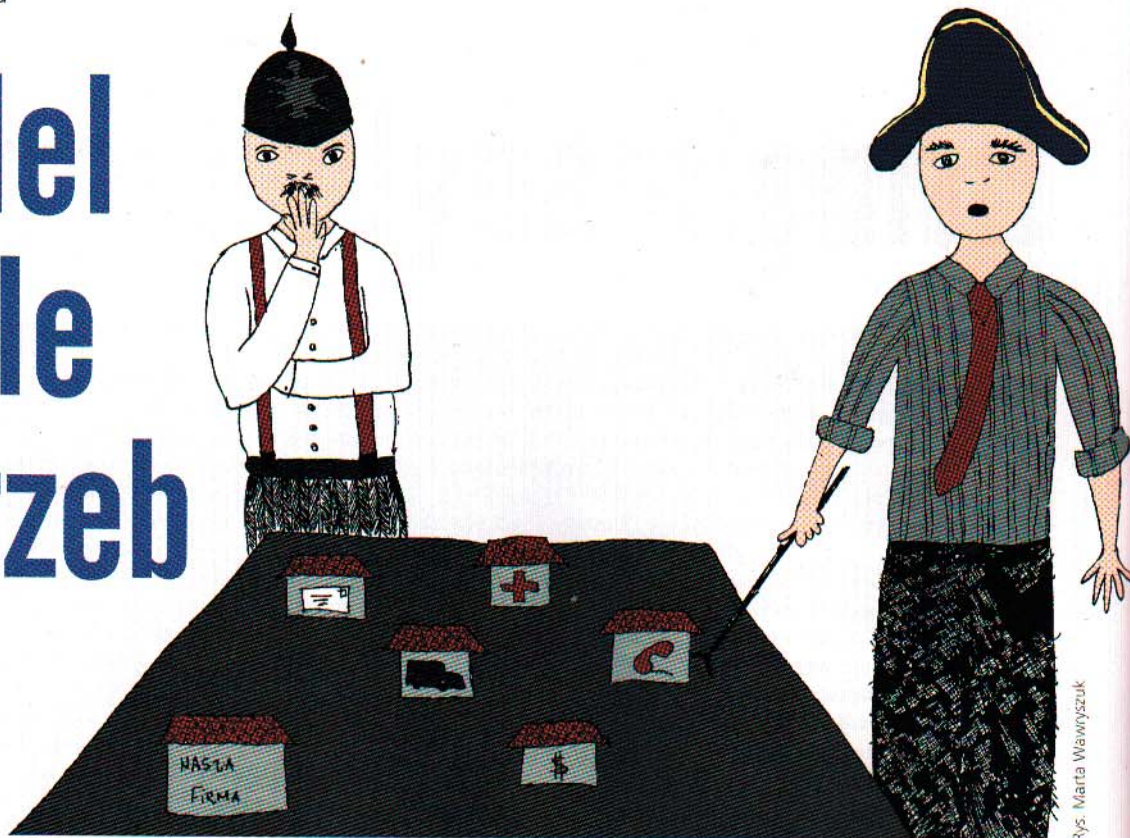


Model wedle potrzeb



Rys. Marta Wawryszak

Czy obsługę telefoniczną lepiej mieć u siebie, czy zlecić ją na zewnątrz. A może zastosować model mieszany? Fachowcy z branży call center na te pytania odpowiadają zgodnie – wszystko zależy od tego, ile mamy pieniędzy i do czego obsługa telefoniczna jest nam potrzebna.

Dyskusja o modelach call center jest jak dysputa o wyższości świąt Bożego Narodzenia nad świętami Wielkiej Nocy. Z modelami call center nie jest tak, że jeden z nich jest lepszy, skuteczniejszy, a inny gorszy i mniej wydajny. Wszystkie są stosowane zarówno przez małe, średnie, jak i wielkie firmy.

Rynek call center rozwija się w naszym kraju bardzo szybko. W 2008 r., według danych Instytutu Call Center, w branży pracowało około 50 tys. pracowników. – Przyrost stanowisk call center jest większy niż przyrost PKB – mówi Grzegorz Badura, partner zarządzający w Instytucie Call Center.

Menedżerowie, którzy stoją przed wyborem najlepszego dla swojej firmy modelu, muszą przede wszystkim mieć jasno sprecyzowaną wizję obsługi klienta – znać świetnie potrzeby odbiorców swoich produktów i usług. Oczywiście, muszą mieć ustalony budżet i powinni wiedzieć, czy opłaca im się otwierać swój biznes na zewnętrznych partnerów (w tym przypadku firmy outsourcingowe zajmujące się call center).

