



Harvard Business Review

REPRINT R1701H
PUBLISHED IN HBR
JANUARY-FEBRUARY 2017

ARTIGO
OPERAÇÕES

Kick-Ass Serviço ao cliente

Consumidores querem resultados - não simpatia.
por Matthew Dixon, Lara Ponomareff, Scott Turner, e Rick DeLisi

KICK-ASS SERVIÇO AO CLIENTE



2 REVISÃO DE NEGÓCIOS DA HARVARD JANEIRO-FEVEREIRO DE 2017

Os consumidores querem Resultados, não simpatia.

Por Matthew Dixon, Lara Ponomareff, Scott Turner, e Rick DeLisi



ILUSTRAÇÃO POR RAMI NIEMI

REGRAS
101



ense na última vez que voou. Quando você fez check-in, Você usou uma opção de self-service - como o website da companhia aérea, App, Ou quiosque de aeroporto - para verificar as suas malas, escolha o seu lugar, e imprimir seu cartão de embarque? Ou você preferiu esperar na fila do aeroporto para falar com um ser humano? Se você é como a maioria das pessoas, você usou a opção self-service. De fato, nossos dados mostram uma preferência esmagadora pelo autosserviço: Em todas as indústrias, totalmente 81% de todos os clientes tentam cuidar de assuntos próprios antes de chegar a um representante ao vivo.

O autoatendimento oferece às empresas uma tentadora oportunidade de reduzir gastos, frequentemente drasticamente. O custo da transação do-it-yourself é medido em tostões, enquanto o custo médio de uma interação de serviço ao vivo (Telefone, e-mail ou chat na Web) é mais de US \$ 7 para uma empresa B2C e mais de US \$ 13 para uma empresa B2B. O investimento corporativo em tecnologias de autoatendimento tem sido extremamente eficaz na remoção de problemas de complexidade baixa da fila de serviços ao vivo, E a maioria das empresas que estudamos relata uma redução constante desses contatos nos últimos anos.

Tudo isso cria um novo desafio: Como os clientes lidam com mais das questões simples em si, Os representantes de serviço de linha de frente ficam cada vez mais difíceis - os problemas que os clientes não conseguem resolver por conta própria. E os representantes de hoje estão lutando com esses problemas complexos. Como um líder de serviço em um grande varejista nos admirava, "Nosso povo está muito mal equipado para lidar com o cliente de hoje e seus problemas. Nós não estamos executando um centro de contato aqui. É mais como uma fábrica de tristeza".

Compounding the issue, as companies have focused on new self-service technologies, they've underinvested in frontline service talent. Eles ainda contratam, a bordo, desenvolvem e gerenciam seus representantes de serviço em muito da mesma maneira que eles sempre têm feito. Embora a experiência de autoatendimento tenha melhorado drasticamente nos últimos anos, a interação do serviço ao vivo mal mudou em décadas, Criando um fosso entre as expectativas dos clientes e a experiência real. Contos de mau serviço provocam indignação nas mídias sociais e se tornam virais, apesar dos melhores esforços das empresas para contê-los. Não surpreendentemente, a satisfação do cliente tem sido em declínio constante em todas as indústrias há anos.

O que é mais, colocar pessoal despreparado no telefone com clientes irados em caro. Problemas complexos levam mais tempo para serem manipulados, aumentando os custos: O custo médio de um contato de serviço ao vivo saltou de US \$ 7 em 2009 para quase US \$ 10 cinco anos depois (Veja a exposição "Climbing Cost, Fleeing Reps"). Treinamento inadequado

Também impulsiona a rotatividade de pessoal, Que é exacerbada por um aperto do mercado de trabalho-atrito entre os representantes de atendimento ao cliente disparou de 19% durante a Grande Recessão de 24% hoje. Não só face maior aumento de turn-over de recrutamento e custos de treinamento, mas também obriga as empresas a pagar mais para reter os representantes que têm, conhecimento e experiência menos valiosos saem pela porta.

Em um mundo de auto-serviço, os representantes talentosos importam mais do que nunca. Mas que tipo de pessoas estão mais bem equipadas para lidar com os clientes de hoje? E como as organizações podem garantir que atraem e retêm os representantes mais eficazes? Isso é o que se propôs a aprender.

