



# RYNEK CALL CENTER W POLSCE

## Sitel Polska w czasie COVID-19

**W tygodniu, w którym oficjalnie ogłoszono pandemię koronawirusa, firma AvidXchange przeprowadziła ankietę wśród amerykańskich organizacji, która wykazała, że 60 proc. z nich jest przygotowana na funkcjonowanie w czasie pandemii. Jednak tylko 37 proc. ankietyowanych firm przyznało, że dysponuje odpowiednią technologią, aby umożliwić swoim pracownikom pracę z domu, a 19 proc. stwierdziło, że nie ma możliwości organizacji pracy zdalnej.**

### Trudna transformacja

Firma badawcza Gartner na początku kwietnia opublikowała dane, które podkreślają ogromną skalę transformacji dla rynku amerykańskiego – 50 proc. firm przeniosło ponad 81 proc. pracowników do pracy z domu, a 15 proc. firm zorganizowało pracę zdalną dla 61 proc. do 80 proc. zespołów. Oczywiście przejście to nie było ani łatwe, ani płynne. Ta bezprecedensowa sytuacja uwidoczniała również luki w szkoleniach. Jedna czwarta ankietyowanych (GWI) pracujących zdalnie stwierdziła, że pracodawca nie udostępnił żadnego szkolenia, które przygotowałoby ich do pracy zdalnej. Ta nagła sytuacja stała się wyzwaniem i dla pracodawców, którzy musieli zadbać jednocześnie o dobro pracowników i zapewnić ciągłość działania kluczowych procesów, i dla samych pracowników, którzy musieli zmierzyć się z niezmiennymi wymaganiami w pracy i często jednocześniej opieki nad dziećmi.

### Praca zdalna przynosi korzyści

Badanie dotyczące korzyści z pracy w domu – raport OWL Labs State of Work 2019 (opublikowany w październiku 2019 r.) podkreśla, że osoby pracujące z domu są szczęśliwsze, mają większe zaufanie do pracodawcy i deklarują niższy poziom stresu niż osoby pracujące w biurze. Z perspektywy pracodawcy praca zdalna również przynosi korzyści. Zwiększa lojalność – o 13 proc. więcej pracowników ma szansę zostać w firmie przez kolejne 5 lat w porównaniu do osób pracujących stacjonarnie, a 34 proc. ankietyowanych zaakceptowałoby nawet obniżkę wynagrodzenia na rzecz pracy z domu. Dlatego teraz, gdy już organizacje i pracownicy są po pierwszym szoku i przyzwyczajają się do nowego funkcjonowania, firmy powinny się skoncentrować na opracowaniu długofalowego sposobu funkcjonowania w modelu pracy zdalnej. Jak dowodzi nasze rozwiązanie Sitel at Home, płynne przejście w ten nowoczesny sposób pracy przynosi korzyści w postaci dużo większej elastyczności i zwiększona bezpieczeństwa ciągłości biznesowej.

### Sitel at Home w Polsce

Sitel Polska stanęła, tak jak i inne firmy, w obliczu wyzwania, z którym nikt nigdy się nie mierzył. Splot wielu działań oraz wysiłek całego zespołu sprawiły, że sytuację pandemii przekuliśmy na sukces naszej firmy w postaci znaczącego wzrostu przychodów. Po pierwsze zastosowaliśmy opracowane wcześniej plany zapewniające ciągłość biznesu, po drugie wykorzystaliśmy wiedzę i doświadczenie pracy zdalnej, którą wdrożyliśmy dla części pracowników w Sitel Polska już trzy lata temu. Po trzecie obserwowaliśmy to, co dzieje się na świecie, gdzie sytuacja w związku z koronawirusem rozwijała się szybciej, wyciągaliśmy wnioski i wprowadzaliśmy obostrzenia wcześniej niż inne firmy lub rząd. Po czwarte i najważniejsze – nie myśleliśmy wyłącznie o tym, jak przetrwać sytuację pandemii, tylko o tym, jak obecna sytuacja wpłynie na gospodarkę oraz jak wyjść naprzeciw nowym potrzebom naszych klientów. Dzięki proaktywnej postawie wobec naszych klientów zyskaliśmy dodatkowe zaufanie i umocniliśmy naszą pozycję wartościowego partnera.

### Gotowy na następną falę

Pomimo zniesienia wielu ograniczeń najnowsze wytyczne Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) sugerują, że zasady bezpieczeństwa nie znikną w najbliższej przyszłości. Doświadczenia z pierwszej fali koronawirusa pozwalają na wyciąganie wniosków i ulepszanie funkcjonowania organizacji w modelu pracy zdalnej. Sitel at home okazało się strategicznym czynnikiem pozwalającym odnieść sukces w tak nieprzewidywalnej sytuacji i dało gruntowne podstawy, aby będąc jednym w wielu procesów w organizacji, stać się kluczem do sukcesu.



