



cutting through complexity™

APCC

Uma nova perspectiva para a qualidade de serviço: a qualidade da experiência

Raquel Santos Silva

29 de Maio de 2014



Disclaimer

This document is made by KPMG Advisory – Consultores de Gestão, S.A., a Portuguese company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity, and is in all respects subject to the negotiation, agreement and signing of a specific engagement letter or contract. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.

This document is strictly confidential and has been prepared exclusively for the internal use of other KPMG offices. This document does not carry any right of publication or disclosure to any party. Neither this document nor its content may be used for any purpose without prior written consent of KPMG. KPMG owns the rights to this document, including copyright and intellectual property rights.

Agenda

- 1** A mudança de paradigma: mercados competitivos e clientes mais informados
- 2** Os desafios para quem se relaciona com o cliente: fidelizar e reter!
- 3** O que é afinal o “*customer experience*”? Será que estamos a medir os indicadores correctos?
- 4** Onde estamos e para onde devemos caminhar?

1

A mudança de paradigma:
mercados competitivos e
clientes mais informados



De forma global nos serviços e em particular nas telco, os mercados estão a tornar-se cada vez mais competitivos pressionando as margens obtidas

O contexto competitivo nas telco

Mercados saturados, com records de penetração

- A maior parte dos mercados (desenvolvidos e emergentes) já atingiram ou **ultrapassaram penetrações de 100%**
- Não existem mais oportunidades “**green field**” para a aquisição de novos clientes

Competição crescente no sector telco

- Apesar da dinâmica de mercado, o **aumento do market share** continua a ser o principal objectivo de negócio
- Surgem no mercado novos *players* (alguns com estratégias multi-SIM), **novos pacotes muito competitivos** e com **preços atractivos**
- Com menor base disponível, o foco passou a ser os clientes da concorrência

Menor propensão à fidelização

- Os **clientes não percebem os elementos diferenciadores** das proposições dos operadores
- Os principais **drivers de mudança** continuam a ser a **troca de terminal** e os **price deals**
- A qualidade de **rede**, ao ser relativamente homogénea entre os diversos *providers*, **deixou de ser um critério relevante para a mudança de operador**

Ao mesmo tempo, fruto do aumento de informação e complexidade das escolhas, o perfil de decisão dos clientes está a mudar em prol da celeridade e facilidade

A mudança no perfil de decisão dos clientes



Fonte: BT (Informa telecoms & media conference 2013)

Esta mudança de paradigma, em especial do *crowdsourcing* em torno da informação, faz com que os clientes tenham um papel cada vez mais interventivo no mercado

A mudança no papel interventivo dos clientes no mercado



As melhores marcas procuram oferecer o melhor serviço

(*smartphone* 77% vs. *feature phone* 67%)

As chamadas que faço hoje em dia para o call center são cada vez mais complexas

(*smartphone* 73% vs. *feature phone* 56%)

Mudo frequentemente o meio pelo qual contacto as empresas

(*smartphone* 68% vs. *feature phone* 59%)



Enquanto os clientes estão a interagir com a empresa, eles podem estar a ter conversas simultâneas com família, amigos, colegas de trabalho, etc.

Os clientes podem fazer *posts* das suas experiências individuais nos sites de social media...

... até mesmo mostrando o conteúdo das suas interações!

Para as empresas e *service providers*, é por isso crítico assegurar uma capacidade de actuação junto do cliente em *real time*

Os impactos práticos ao nível do relacionamento das empresas com os clientes



Mass Marketing

Foco na aquisição, com ofertas massivas sem targeting específico

Utilização de comunicação ATL

Sem utilização de *data analytics*



Segmented Marketing

Foco no aumento da receita, dado o potencial mais reduzido na aquisição

Preparação de ofertas micro-segmentadas para alavancagem da receita

Utilização de *data analytics*



Sense & Respond Marketing

Utilização de *analytics online* em vez de *offline*

Capacidade de actuação *real time*

Experiência de cliente diferenciada nos “momentos de verdade”

2

Os desafios para quem se relaciona com o cliente: fidelizar e reter!



Os desafios para quem se relaciona com o cliente: fidelizar e reter!

Neste contexto, todos os sectores precisam de se ajustar a fim de promover uma relação mais próxima com o cliente e uma experiência diferenciadora

Os principais desafios por indústria...