SETE TIPOS DE REPRESENTANTES

Para determinar o perfil do representante de serviço óptico, foi realizado um mundial, Estudo transversal de 1.440 representantes. Descobrimos que todos os representantes se enquadram em um dos sete perfis que derivamos dos dados: Acomodadores, competidores, controladores, empathizers, trabalhadores duros, inovadores e rochas (Veja a exposição "The Seven Types of Reps"). Nossa equipe entrevistou então dúzias dos representantes para compreender melhor como os tipos diferentes aproximam seus trabalhos. Também pesquisamos supervisores de contact center sobre os tipos de representantes que eles gostam de contratar e gerenciar.

Quando os gerentes veem os sete perfis, eles preferem, por uma ampla margem, Empathizers-42% dos gestores que inquiridos favoreciam este perfil. Não são surpreendentes, então, Os empathizers compuseram 32% de todos os representantes de serviço da linha de frente em nosso estudo. "Nas entrevistas, os gerentes descreveram os representantes de ideias "Serviço-Orientado," " Um bom ouvinte e comunicador," e alguém que "gosta de ajudar os outros" esse papel não é fácil. Disse um VP de serviço para um operador de cabo grande, "Os clientes de hoje são incrivelmente impacientes. Assim que perguntamos como podemos ajudá-los, eles saltam por nossas gargantas. Eles estão frustrados por causa da quantidade de tempo

EM RESUMO

O DESAFIO

Qualidade de serviço ao cliente está caindo. Isso porque os representantes de hoje não são selecionados e treinados para lidar com problemas de clientes cada vez mais

O CONSERTO

Os gestores devem abandonar sua preferência por cuidar. Representantes de apoio e, em vez recrutar e desenvolver franco, assumir tipos de carga que rapidamente e agressivamente resolver os problemas dos clientes.

Eles tiveram que investir neles, frustrados pela quantidade de informações conflitantes que encontram na internet, e frustrados pelo pensamento de ter que lidar com um representante de serviço. They're not calling us because they want to; they're calling us because they have no other choice".

Então, quão bem os Empathizers realizam? Para descobrir, foram coletados dados de nível de representante sobre métricas-chave usadas para o gerenciamento de desempenho em organizações de serviços. Em linha com nossa própria pesquisa sobre o que leva a fidelidade do cliente no ambiente de serviço, nós nos concentramos na capacidade dos representantes de fazer interações de serviços tão fácil quanto possível (Veja a barra lateral "Resolva os problemas dos clientes"). Também foram considerados outros indicadores de qualidade, tais como níveis de satisfação do cliente, Juntamente com medidas de produtividade, como tempo médio de manipulação.

Nossos resultados saíram dramaticamente do que os gerentes esperam: Empathizers não sai por cima; Os controladores sim. Estes últimos superam todos os outros tipos de representantes em uma série de medidas de qualidade e desempenho — Mais notavelmente, reduzindo o esforço exigido aos clientes. No entanto, os gerentes de serviço: Apenas 2% disseram que iriam contratar controladores à frente de outros tipos.

Por que os controladores fazem melhor do que seus equivalentes? Nossas entrevistas estruturadas revelou que eles são movidos para entregar rápido, fácil serviço e são confortáveis exercendo suas fortes personalidades, a fim de demonstrar a sua experiência. Eles se descrevem como "Assumir o controle" as pessoas que estão mais interessados em construir e seguir um plano do que "indo na onda," mesmo em situações sociais. Eles são tomadores de decisão confiantes, especialmente quando ninguém está no comando, e eles são opinativos e vocais. Como um controlador explicou, "Gosto de assumir o controle da situação e orientar as pessoas."

E como os problemas de reps lidar com se tornaram mais complicados, Os controladores tornaram-se os melhores solucionadores de problemas. Não só eles proativamente diagnosticar problemas do cliente, Mas eles também consideram a personalidade do cliente eo contexto da chamada, a fim de personalizar uma solução e apresentá-la de forma eficaz. Os controladores se concentram menos em perguntar aos clientes o que eles gostariam de fazer e mais sobre lhes dizer o que devem fazer — O objetivo sempre é chegar à resolução mais rápida e fácil. A conversa se sente decididamente humana e off-script: Os controladores tendem a evitar a linguagem genérica e listas de verificação prescritas, Especialmente quando o seu diagnóstico sugere que os clientes já investiram tempo significativo tentando resolver um problema por conta própria.

