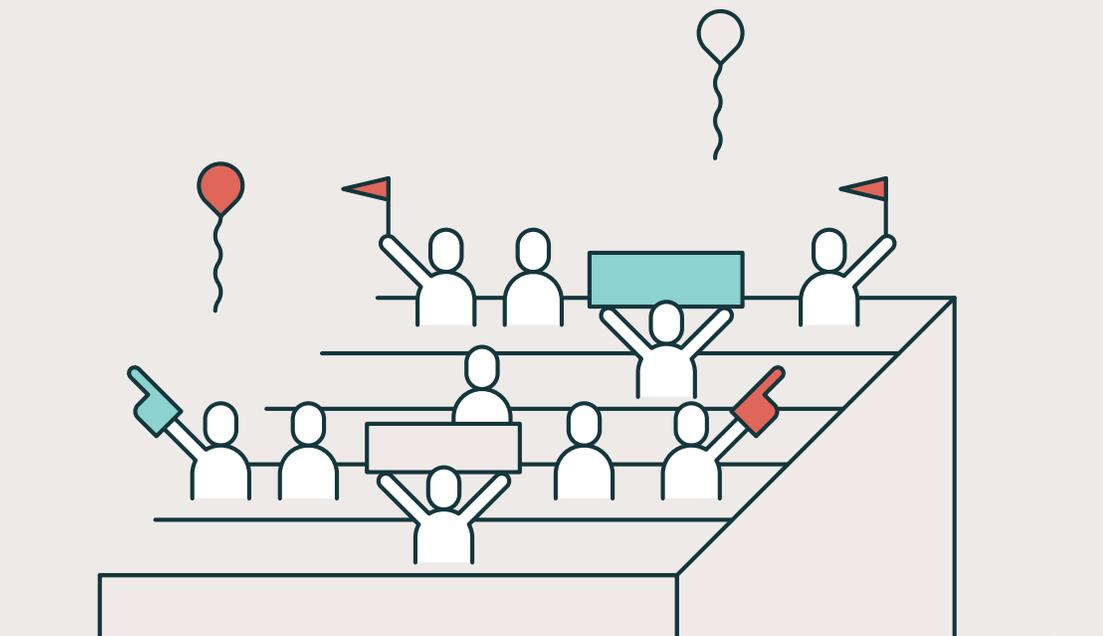


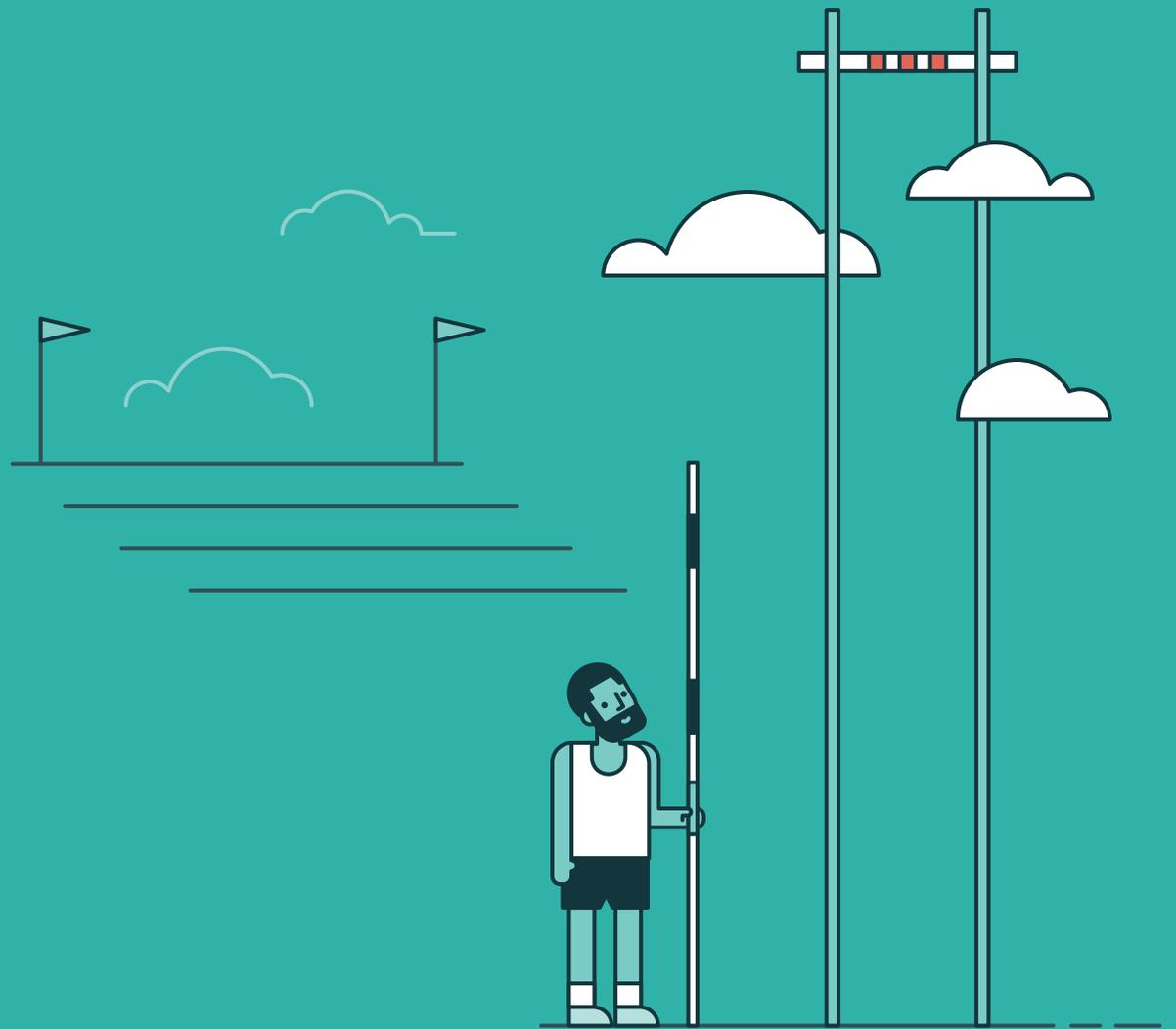
顧客の信頼を得るカスタマーサポート 3つのチェックポイント

もし顧客に不満が残るような 対応をしてしまったら、 あっという間にその噂が 顧客の友人や同僚に広まるばかりか、 顧客は競合他社にながれてしまうでしょう

その逆もしかり。顧客の好印象を与えることができれば、顧客はあなたの会社を選ぶだけでなく、ことあるごとに他の人に紹介してくれるはずです。

カスタマーエクスペリエンスは、顧客との対話が鍵を握ります。





戦略的カスタマーサポートの
あり方とは？

カスタマーエクスペリエンスの改善は、顧客との対話が鍵

もし顧客に不満が残るような対応をしてしまったらあっという間にその噂が顧客の友人や同僚に広がるばかりか、顧客は競合他社に流れてしまうでしょう。その逆もしかり。顧客に好印象を与えることができれば、顧客はあなたの会社を選ぶだけでなく、ことあるごとに他の人に紹介してくれるはずです。