Nasza baza – nasz skarb

Wiele przedsiębiorstw często nie chce dzielić się z wewnętrzną firmą swoją bazą klientów, partnerów biznesowych. Innym po prostu nie opłaca się zlecać obsługi telefonicznej, bo mają u siebie wydajnie i dobrze pracujące call center i nie chcą zmieniać. Przykładem takiej firmy jest Mondial Assistance.

– Nie zdecydowaliśmy się oddać call center na zewnątrz, gdyż trudno byłoby outsourcingowej firmie sprostać naszym wymaganiom – mówi Piotr Krawczyk, dyrektor IT Mondial Assistance.

Konsultanci firmy zajmują się obsługą telefoniczną klientów i organizują im np. odwożenie samochodu do warsztatu, organizację wizyt domowych lekarza czy zamawianie

hydraulika. Gdyby Mondial Assistance chciał te działania zlecić outsourcerowi, musiałby oddać mu bazę swoich partnerów, z którymi współpracuje przy usłudze assistance. – Ona jest naszym wielkim potencjałem i nie zamierzamy tą bazą się dzielić – tłumaczy Krawczyk.

Jego firma ma także swój system informatyczny pozwalający na elastyczność w kontaktach z klientami. – Dzięki niemu, potrafimy nasze usługi przygotować pod kątem danego odbiorcy – mówi.

Wewnętrzna obsługa call center nie jest jednak pozbawiona wad. Firma Mondial Assistance musi często inwestować w rekrutację i szkolenia pracowników call center.

– Rotacja kadr jest spora. Jest też ryzyko, że wielu pracowników w tym samym czasie pójdzie na zwolnienie lekarskie i urlop. W takiej sytuacji trudno będzie znaleźć szybko następców. Jednak takie sytuacje należą do rzadkości – zaznacza Krawczyk.

Mimo to, Mondial Assistance raczej nie zamierza powierzyć choćby części obsługi telefonicznej firmie zewnętrznej.

– Musielibyśmy mieć jakieś duże zlecenie, wymagające prostych czynności obsługi telefonicznej. Wcześniej zastanawialiśmy się nad powierzeniem kilku zleconych nam działań zewnętrznemu call center, ale w końcu zrezygnowaliśmy z tego pomysłu – mówi Krawczyk.

Wygoda i oszczędność

Nie wszystkie firmy podzielają ten pogląd. Wiele przedsiębiorstw nie wyobraża sobie funkcjonowania z wewnętrznym call center. Tworzenie u siebie takiego działu wymaga często sporych inwestycji, zarówno w technologię, sprzęt, jak i w nowych pracowników.

– Jeszcze niedawno wiele firm, szczególnie z branży telekomunikacyjnej i finansowej, chciało mieć swoje wewnętrzne call center. Z czasem jednak przyszło otrzeźwienie, gdy okazało się, że koszty operacyjne i zarządzania rosły, a firmy nie wykorzystywały wszystkich możliwości posiadanego działu – mówi Grzegorz Badura.

Wiele firm zaczęło testować współpracę z outsourcingami oferującymi usługi call center. – Oczywiście, testy takie przynosiły różne wyniki – różna była skuteczność poszczególnych partnerów, różna wiarygodność. Ważnym elementem było dotrzymywanie zapisanych w umowach standardów – mówi.

Sporo firm korzysta jednak z usług outsourcingów i tę współpracę sobie chwali. Tak jak Kompania Piwowarska, do której konsumenci dzwonią z pytaniami dotyczącymi piwa oraz reklamami. Jej klientów obsługuje Call Center Poland.

– Zdecydowaliśmy się na ten model współpracy ze względu na oszczędności wynikające z tego, że nie musimy zatrudniać nowych pracowników oraz prowadzić procesu obsługi infolinii – mówi Patrycja Skrzypiec, specjalista ds. public relations w Kompanii Piwowarskiej.

Taki model stosuje też wiele firm z branży wydawniczej, spożywczej, a także telekomunikacyjnej, choć akurat w tym ostatnim sektorze jest przykład dość szczególnej współpracy. Telefon Dialog wprawdzie korzysta z usług outsourcinga, ale dostawca usługi – Avista Media – to jej spółka córka.

– Avista Media zajmuje się, między innymi, obsługą infolinii produktowych, infolinii pomocy technicznej, biura numerów, zgłoszeń e-mailowych i serwera faksowego. Realizuje także wychodzące kampanie sprzedażowe kierowane do abonentów Dialogu – wylicza Robert Banasiak, wiceprezes zarządu Telefonii Dialog.

Przekonuje, że zaletą tego modelu jest łatwa i skuteczna komunikacja. – Ogromną rolę w niej odgrywa doświadczenie pracowników zatrudnionych w obu firmach, a także ich wzajemna znajomość, wynikająca ze wcześniejszej współpracy w firmie macierzystej – mówi Banasiak. – Dzięki świetnej komunikacji między naszymi firmami, Dialog ma bieżącą kontrolę nad realizacją zleceń oraz możliwość szybkiej reakcji w przypadku ewentualnych niepowodzeń. Ma to decydujące znaczenie dla jakości obsługi naszych klientów – podkreśla.