Conscientemente ou não, controladores entregar o que a informação saturada clientes querem (de acordo com a pesquisa): orientação clara em vez de escolha excessiva. Na prática de contato com o cliente da CEB, por exemplo, Descobrimos que 84% dos clientes preferem uma solução direta para seu problema, em vez de uma ampla gama de canais de autoatendimento (e-mail,

SOLUÇÃO SIMPLES DOS PROBLEMAS DOS CLIENTES

Dados da CEB de mais de 100.000 clientes em todo o mundo mostram que as interações com os representantes de serviço são quatro vezes mais prováveis de levar à deslealdade do cliente do que à fidelidade. Assim, como discutimos em outra parte (Consulte a caixa "Leitura adicional"), As empresas devem se concentrar em poupar dor clientes em vez de tentar encantá-los com sobre o serviço de topo. Here are some suggestions:

Melhorar as ferramentas de auto-atendimento. Os clientes podem não precisar de ajuda ao vivo se os canais de auto-atendimento forem simples e intuitivos. Isso não significa grandes investimentos em novas tecnologias. Uma empresa líder em cartões de crédito, por exemplo, criou uma ferramenta interativa que os clientes podem ver assim que visitarem o site de suporte. A ferramenta faz duas perguntas sobre o motivo de sua visita e, em seguida, orienta-os para o canal ideal para resolver o fisco. Essa abordagem ajudou a cortar as interações via e-mail (um canal especialmente de alto custo e de baixa satisfação) por um terceiro.

Preemp. Repetir chamadas. Não fique obcecado com a resolução de problemas de clientes em um único telefonema ou e-mail; em vez, Concentrar-se em "evitar a próxima questão." Os clientes muitas vezes recontact empresas quando a correção para o problema original cria uma nova preocupação. Então seja pró-ativo: Ajuda com o que as pessoas chamem, mas também abordar questões que eles estão aptos a chamar de volta. Um de nossos clientes, um provedor de serviços públicos, os clientes de textos com atualizações de status sobre como ele está lidando com seus problemas — Uma estratégia que evita repetir chamadas para verificar o progresso da ordem de trabalho.

Usar técnicas de "engenharia de experiência". Outra estratégia eficaz envolve o treinamento de representantes da linha de frente para moldar as percepções das pessoas da experiência de atendimento ao cliente. Por exemplo, Você pode ensinar sua equipe como usar a língua Influenciar as reações dos clientes a respostas ou soluções propostas. Considere o operador de cabo cujos assinantes foram irritados para ser dada uma janela de serviço oitavo para reparação no dia seguintes. Hoje, os representantes da empresa tornam essa janela mais agradável ao oferecer uma outra opção: Uma janela de duas horas em três dias úteis. Diante de uma resposta mais lenta, a grande maioria dos clientes toma alegremente a janela de oito horas.

chat, serviço de mídia social, e assim). Em nossa prática de vendas, Descobrimos que fornecer aos clientes orientação prescritiva que simplifica grandes decisões de compra leva a níveis bem mais baixos de remorso do comprador. E em nossa prática de marketing, descobrimos que as marcas que pontuam no quartil superior do "índice de simplicidade de decisão" são 85% mais prováveis do que aquelas no quartil inferior a serem compradas pelos consumidores.

Os gerentes que desejam mudar para uma abordagem Controller em suas interações de serviços enfrentam três desafios prementes: Contratar mais controladores; Ensinando a outros tipos de representantes as habilidades necessárias para criar uma experiência de Controller com clientes; E reconstruir o clima da organização de serviços para incentivar e recompensar o comportamento do controlador.