Grande consumo



- Diferenciação da marca
- Excelência na qualidade do produto
- Excelência na qualidade do serviço pós venda

Saúde



- Eficiência nos serviços de marcação e atendimento
- Valorização dessa eficiência operacional junto do cliente

Utilities e Telcos (B2C)



- Aproximação dos clientes, suas necessidades e expectativas
- Capacidade de atender a questões técnicas e de negócio cada vez mais complexas

... e consequentemente para os *service providers*

- Personalização dos serviços
- Localização do *customer experience* (e.g. serviços de georreferenciação através de *social CRM*)

- Estratégias de *mobile services* para *customer care* (e.g. *reminders* do agendamento de consultas)

- Capacitação *premium* das forças de venda e de relacionamento ao longo do ciclo de vida do cliente
 - *Skills* de negócio
 - *Skills* comerciais
 - *Skills* técnicos

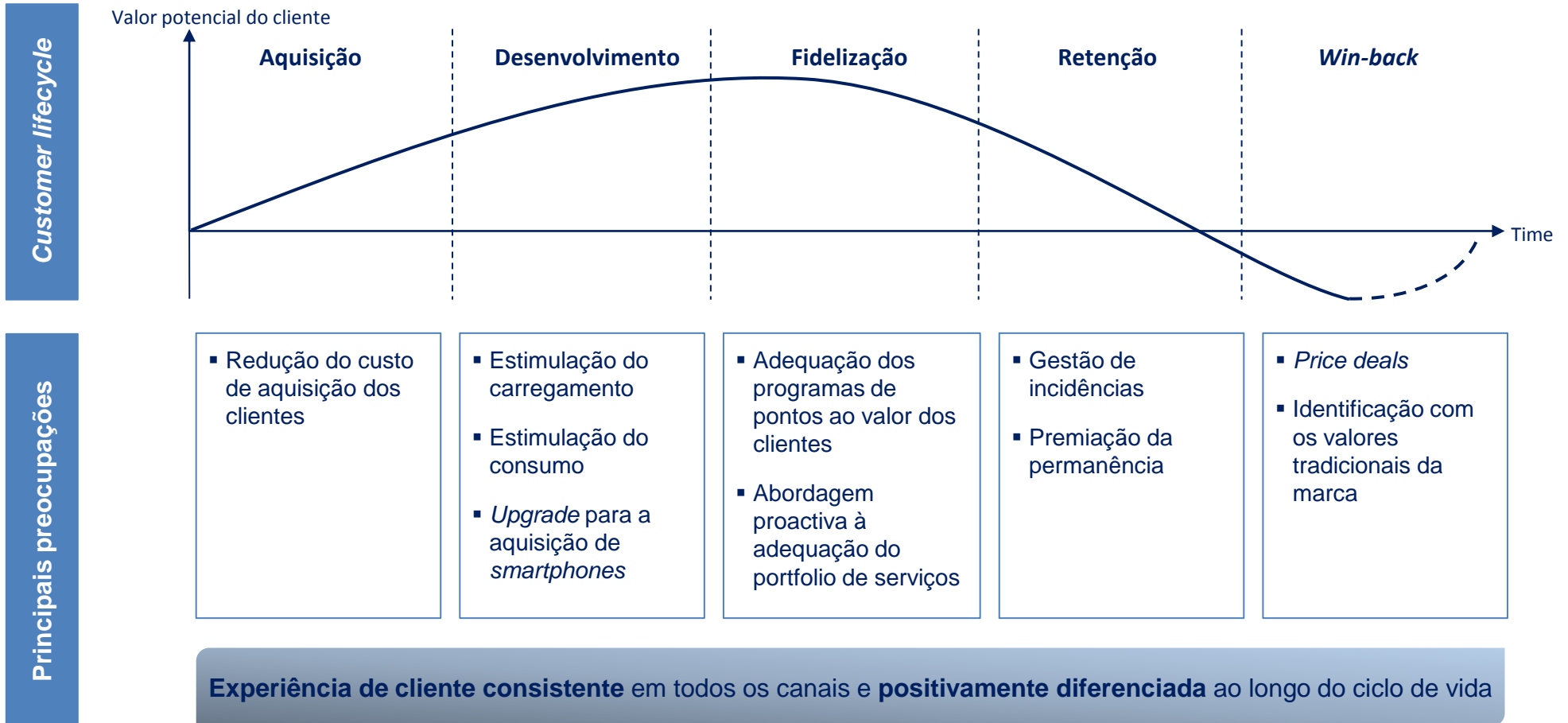
- Apesar dos desafios serem diferentes por indústria, no atendimento **o cliente tem os mesmos padrões de exigência para todos os sectores**

- Uma única má experiência no atendimento pode ter um **impacto directo na perda desse cliente**

Os desafios para quem se relaciona com o cliente: fidelizar e reter!