カスタマーエクスペリエンスは、顧客との対話が鍵を握ります。

成熟したサポート組織は、課題とビジネスチャンスが共存する特殊な状況におかれています。当然ながら成熟度が高い背景には理由があるはずで、提供しているサポートが顧客から高く評価されている点が挙げられます。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問い合わせに対応しなければならなくなります。サポートチームが業務に追われて疲弊してしまうと、サポート品質の改善はおろか、維持することすらままならなくなってしまうのです。

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は、ソフトウェアの導入とトレーニング、優位性の高い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を通じて、さまざまな観点から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、成熟したサポート組織を念頭においており、そ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。

カスタマーエクスペリエンスをブランディングする

過去何年ものあいだ、企業はカスタマーエクスペリエンスを、初期から中期、後期へと進んでいくマーケティングファネルの形でモデル化してきました。しかし、現在では状況はずっと複雑になっています。カスタマージャーニーが重なり合い、行動を予測することができません。顧客の期待に反して、一貫したカスタマーエクスペリエンスの提供が難しくなり、結果として、多くの企業においてカスタマーエクスペリエンスの低下が顕著になっています。

顧客の求めるものを理解できない企業が増加

Forresterの調査『2015 U.S. CX Index』によれば、12か月にわたりカスタマーエクスペリエンスのスコアにほぼ変化がなかったブランドは全体の69%にも及び、逆にスコアが上昇したブランドは7つしかありませんでした。

- ・ 前回の調査結果と比較すると、18業種のうち15業種で低下。
- ・ 「優れている」と評価されたブランドは、前年の26%から、わずか15%に下落。
- ・ 「きわめて優れている」と評価されたブランドはわずか1%。

「B2Bのお客様の66%、B2Cのお客様の52%が、不十分なカスタマーサービスを体験した後に、購入を取り止めています。」

カスタマーエクスペリエンスを最適化する方法

ここで、成熟したサポート組織に役立つテクニックをいくつかご紹介します。



顧客の立場になって考える

顧客の立場になって考え、自社のためだけでなく顧客にとって最良のカスタマーエクスペリエンスを提供するようにします。メールの文面は個々のユーザーに配慮したものとし、ソーシャルメディアの投稿にはすばやく返信して、人間味あふれるコミュニケーションを心がけます。



違いを際立たせる

自社の製品の違いが伝わるよう、常に新たな見せ方を考えて実行します。ほかとは違う目立った存在となれば、自社ブランドが顧客の記憶に残り、他者に勧めてもらえる可能性も高まります。



エージェントの対応にも気を配る

顧客からのフィードバックにはすばやく対応し、フィードバックをエージェントと共有するようにします。さらに、顧客の求めるブランド体験を実現できるよう、通話やチケットに対するエージェントの対応について品質保証(QA)のチェックを行います。チケットをほかに転送する場合はベストプラクティスに従い、顧客に同じことを何度も説明させないようにします。また、成功事例は適切に評価し、社内で共有するようにします。



最新の情報を把握して対応する

ソーシャルが顧客に及ぼす影響を把握し、変化にすばやく対応できるようにします。ソーシャルメディアから絶え間なく流れ込んでくる情報に間断なく対応するのは容易ではないでしょう。しかし、まずは実行あるのみです。ソーシャルメディアを使えば、将来のニーズを掘り起こすことも可能です。カスタマージャーニーに沿って、顧客の行動とそのパターンを理解しましょう。



営業活動ではなくコミュニケーションを行う

自社ブランドについて語るときは、社内だけで通じる特殊な言葉は一般的な言葉に置き換えましょう。

顧客満足度を評価する

顧客の声に耳を傾けることなく、カスタマーエクスペリエンスを向上させることはできません。とはいえ、無計画に顧客に質問を投げかけるだけでは不十分です。数値化や反復が可能で、計画的に次のアクションにつなげられるデータを収集できることが重要です。

顧客からのフィードバックを集める手法にはいくつかありますが、最も広く利用されている2つのアプローチを紹介します。

1. 顧客満足度(CSAT):

顧客とやりとりした後で簡単なアンケートを送付し、その回答結果をもとに、顧客の短期的な満足度を分析します。

2. Net Promoter Score®(NPS):

「知人にどの程度、当社を勧めたいと思いますか?」といった質問を通じて情報を収集し、長期的な顧客の満足度を予測します。

この2つは一見似ているようですが、用途はまったく異なります。

CSAT

CSATは、提供されたサービスに顧客がどの程度満足しているのかを表す指標です。CSATを分析すれば、新たな取り組みを行った場合に、その取り組みが顧客の満足度にどう影響しているのかを追跡して調査することができます。CSATの調査アンケートを顧客に送信する場合、一定条件を顧客が満たしたときにアンケートが自動的に送信されるよう設定できます。たとえば、「エージェントがチケットのステータスを "解決済み" に設定したとき」といった条件です。アンケートの内容は簡潔かつ端的なものにし、エージェントとのやりとりに満足できたかどうかを確認するようにします。

CSATの調査の質を高める方法

- ・ **実施時期を同じにする**
どの顧客にも同じタイミングでアンケートを送付
- ・ **質問は簡潔にする**
質問の内容は簡潔かつわかりやすいものにする
- ・ **継続的に印象付ける**
顧客からのサポートリクエストを適切に解決できるようにエージェントをトレーニングする
- ・ **詳細なフィードバックを求める**
可能な限り、エージェントとのやりとりの内容をさらに詳しく教えてもらう
- ・ **フィードバックに基づいて行動を起こす**
得られたフィードバックに基づいて必ずアクションを起こす

CSATのメリットとデメリット

あらゆる企業のフィードバックのニーズを満たせるような、万能の顧客調査はありません。CSATにも、次のようなメリットとデメリットがあります。

メリット

- ・ トレーニングの実施や各種手続きの導入によって顧客の満足度がどのように変化したのか、その相関を分析できる。
- ・ アンケートの質問内容はカスタマイズ可能なため、さまざまな強みや弱みを詳しく調査できるほか、たとえば、顧客ニーズを満たす最良の方法を重点的に調べるといったことも可能になる。

デメリット

- ・ 顧客の満足、不満足の高くもなく低くもないといったケースを考慮することができない。
- ・ 調査の対象が1回のやりとりに限られるため、将来の行動を予測しにくい。



NPS

NPSは、顧客の購買行動と、周囲への口コミ行動を予測するための指標です。NPSでは、「知人にどの程度、当社を勧めたいと思いますか？0から10のスコアで評価してください」といったような質問だけを顧客に投げかけ、その回答を以下の3つのグループに分類して分析を行います。