CONTRATANDO CONTROLLERS

Os controladores representaram apenas 15% dos representantes de atendimento ao cliente em nossa amostra. Dada a sua escassez e o seu desempenho superior, Você pode assumir que seria mais difícil de atrair ou mais caro para contratar do que outros candidatos. Para testar isso, estudamos um

JANEIRO - FEVEREIRO 2017 HARVARD REVISÃO DE NEGÓCIOS 5

OS SETE TIPOS DE REPS

Um estudo global e transversal de 1.440 representantes de serviços de primeira linha revelou diferenças distintas na personalidade e na abordagem do trabalho. Representantes empáticos eram de longe o tipo mais comum, mas os controladores classificaram o número um em tornar as interações eficientes e indoloras.

O CONTROLLER

Afirmado e opinativo; Gosta de demonstrar expertise e direcionar a interação com o cliente
RANK: #1

PROPORÇÃO: 15%

A ROCHA

Imperturbável e otimista; Não leva conversas difíceis pessoalmente
RANK: #2

PROPORÇÃO: 12%

O ACCOMMODATOR

Atende as pessoas na metade; Envolve outros na tomada de decisões; Oferece avidamente descontos e reembolsos
RANK: #3

PROPORÇÃO: 11%

O EMPATHIZER

Gosta de resolver os problemas dos outros; Procura compreender comportamentos e motivos; Escuta com simpatia
RANK: #4

PROPORÇÃO: 32%

O TRABALHADOR DURO

Seguir regras e procedimento; Gosta de trabalhar com números; É persistente e orientado para o prazo
RANK: #5

PROPORÇÃO: 20%

THE INNOVATOR

Identifica formas de melhorar processos e procedimentos; Gera novas ideias e opções
RANK: #6

PROPORÇÃO: 9%



painel de 1,022 procuradores de emprego. Depois de classificar cada candidato a emprego como um dos sete tipos de representantes, nós testamos o apetite de cada grupo para papéis do serviço de cliente da linha de frente. Controladores, encontramos, são tão prováveis como outros representantes para aceitar um trabalho que paga sob \$35,000 por ano (a média para os trabalhadores de contact center), são menos susceptíveis de possuir um diploma universitário, e são mais propensos a se candidatar a um serviço de atendimento ao cliente na linha de frente.

Isso não significa que a contratação de Controladores seja fácil. Uma série de obstáculos estão no caminho. Em primeiro lugar, as mensagens que as empresas costumam usar para atrair candidatos para posições de serviço de linha de frente é mais provável que repelam do que atraem Controladores. Nossa equipe auditou os postos de trabalho de várias dezenas de empresas da lista Fortune 500 e descobriu que as empresas usavam muito a mesma linguagem para descrever suas posições de representante na linha de frente - embora, ironicamente, muitas delas elogiem o serviço ao cliente exclusivo e diferenciado que oferecem.

Essas empresas tendem a chamar candidatos com "comprovadas habilidades de atendimento ao cliente", limitando assim o pool de candidatos a candidatos com experiência anterior de serviço (que, de acordo com nossos dados, são muito menos propensos a serem Controladores).

Essas empresas também oferecem uma proposta de valor de emprego altamente genérica: Praticamente todas as publicações revisadas prometem alguma versão do "oportunidades de carreira desafiadoras" e a "cultura que recompensa o desempenho." Além disso, as postagens típicas sinalizavam um desejo por candidatos que se conformam com antigos estereótipos de trabalhadores de atendimento ao cliente — pessoas que "podem satisfazer padrões de qualidade e produtividade," entregar serviço "através do uso de múltiplos sistemas, aplicações, processos administrativos e ferramentas operacionais," e "Trabalhe um turno de oito horas." Infelizmente, esse tipo de papel é exatamente o oposto do que os Controladores estão procurando. Em nossas entrevistas, eles indicaram uma clara preferência pela flexibilidade para expressar sua personalidade e lidar com as questões que acham melhor. Uma postagem que descreve uma rota e um papel de serviço mecânico informa aos Controladores que a empresa está buscando zangões de chão de fábrica que possam seguir regras e procedimentos, Não os trabalhadores do conhecimento que serão confiáveis para exercer seu próprio julgamento para oferecer um serviço superior ao cliente. Isso é um disjuntor de negócio para Controladores.