## RYNEK CALL CENTER W POLSCE



## Koronawirus pokazał, że SI to jedyna przyszłość

**Branża contact center w Polsce przypomina niezdecydowaną pannę młodą: niby chce, ale się boi, boi się, ale musi. Może więc już czas sprawić, aby stała się bardziej zdecydowana, bo bądź co bądź – nie młodnieje! W taki lekko satyryczny sposób można podsumować działające contact center w Polsce. Ale – tutaj trzeba wyjaśnić – całkiem dobrze kwestia wykorzystania sztucznej inteligencji wygląda wśród contact center in-house (wewnętrzne działy obsługi klienta). Znacznie gorzej jest w outsourcingu.**



Karol Banczer

wydawca serwisu cnews

**To menedżerowie nie byli gotowi**  
Epidemia koronawirusa pokazała, jak szybko menedżerowie i decydenci są w stanie podejmować decyzje, gdy w grę wchodzi ich własne głowę. Nie ludźmi się – dobro klienta nie jest tutaj priorytetem. Ci, którzy byli bardziej przewidujący i zainwestowali w rozwiązania chmurowe do zarządzania obsługą klienta, mogli w kilkadziesiąt godzin przenieść zarządzanie przez siebie biura do domów swoich konsultantów. Ci jednak, którzy byli bardziej konserwatywni, musieli rwać włosy...  
Pandemia pokazała nam jeszcze jedno: technologia technologia, ale gdy brakuje człowieka, nawet najnowocześniejsza nie zdaje egzaminu. Bo czym jest call center bez telemarketerów? Jest tylko zestawem kilkadziesiąt biur wyposażonych w komputery i słuchawki. Niczym więcej. Jest jednak jedno „ale”. To „ale” to technologia SI, która – nie bojąc się użyć tego słowa – rewolucjonizowała i ciągle jeszcze będzie rewolucjonizować procesy obsługi klienta. Szacuje się, że w Europie rynek tekstowych usług obsługi klienta (a więc wszelkiego rodzaju czaty i e-maili)

to rynek wart 11 mld euro. Gdy pod uwagę weźmiemy jeszcze fakt, że od 60 do 80 proc. zapytań klientów jest powtarzalnych i teoretycznie mógłby je obsługiwać robot, szybko dojdziemy do wniosku, że o SI warto jednak pomyśleć poważniej.

**Przykład obsługi e-maili**

Pewien polski e-commerce miesięcznie obsługuje ponad 400 tys. e-maili od swoich klientów. Do ich obsługi zatrudnia ponad 80 osób. Osoby te, jak łatwo policzyć, obsługują 5 tys. e-maili miesięcznie na osobę, co daje 250 e-maili dziennie i 31 na godzinę. Oznacza to, że na „rozpatrzenie” pytania i udzielenie odpowiedzi dla jednego klienta mają niespełna dwie minuty. Jeśli 60 proc. tych pytań jest powtarzalna, to oznacza, że moglibyśmy zredukować liczbę wszystkich e-maili obsłużonych przez klientów do 160 tys. Zatem aby utrzymać ASA (average answer wait time), potrzebowalibyśmy nie 80 konsultantów, ale zaledwie 32. Reszta obsłużona byłaby przez robota. I co ciekawe – w mniej niż jedną minutę.

**Gartner się mylił?**

Według badań przeprowadzonych przez firmę analityczno-doradczą Gartner w 2018 r. zapowiadano, że w ciągu dwóch lat kontakty między konsumentami a przedsiębiorcami będą w 85 proc. odbywać się maszynowo. Choć Gartner jest szanowanym instytutem zajmującym się analizowaniem i prognozowaniem m.in. zachowania biznesu i konsumentów, to szacunki te były mocno przesadzone. Aż tyle interakcji nie

dzieje się z wykorzystaniem SI, ale z całą pewnością liczba tych, w których wykorzystuje się technologie oparte o mechanizmy uczenia maszynowego, ciągle rośnie.

**SI to nie zbawienie, to kolejne narzędzie**

Czym jest więc SI w obszarze obsługi klienta? Jedni twierdzą, że zbawieniem biznesu, które pozwala na zastąpienie człowieka w prostych czynnościach, dla innych jest to tylko swego rodzaju moda, która bywa zmienną. Dla mnie jest to coś pośredniego między stanem euforii a realizmu. Owszem, moda szybko przemienie, ale na bylejakie wdrożenia SI. To, co dzieje się w całym technicznie zaawansowanym świecie customer care, pokazuje, że SI jest narzędziem pozwalającym lepiej dopasowywać się do klienta i jego potrzeb. Czy jednak wszystko, co określane jest jako SI, rzeczywiście nim jest?

