KONTAKTNÉ CENTRÁ Z HĽADISKA EFEKTIVITY

Juraj Vaculík¹, Michal Monoši²

Úvod

Podniky sa nachádzajú v revolučnej transformácii a sú ovplyvňované viacerými trendmi. Meniace sa podmienky trhu sú výzvou pre prácu manažérov s cieľom dosiahnuť prosperitu a konkurenčnú výhodu podniku. Veľa spoločností zisťuje, že najúčinnnejším spôsobom, ako zvýšiť konkurencieschopnosť a ziskovosť podniku je zlepšenie vzťahov so zákazníkmi. Úspešné Kontaktné centrum vo vysokej miere umožňuje prilákať a udržať zákazníkov a zvyšuje ziskovosť a konkurencieschopnosť firmy. Pomáha riadiť náklady a zároveň zvyšuje spokojnosť interných zamestnancov [1].

Výsledky

V článku sa zaoberáme efektívnym fungovaním kontaktných centier, ktoré rozdeľujeme na jednoduché kontaktné centrá a rozšírené kontaktné centrá, pričom sa zameriavame na produktivitu a kvalitu kontaktného centra.

Jednoduché kontaktné centrá

Jednoduché kontaktné centrá majú zvyčajne menej ako 20 pracovníkov. Môžu obsluhovať jedno oddelenie veľkého podniku (napríklad ako Help Desk) alebo môžu plniť funkciu kontaktného centra v malej alebo stredne veľkej firme. Hlavnou funkciou kontaktného centra je automatická distribúcia hovorov (ACD), ktorá prevažne obsluhuje telefonické hovory smerujúce do firmy.

Jednoduché kontaktné centrum poskytuje obmedzené množstvo služieb a požaduje priame štatistické správy. Niekedy je potrebná integrácia s CRM (riadenie vzťahov so zákazníkmi) alebo inými aplikáciami spoločnosti, táto požiadavka je však zvyčajne obmedzená pop-up informáciou o zákazníkovi, zobrazenou na obrazovke daného agenta. Jednoduché kontaktné centrá zvyčajne nemajú vlastnú pobočkovú ústredňu alebo server, ale sú integrované do hlavnej telekomunikačnej infraštruktúry spoločnosti.

Hlavným cieľom zavedenia jednoduchého kontaktného centra je zvýšenie spokojnosti a lojality zákazníkov, pričom implementácia tohto centra sa realizuje s obmedzeným rozpočtom, internými zdrojmi a schopnosťami. Prvoradou úlohou je analýza pracovných

¹ Doc. Ing. Juraj Vaculík, PhD. Vedúci oddelenia EKaS, Žilinská univerzita, fakulta PEDAS, katedra spojov, mail: juvac@fpedas.uniza.sk

² Ing. Michal Monoši, O2 Slovakia, externý doktorand Žilinská univerzita, katedra spojov, monosi@t-yone.sk

činností v spoločnosti, ktorá umožní poradiť zákazníkovi, ktorý z daných balíkov riešení bude najviac vyhovovať jeho potrebám. Takmer vždy sú doporučené systémy, ktoré sa ľahko zavádzajú a prevádzkujú. Zavedenie systémov vyžaduje vhodné školenia pre zamestnancov a podporu pre „help desk“, pričom výsledným efektom je optimalizácia celkových nákladov firmy.

Rozšírené kontaktné centrá

Rozšírené kontaktné centrá disponujú väčším počtom pracovníkov. Spracovávajú nielen prichádzajúce hovory, ale zabezpečujú aj multimediálnu distribúciu (cez e-mail, chat a webové kanály).

Obr. 1 Multimediálna distribúcia

Fungovanie rozšíreného kontaktného centra vyžaduje spoluprácu rôznych komunikačných kanálov a presnejšiu schopnosť smerovania informácií, ako iba statické údaje v podobe telefónneho čísla alebo e-mailovej adresy volajúceho. Smerovanie informácií v rozšírenom kontaktnom centre často vychádza z obchodných pravidiel, ako napr. hodnota volajúceho pre danú organizáciu. Vďaka tomuto prístupu je možné prednostne poskytovať služby veľmi významným zákazníkom.

Rozsiahle multimediálne vykazovanie činností a procesov je pre plynulý chod kontaktných centier veľmi dôležitý. Manažéri potrebujú podrobne spracované informácie o rôznych formách interakcií, aby tak mohli definovať a zdokonaľovať kanály, spôsoby a ďalšie nástroje, ktoré zvyšujú spokojnosť zákazníka a zabezpečujú najvyššiu účinnosť všetkých foriem predaja. Pri tejto analýze pomáhajú aplikácie určené pre záznam hovorov. Okrem sledovania množstva interakcií v rade čakajúcich hovorov je možné sledovať aj informácie o hodnote spoločnosti, ktoré sú v čakaní. Pre zisťovanie týchto a ďalších informácií sú určené špeciálne analytické aplikácie a aplikácie pre získavanie údajov.

Rozšírené kontaktné centrá takmer vždy využívajú systém CRM – riadenie vzťahov so zákazníkmi. Stav volajúceho a história zákazníka sa automaticky zobrazuje pri spojení hovoru na obrazovke príslušného zákazníka. Dochádza tak k veľmi rýchlej interakcii, ktorú ocení zákazník. Okrem toho je možné používať koncepciu profilovania zákazníkov, vďaka ktorej môže pracovník ponúkať výrobok s najvyššou pravdepodobnosťou predaja [2].

Vyrovňovanie produktivity a kvality kontaktného centra

V jednoduchých aj rozšírených kontaktných centrách manažéri diskutujú o meraní kvality a excelentnosti v kontaktných centrách. Meranie produktivity agenta je komplikovanejším procesom, pričom spolu s meraním kvality smeruje k udržiavaniu rovnováhy a optimalizácie v kontakte centre.

Kvalita hovoru nie je vždy priamo úmerná s dĺžkou hovoru so zákazníkom, keďže vo viacerých výskumoch nebol dokázaný žiadny významný vzťah medzi dĺžkou hovoru

a kvalitou. Agenti, ktorí majú kratší čas hovoru a zároveň vysokú kvalitu hovoru, získali zručnosti na zabezpečenie vysokej kvality hovoru s optimálnym časom obsluhy zákazníka.

V niektorých prípadoch môže byť cieľom manažérov mierne zvýšenie priemerného času obsluhy zákazníka. Pretože tento krok môže smerovať k zníženiu počtu opakujúcich sa hovorov a tým aj napr. k nižším nákladom volania na účet. Dlhšia doba obsluhy je v konečnom dôsledku pozitívnym aspektom, ktorý znižuje náklady prevádzky.

Mierne zvýšenie priemerného času obsluhy zákazníka nie je primárnym cieľom kontaktného centra. Odporúčaním je v prvej fáze analýzou zistiť, čo by mohli agenti robiť počas hovoru, aby bol zákazník obslužený na prvý krát. Je vhodné zvážiť všetky možnosti a potom vybrať riešenie, ktoré sa najskôr otestuje s kontrolnou skupinou agentov, tak aby sa mohol posúdiť vplyv tejto zmeny v prípade, že by bola implementovaná v celom kontaktnom centre.

Agenti by mali byť vyškolení ako vyvážiť vysokú kvalitu s efektívnosťou nákladov. Učením sa optimalizovať zručnosti, agent môže vyrovnať kvalitu s nákladovou efektívnosťou [3].

V nasledujúcej časti článku sa zaoberáme ďalšími možnosťami zlepšovania. Ukazovatele produktivity možno charakterizovať nasledovnými znakmi:

- systémovo zamerané
- obmedzené
- zrozumiteľné
- nákladovo efektívne
- spoľahlivé a platné
- informatívne pre manažérov
- podporujú neustále zlepšovanie.

Meranie produktivity kontaktného centra

Pri zostavovaní systému merania výkonnosti zamestnancov prvý krát, zisťujeme, že produktivita je často prvou veličinou, ktorú manažéri chcú implementovať, pričom odporúčanie je ponechať ju nakoniec

Bolo zistené, že agenti kontaktného centra reagujú oveľa pozitívnejšie na meranie kvality ako meranie produktivity. Implementovaním nástrojov kvality ako prvotného systému sú samotní agenti hlavnými objektami, keďže sú zodpovední za kvalitu hovorov a tak celkového fungovania kontaktného centra. Implementované nástroje kvality pomáhajú agentom učiť sa a rásť. Tieto etapy merania kvality pomáhajú zabezpečiť úspešné zavedenie opatrení produktivity. Rovnako je veľmi dôležité nepoužívať produktivitu ako jediné meradlo. Je potrebné zachovať rovnováhu s ostatnými ukazovateľmi (napr. kvalita a využiteľnosť) s ubezpečením sa, že agenti nie sú motivovaní k nežiaducemu správaniu.