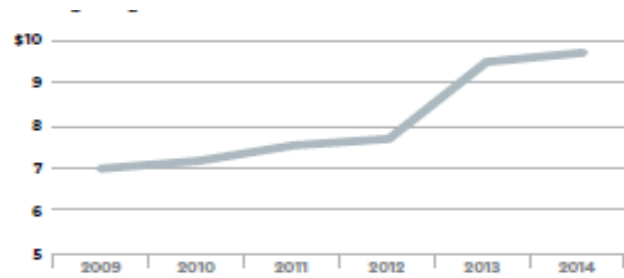
Ao reescrever postagens de emprego, as empresas podem influenciar poderosamente quem atraem. Macquarie Telecom, na Austrália, pesquisou seus representantes de alto desempenho para descobrir o que os excitava sobre seu trabalho e, em seguida, criou um anúncio de emprego para chamar a atenção para esses recursos. A empresa promete que os representantes serão "o principal ponto de contato do cliente" e "os problemas dos clientes, do início ao fim". As listas de trabalho também incluem frases coletadas dos supervisores da Macquarie, Que descrevem seus melhores funcionários de atendimento ao cliente como "solucionadores de problemas interessantes" com uma capacidade única de "pensar em seus pés" e como "auto-iniciantes que são confortáveis tomando a iniciativa". Finalmente, as postagens da Macquarie destacam os benefícios dos empregados

CUSTOS DE ESCALADA, SENTINDO REPS

À medida que a complexidade das chamadas aumenta o custo médio de um contato de serviço ao vivo aumentou 38% desde 2009.

CUSTO POR CONTATO AO VIVO

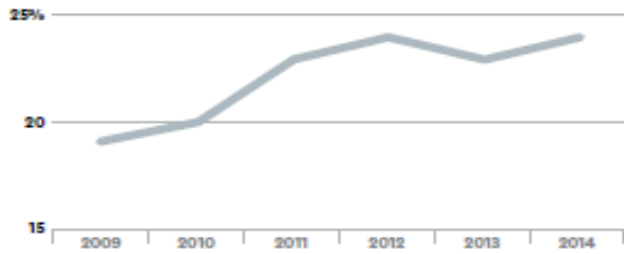
Média móvel, US\$



Muitos representantes estão mal equipados para lidar com Clientes, e eles estão parando em massa.

FUNCIONÁRIO - TAXA DE ROTATIVIDADE

Média móvel



SOURCE CEB

que os artistas de alto desempenho disseram que — tal como um mundo - programa de treinamento de classe para novos contratados, a capacidade de obter certificação do setor, e a oportunidade de trabalhar de forma enérgica, ambiente acelerado. Uma vez que uma organização aprendeu a desenhar em candidatos-alvo, deve se tornar mais agressivo sobre como garantir bons ajustes. Como Macquarie, O subcontratante canadense Blue Ocean usa linguagem projetada para atrair controladores de diversas origens profissionais e pessoais, Não apenas aqueles com experiência anterior do centro de serviços: "Se você se destaca em descobrir quebra-cabeças de lógica e pesadelos de logística como organizar torneios esportivos ou planejar viagens longas com vários veículos, apostamos que você tem as coisas certas.

A empresa também usa linguagem flexível ("este trabalho não é para os fracos de coração") E é sincero sobre as dificuldades enfrentam representantes: "Às vezes você não vai saber a resposta certa, mas você é o tipo de pessoa que está sempre pronto para o desafio. Você confiará em seus recursos e pesquisará rapidamente uma resposta — e às vezes você apenas terá

JANEIRO - FEVEREIRO 2017 HARVARD REVISÃO DE NEGÓCIOS 7

O COMPETIDOR

Concentra-se em ganhar, Superando Colegas e Mudando os outros " Vistas

RANK: #7

PROPORÇÃO: 1%



RESOLVENDO O PROBLEMA — E ENTÃO ALGUNS

Mais do que outros tipos de representantes de serviço, Os controladores se encarregam, Dirigindo a interação do cliente e resolvendo eficientemente os problemas dos clientes.