Gdy obserwuję kolejne wdrożenia automatyzujące, szczególnie te w Polsce, dochodzę do wniosku, że wszystko, co pokazywane jest przez sprzedawców i marketingowców, jest niczym innym jak automatyzacją, która – dla uproszczenia komunikatu lub w ra-

mach sposobu na sprzedaż – została otągowana jako „sztuczna inteligencja”. Gdy jednak spojrzeć w środek oferowanego produktu, dojdziemy do wniosku, że to tylko algorytm, który wykonuje zaprogramowane kolejne kroki. I tutaj trzeba ostro zareagować: nie każde „SI” jest SI. Dlaczego? Przedstawię to na przykładzie pewnego wdrożenia voicebota (a więc robota, który zamiast tekstem pisanyemu posługuje się rozpoznawaniem mowy ludzkiej, a zwracane przez niego odpowiedzi są wygłaszane przez nagrania lektora albo przez syntetyczny głos komputerowy). Standardowy scenariusz wielu dostępnych na polskim (i nie tylko) rynku voicebotów zakłada istnienie zawsze 3–4 możliwych odpowiedzi na postawione przez robota pytanie. „Czy potwierdza Pani swoją wizytę u lekarza...?” – odpowiedź na takie pytanie brzmi „tak”, „nie” lub... i właśnie w rozumieniu tego „lub” tkwi istota dobrego rozwiązania voicebotowego. Mnogość możliwych odpowiedzi, ich skomplikowanie i złożoność powodują, że każdy voicebot prędzej czy później przegrywa w potyczce z klientem. Dlatego istotą SI w obsłudze klienta nie jest tylko funkcja rozpoznawania tego, co człowiek do niej mówi, ale przede wszystkim tego, jakie ów człowiek ma intencje, wygłaszając swoją kwestię.

**Do czego potrzebujemy SI?**

SI w obszarach obsługi klienta musi się więc stać narzędziem podnoszącym efektywność. Bieda jednak tym, którzy myślą o oszczędnościach. SI ma pozwolić skalować biznes w taki sposób, aby być przygotowanym na nieprzewidywane sytuacje. Tak jest z epidemią koronawirusa, która spowodowała zamknięcie z dnia na dzień tysięcy punktów usługowych i sprzedażowych i odebranie klientom ich preferowanego kanału kontaktu. Dzisiaj, gdy sytuacja ulega normalizacji i obostrenia w gospodarce są znoszone, klienci przekonali się, że korzystanie z rozwiązań opartych o SI

nie jest niczym strasznym. Jest wręcz rozwiązaniem ułatwiającym efektywniejsze funkcjonowanie w nowych realiach gospodarczych.

Do czego więc możemy zaprząć SI? W zdecydowanej większości do eliminacji powtarzalnych czynności, które dotychczas wykonywali pracownicy. Ich zadanie może przejąć robot, a pracowników uwolnionych od takich obowiązków możemy przenieść na stanowiska do bardziej złożonych procesów czy bardziej kreatywnych działań. Dzięki temu nie uwalniamy na rynek swojego cennego kapitału ludzkiego, co pozwala nam na zwiększenie skali działania.

SI daje klientom możliwość nie tylko szybszego dotarcia do poszukiwanych informacji, ale także może ułatwić pracę naszych pracowników, zapewniając im bardziej intuicyjny dostęp do baz wiedzy. Przykładem takim jest chociażby wdrożenie knowledge bota firmy Botwise.io w Innogy S.A. czy infolinii miejskiej „Biuro Poznań Kontakt”. SI oczywiście sprawdzi się także w działach windykacji, umawianiu spotkań i wizyt lekarskich. Voiceboty znakomicie radzą sobie w procesach ocieplania baz danych (weryfikacja zainteresowania ofertą) i, co może być dla wielu zaskoczeniem, także w sprzedaży, a raczej dosprzedaży np. ubezpieczeń do już wykupionych przez klienta polis, jak robi to w jednym z projektów gdańska spółka Voicetel Communications. Współczesne call center, które z uwagi na mnogość realizowanych przez siebie procesów możemy contact center, mogą znacznie zwiększyć skalę dzięki racjonalnemu zaplanowaniu obciążenia konsultantów z wykorzystaniem rozwiązań SI. Technologia ta nie jest, w wielu przypadkach, przygotowana na realizację wszystkich procesów, ale tak jak z dzieckiem: to tylko kwestia czasu i szybkości zdobywania nowych doświadczeń (czy raczej danych), a SI może wkrótce być tak powszechna jak płatność poprzez BLIK czy smartfony w naszych kieszeniach.



**SI daje klientom możliwość nie tylko szybszego dotarcia do poszukiwanych informacji, ale także może ułatwić pracę naszych pracowników, zapewniając im bardziej intuicyjny dostęp do baz wiedzy.**

# Profesjonalizacja usług call center i contact center

Rynek call center i contact center jest spory, a wachlarz usług bardzo szeroki – począwszy od sprzedaży, poprzez zawieranie umów i ankietowanie klienta, a skończywszy na windykacji.