Quanto mais competitiva for a indústria, maior atenção terá de ser dada às etapas finais do *customer lifecycle*: fidelizar e reter!

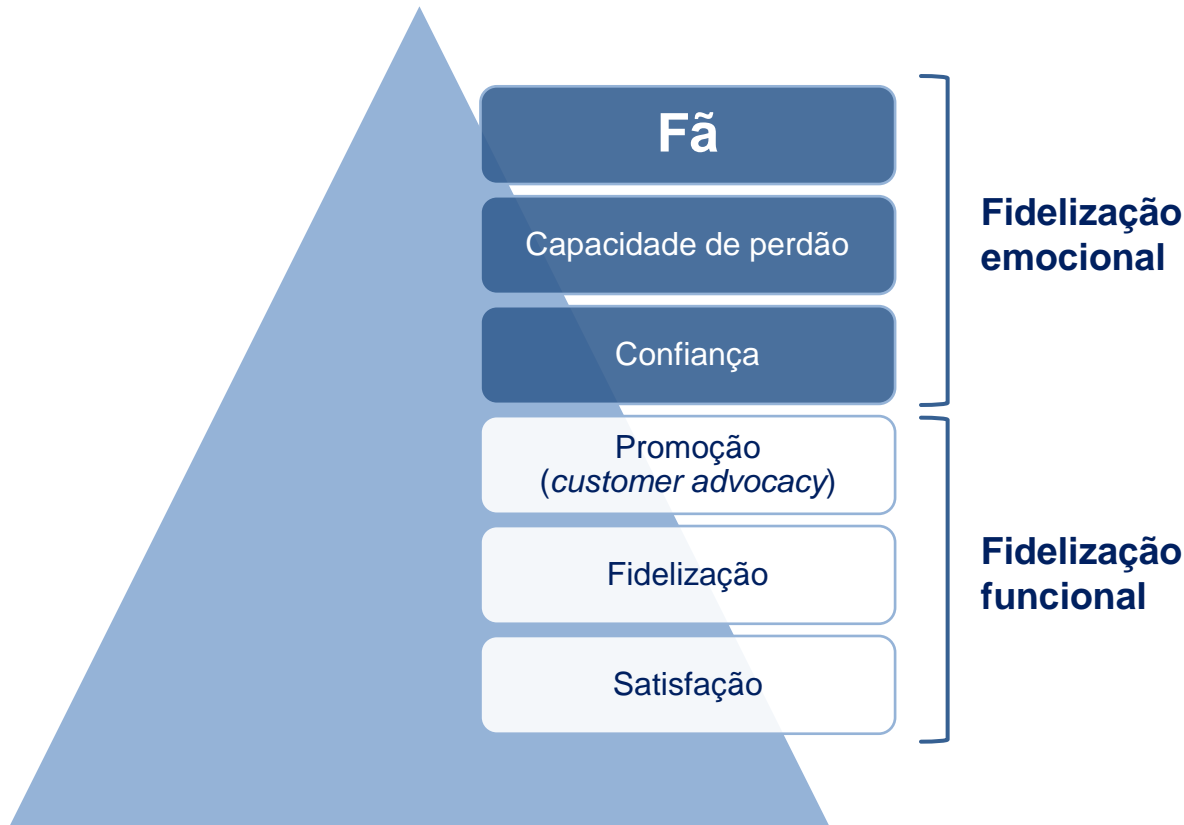
As particularidades do *customer lifecycle* no sector das telco



Os desafios para quem se relaciona com o cliente: fidelizar e reter!

A fidelização levada ao extremo passa por conseguir transformar os clientes em “fãs” e valorizar efectivamente as relações duradouras através de diferenciação positiva