ATIVIDADE	O QUE A MAIORIA DOS REPS FACEM	O QUE OS CONTROLADORES FAZEM
Cativar ao cliente	TRATAR CADA CLIENTE DE FORMA CONSISTENTE , SEGUINDO UM DISCURSO PADRÃO “ Primeiro, gostaria de agradecer por ser um cliente leal. Agora, como posso ajudá-lo hoje?”	PERSONALIZE A INTERAÇÃO NO CLIENTE INDIVIDUAL PERSONALIDADES E CONTEXTOS “ Vejo que você ligou três vezes recentemente. Vamos corrigir esse problema para você .”
Solução de problemas	VARA PARA LISTA DE VERIFICAÇÃO E PASSOS PRESCRITOS “ Primeiro, precisamos instalar a versão mais recente do software.”	IDENTIFIQUE O QUE OS CLIENTES TÊM JÁ FEITO EM SEUS PRÓPRIOS E PASSAR PARA O SEGUINTE PASSO CERTO PARA ELES “ Ta bom, se você seguiu todos os conselhos de solução de problemas no site, então você obviamente já instalou o software mais recente. Vamos tentar outra coisa .”
Apresentando soluções	DÊ AOS CLIENTES UMA ESCOLHA DE OPÇÕES DE RESOLUÇÃO “ Você pode enviar seu dispositivo para nós neste endereço. Ou você pode trazê-lo para uma de nossas lojas para uma substituição .”	PRESCRIÇA O CAMINHO DE RESOLUÇÃO MAIS RÁPIDO E MAIS FÁCIL “ Não vejo seu dispositivo em estoque em sua loja local. Eu recomendaria que nos enviasse seu velho um - você obterá um substituto muito mais rápido .”
Resolvendo problemas	RESOLVE SOMENTE O PROBLEMA DO CLIENTE JÁ MENCIONADO “ Resolvi completamente seu problema hoje?”	ANTICIPA E RESOLVE PROBLEMAS POTENCIAIS ADICIONAIS “ Os clientes em sua situação muitas vezes acabam enfrentando um problema relacionado. Deixe-me dizer-lhe sobre isso agora para que você não tenha que ligar mais tarde .”

de ligar Google.” Definir claramente as expectativas não só dissuade os candidatos pobres — quem são mais propensos a sair nos dias e semanas seguintes à sua formação inicial — mas também sinaliza que a organização de serviço tem padrões exigentes, contradizendo a suposição de que qualquer um pode fazer o trabalho. Blue Ocean também cuida de combater estereótipos negativos sobre o papel, Divulgando vídeos nas mídias sociais para desafiar percepções errôneas comuns e apresentar as oportunidades do centro de serviços da Blue Ocean de forma favorável. Mensagens cuidadosamente criadas atrairão Controladores, Mas não garante que receberão passagem segura pelo processo de contratação. Como discutimos, muitos gerentes de atendimento ao cliente têm uma forte preferência por Empathizers e um viés contra os Controladores. Criamos um guia de entrevista para ajudar a superar esses preconceitos, sugerindo perguntas que ajudarão a identificar controladores e destacar “bandeira vermelha” respostas. Por exemplo, sugerimos que os entrevistadores, “Diga-me sobre uma vez que você percebeu que um processo que você foi solicitado a seguir não faz sentido. O que você fez?” e “Descreva um momento em que você precisava de alguém para fazer algo imediatamente, mas você sabia que essa pessoa é geralmente passiva. O que você fez?” Muitas empresas com as quais trabalhamos estão usando “Tela do controlador” em entrevistas de pré-contratação e testes de avaliação, ajudando a simplificar a seleção de funcionários.

ENSINAR O CONTROLADOR MENTALIDADE

Mesmo uma abordagem de contratação robusta, reformulado para atrair e identificar Controladores, vai deixar as empresas com um número significativo de outros tipos de representantes na linha frontal.