Piotr Stankiewicz

CBDO, Techmo

Możemy znaleźć małe biura kontaktu, jak i wielkie molochy zatrudniające tysiące osób. Kolejnym rozróżnieniem jest to, czy usługi są świadczone w formule in house, czy jako outsourcer. Zawsze jednak pracownik ma tylko jedno zadanie, a zasadniczo dwa – dzwonić lub odbierać telefon! Cel rozmowy różni się w zależności od profilu firmy, kampanii lub zlecenia. Na koniec dnia zaś call center rozliczane jest za skuteczność, a jego zysk jest zależny wprost zależny od skrupulatnie wyliczonych współczynników.

## Jakie są ryzyka związane z pracą call center?

Rosnące koszty pracownicze stanowią główną część budżetu wielu firm z tej branży. Nie mówimy tutaj tylko o pensjach i podatkach. Do tego dochodzą jeszcze zwolnienia lekarskie, urlopy, karty multisport, prywatna opieka medyczna itd.

Istotnym wyzwaniem jest duża rotacja personelu, z której branża CC jest niestety znana. Kiepskie umowy i niskie pensje zachęcają do poszukiwań innej pracy. Strata pracownika zaś to nie tylko papierkowa robota związana z rozwiązaniem umowy, ale też szukanie nowego kandydata, przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych i podpisywanie umów. Przede wszystkim jednak to strata zainwestowanych pieniędzy w szkolenia i konieczność inwestowania kolejnych bez pewności, że wszystko tym razem się powiedzie. Strata pracownika boli CC.

## W obliczu wyzwań

Do wyzwań doliczyć trzeba również niską kulturę osobistą pracowników i incydenty wynikające ze stresującego trybu pracy. Jako ludzie mamy swoje ograniczenia, a zawsze może zdarzyć się klient, który potrafi wyprowadzić z równowagi. Niestety później to rozgoryczenie i złość rzutuje na kolejne wykonywane lub odbierane telefony.

Bez rozwijania dalej szybko można zauważyć, że jednym z najważniejszych czynników ryzyka w branży CC jest człowiek.

W ostatnich latach podjęto szereg działań restrukturyzacyjnych i projektów mających na celu optymalizację procesu kontaktu z klientem. Usprawnia to zarówno pracę agenta, jak i zmniejsza ryzyko złej jakości obsługi. Rozmowy są nagrywane i analizowane, choć jest to proces żmudny i pracochłonny. Pozwala jednak często na wychwycenie złych trendów lub błędów pracownika. Rodzi się jedynie pytanie: ile jeszcze usprawnień w takim modelu pracy można wprowadzić?

## Utrzymać trend wzrostowy

Jaki jest kolejny krok, który będą musiały podjąć firmy zajmujące się obsługą klienta, aby utrzymać trend wzrostowy?

Zważywszy na fakt, że wskazaliśmy człowieka jako najważniejszy czynnik ryzyka, odpowiedź na to pytanie zamyka się w jednym kluczowym słowie: „voicebot”. Jeśli ktoś jeszcze nie wie, jaka jest definicja wspomnianego pojęcia, śpieszę z pomocą.

Voicebot jest to interfejs konwersacyjny wykorzystujący głos do interakcji z użytkownikiem. Co to oznacza w praktyce? Maszynę, narzędzie, system, który umożliwi klientowi komunikację ze sobą z wykorzystaniem mowy. Koniec z klawiaturą, naciskaniem numerów lub wypowiadaniem określonych fraz. Możemy swobodnie powiedzieć, o co nam chodzi, a voicebot nas zrozumie i odpowie tak, jakbyśmy rozmawiali z człowiekiem.

Brzmi futurystycznie, ale z taką technologią mamy do czynienia już dzisiaj i jest ona wdrażana zarówno przez start-upy, jak i przez firmy o ugruntowanej od lat pozycji na rynku.

Kluczowe technologie konieczne do stworzenia voicebota to rozpoznawanie mowy (ASR – automatic speech recognition) oraz synteza mowy (TTS – text to speech) – odpowiednio robot musi rozumieć, co się do niego mówi i odpowiadać językiem naturalnym. Właśnie w dostarczaniu tych dwóch technologii dla różnych języków specjalizuje się Techmo.

O ile voicebot obecnie jest jeszcze pojęciem nowym i rzadko używanym, w ciągu kilku lat stanie się stałym elementem obsługi klienta, bez którego nie będziemy sobie wyobrażać załatwienia pewnych spraw. Tak jak kiedyś witryna internetowa przeszła drogę od nowinki po konieczny element informacyjny firmy, urzędu czy instytucji, tak podobna droga, zapewne szybsza, przed robotami głosowymi.

Czy jako społeczeństwo jesteśmy gotowi na voicebota? Do pewnego momentu świadomość obsługi przez maszynę może stanowić jakiegoś rodzaju blokadę, bo jakość, często mylnie, wciąż kojarzymy z obsługą przez człowieka. Wszystko jest kwestią z jednej strony jakości tego typu rozwiązań, z drugiej krytycznej liczby wdrożeń. Jeśli z voicebotem z pozytywnym skutkiem porozmawiamy w przychodni, u ubezpieczyciela czy na dworcu, to z czasem przyzwyczajenie do lepszego weźmie górę. Kolejne wdrożenia pokazują, że w mentalności klientów zachodzą zmiany, a obsługa przez voicebota staje się powoli nie tylko inspirującą ciekawostką, ale również coraz bardziej pożądaną formą kontaktu. Dlaczego?

## Jakie są główne zalety voicebota?

### • Brak oczekiwania na połączenie.

Chyba każdy doświadczył frustracji, kiedy nagrana sekretarka poinformowała nas, że nasza pilna sprawa jest na 17. miejscu w kolejce. Dzięki zastosowaniu maszyny taka sytuacja nie ma miejsca. Voicebot może obsłużyć jednocześnie dowolną liczbę klientów. Ma to szczególne znaczenie w przypadku błahych powtarzalnych problemów, które wymagają natychmiastowej reakcji.

### • Stabilna jakość obsługi.

Voicebot nie ma takich problemów jak ludzie. Nie można go zdenerwować, wyprowadzić z równowagi czy zasmucić. Możemy być

pewni, że w każdym przypadku zostaniemy obsłużeni tak samo profesjonalnie.

### • Dostęp do pełnej bazy wiedzy.

Kompetencje pracowników znacząco różnią się od siebie. Tak samo jak poziom ich wiedzy i umiejętności. Baza wiedzy voicebota jest stale aktualizowana i pogłębiana.

### • Voicebot nie męczy się i nie zmienia pracy.

Dodatkowo nie musimy przeznaczać pieniędzy na każdorazowe szkolenie i benefity.

Korzyści można wymieniać jeszcze długo.

Osoby zainteresowane tematem voicebotów mogą szybko przejść do pytania o bezpieczeństwo danych, które przetwarza maszyna. W Techmo kolejne wdrożenia uświadamiają nam, jak niezwykle istotny jest temat bezpieczeństwa danych. Dlatego dostarczamy rozwiązania on-premise, które jest w pełni instalowane w bezpiecznej infrastrukturze klienta. W przeciwieństwie do rozwiązań chmurowych nie wymaga ono połączenia z internetem i zapewnia bezpieczeństwo danych.

Jaka jest perspektywa dla call center i contact center? Jakie inwestycje w nowe technologie usprawniające kontakt z klientem i poprawia-



O ile voicebot obecnie jest jeszcze pojęciem nowym i rzadko używanym, w ciągu kilku lat stanie się stałym elementem obsługi klienta, bez którego nie będziemy sobie wyobrażać załatwienia pewnych spraw.

jące bezpieczeństwo powinny podjąć? Odpowiedź jest tylko jedna. Wprowadzić voicebota, który nie tylko usprawni i ujednotli obsługę klienta, ale również obniży koszty związane z utrzymaniem pracowników.

## OBSŁUGA KLIENTA W CZASIE PANDEMII – ZDALNE CALL CENTER

Pandemia wirusa COVID-19 to bezprecedensowy kryzys dla całego świata, a także ogromne przeszkody w prowadzeniu biznesu.



Artur Kapacki

prezes zarządu, Telmon

Zagrożenia związane z rozprzestrzenieniem koronawirusa postawiły przed Telmonem bardzo duże wyzwania. W szybkim czasie musiały zostać podjęte odpowiednie kroki, aby zapewnić bezpieczeństwo konsultantom w firmie, a także narzędzia niezbędne do bezpiecznej i niezakłóconej pracy zdalnej. W biurze każdy z pracowników ma do dyspozycji środki do dezynfekcji rąk i stanowisk pracy, zwiększyliśmy odstępy między stanowiskami, weryfikujemy stan zdrowia i osoby z objawami grypy czy przeziębienia proszone są o pozostanie w domach, dodatkowo odmówiliśmy wstępu do naszych biur w Łodzi i Toruniu osobom z zewnątrz.

## Być na bieżąco

Przejście w tryb pracy zdalnej na początku wymagało wprowadzenia nowych zasad, procedur, a także uzyskania zgód od naszych partnerów do wykonywania pracy poza siedzibą firmy. Część naszych doradców musiała dostosować przestrzeń domową do pracy zawodowej. Nie każdy pracownik miał

stabilne łącze internetowe, nauczenie się pracy na różnych platformach, czy komunikatorach wymagało czasu i cierpliwości. Systemy i oprogramowanie używane przez Telmon zostały dostosowane do zautomatyzowania większości czynności konsultantów, tak aby obsługa była efektywna. Praca zdalna wymaga zaawansowanych narzędzi monitorowania i oceny jakości pracy doradców. Każdy z kierowników posiada dostęp do pulpitu zdalnego umożliwiającego monitorowanie i ocenę wydajności pracy. Dzięki takim wskaźnikom dotyczącym m.in. wglądu w każdy proces, jak i wydajność, liczbę obsługiwanych i oczekujących klientów Telmon może reagować na pojawiające się problemy bez przerywania pracy konsultanta. W pracy zdalnej bardzo ważne jest zbieranie informacji zwrotnych od pracowników. Kierownicy zmian, dział kadr, a także liderzy zespołów na bieżąco zbierają opinie swoich konsultantów dotyczących pracy zdalnej.

## Udane połączenie

W ciągu kilku tygodni udało się dostosować do nowej sytuacji zarówno technicznie jak i proceduralnie. Okazuje się, że dysponując odpowiednimi narzędziami i procedurami można łatwo przenieść pracowników contact center do trybu pracy zdalnej. Nasze doświadczenie w tym temacie pokazuje, że można pracować jeszcze bardziej efektywnie nie wychodząc z domu. Wydaje się że taka nowa rzeczywistość w dużej części z nami zostanie, call center po pandemii zapewne nie będzie już tylko open space'em. Będziemy mieli do czynienia z łączeniem pracy w biurze z pracą w domu.



## RYNEK CALL CENTER W POLSCE

## Zmierzyć skuteczność działań contact center, czyli jak ocenić, czy naszemu biznesowi się to opłaca?

Każdy rodzaj biznesu polega na tym, by wytwarzać korzyść. Dawniej sądzono, że korzyść to zysk uzyskany z różnicy wydatków i przychodów, ale to tylko jedna z opcji. Współcześnie, zwłaszcza w gospodarkach nowoczesnych, nie jest to jedyny sposób określania zysku. Dla przykładu innym sposobem jest wzrost wartości spółki, która staje się analizowanym podmiotem rynkowym. Wystarczy, że jej wartość giełdowa rośnie, by móc mówić o zysku inwestorskim i niekonieczna jest dodatnia wartość księgową. Wartości ukryte, w tym tak kosztowne w dzisiejszych czasach patenty i szeroko rozumiany know-how, czasami znacznie przewyższają wartości księgowe.



Sylwester Kućmierowski

twórca portalu internetowego [www.customercare.com.pl](http://www.customercare.com.pl) i e-szkoleń dystrybuowanych za jego pośrednictwem, redaktor naczelny newslettera ukazującego się od pięciu lat CX-BOK Biuletyn Obsługi Klienta. Doradca, Interim manager, ekspert, aktywny coach menedżerski i pracownicz w obszarze obsługi klienta

Ale żeby stało się to możliwe, to każda organizacja call center musi działać w sposób wzorcowy. Być należy zarządzana, pracownicy rekrutowani i przygotowywani powinni być w sposób właściwy dla precyzji, z góry wyznaczonych celów.

Jak to sprawdzić? Ano właśnie, dlatego organizacje typu call center używają do oceny swojej aktywności wskaźników, które powinny ułatwić (i najczęściej ułatwiają) zarządzanie nimi. Czy wobec takiego stanu rzeczy należy założyć, że w każdej organizacji typu call center są one standardowe (zatwierdzone są przez społeczność branżową: sposób ich wyliczenia i rozumienia ich znaczenia) i zawsze takie same? Odpowiedź na pierwsze pytanie brzmi: tak, a na drugie: nie.

**Spójność celów**

Z punktu widzenia klienta call center to wykonawca usług o bardzo różnym stopniu ich skomplikowania. I tych prostych, polegających na „akwizycyjnopodobnej” sprzedaży produktów i tych działań, które wymagają znajomości przez zespół wykonawczy najbardziej skrywaną tajemnicę zleceniodawcy. W pierwszym przypadku określenie poziomu oczekiwanej i osiągniętej konwersji jest głównym parametrem pomagającym obserwować, co i dlaczego bywa skuteczniejsze i zwracać uwagę na to, jakie elementy przynoszą lepsze skutki. W przypadku większych i bardziej skomplikowanych przedsięwzięć podstawą ich wykonywania jest spójność określonych z góry celów

z metodami wykonywania działań obsługowo-operacyjnych.

**Według wskaźników**

Z punktu widzenia pracowników najpowszechniej wykorzystywanymi wskaźnikami, w przypadku zleceń opartych na przewadze lub wyłączności na działaniach typu outboundowego, są następujące wskaźniki: wskaźnik sukcesów natychmiastowych (First Call Resolution – FCR), wskaźnik sukcesów przy drugiej rozmowie (Second Call Resolution), wskaźnik sukcesów bez względu na ilość połączeń i rozmów niezbędnych do sfinalizowania sprawy (Total lub Final Call Resolution – TCR) oraz wskaźnik konwersji (Conversion Rate).

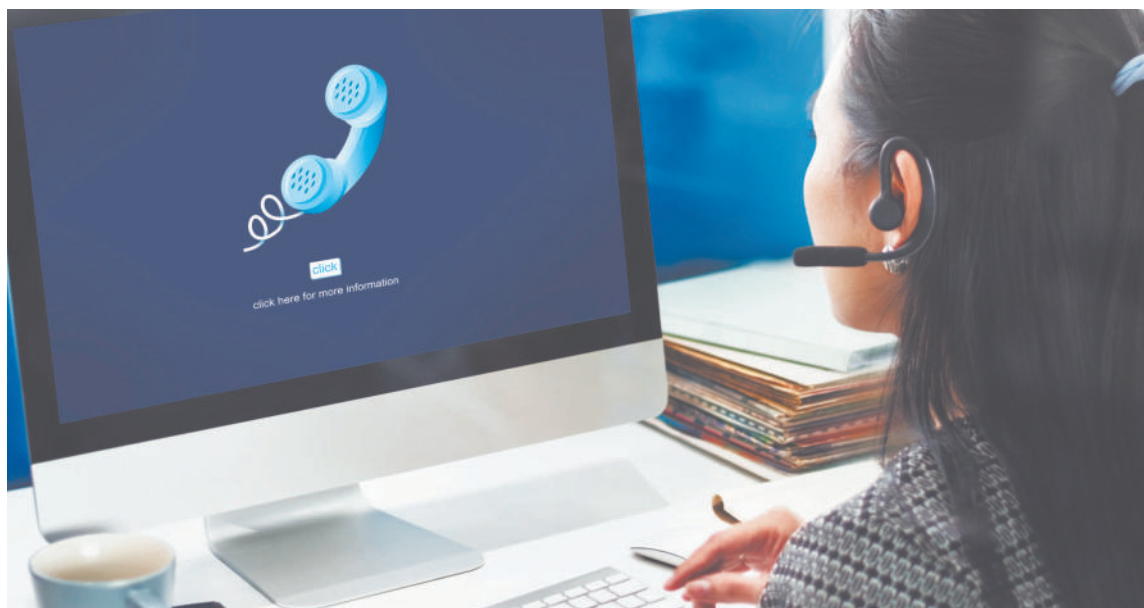
W przypadku przedsięwzięć typu inboundowego istotnych wskaźników jest znacznie więcej: wskaźnik odbieralności w wielu wariantach (np. Average Handling Time, Service Level Agreement), wskaźnik efektywności i produktywności działań (Effectivity i Productivity Indicators).

Niestety, pomimo licznych prób podejmowanych od ponad dwudziestu lat, nadal wskaźniki te nie są w pełni zestandaryzowane. To niby nic takiego, bowiem należy każdorazowo domagać się określenia definicji używanego wskaźnika jeszcze przed rozpoczęciem stosowania go w stałej, dla konkretnej organizacji, formule i wówczas porównywanie ich ze sobą zaczyna już mieć większy sens. Ale podkreślam: wymagane jest zawsze z góry sprawdzenie ich znaczenia i rozumienia.

Najważniejszym istotnym ze wskaźników ilościowych (choć jakościowych w pewnym stopniu również) jest wskaźnik SLA. Service Level Agreement, czyli wskaźnik odbieralności połączenia ze wskaźnikiem skuteczności. Jednak bywa, że czasami jest on rozumiany wyłącznie jako ilościowy i nie ma swojego odniesienia do poziomu skuteczności realizacji celu merytorycznego. Przy czym wskaźnik ten nie jest wyłącznie wykorzystywany w organizacjach typu call center i, co już zauważyłem powyżej, nie zawsze znaczy to samo.

**Poprawić wskaźniki**

Oprócz rozpatrywania wskaźników z punktu widzenia ich znacze-



nia w procesach zarządczych, mamy do czynienia z trzema grupami, a w zasadzie z trzema poziomami ich stosowania. Z poziomem strategiczno-zarządczym, z poziomem operacyjno-zarządczym i poziomem pracowniczno-operacyjnym. Z czego wynika taki stan? Z celowości ich stosowania. Na pierwszym poziomie liczą się te wskaźniki, dzięki którym dostrzegamy skuteczność realizacji celu. Tak naprawdę nie liczą się tutaj wyniki poszczególnych osób, a jedynie analizuje się wartości uśrednione, pokazujące stan organizacji lub wybranych jednostek strukturalnych w organizacji.

Na poziomie operacyjno-zarządczym istotne jest zróżnicowanie obserwacji, by móc wskazać jednostki lepiej i gorzej przyczyniające się do osiągnięcia wyników średnich dla grupy. Ci lepsi pracownicy powinni stanowić wzór do naśladowania, ci gorsi natomiast powinni czuć presję i być poddani działaniom wspomagającym. Dla menedżera operacyjnego ten stan jest najbardziej istotny. Na podstawie obserwowanych, wybranych przez siebie parametrów jest on w stanie właściwie zarządzać swoimi ludźmi, by coraz lepiej przyczyniać się do oczekiwanego działania tej części organizacji, za którą odpowiada.