- ・ **批判者(0~6)** : 不満を述べ、批判的な口コミを広める、ロイヤルティのない顧客
- ・ **中立者(7~8)** : 曖昧な立場をとり、一般的には特に影響はない
- ・ **推奨者(9~10)** : ファンであり、肯定的な口コミを広めてくれるロイヤルティの高い顧客

さらに、シンプルな数式によって、すべてのアンケートデータから全体のNPSスコアを導きます。

高いNPSスコアは、会社の長期的な成長と関連しています。スコアを同業他社と比較し、自社の総合的な状態を理解することができます。また、アンケート結果をもとに、批判者を減らし、ファンを増やすべく必要な対策を実施することができます。

テキスト分析

NPSが特に有用である理由の1つに、自由形式の質問を含められる点があります。これにより、顧客のエピソードから背景情報を集められるようになり、これを上述した評価情報と組み合わせれば、以下のようなことを把握できます。

- ・ 批判者(レーティングを0~6とした顧客)がカスタマーエクスペリエンスを低く評価した理由
- ・ 中立者(レーティングを7~8とした顧客)が推奨者となるうえで障害となった事柄
- ・ 推奨者(レーティングを9~10とした顧客)がファンである具体的な理由

NPSについての誤解

誤解: NPSはCSAT調査の代わりになる。

現実: CSATでは、エージェントとの個々のやりとりについて満足度を分析するのに対し、NPSでは、長期的な満足度を分析の対象にしている。

誤解: NPSでは満足度の高い顧客だけに調査アンケートを送るべきである。

現実: NPSが調査対象とするのは、他者に勧めることに否定的な顧客、無関心な顧客、積極的に他者に勧めようとする顧客の3つである。

誤解: NPSの調査アンケートは特定のイベントの後に送るべきである。

現実: 特定のイベントの影響で調査結果にバイアスがかからないよう、NPSの調査アンケートは定期的を送るのが最も望ましい。

24時間年中無休か、24時間平日のみか

どのようなサポート組織であっても、途切れることなく顧客にサポートを提供し続けたいと考えるのは当然です。しかし、これが常に可能であるとは限りません。このような問題の解決にあたっては慎重に検討したうえで判断を下す必要があります。考慮すべき重要なポイントをいくつか紹介します。

- ・ どのようなチャンネルをサポートしているか。また、メインのチャンネルはどれか。
- ・ 営業時間外にチャンネルごとのコンタクトトラフィックを確認できるか。
- ・ 営業時間後の行動別にトラフィックを分類できるか。
- ・ 顧客がエージェントとのコンタクトを希望しているのはどの時間帯か。
- ・ 顧客は個人ユーザーか。それとも、企業ユーザーか。
- ・ 顧客ベースは複数のタイムゾーンにまたがっているか。
- ・ グローバルにサポートを行っているか。行っている場合は、どの時間帯をサポートしているか。

このような要素を明確にすることで、エージェントによるサポートが必要な時間帯と、セルフサービスなど、ほかの方法でもサポートが可能な時間帯を把握することができます。

サポートの営業時間を決める方法

勝手な推測はやめましょう。顧客がどの時間帯にエージェントによるサポートを必要としているのかを正確に把握するには、以下のデータを利用します。

- ・ Webトラフィック
- ・ 営業時間後にやりとりされるメールの数
- ・ 顧客からのフィードバック



マルチチャネルサポートの重要性

今や顧客はあらゆる場所からさまざまな手段で迅速にサポートを受けたいと希望するようになっており、その期待は高まるばかりです。多くの企業にとって、このような状況に対応していくのは容易ではありません。サポート業務の規模によっては、コミュニケーションチャネルを1つに絞り、サポート自体の品質向上に専念したほうが安全かつシンプルに業務を進められるでしょう。

ただし、Loudhouseが2016年に行ったある調査結果を考慮すると話は別です。この調査によれば、57%の顧客がコンタクトチャネルを自由に選びたいと考えていることが明らかになっています。メールや電話は依然としてカスタマーサポートの基本となるチャネルですが、ここで話題にしているのは、それらのどちらかを選択できるようにするといった話ではありません。ときには、顧客が、自力で問題の解決策を見つけ出したいと考えることもあるでしょう。あるいは、ショートメールやFacebookのメッセージですぐに問い合わせをしたいと望むケースも考えられます。さらに、Loudhouseのレポートによれば、3年前に比べて顧客はせっかちになっており、カスタマーサービスに求めるエクスペリエンスも増えているといえます。

調査結果によれば、チャネルの選択は顧客の好みに加え、背景情報や利便性の影響を受けることが明らかになっています。とはいえ、仕事の進め方やサポートセンターとのコンタクト方法を自由に選択したいと考えているのは確かです。多くの例で明らかのように、自らの望むチャネルでサポートが受けられないとしたら、顧客は取引を行いません。また、Accentureの調査、『Customer 2020: Are You Future-Ready or Reliving the Past?』によれば、60%の顧客が、サポートを依頼する場所や内容に応じてコンタクトチャネルを切り替えています。

オンラインヘルプ

オンラインヘルプとは、トピックを主体とした手順に関する情報や参照情報で、コンピューターソフトウェアを通じて提供され、ユーザーヘルプのかたちを取っています。ほとんどのオンラインヘルプはソフトウェアアプリケーションを使用する際のヘルプ機能として設計されていますが、広範なテーマについて情報を提供する場合にも使用されています。オンラインヘルプがアプリケーションの状態(ユーザーの操作内容)とリンクしている場合、そのオンラインヘルプは状況対応型のヘルプ機能と呼ばれます。

「60%の顧客が、サポートを依頼する場所や内容に応じてコンタクトチャネルを切り替えています。」

状況対応型のヘルプ機能

状況対応型ヘルプは、オンラインヘルプの1つで、ソフトウェアが特定の状態にあるときに利用でき、その状態に関連したヘルプ情報を提供します。

一般的なオンラインヘルプやオンラインマニュアルとは対照的に、内容を全部読まなくても情報が得られます。各トピックには、顧客が利用しているソフトウェアやアクセスしているWebページについての状態や状況、機能だけに絞った記述が記載されるようになっています。

状況対応型ヘルプ機能はツールチップを使用して実装します。ツールチップでは、グラフィカルユーザーインターフェース(GUI)ウィジェットによる簡潔な説明を表示するか、ヘルプファイルから取得した完全なトピックを表示します。ボタンをクリックして利用する方法もよく使われます。ウィジェットにより、すぐにヘルプが表示される方式や、ポインタの形がクエスチョンマークに変わったところでユーザーがクリックするとヘルプが表示される方式があります。

状況対応型ヘルプ機能はGUI環境で最もよく使われますが、GUI以外の環境でも使用されます。また、状況対応型ヘルプ機能に類似したものとして組み込み型ヘルプ機能がありますが、これは状況対応型のヘルプ機能の「進化形」と捉えることができます。通常、組み込み型ヘルプ機能は、単純な説明機能以上のもので、クリックなどの手動操作を介さずとも機能します。たとえば、ユーザーがヘルプを必要とする状況を検知して、ガイド形式の説明を表示するなどします。ただし、ソフトウェアウィザードとは混同しないようにしてください。