Assim, além de uma melhor contratação, as empresas precisam considerar novas abordagens para o desenvolvimento de talentos e gerenciamento de desempenho para ajudar os não controladores a agir mais como controladores. As empresas que se comprometeram a transmitir habilidades de controlador mudaram seus currículos de treinamento de ensino de conhecimento do produto, processos de rote para lidar com chamadas, E procedimentos para o uso de sistemas e ferramentas. Em vez disso, eles estão ensinando os representantes a aplicar técnicas de escuta e estruturas que replicam os instintos do Controlador para entender rapidamente o que o cliente precisa e como fornecer a melhor resolução personalizada. No entanto, habilidades de controlador nuance não podem ser ensinadas através da instrução tradicional de sala de aula sozinho. Empresas com o objetivo de desenvolver habilidades de Controller estão se movendo cada vez mais no trabalho, Treinador liderado pelo gerente que ajuda os representantes a obter maior domínio ao longo do tempo. Infelizmente, a maioria dos gerentes de primeira linha confunde o treinamento com o gerenciamento de desempenho. Na organização típica de serviços, Mais coaching é um episódico, “verifica a caixa” exercício feito fora do chão, geralmente uma vez a cada semana ou dois. Essas sessões geralmente envolvem a revisão de chamadas gravadas de dias ou semanas antes, fazendo reps luta para recordar e explicar os detalhes. E porque o foco tende a ser sobre o que deu errado em vez de por que isso aconteceu, as sessões podem parecer mais punitivas do que construtivas. Embora coaching seja comum, em um estudo de mais de 30 gerentes de serviço ao cliente na linha de frente, Descobrimos que alguns gerentes usam métodos mais “Treinamento integrado”— Interações que acontecem no chão em rajadas curtas durante o fluxo de trabalho diário regular.

Vimos uma diferença dramática no impacto dos dois estilos de coaching. As equipes para as quais a maioria do treinamento foi da variedade integrada apresentaram desempenho 12% superior à média da empresa relatada qualidade e métricas de produtividade. Assim como significativamente, quando os gerentes se concentraram no coaching programado, essas equipes realizaram 5% mais baixo que a média.

CONSTRUINDO UM CONTROLADOR-AMIGÁVEL ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Os controladores têm o valor de serem autorizados a resolver problemas de uma forma que não requer a aderência estrita a um protocolo rígido. Eles também valorizam a liberdade “Para trazer problemas com políticas e procedimentos” Eles querem fazer parte de organizações que são sérias sobre a melhoria contínua e dispostos a dar representantes umas vozes nesse processo.

Criando este tipo de clima — onde os representantes são autorizados a exercer o julgamento e ajudar a identificar oportunidades de melhoria — exige novas maneiras de gerenciar o desempenho individual e o engajamento da equipe. Primeiro, De uma perspectiva de gestão de desempenho, as empresas devem repensar suas atuais “lista de controle” abordagem de garantia de qualidade. O método tradicional de controle de qualidade — que exige que os representantes fiquem muito próximos de um processo de chamada definido e interações com script (“Diga o nome do cliente três vezes,” “Desculpe-se por qualquer dificuldade que o cliente possa ter,” “Sempre agradecer ao cliente por ser leal,” e assim por diante)— corre diretamente em oposição a uma abordagem Controller.

Um grande banco substituiu sua lista de verificação de controle de qualidade por uma “estrutura de competência flexível”. Ao invés de marcar repetições sobre sua capacidade de manter um script, O banco avalia-os em competências essenciais, tais como negociação e construção de relacionamento. Sua estrutura não lhes diz o que dizer, mas sim descreve comportamentos em um espectro de desempenho de “novato” para “especialista”. Por exemplo, um iniciante pode “falar sobre o cliente” enquanto um representante mais avançado “usaria um tom colaborativo e assertivo”. Ao articular as características de alto desempenho em cada competência, mas não ditar um script preciso, O banco deixa reps para exercer seu próprio julgamento em interações individuais do cliente — e ser avaliado pelos gestores em conformidade.

Os resultados da interação com o cliente do banco melhoraram drasticamente como resultado dessa mudança. A abordagem ajudou a alimentar tanto um aumento de 5% no número de clientes pagando seus saldos durante as chamadas e uma melhoria de 30% no compromisso dos clientes com um plano de pagamento. A nova estrutura também ajudou a reduzir os apelos de representantes de pontuações de QA. Anteriormente, o banco via uma média de 20 a 30 recursos por mês — Uma taxa que desde então caiu para menos de cinco por mês. Disse um dos gerentes de controle de qualidade da organização, “Você quer que as pessoas se tornem especialistas nas habilidades que importam — não especialistas em rotely seguir direções. Nossa equipe sente que as algemas foram removidas.”

