況が開設時から進歩がないと感じて

います。現状のサポート体制とサポート戦略を維持したまま過去の成功に安住することはできません。さらに上を目指すための方法を見つけ出す必要があるのです。

確かに難しい課題ですが、解決策がないわけではありません。そこで、Zendeskが、複数製品のサポートの提供、データを活用した各種サポートシナリオの強化など、さまざまな観点から貴社のような企業を支援できるよう、実用的なサポート戦略をまとめました。

このガイドは、効率の向上を追求しているサポート組織を念頭においており、カスタマーサービスのレベルをさらに引き上げることを目的としています。

複数製品サポート

単一製品から複数製品への移行は、カスタマーサポート組織にとっては難しいことです。より多くの製品をサポートすることに伴う大幅な複雑化は、確かに課題になるでしょうが、成功に向けて十分に時間をかけて体制を整えることができれば、不可能ではありません。

作業を3つのセクションに分け、それぞれのベストプラクティスを選定することに重点を置いてください。



専門的なエージェント

複数製品のサポートを提供するという事は、ジェネラリストのエージェントだけにサポートを任せるのではなく、特定分野の専門知識を持ち、専門分野における難しい問題を解決する能力を備えたスペシャリストの雇用を開始する必要があることを意味します。

ベストプラクティス

- ・ シングルスキルスタッフとマルチスキルスタッフを組み合わせる。
- ・ 強力なワークフロー管理プロセスを確実に整備する。
- ・ マルチスキル化をキャリアパスの一部に組み込む。ジェネラリストとしてスタートしたエージェントは、しだいに成長してスペシャリストになります。エージェントに身に付けたいスキルセットを定義させましょう。
- ・ チケットのエスカレーションパスを明確に決める。

ナレッジセンターサポート (KCS)

KCSはナレッジを提供するための重要な組織化原理であり、時間の経過とともに進化し改善するものとして扱います。新製品のサポート提供を開始する前に、問題解決に必要な情報をエージェントに提供するとともに、セルフサービスオプションへのアクセスを顧客に提供するためにKCSが欠かせません。複数製品のサポートに熟練するにつれて得た経験を、KCSをさらに洗練し改善するために利用できるようになります。このように、エージェントは少しずつ成長し続けます。

ベストプラクティス

- ・ わかりやすいハウツー文書を作成する
- ・ 顧客とのやりとりやトラブルシューティングをスク립ト化またはガイドにして提供し、エージェントが一貫して優れたサポートを提供できるようにします。
- ・ エージェントを含む会社のすべてのメンバーが、確実にナレッジを利用できるようにします(ナレッジがカスタマーサービスに使用されている場合は顧客も利用できるようにします)。

レポートニング

新しい試みに着手している以上、詳細なレポートですべてを数値化することが不可欠です。これにより、エージェントのパフォーマンスからカスタマーエクスペリエンスにいたるすべての改善方法について、データに基づく意思決定を行うことができます。

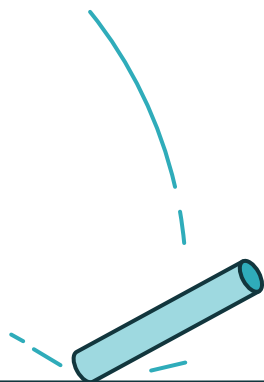
ベストプラクティス

- ・ 最重要データの詳細を含む、見やすいダッシュボードを作成し、すべての関係者がアクセスできるようにします。
- ・ 顧客セグメンテーションごとに戦略化し、特定のタイプの顧客別にデータをスライスすることができます。すべてのお客様に迅速にサポートを提供しているかもしれませんが、VIPにさらに迅速なサポートを提供しているかどうかを調べられます。
- ・ スペシャリストのエージェントも雇用しているため、エージェントのセグメントごとにデータをスライスすることもできます。
- ・ カスタマージャーニーのレポートを提供し、顧客の視点から検討します。すべてのやりとりとタッチポイントを数値化して、どこで対応を誤ったかを確認します。

変更管理プロセス

変更は、新技術への移行や組織改正の展開など、あらゆる理由で起こる可能性があります。変更が適切に処理されないと、あらゆる種類の混乱を招いたり、生産性が低下したり、リソースを無駄に消耗することにもなりかねません。

変更管理とは、必要な/望ましいビジネス成果を達成するために、変更によって人間が影響を受ける部分を管理するために使用するプロセス、ツール、および技術を指します。変更管理には、個人が自分をうまく変化させて、変更を受け入れ、実現するために利用できる組織ツールが組み込まれています。



変更への準備

変更に取り掛かる前に、以下の点を検討しておきましょう。

☐ 現在の状況はどうですか。

組織の現在の状態と、現在使用している機器などを確認します。

- ・ コミュニケーションプラットフォームは何か。
- ・ 変化に際し、購入すべき備品はあるか。
- ・ どのようなエスカレーションプロセスか。
- ・ 特定のチームや個人に対する変更の影響はどのようなものでしょうか。