Maximizar a fidelização | O “Programa de Fãs” da Telefónica



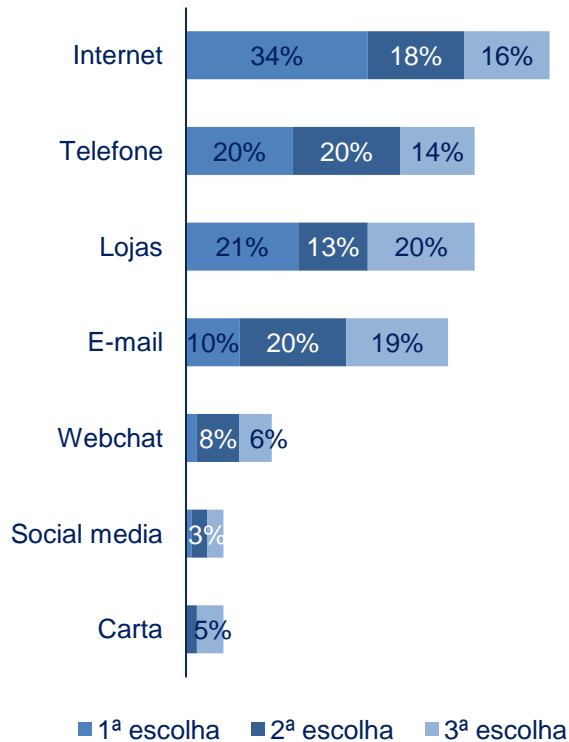
Fonte: Telefónica (Informa telecoms & media conference 2012)

A pressão sobre os contact centres tenderá a aumentar: terão de assegurar consistência entre os canais de contacto, customizar abordagens e ser rentáveis...

A pressão crescente sobre a capacidade dos Contact Centers para fidelizar e reter os clientes

1 Assegurar consistência em todos os canais de contacto

Qual é o seu canal de contacto preferido para colocar dúvidas sobre produtos e serviços?



3 E ainda...

- ✓ Aumentar a produtividade por assistente
- ✓ Aumentar a resolução ao primeiro contacto
- ✓ Reduzir custos

2 Customizar a abordagem em função de cada cliente



Fonte: BT (Informa telecoms & media conference 2013)

3

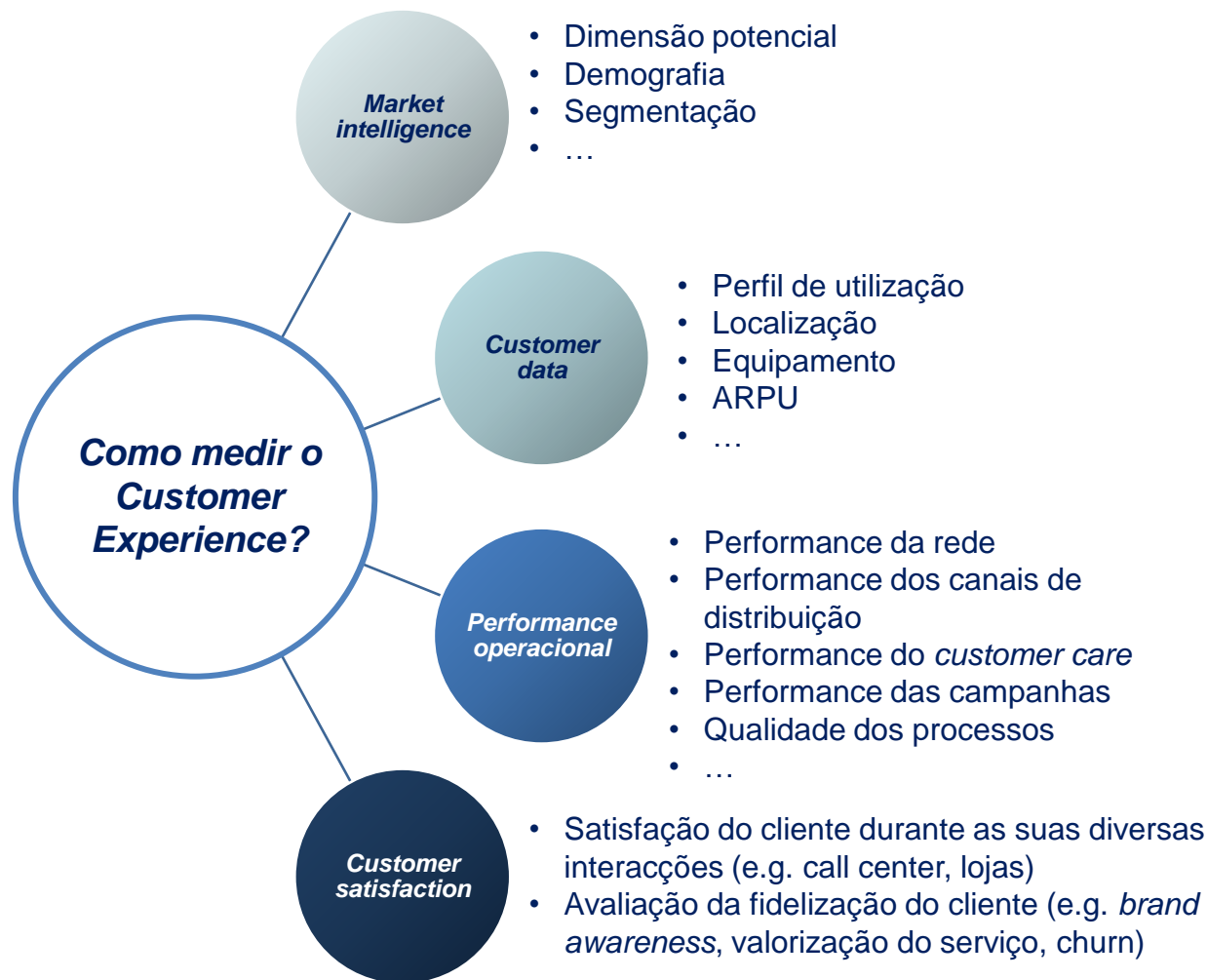
O que é afinal o “*customer experience*”? Será que estamos a medir os indicadores correctos?