有用なコンテンツ開発のポイント

- それぞれのコンテンツに盛り込むアイデアは1つに絞る。
- 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する。
- 長々と説明せず、内容はできるだけ簡潔でわかりやすくし、堅苦しくないトーンを心がける。
- コンテンツの構造の均一化を図り、語彙や分類を統一する。

テンプレートフォーマット

問題/質問: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。

環境:製品、モデル、改訂レベルなど、環境内で何に変更されたのか。

解決策:問題の解決方法、質問に対する回答

原因:問題の原因に下線を引く。

カスタマーエクスペリエンス最適化の仕組み

- **分類**:論理的に整理された情報を、通常、ツリー構造で表示。一般的な情報ほど上位に、具体的な製品情報は下位に表示します。
- ナレッジ構造は、エージェントのスキルや顧客が求めている情報に合わせて調整。たとえば、新規のエージェントが利用する場合は、わかりやすいツリーやガイドが表示され、ベテランのエージェントが利用する場合は、高度な検索機能や豊富なコンテンツを利用します。必要な情報やセルフヘルプは、エージェントではなく、顧客自身が検索することも可能にします。
- **ナレッジセンターサポート**:エージェントがさまざまな方法でコンテンツの内容をブラッシュアップ
 - 後で内容を修正できるようコンテンツにフラグを付ける
 - 既存のコンテンツを更新する
 - 新しいコンテンツのドラフトを提出する

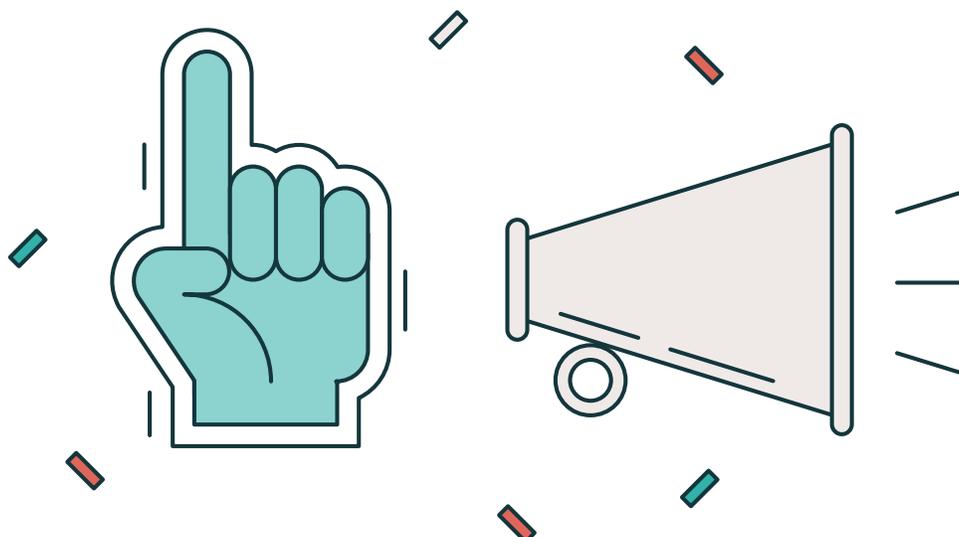
ナレッジを有用なコンテンツに昇華させるナレッジセンターサポート

ナレッジセンターサポート(KCS)は現場の最前線で働くエージェントを支援する手法です。これにより、ある事象が発生した時点で情報を収集し、内部のナレッジベースに公開するといった一連の作業を効果的に行うことができます。KCSを利用すれば、蓄積したナレッジを最大限に活用してカスタマーエクスペリエンスを向上させることができます。

KCSは、日々ナレッジを利用するエージェントこそがナレッジの作成者に適任であるとの考え方に基づいています。KCSの開発組織であるサービス・イノベーション・コンソーシアムによれば、エージェントがナレッジの作成を担当した場合、判明した情報の70%から80%をすばやくナレッジに取り込みますが、エージェント以外の担当者が作成した場合は、わずか20%の情報しか取り込めていないそうです。いずれにせよ、質の高いカスタマーエクスペリエンスを実現するには、顧客の問い合わせに的確に対応できるナレッジを入手することが不可欠です。

KCSの狙い

1. カスタマーサービスにとって有用なコンテンツやナレッジを作成する
2. ナレッジを更新して常に最新の状態に維持する
3. 組織内に蓄積されているノウハウを集約してナレッジベースを構築する



ナレッジ記事の作成ガイドライン としてのKCS

たとえば、レイアウトや執筆のスタイルを統一すれば、わかりやすい記事になります。KCSでは、記事の品質指標(AQI)を活用してナレッジの品質を判定します。

KCSにおいては、プロセスと人が鍵を握りますが、KCSを成功に導き、ナレッジを主体とした取り組みを広く普及させるうえでは、適切なツールや機能の利用も欠かせません。KCSのプロセスやワークフローを簡単に利用、自動化できるナレッジ管理ソフトウェアを導入すれば、継続的に大きな成果を上げることができます。

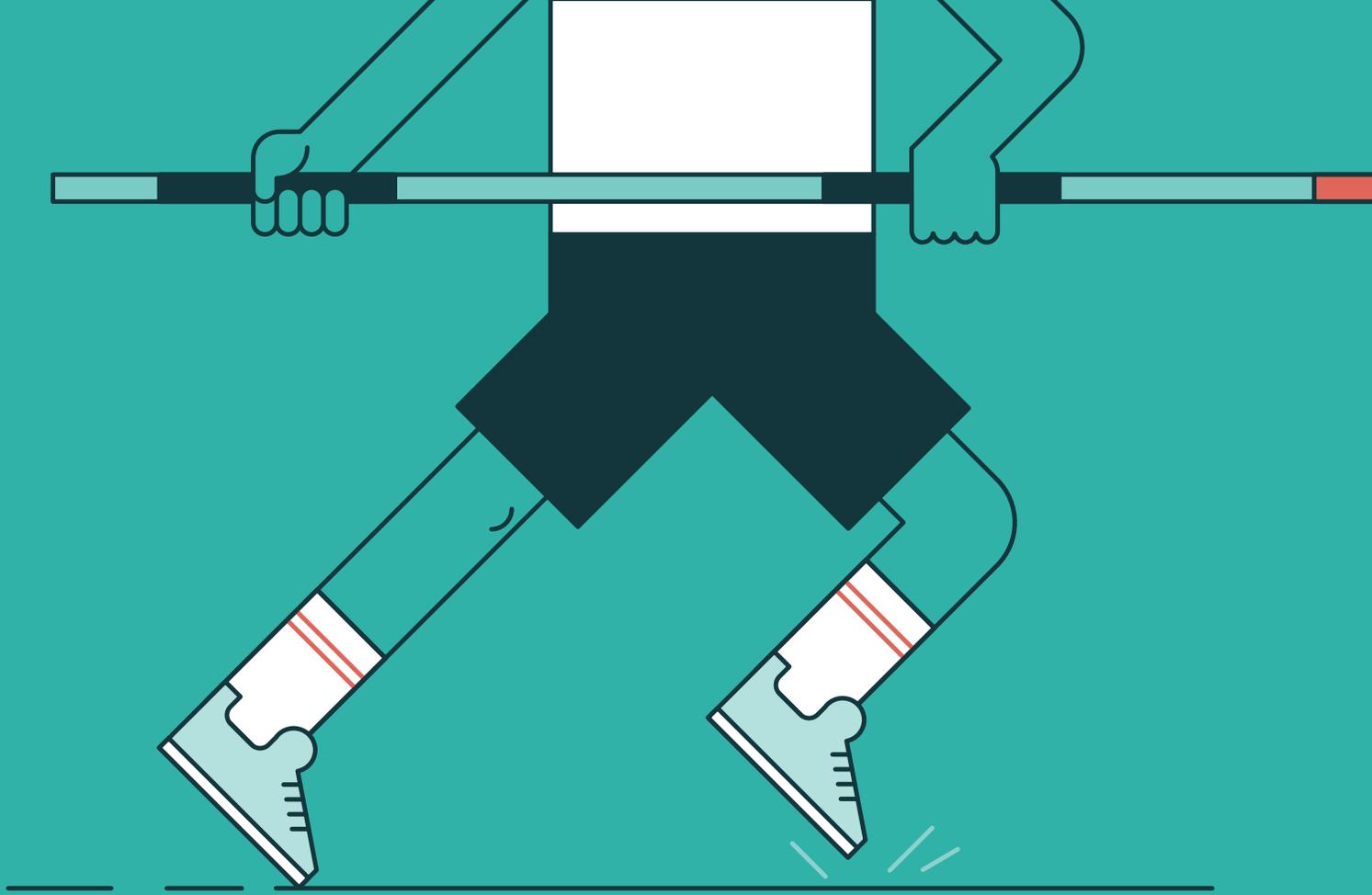
また、通常の仕事のワークフローのなかでスタッフの業務をテクノロジーでサポートできるようになれば、さらに大きな価値を引き出すことが可能です。管理部門は、KCSの重要な部分が機能するようになったと確信を持てるでしょう。

テクノロジーでKCSの利便性を高めるメリット

- ・ 社内のナレッジすべてを格納する一元的なリポジトリを用意すれば、ナレッジを共通の方法で簡単に利用できるようになる
- ・ KCSのサービス提供をゲーミフィケーション機能により自動化することで、ユーザーは本来の業務に集中しながら目的の結果が得られる
- ・ 記事の品質を測定できる

まとめ～重要なポイント～

- 1** カスマーエクスペリエンスの重要性は多くの企業が理解しています。しかし、カスマーエクスペリエンスのために具体策を講じている企業はきわめてわずかです。単にベストであると考えられる事柄に基づいてエクスペリエンスを構築するのではなく、顧客の声に耳を傾け、顧客とのやりとりに目を向けるべきです。そして、そこから見つけ出したデータを活用して質の高いエクスペリエンスを生み出すのです。
- 2** 顧客満足度の調査は短期的な顧客満足度を確認するうえで非常に役立ちます。適切に使用すれば、どのようなタイプのやりとりが顧客満足度の向上に寄与しているのか、あるいは改善が必要なやりとりのタイプはどれかを知ることができます。
- 3** 多くのサポート組織が、24時間いつでも顧客をサポートできるわけではありません。したがって、どの時間帯にエージェントを配置するのが最も効率的であるのか、データを使って判断すべきです。



カスタマーサポートチームの
成長に必要なポイント

カスタマーエクスペリエンスの改善は、顧客との対話が鍵

もし顧客に不満が残るような対応をしてしまったらあっという間にその噂が顧客の友人や同僚に広がるばかりか、顧客は競合他社に流れてしまうでしょう。その逆もしかり。顧客に好印象を与えることができれば、顧客はあなたの会社を選ぶだけでなく、ことあるごとに他の人に紹介してくれるはずで

カスタマーエクスペリエンスは、顧客との対話が鍵を握ります。

チームの成長を目指しているサポート組織は、課題とビジネスチャンスが共存する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ようになっています。しかし、ビジネスが成長し続ければ、顧客とのやりとりはあっという間に急増します。サポートの体制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することはできません。

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、エージェントのキャリアパスの考え方、チケット管理のエスカレーション方法、競合他社とのベンチマーク比較など、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、さらなる成長を目指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。

ベンチマークと競合他社

カスタマーサービス組織の健全性を確認する方法は多くあります。運用指標や顧客アンケートを利用すれば、大量の背景情報を入手できるほか、どこに改善が必要か把握することも可能です。しかし、競合他社に対して、自社のベンチマークを行わなければ、部分的にしか状況を把握することができていません。

逆にこれを行えば、関係者全員が完璧を目指して努力するようになり、革新的な思考が促され、業界についての理解も深まります。ベンチマークは、クラス最高のビジネスプラクティスとその浸透度の観点から特定するうえで最も効果的なツールです。

さらに、ベンチマークを行えば、次のようなことが可能になります。

- ・ 改善が必要な領域を明らかにできる
- ・ コスト削減が可能な領域をピンポイントで把握できる
- ・ パフォーマンスを客観的に評価できる
- ・ 改善の取り組みが成功しているのかどうか確認できる
- ・ 自社の業種、業界のベストプラクティスに照らしてサポート品質の基準を理解できる

ベストプラクティス

ベンチマークで競合他社に目を向ける場合、経験上の判断による通り一遍のものの見方では不十分です。ベンチマークを行う場合は、十分な検討を重ねたうえで戦略を立案する必要があります。



適切な比較対象を選択する

対象地域、スコープ、規模、問題の複雑さ、業界などの要素に目を配ります。



早期に着手する

早期にベンチマークに着手すれば、リアクティブな対応から戦略的な対応へと乗り換えることができます。



分析の対象を広げ過ぎない

ベンチマークの対象範囲は90日以内に完了できる範囲にとどめておくようにします。継続的な成功のためには、得られた結果は測定が可能なものでなければなりません。



業界の外に目を向ける

自社とは異なる業界の企業から学ぶことで、大きな成果が得られることがあります。問題が同じでも、ある業界では、ほかの業界と全く別の方法で対処しています。



業務の改善を中心に取り組む

データの値そのものを向上させることができなくても、そのデータに関連する業務やプロセスを改善することは可能です。



一度に多くの要素を扱わない

一度に多くの要素をベンチマークの対象にしたり調査したりすることは避けます。

[こちらから、Zendeskのベンチマークにアクセスして
同業他社との比較を実施できます](#)

顧客セグメンテーション

ニーズは顧客ごとに異なります。そして、このようなニーズを満たすには、多くの場合、個別のアプローチが必要です。顧客のニーズに加え、顧客ごとにそれぞれ、やりとりの方法を変えるとといった選択肢も出てくるでしょう。プレミアム顧客にはセルフサービスのオプションを提供し、エンタープライズのユーザーの場合はチケットをエスケーションするといった具合です。

サポートの拡張性を追求している企業にとって、これは大きな意味をもつ戦略です。しかしまずは、顧客の分類から始めましょう。

既存の顧客ベースの分類

ほとんどの手法と同じく、個々の企業は、既存の顧客ベースの現状や自社のニーズに応じてセグメントを選択する必要があります。以下にいくつかの一般的な顧客セグメントを示します。これらを活用し、自社にとって最も有用なセグメントを判断してください。

1. **地理的条件:** タイムゾーンや言語の違いによるニーズを考慮します。
2. **業界:** 対象の業界は複数あります。業界ごとにSLAや顧客の期待が異なります。
3. **製品のクラス:** 新たな製品を利用している顧客の対応については、個別のサポートチームを設定し、このチームに転送するようにします。
4. **製品の利用頻度:** 製品の利用頻度が高い顧客には、必要に応じて高度なサポートを提供します。
5. **組織の規模:** 企業ごとに、個々のニーズとサポートレベルを検討します。
6. **購入実績:** 購入実績の多いVIP顧客を自動エスケーションすることを検討します。

顧客セグメントの使用

以下のように顧客リストを作成して、顧客をセグメント化します。



購読プラン

購読の種類(プラン)を表すカスタムフィールドに基づいて、提供しているプランの種類別に顧客リストを作成します。



インターネットショッピング業者

カスタムフィールドに基づいて、購入履歴や購入傾向に応じて顧客リストを作成します。



eコマース

購読を開始した日または有効期限が切れる日に基づいて、顧客リストを作成します。



ゲーム会社

高額利用者や活発なゲームプレイヤーを特定できるように、顧客のオンラインアクティビティに基づいて顧客リストを作成します。

ビジネスプロセス アウトソーシング(BPO)戦略

BPOとは、特定の職務や業務を第三者に外部委託することを意味します。企業の規模が大きくなければ、第三者に業務を委託する必要もなく、外部のリソースは不要でしょう。しかし、拡張性を求める企業であれば、サービスの水準を維持しながらサポート要求の増大に対処するうえでBPOが役立ちます。

BPOのオプション

BPO戦略を立案するうえで考慮すべきオプションがあります。



オンショアの委託先

企業所在地と同じ国内に委託先を設ける



ニアショアの委託先

顧客と比較的距離の近い海外の国に委託先を設ける



オフショアの委託先

人件費の安いオフショアベースのコールセンター



仮想または自宅ベースの委託先

エージェントが設備のコストを負担する一方で、サポート業務を自宅から柔軟に対応

BPOを使用する利点

- ・ 業界最高クラスのビジネスプロセスを利用できる
- ・ エージェントの数をすぐに増減できる
- ・ サポートスタッフにかかる間接費用を抑えられる
- ・ 最新のテクノロジーが利用できる
- ・ 短期間で運用を開始できる
- ・ グローバルでサポートができる
- ・ 効率を高められる
- ・ サポート能力を強化できる
- ・ サービスレベルを引き上げられる
- ・ サポート言語を増やすことができる
- ・ 顧客との関係を強化できる
- ・ サプライヤーとの関係を強化できる
- ・ マネジメントに時間をかける必要がなくなる
- ・ 運用コストを削減できる

BPOが適さないケース

どんな組織でもBPOが有用であるとは限りません。BPOを導入したあとで、次のようなマイナスの影響や問題に気付くケースもあります。

- ・ 顧客の満足度が低下した
- ・ 言語障壁の問題が浮上した
- ・ 職務の管理が不十分になった
- ・ 社内にあまりナレッジが蓄積されなくなった
- ・ エージェントの問題への対応の仕方がバラバラになってしまった
- ・ エージェントと各部門との間でコラボレーションやコミュニケーションが全く行われなくなった
- ・ 隠れたコストが存在する
- ・ セキュリティやプライバシーの面に懸念がある



このような場合は、ほかの方法で拡張性を確保することになります。最良の方法の1つは、チケットの解決に必要な対応回数またはエージェントの人数を減らすことです。これを実現するための方法をいくつかご紹介します。



ビジネスルールの利用

トリガやマクロの設定により、チケットのエスカーレーションや回送の処理が初回から確実に適切なエージェント向けに行われるようにしたり、あらかじめ対応内容を記載した簡易チケットが自動的に発信されるようにしたりします。



カスタマージャーニーの活用

カスタマーエクスペリエンスを书面化し、顧客の行動に応じた対応を心がけます。顧客視点でのコミュニケーションにより、より良い顧客体験がうまれることで、最終的には、チケットの数やエージェントが対応する回数を減らすことができます。



ヘルプセンターおよびセルフサービス機能の充実したセルフサービスオプションを準備して顧客に開放すれば、エージェントが少し手を貸すだけで、あるいはまったくサポートしなくても、顧客が自分で問題を解決できるようになります。



チケットフォームの準備

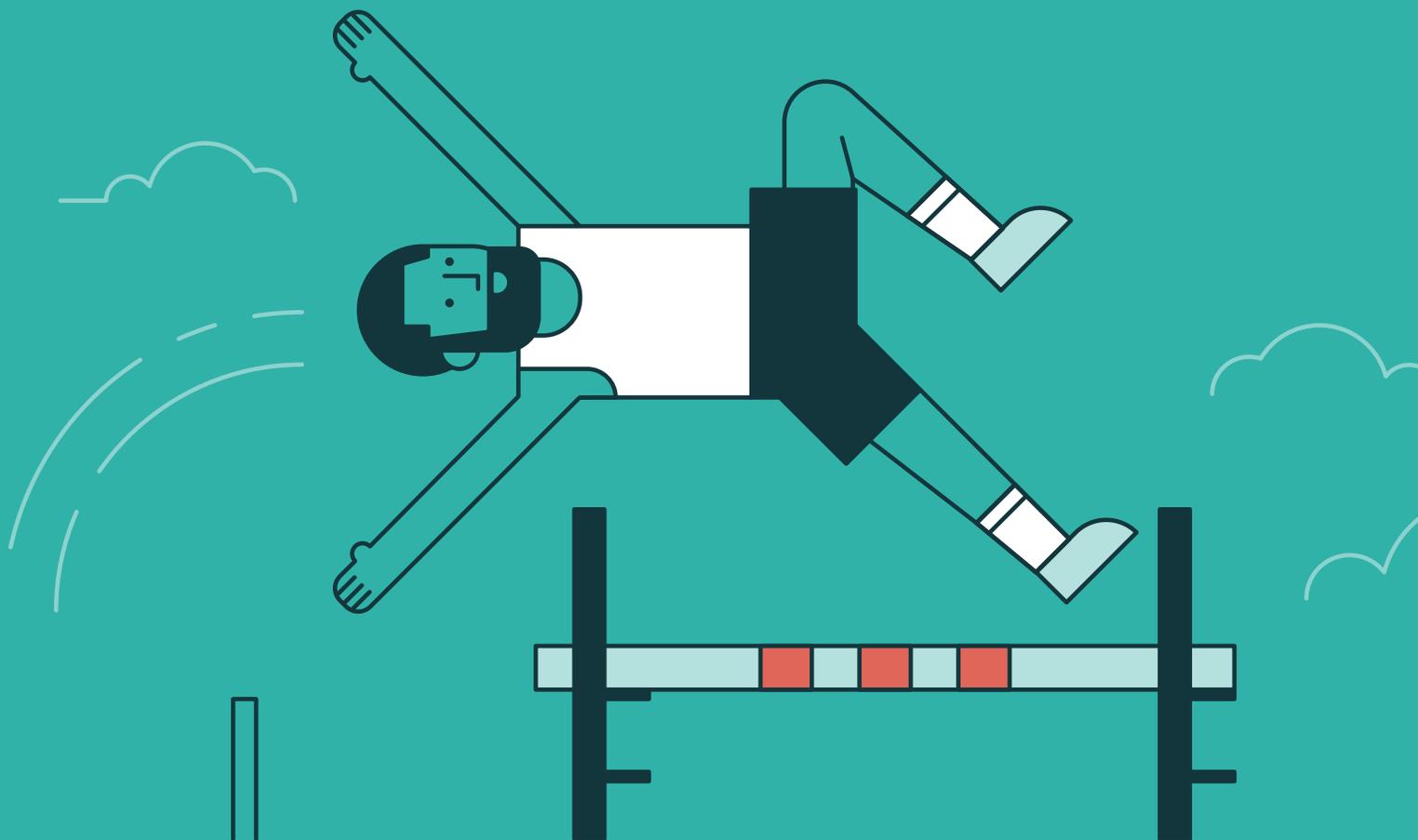
チケットフォームをあらかじめ作成して準備しておけば、チケットの解決に必要な関連情報をより多く顧客に提供してもらえるようになります。

まとめ - 重要なポイント

1 サポートチームの指標分析は、自社のデータばかりに目が行きがちですが、それでは重要なことを見落としてしまいます。サポートを提供する組織の場合、サポートの内容をつねに高い水準に維持できるように、競合他社や別の業界の企業と比較して自社のベンチマークを行うことが重要です。

2 ニーズや期待は顧客ごとに異なります。セグメンテーションと呼ばれる手法で、顧客をセグメント別に分類し、各セグメントに特化したサポートを提供することで効率化を図れます。

3 サポート業務のアウトソーシングは適切に実施できれば、サポートの品質を落とすことなくサポート力の拡張性を確保するうえで役立ちます。新たな地域でのサービスの提供が可能になるだけでなく、運用コストの削減も可能になります。



カスタマーサポートの効率化

カスタマーエクスペリエンスの改善は、顧客との対話が鍵

もし顧客に不満が残るような対応をしてしまったらあっという間にその噂が顧客の友人や同僚に広がるばかりか、顧客は競合他社に流れてしまうでしょう。その逆もしかり。顧客に好印象を与えることができれば、顧客はあなたの会社を選ぶだけでなく、ことあるごとに他の人に紹介してくれるはずです。

カスタマーエクスペリエンスは、顧客との対話が鍵を握ります。

効率化を目標としているサポート組織は、課題とビジネスチャンスが共存する特殊な状況におかれています。通常、効率化を図るレベルにある組織では、成熟しきれていないサポート組織にみられる課題を克服し、品質の高いサポートを提供できる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。

しかし、大きな成功を収めている場合でも、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ませんか。もしかしたら、新設された海外オフィスでのサポートが期待どおりのパフォーマンスを達成できていないかもしれませんし、経営層はサポートの状況がスタートアップの時から進歩していないと感じているかもしれません。現状のサポート体制とサポート戦略が成功していても、現状に甘んじているわけにはいきません。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するための実用的なサポート戦略をまとめました。

このガイドは、効率を向上させることを目指しているサポート組織を念頭においており、組織の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。

マルチチャネルサポート

マルチチャネルで顧客サポートを実施されていることでしょう。一般的に、メールと電話によるサポートが最もよく提供されています、チャットやソーシャルメディア、SMSメッセージなどの利用も急速に浸透しつつあります。

効率化を追求しているすべての企業が自問すべき重要な問いが1つあります。それは、「全てのチャネルにわたって最良のサポートを提供できているか」です。

顧客の視点で考える

まずはじめに必要なことは、顧客の視点で状況を把握することです。次のように、個々のチャネルでサポートの内容が異なるのは当たり前だと考えていませんか。

- ・ 電話での対応が可能なのは昼間だけ。夜間の問い合わせは、電話にメッセージを残してもらおう。
- ・ メール、ヘルプデスク、ソーシャルメディアは24時間365日、問い合わせを受け付けるが、回答できるのはオフィスにスタッフがいる時間に限られる。

チャネルごとに実際に対応を受けられる時間帯は異なります。しかし顧客はそうは考えていないかもしれません。

顧客にしてみれば、いつでも対応を受けられて当然なのです。Webサイトでのサポートであれ、Facebookに開設されたサポートページであれ、電話によるサポートであれ、利用した顧客は回答が返ってくることを期待しています。マルチチャネルでのサポートは顧客にとってもはや当たり前となっています。しかも、そこで迅速な対応が簡単に受けられることも期待しているのです。

どこに、どのような投資を行うべきか理解する

もちろん、あらゆるチャネルにおいて24時間365日、エージェントによるサポートを提供することは不可能です。そこで、どのチャネルに投資すべきなのか検討しなければなりません。次のことを考えてみましょう。

- ・ どのチャネルが自社の組織にとって最も効率的か。チャネルごとにメリットが異なり、顧客層の構成に応じて好まれるチャネルも異なります
- ・ チャネル全体でより良い顧客関係を築くには、どうすればよいか
- ・ 適正なサポートチャネルの数はいくつか。多くのチャネルが本当に必要か
- ・ 最適なサポートチャネルを判断できる方法は？
- ・ エージェントの割り当て。1つのチャネルに専念させるか、複数のチャネルを担当させるか。どうしたら需要の伸びと規模をチャネル別に予測できるか
- ・ どうしたらカスタマーエクスペリエンスの一貫性を確保できるか

マルチチャネルサポートの最適化

段階を追ってサポートチャネルを最適化する方法をご紹介します。

まずはじめに、カスタマーサービスツールを利用して、すべてのチャネルのサポートリクエストを統合管理します。チケットを単一のプラットフォームで作成したり、顧客が企業とコンタクトするチャネルの種類にかかわらずシームレスで一貫性のあるエクスペリエンスを実現することが可能になります。

効果的なマルチチャネルのサポートの提供には下記も考慮すべきです。

- ・ ツールとプロセスの統合
- ・ メールから電話へ、ソーシャルメディアからメールへといったような、チャネルを横断するコミュニケーション
- ・ チケットの数やエンゲージメントの分析
- ・ 音声やチャットなど、1つ以上のライブチャネルの提供

カスタマーエクスペリエンスを重視するのであれば、顧客とコミュニケーションする新しい手法を見つけ、ベストプラクティスを採用し、状況に応じた戦略を策定する必要があります。

マルチチャネルサポートに関する詳細については、こちらを参照してください。

専門分野の知識の活用

複数製品のサポートに関するセクションでもご紹介したように、効率化を図る組織では、特定の製品やテクノロジーに精通したスペシャリストや従業員を育成することが必要になるでしょう。

専門分野をもつエージェント(SME: Subject-matter expert)やドメインエキスパートは、特定の分野やトピックの権威です。

多くのサポート組織で、エージェントの最初の昇進ポストとなるのがチームリーダーです。チームリーダーの職は、スーパーバイザーの候補者やマネージャーの候補者に対して、リスクの低いトレーニングの場となることが少なくありません。一方、SMEは、価値のある情報源としての役割を果たしており、エージェントはSMEを通じ、さまざまな情報やサポートを得ることができます。

SMEの役割とは

- ・ 専門領域のトピックや、ポリシー、プロセス、品質保証、マーケティングプログラムから、コンタクトセンターにおける一般的な問題にいたるまで、最新情報やサポートの提供
- ・ 特定の専門知識を有する部署との連携に加え、新たなプロセスやプログラム、最新情報のフィードバックを提供
- ・ ナレッジコンテンツの更新や作成
- ・ メンバーがノウハウを蓄積し共有できる業務環境の整備
- ・ スーパーバイザーの負荷の軽減: スーパーバイザーはミーティングに出席する必要がなくなり、その分の時間をエージェントのサポートやトレーニングなどのコールセンター業務に割り当てられるようになります
- ・ 極めてレベルの高い業務知識や優れたサービスの提供。低コストであり、その効果は一目瞭然

SMEを最大限に活用する

専門知識をもつ担当者に、知識の共有にとどまらず、チームに知識が根付くための仕組み作りに協力してもらいましょう。例えば、チームメンバーに、考えさせる質問をしたり、状況を分析して自分たちでアクションを考えられるような情報提供を促しましょう。自分の力で見つけ出した情報は記憶に残りやすく、必要なときにすぐに思い出すことができます。

全ての人が特定のトピックのエキスパートになる必要はありませんが、学習した内容を実務に活かさねばなりません。また、限られた範囲で知識の幅を広げること求められます。この点においてもSMEが手助けすることができます。また、SMEが重要なトピックを絞り込むことで、全員が全てのトピックに時間をかけて取り組む負担を減らすことができます。このとき、特定分野に豊富な知識と経験を持つSMEは、他の人は目的を達成するうえで重要になるポイントだけを理解しておけば十分であるということを認識しておく必要があります。

SMEが知識・経験を共有する際に役立つヒントを3つご紹介します。

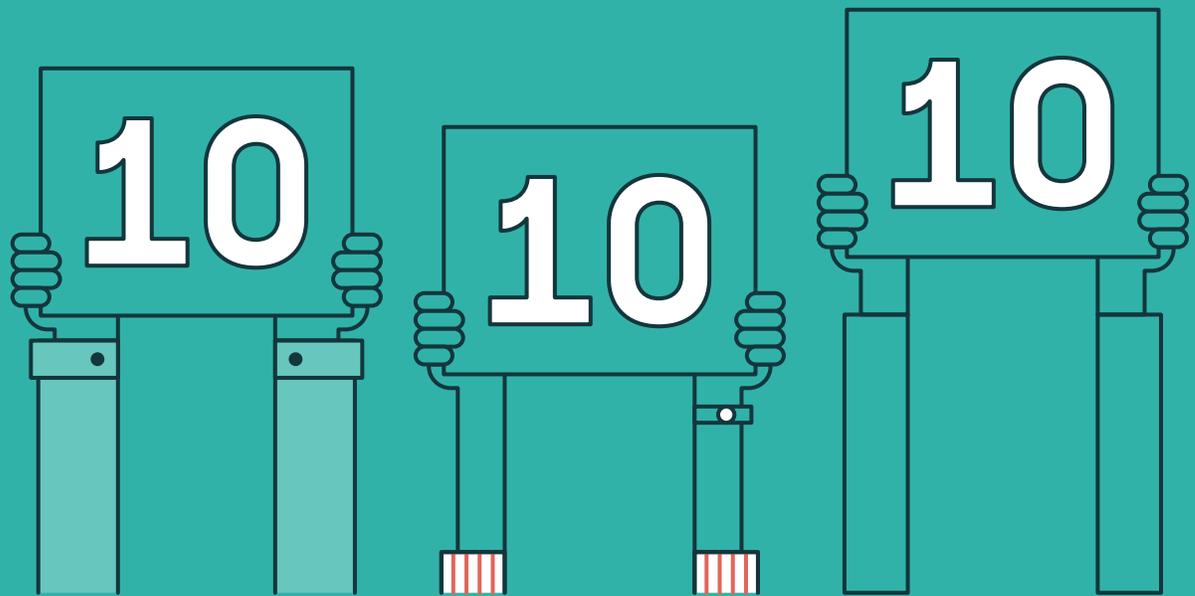
- ・ 相手の期待内容と、目的を明確にします。SMEに、サポートしている対象がだれで、なぜサポートが必要なのかを理解させます。
- ・ SMEが情報共有する際に、能動的に情報吸収できる状況を作り出すよう配慮をお願いします。記憶したことを繰り返すだけでは理解したとはいえません。情報の内容を理解し、自分のものにできるようにする必要があります。
- ・ SMEに知識の共有を求めている人は、SMEになることを求めています。この点を忘れないようにします。彼らが必要としているのは、特定のことを業務上必要な範囲に限って理解することだけです。



まとめ - 重要なポイント

1 マルチチャネルでサポートを行う場合には、顧客の期待する内容に合わせてサポートを行うよう心がけます。顧客の声に耳を傾け、それぞれのチャネルで顧客がどのような内容のサポートを望んでいるのか把握するようにします。顧客のニーズを理解できたら、それらを満たすことができるよう、各チャネルを最適化します。

2 専門知識をもつ担当者(SME)は、専門的なサポートを顧客に提供するという点では言うに及ばず、製造部門やマーケティング部門など、社内のサポート部門以外の部署と連携し、複雑なコンセプトや戦略を理解してもらうためにも不可欠な存在です。



まとめ

カスタマーサポートの品質向上のプロセスに、終わりはありません。そのようなプロセスにおいて、正しい方向へ大きな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。それでもまだ、改善すべき点は残されています。

どんなに業務が多忙なかでも、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。

assessment.zendesk.com/jaからサービス組織の成熟度を診断いただけます。