☐ 半年後、1年後に、どのように変わってほしいですか。

次に、近い将来について検討します。

- ・ エージェントの担当職務は増えますか。
その場合、どのようにトレーニングしますか。

☐ 最後に、変更のロードマップを作成します。

- ・ この変更はストレスをもたらしますか。
その場合、緩和策はありますか。
- ・ エージェントがストレスから受ける影響はどのようなものですか。

適切な人材を関与させる

ステークホルダーと参加者すべてに、変更の全体像とそれに果たす各自の役割を認識させます。

大規模に変更を行うために、組織の50%を関与させることができますか

- ☐ 概念実証を低リスクで行う方法として、パイロットグループを使用することを検討する。
- ☐ 部門全体の変更を使用して、各部門がプロセス内に表示されていることを確認する。

変更イニシアチブを実施するために公式のネットワークをどのように活用しますか

- ☐ アップデートや次のステップなどについて、週1回のコミュニケーション機会を提供する。
- ☐ 専用プロジェクトルームを使用して、ステークホルダーがいつでも会える場所を確保する。
ランチミーティングを開いて、変更についてプレゼンテーションを行い、リアルタイムで質疑応答することもできます。

現在の階層型のサイロ構造は、コミュニケーションとエンゲージメントをどのようにサポートしていますか/損なっていますか

- ☐ 旧来の障壁を克服し、会社を結束力のある集団として稼働させる機会として、この変化を利用する。
- ☐ 文化規範が変更管理の成功の障害となっている場合、文化規範に挑戦する。
- ☐ 定期的にコミュニケーションをとりながら、ビジネスのあらゆる領域に取り組む。



おめでとう

変更管理の成功は、大勢の関係者が膨大な労力を投入できるかどうかにかかっています。

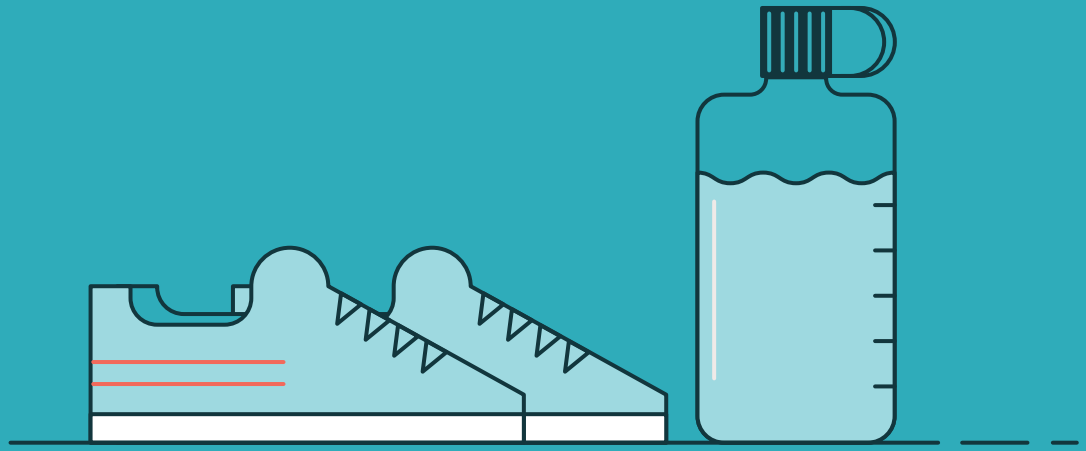
新しいイニシアチブの始動時に、そして長期的な成功と短期的な成功を収めたときに、お祝いしてください。

成功は、結果の集合体です。結果は早い段階で収集して分類し、伝達する必要があります。また、チームを活性化して変化を促すために、進捗状況を頻繁に追跡する必要があります。

主なポイント

1 複数製品のサポートの提供は簡単なことではありませんが、専門的なエージェントを適切に訓練し、顧客にセルフサービスオプションを提供し、堅牢なレポートを作成することで、複雑さを解消し、効率を高め、すべての製品に対して常に高品質なサポートを提供できるようになります。

2 組織構造のオーバーホールや新製品のリリース、新技術採用などの大きな変化は、従業員の生産性と幸福にマイナスの影響を及ぼす可能性があります。適切な準備と継続的なメンテナンスにより、マイナスの影響を軽減し、大きな成功を収めることができます。



まとめ

カスタマーサービスの品質向上のプロセスには、終わりというものがないと決まっています。そのようなプロセスにおいて正しい方向に向けた大きな第一歩を踏み出すためのガイドとして本書をまとめました。あらゆるヒントや手法をマスターして実践し、顧客の満足度とロイヤルティの向上も果たし、最適なエージェントを採用して、トレーニングも施したとします。それでもまだ、改善すべき点は多々あります。

業務多忙のなかでも質の高いカスタマーサービスの実現は可能であることを、このガイドを通じてご理解いただければ幸いです。

こちらのassessment.zendesk.com/jaからカスタマーサービス組織の成熟度を診断いただけます。