O que é afinal o “customer experience”? Será que estamos a medir os indicadores correctos?

O “**customer experience**” é um processo holístico (360º) que pretende promover a satisfação do cliente ao longo do seu ciclo de vida e de forma transversal à empresa

O que é o “customer experience”?



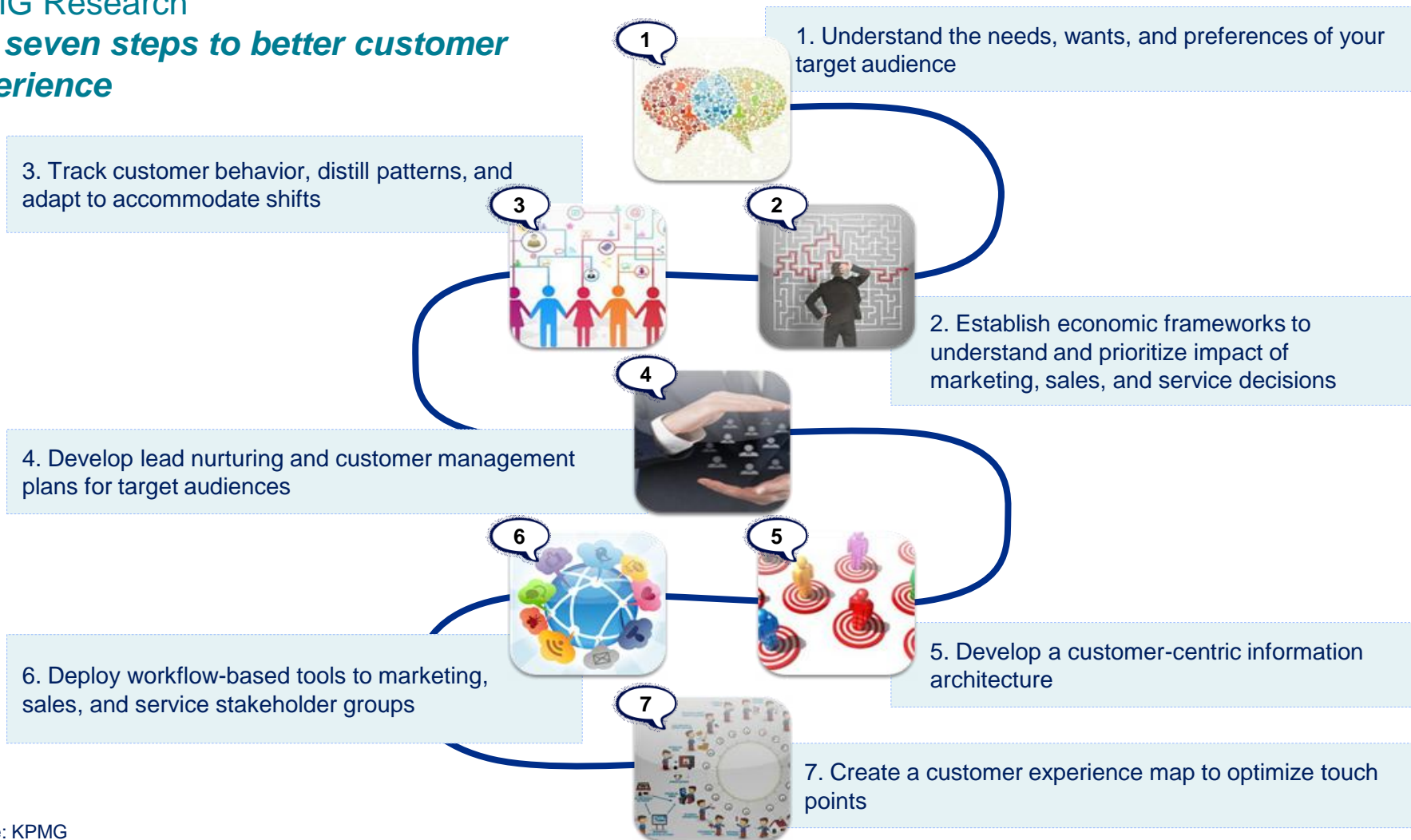
- A experiência do cliente extravasa a **avaliação que os clientes fazem dos produtos e serviços adquiridos**: o cliente “compra” o produto, a experiência da escolha, de utilização, etc.
- Os *drivers* de *customer experience* abrangem assim **variáveis emocionais** que demonstram a valorização que o cliente faz dos serviços e da empresa **em função das suas interações mais recentes**
- A experiência do cliente só é devidamente conseguida se as suas **expectativas forem excedidas**
- Operadores *Best in Class* que adoptaram programas de **Customer Experience Management** têm **taxas de retenção superiores** (82% comparando com 77% para a média do sector telco)
- Os *contact centres* que têm **tecnologia e processos alinhados** com a estratégia de CEM **contribuem efectivamente para a fidelização e retenção dos clientes**