Além de abordar o gerenciamento de desempenho de forma diferente, As empresas precisam usar novos veículos para solicitar a realimentação dos representantes e envolvê-los na criação de uma melhor experiência do cliente. A Fidelidade de Investimentos criou uma plataforma de discussão on-line para representantes para encaminhar ideias de melhoria para a gerência sênior e procurar aconselhamento de colegas sobre como lidar com problemas de clientes. O fórum é moderado por representantes veteranos de serviço que atuam como condutas entre a comunidade representante e gestão, Passando as melhores ideias ao longo da equipe de liderança e comunicar as respostas de volta para seus colegas representantes. No primeiro ano do fórum, os representantes colocaram mais de 3.000 comentários, incluindo 350 ideias que a gerência considerou dignas de uma avaliação mais aprofundada. Por exemplo, os representantes identificaram um problema de tempo limite do site que estava frustrando os clientes e levando a um aumento das chamadas — Um problema que foi rapidamente corrigido uma vez que veio à luz. Mais de 100 ideias de melhoria foram aprovadas pela alta gerência, Ajudando a organização a economizar mais de US \$ 4 milhões.

Outra grande instituição financeira, na Austrália, também criou um processo para convidar ideias de melhoria de representantes. A empresa tem um trimestral “Tenha o seu dia de sugestão”, quando os representantes apresentam conceitos para a alta administração. Para ajudar os representantes a se prepararem, a empresa oferece coaching pós-horário na construção de casos de negócios, fazendo apresentações aos líderes e desenvolvendo planos de projeto. As propostas são avaliadas pela gestão em função de critérios normalizados relativos ao impacto financeiro, impacto do cliente, facilidade de implementação, e outros fatores, e aqueles que compensam um limiar de pontuação definido são Verde-iluminado para a ação. Além de surgindo dúzias de oportunidades de melhoria — por exemplo, consolidar uma função interna no centro de contato, que reduziram as transferências de chamadas e geraram ganhos de eficiência de 350.000 dólares australianos por ano — O esforço levou a uma melhoria de 11% no envolvimento do pessoal de primeira linha.

QUANDO COMPARTILHAMOS nossa pesquisa com gerentes, Eles às vezes se encolhem com o pensamento de uma organização de serviços cheia de Controladores, muito menos controladores interagindo com seus clientes mais frustrados e com problemas. Os gerentes frequentemente nos dizem que os Controladores “não seriam um bom ajuste cultural” e não teriam a necessária empatia para ter sucesso. Mas nossas entrevistas revelam que os controladores são, de fato, bastante empáticos. Compreendem as necessidades e frustrações dos clientes. Mas eles respondem de forma distinta. Eles reconhecem que depois de afastar-se online tentando self-service, os clientes não querem um pedido de desculpas — eles querem uma solução. HBR Reprint [R1701H](#)



MATTHEW DIXON, LARA PONOMAREFF, SCOTT TURNER, e RICK DELISI

Todos os trabalhos no contato com o cliente da CEB e na prática da experiência do cliente. Dixon é o líder do grupo. Ponomareff é um líder de prática. Turner é um diretor de pesquisa, e DeLisi é um consultor executivo principal.

JANEIRO-FEVEREIRO 2017 HARVAR REVISÃO DE NEGÓCIOS 9

LEITURA ADICIONAL

Para obter mais informações sobre como melhorar a experiência de serviço para os clientes, reduzindo o seu esforço, consulte o seguinte:

“Pare de tentar agradar seus clientes”

Matthew Dixon, Karen Freeman, e Nicholas Toman
HBR, Julho – Agosto 2010

“Para manter seus clientes, Mantenha simples”

Patrick Spenner e Karen Freeman
HBR, Maio 2012

A experiência sem esforço:
Conquistando o novo Campo de batalha Lealdade do consumidor
Matthew Dixon, Nick Toman, e Rick DeLisi
Portfolio/Penguin, 2013