Poziom pracownicz to możliwość eliminacji osób nienadających się do wykonywania powierzonych im zadań w sposób trwały lub do poddawania ich programom naprawczym lub zmianie specjalizacji. Dla pracowników nierealizowanie celów liczbowych to zawsze powinien być sygnał do zwiększenia starań, by poprawić swoje wskaźniki, dlatego też powinni oni mieć możliwość obserwowania swoich działań na tle grupy w odniesieniu do najlepszych i najgorszych. Brak udostępniania wskaźników większej grupie zainteresowanych osób to jeden z tych niewybaczalnych i niewytłumaczalnych elementów niewłaściwego zarządzania zespołem.

Na wyższych poziomach zarządczych ten problem również się pojawia. Dobre zły parametrów lub wskaźników bądź wdrażanie tzw. programów ochrony i bezpieczeństwa firmy powodują, że dobry menedżer staje się nieskuteczny. Dzieje się tak właśnie wtedy, kiedy ogranicza mu się dostęp do niezbędnych do wykonywania jego zadań wiedzy i informacji.

Wskaźniki w call center odgrywają jeszcze jedną ważną rolę. Otóż przy ofertowaniu swoich usług klientom należy zawsze ustalić poziom owego SLA, czyli należy go precyzyjnie zdefiniować (tu różnice w definicji bywają naprawdę bardzo duże i istotne dla dalszych działań) i zagwarantować zleceniodawcy dostęp do ich online'owego analizowania. Zaufanie zaufaniem, a jakość i sposób jej określenia nie powinny być dowolne. Bez online'owego dostępu do statystyk, śmiem twierdzić, zlecenie działań firmom outsourcingowym jest bezsensowne, a blokowanie tych dostępu zleceniodawcom zwyczajnie nieetyczne.

Także treści umów (tu też wykorzystuje się często skrót SLA do określenia sposobu analizowania i obserwacji tzw. dużego obrazka stanu firmy) pomiędzy zleceniodawcami i wykonawcami pozostawiają wiele do życzenia. Zastrzegają się w nich pewne oczekiwane wartości wskaźników, ale bardzo rzadko umieszcza się w umowach zapisy dotyczące tego, w jaki sposób wynagrodzenie wykonawcy się zmienia w przypadku niedotrzymywania gwarantowanych poziomów obsługi. Czasami ich właściwe oszacowanie bywa trudne, więc określanie okresów przejściowych czy też testowych dla nowych projektów ma wielką rację bytu. Po okresie trzech miesięcy analizowania właściwie dobranych parametrów prawdopodobieństwo ich poprawnej interpretacji zbliża się bardzo do 100 proc. i wówczas należy umowę poprawić lub finalnie przyjąć do realizacji w aktualnej postaci.

**Nie bagatelizujmy znaczenia wskaźników**

Ostatnim z błędów popełnianych przez organizacje call center jest bagatelizowanie znaczenia wskaźników. Mówię tu o rezygnowaniu z obserwacji ich, ponieważ mało kto się nimi interesuje. Otóż część wskaźników nie służy analizie online (a gromadzone muszą być właśnie w ten sposób), a jedynie do możliwości obserwacji tendencji w długiej perspektywie czasowej. Opasłe tomiska danych (teraz wszystko ma już postać elektroniczną, ale staram się mówić językiem obrazowym, zrozumiałym także dla starszego pokolenia) spoczywają zakurzone na półkach tylko po to, by raz w roku lub dwa razy w roku zanalizować to wszystko, co w online bywa niedostrzegalne (ze względu na minimalną dynamikę). Dopiero po kilku miesiącach widać efekt rzeczywisty. Co jest niezwykle ważne, dane powinny być zbierane w sposób jak najbardziej szczegółowy. Niektóre zjawiska bowiem mają tendencję do znoszenia się, (czyli ze względu na jeden parametr pojawia nam się wzrost, a w tym samym czasie w innych obszarach notujemy wynikający z kilku powodów spadek) i w swojej analizie musimy mieć możliwości obserwacji zarówno zjawisk ogólnych, jak i bardzo szczegółowych.

Statystyki i raporty to nieprawdopodobnie ciekawy temat związany z zarządzaniem call center. Z perspektywy swojej ponad dwudziestoletniej aktywności menedżerskiej w obszarze call center widzę, że powoływanie specjalnych stanowisk analitycznych w komórkach organizacyjnych tego typu ma jak największy sens, a korzyści dzięki nim osiągnięte mogą być naprawdę wielkie. Jednak nie wszędzie jest właściwe zrozumienie dla tego zagadnienia i bywa, że zła ich analiza generuje w organizacji więcej problemów niż korzyści. Należy więc umieć wyeliminować, skutecznie i z góry, wszelkie zagrożenia związane z tym zagadnieniem. Samemu lub z pomocą właściwego eksperta.