O que é afinal o “customer experience”? Será que estamos a medir os indicadores correctos?

A experiência global do cliente deverá ser acompanhada ao longo de 7 passos principais de maneira a maximizar os momentos de verdade com o cliente

KPMG Research

The seven steps to better customer experience



Fonte: KPMG

O que é afinal o “customer experience”? Será que estamos a medir os indicadores correctos?

Como “atalho”, há que dar a aparência da perfeição através da escolha de momentos chave para compensar e valorizar o cliente

Cumprir o desafio: a aparência da perfeição!



Surpreenda o cliente quando ele menos espera!



Adeque a “qualidade da entrega” quando a interacção é menos relevante



Faça tudo para compensar um cliente quando ele tem razão

Os benefícios do CEM

Melhoria da qualidade e da eficiência operacional

Compreensão *end-to-end* dos problemas, garantia de padrões de qualidade, proactividade na resolução



Dinamização dos “momentos de verdade” na interacção com o cliente

Visão global do *customer journey*, integração das diferentes áreas em torno da visão de cliente único, *real time* “*next best action*”



Desenvolvimento de novos modelos de negócio

Personalização de serviços, análise de dados e perfis extensíveis como R&D para outras indústrias

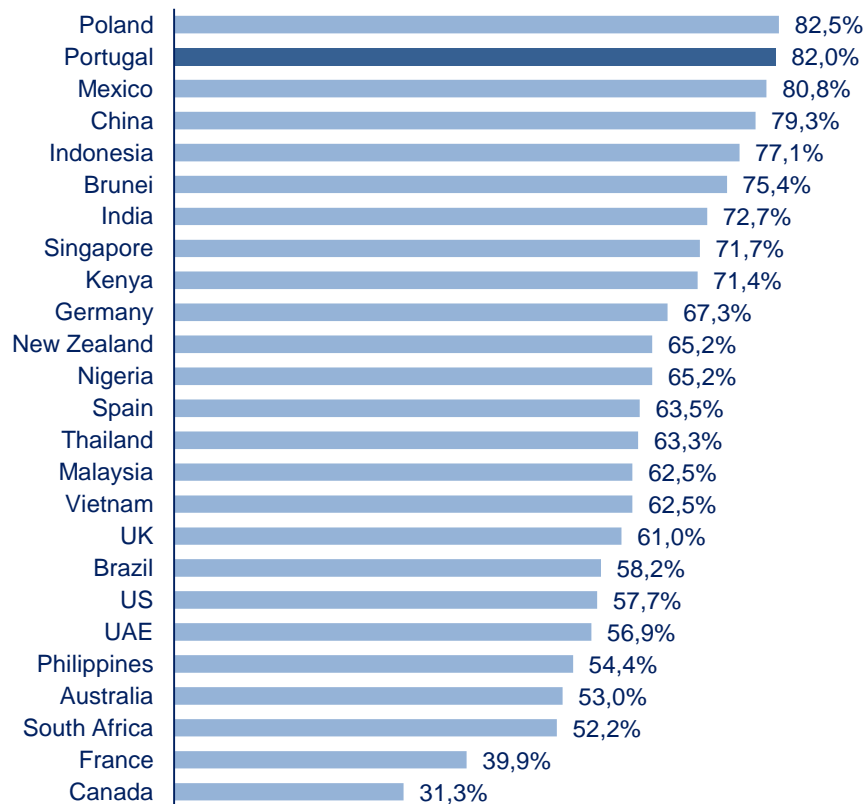


O que é afinal o “customer experience”? Será que estamos a medir os indicadores correctos?

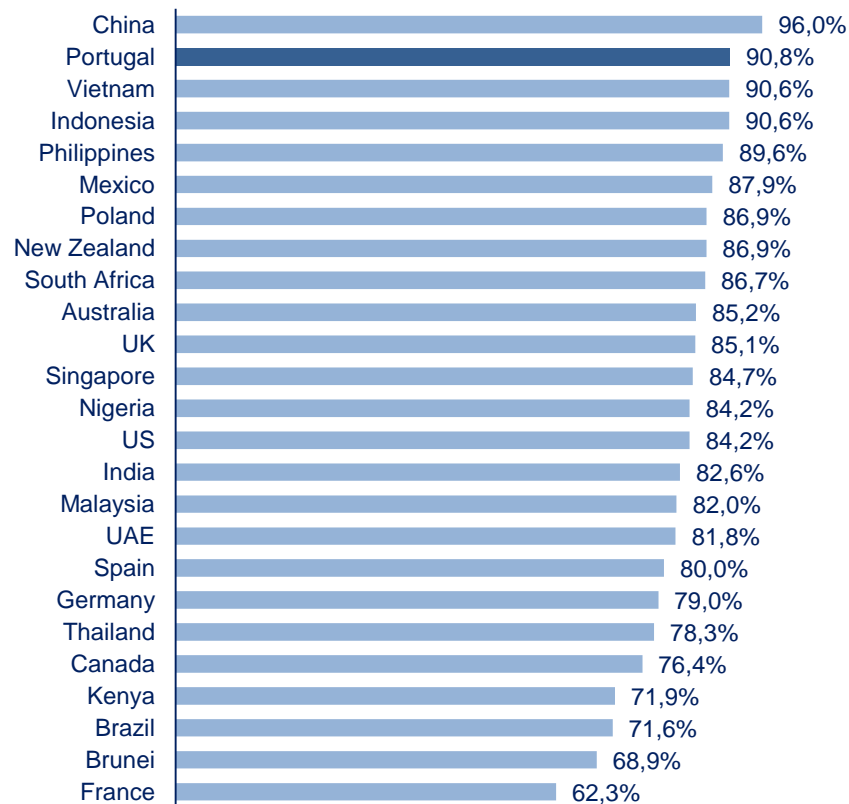
A avaliação da experiência do cliente dificilmente será medida através dos indicadores tradicionais de avaliação da qualidade de serviço...

A qualidade de serviço em números

Waiting time



Qualidade do assistente



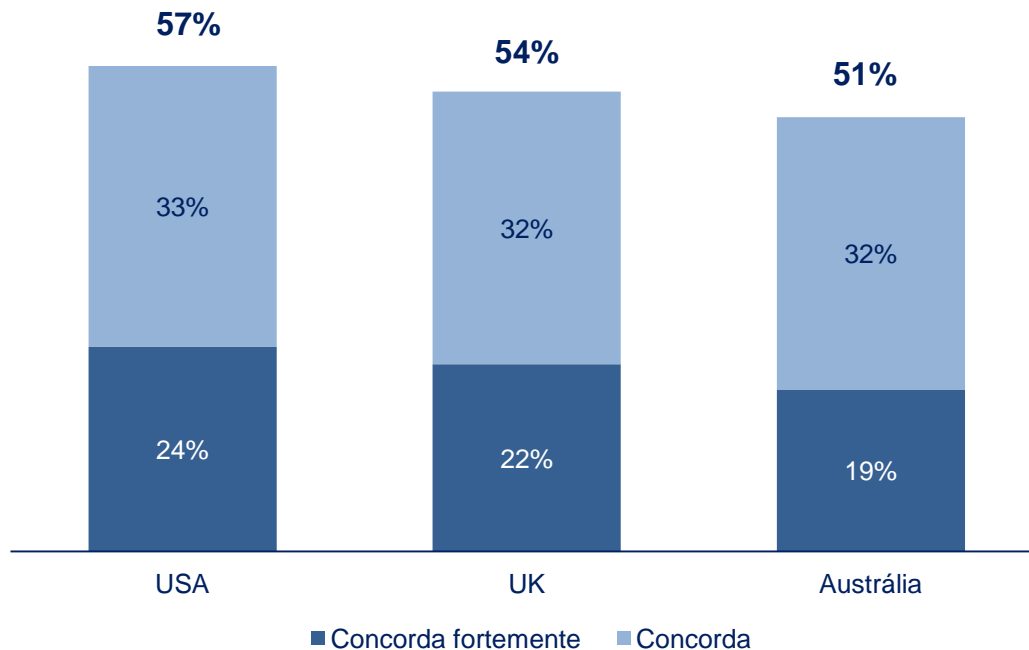
Fonte: KPMG | *In search of a better customer experience* (2013)