Według wiceprezesa Dialogu, zagrożeniem, wynikającym z powierzenia całości procesów jednej firmie, jest ryzyko wystąpienia awarii systemów informatycznych i zasilających, które mogą spowodować przerwę w działaniu infolinii dla klientów.

– Zasady współpracy ściśle określają jednak tryb postępowania w przypadku wystąpienia tego typu zdarzeń, istnieją stosowne zabezpieczenia, a od marca 2009 r. cały ruch przychodzący może być przeniesiony awaryjnie do drugiego call center Avista Media w Legnicy – mówi Robert Banasiak.

Elastyczność to podstawa

Modele zewnętrzne i wewnętrzne call center mają sporo zalet i wad i wielu przedsiębiorstwom trudno się zdecydować na korzystanie z jednego z nich. Kompromisem może być wybór modelu mieszanego, czyli częściowa obsługa telefoniczna w wewnętrznych strukturach, a reszta zlecona outsourcingowi.

Ten sposób działania – według szacunków Instytutu Call Center – stosuje obecnie największej firm. Na modele mieszane decydują się operatorzy telekomunikacyjni (Netia i Play), banki (Toyota Bank Polska) czy firmy z sektora energetycznego, np. Vattenfall.

Wspomniany Vattenfall w swoim wewnętrznym call center ma część windykacji i prowadzi sprawy związane z nielegalnym poborem energii elektrycznej. – To funkcje dość specyficzne i skomplikowane, więc firmie zewnętrznej trudno byłoby je obsługiwać – twierdzi Łukasz Zimnoch, rzecznik Vattenfall.

Pozostałe kwestie związane z obsługą telefoniczną Vattenfall powierzył firmie Gallup, należącej do grupy kapitałowej Arteria.

– To była nasza strategiczna decyzja. Uznaliśmy, że lepiej pewne funkcje call center oddać w ręce profesjonalistom, bo zrobią to lepiej i skuteczniej – mówi Łukasz Zimnoch.

Współpraca z Gallupem już przynosi wymierne korzyści. – Znacznie poprawiła się jakość obsługi klienta – zapewnia Zimnoch.

Jedynym zagrożeniem, jakie widzi przedstawiciel Vattenfalla w tym modelu, jest to, że dostawca usług przestanie być elastyczny i nie dostosuje się do nowych zadań zleconych przez firmę.

– Na razie jednak nie mamy na co narzekać, bo współpraca układa się świetnie – przekonuje Zimnoch.

Prosty podział na trzy modele call center – wewnętrzny, zewnętrzny i mieszany – nie wyczerpuje jednak wszystkich możliwości, jakie wiążą się z telefoniczną obsługą klienta.

Marian Kostecki, prezes Stowarzyszenia Menedżerów Call Center, mówi, że coraz więcej firm uruchamia u siebie działy call center, ale za to nie buduje u siebie całej infrastruktury technicznej.

– Hostowana technologia call centers, zwana również technologią na żądanie, pozwala mieć personel u siebie, bezpośrednio kontrolować procesy sprzedaży i obsługi klienta, a z niezbędnej infrastruktury teleinformatycznej korzystać za pośrednictwem przeglądarki internetowej – wyjaśnia Kostecki. – Ten model łatwiej dotychczasowe podziały na wewnętrzne i zewnętrzne call center – podsumowuje.

Dariusz Kopeć



*Grzegorz Badura
partner zarządzający Instytutu
Call Center*

Obecnie wiele firm na rynku reorganizuje swoją wewnętrzną strukturę, analizuje koszty i skuteczność prowadzonych akcji sprzedażowych. Wiele z nich zamyka sieci zewnętrznych kanałów sprzedaży; rezygnuje z placówek i agentów sprzedaży, a całość obsługi klienta przenosi do call center. To jest niewątpliwie szansa dla rozwoju tej branży. Zmiana na rynku pracy doprowadziła do tego, iż call center traktowane jest jako coraz poważniejsze miejsce pracy, które oferuje stabilność i pewność zatrudnienia. Pytanie tylko, jak długo taka sytuacja potrwa.



*Marian Kostecki
prezes Stowarzyszenia Menedżerów
Call Center*

Mimo zasadniczych różnic między każdym z trzech modeli, jedna kwestia jest niezmienna. Bez względu na to, czy firma prowadzi wewnętrzne call center, czy zleca wszystko na zewnątrz, musi mieć know how dotyczący funkcjonowania telefonicznych działów kontaktów z klientami. Najistotniejsza w tym wszystkim jest metodyka osiągania pożądanego poziomu produktywności, skuteczności i jakości pracy całego call center oraz poszczególnych jego pracowników.