Stanovovanie cieľového počtu prijatých hovorov v kontaktnom centre sa neodporúča pre efektívne fungovanie prevádzky kontaktného centra, ako ukázal výskum. Agenti boli informovaní o štandarde napr. 120 obslužených hovorov za pracovnú zmenu, pričom výsledkom bolo, že niektorí agenti s cieľom splnenia štandardu vypočítali, že ak zodvihnú hovor a následne ho položia, tento sa im počíta ako obslužený. Iní sa pokúšali skrátiť hovor na minimum, tak aby mohli obslužiť viac hovorov, ale táto technika nebola prijateľná pre zákazníka a často dochádzalo k opakovaným hovorom, aby bola splnená zákazníkova požiadavka.

Príliš rýchla a nedôsledná komunikácia agenta a zákazníka nie je efektívna pre fungovanie kontaktného centra, keďže výsledným efektom je nespokojný zákazník, ktorý spojenie ukončí bez opýtania sa všetkých otázok, alebo opätovne kontaktuje centrum, prípadne sa rozhodne kontaktovať konkurenciu [3].

Pre konkrétne meranie efektivity agentov kontaktného centra navrhujeme systematické meranie súboru nasledovných ukazovateľov:

- *Dostupnosť.*
- *Obsadenosť.*
- *Produktivita.*

Dostupnosť agentov navrhujeme zdefinovať ako pomer času, kedy je agent dostupný obsluhovať prichádzajúce volania, t.j. podiel času bez prestávok ku celkovému času agenta v práci:

$$\text{Dostupnosť} = (\text{celkový čas agenta v práci} - \text{prestávky}) / (\text{celkový čas agenta v práci})$$

Obsadenosť agenta je možné zdefinovať ako pomer času, ktorý agent strávil obsluhou zákazníka ku času, kedy bol agent dostupný obsluhovať:

$$\text{Obsadenosť} = 1 - (\text{čas čakania na hovor} / (\text{celkový čas agenta v práci} - \text{prestávky}))$$

Čas obsluhy sme dosiahli ako doplnok ku času čakania na hovor.

Produktivitu by sme mohli zdefinovať ako súčin Dostupnosti a Obsadenosti. Tieto veličiny znázorňuje nasledujúci obrázok:

Obr. 2 Produktivita agenta kontaktného centra

V sledovanom kontaktnom centre predstavovala dostupnosť agentov približne 80% z celkového času agenta v práci a čas obsluhy zákazníka predstavoval tak isto približne 80% z času, kedy bol agent dostupný. To znamená, že celkovo agent obsluhoval zákazníka približne 60% z celkového času agenta v práci.

Záver

Keďže kontaktné centrá majú k dispozícii iba určitý počet zamestnancov počas dennej prevádzky, je potrebné hľadať alternatívne riešenia udržania efektivity prevádzky. Efektívne fungovanie kontaktného centra predpokladá rovnováhu viacerých ukazovateľov – produktivity aj kvality. Výskum ukázal nasledujúce fakty:

- *Pri implementovaní kvalitatívnych praktík sa tak isto zvýšila produktivita.*
- *Firmy, ktoré zaviedli meranie a spätnú väzbu dosiahli zvýšenie produktivity o 43%.*
- *Firmy, ktoré zaviedli meranie, spätnú väzbu a motivačný systém môžu dosiahnuť zvýšenie produktivity o 64%.*
- *Podcenenie produktivity môže to mať negatívny vplyv na celkové fungovanie prevádzky.*

Literatúra:

1. http://www.nextiraone.sk/riesenia/kontaktne_centra
2. http://www.nextiraone.sk/riesenia/kontaktne_centra/riesenie_ktere_bude_vyhovovat_vasim_potrebam
3. <http://multichannelmerchant.com/opsandfulfillment/advisor/0311-balancing-productivity-quality/>
4. <http://multichannelmerchant.com/opsandfulfillment/advisor/0318-contact-center-productivity-measurement/>
5. Vlastné poznatky z praxe