O que é afinal o “customer experience”? Será que estamos a medir os indicadores correctos?

... especialmente porque cada vez mais os clientes preferem um atendimento personalizado que caminha a largos passos para o “relacionamento”

Qualidade de serviço vs Qualidade de experiência Será que estamos a medir os indicadores correctos?

“As chamadas que estou a realizar para as empresas são cada vez mais complexas à medida que me torno mais autónomo através do website”.



First Call Resolution é importante mas...

...89% dos clientes não se importariam de ser transferidos para um especialista

Eficiência operacional é importante mas...

... 49% gostariam de poder contactar o mesmo assistente que os atendeu da primeira vez e contactar-se via e-mail

Fonte: BT (Informa telecoms & media conference 2013)

4

Onde estamos e para onde devemos caminhar?



Ainda que a qualidade de serviço continue a desempenhar um papel de relevo na avaliação dos *service providers*, os KPIs deverão alinhar progressivamente com o CE

Onde estamos?



Premiação da qualidade de serviço

- Chamadas atendidas e resolvidas
- Tempo médio de atendimento
- Tempo médio de espera
- Rotatividade dos assistentes
- *Net Promoter Score*
- ...

Para onde devemos caminhar?

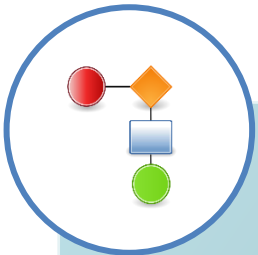


Premiação da qualidade da experiência

- Retenção de clientes
- Aumento do valor global da base de clientes
- *Customer lifetime value*
- ...

Para isso, também a estratégia e o modelo operativo dos Contact Centers deverão ser revistos para atender aos desafios do relacionamento holístico com o cliente

O que é preciso fazer?



Serviços

- **Alargamento da oferta actual** para serviços de *web self-service*, *web chat* e *social media*
- **Adaptação dos modelos de contactos em função de cada perfil de cliente** (e.g. clientes com *smartphone* poderão valorizar a visualização do IVR no seu *handset*)
- **Gestão dinâmica da fila de trabalho** em função da sua importância relativa para o *customer experience*
- **Orientação para a melhoria contínua** (e.g. contactos posteriores para aferição da causa-raiz da reclamação)



Pessoas

- Definição de uma dinâmica de **“Manage, learn, apply”** que facilite e acelere o processo de aprendizagem dos assistentes
- **Reforço dos conhecimentos sobre a oferta actual**, incluindo a da concorrência
- **Seleção micro-segmentada de perfis** (*“role alignment”*)
- **Gestão multi-task** (e.g. os assistentes deverão ser capazes de assegurar interações via telefone e web)
- **Capacitação interpessoal e speech analytics** (e.g. adaptação do discurso ao perfil emocional do cliente)



Ferramentas

- **Integração de sistemas e plataformas** de forma transversal a todos os canais, permitindo ao CC dispor de **informação real time** e consistente independentemente dos meios de contacto
 - Contexto máximo de informação para o assistente (e.g. índice de influência do cliente, *promoter/detractor*, etc.)
 - Experiência única para o cliente (e.g. transitar do apoio self-service para chamada ao assistente deverá ter como base a integração de informação)
- **Automatização de “event based rules”**



cutting through complexity™

© 2014 KPMG Advisory - Consultores de Gestão, S.A., a Portuguese company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Portugal. KPMG and the KPMG logo are registered trademarks of KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity.