

# Jak krize doléhá na kontaktní centra v Česku

3. června se uskutečnilo na půdě CzechInvestu druhé letošní CC Fórum, jehož zakladatelkou je Simona Benešová z Team Trackers. Tématem, kterému nebylo možné se vyhnout, bylo fungování kontaktních center za současné ekonomické recese. Po setkání, kterého se zúčastnilo asi dvacet zástupců call center i jejich dodavatelů, jsme pokračovali v diskusi už v menším počtu. Direkt požádal o moderování kulatého stolu spolupracovníka přílohy Call Centrum Libora Holého.

**LIBOR HOLÝ:** Nejživější diskuse na dnešním CC Fóru se týkala tématu, jak se v současnosti call centra vyrovnávají s krizí, jak na ně doléhá atd. Chtěl bych vás tedy nyní požádat, abyste se k tématu vyjádřili.

**SIMONA BENEŠOVÁ:** Vy sám jste do debaty přispěl konstatováním, že »krize« je ve vaší firmě zakázané slovo...

ve. To není ani tak proto, že by bylo méně kvalitní, lidé ale prostě více zvažují, jestli investovat. Kvůli tomu nám znatelně klesají hovory na linkách zemí, kde jsou zákazníci nejvíce zdrženliví. Výhodou je, že pokud se s takovým fenoménem potýkáme, hledáme jiná řešení. Zvažujeme například, jestli je počet kontaktů vhodným měřítkem pro práci vnitřního kontaktního centra anebo jestli se na jeho



Juraj Boršoš

výsledným produktem a klient je nevnímá jako přidanou hodnotu...

**LIBOR HOLÝ:** Jak se ale konkrétně u vás v Team Trackers vyrovnáváte s těmito problémy?

**SIMONA BENEŠOVÁ:** Jako člen silné mezinárodní skupiny musím říct, že naši nejvyšší manažeři nezaspali, takže včas vyslali přiměřený signál o nutnosti šetřit a celý tým je motivován a skutečně pracuje na tom, abychom naplňovali naše motto »Turning problems into opportunities«, tedy přeměníme problémy v příležitosti...

**Ukázalo se, že podmínkou pro to, abychom chytře investovali, je diferencovaný přístup. Zjednodušeně bych to mohla vyjádřit tak, že klienty, kteří přináší malou hodnotu, budeme obsluhovat efektivně, »industriálně«, naopak klienty, kteří přináší velkou hodnotu, budeme doslova rozmazlovat, pokud budou připraveni za služby přiměřeně zaplatit.**

Simona Benešová, Team Trackers



Simona Benešová

**Simio, jako externí call centrum, krize nezasáhla, spíše nás scelila a posílila, protože máme společné cíle a vize. Naši obchodní partneři ale krizi pocítují a jejich produkty se prodávají hůře.**

Juraj Boršoš, Simio

**LIBOR HOLÝ:** Pojem krize vznikl a byl medializován daleko od nás a byla to spíše bublina než realita. Tato bublina již nicméně začíná produkovat svoji ekonomickou realitu. Nás v Olympusu se konkrétně krize dotýká hlavně tím, že naše spotřební zboží se prodává méně než dřívě.

práci nedívat spíše jako na zdroj cenných informací a financovat je jinak. Druhou výhodou je to, že současné tlaky na šetření se netýkají jen call centra, ale celé firmy. Konečně tedy někdo začal přemýšlet např. o tom, že by se z call centra dalo udělat centrum sdílených služeb a více je vyvážit...

**SIMONA BENEŠOVÁ:** Vyznění naší dnešní diskuse směřovalo k tomu, že současné období vnímáme jako období příležitosti, protože si sami můžeme v jistém smyslu zveřejňovat procesy a najít úspory tam, kde ještě není vše optimalizováno. Výsledkem by mělo být zvýšení efektivity – zdokonalíme se v činnostech, jako je plánování, řízení zdrojů, zredukujeme činnosti, které nejsou úplně spojeny s naším

**Začíná se prosazovat názor těch zákazníků, kteří sledují, co kupují a za kolik, a chtějí investovat jen do toho, co se opravdu vyplatí. To je příležitost pro naši společnost, která prodává přímo a nezatěžuje cenu produktu zbytečnými náklady např. na pobočky, jež ve výsledku zákazník neocení.**

Tomáš Dočekal, Direct Pojišťovna



Tomáš Dočekal

**TOMÁŠ DOČEKAL:** Pro nás v Pojišťovně Direct současná krize znamená dvě věci – za prvé je to prostor pro zamyšlení nad tím, kde se dá uspořít. To je vždy dobrý motiv a také jsem rád, že to jde mimo pouhý rámec call centra – efektivita se sleduje i v jiných odděleních. Na druhé straně vidím druhý pozitivní moment v chování zákazníků. Začíná se prosazovat názor těch zákazníků, kteří sledují, co kupují a za kolik, a chtějí investovat jen do toho, co se opravdu vyplatí. To je příležitost pro naši společnost, která prodává přímo a nezatěžuje cenu produktu zbytečnými náklady např. na pobočky, jež ve výsledku zákazník neocení.

**JURAJ BORŠOŠ:** Simio, jako externí call centrum, krize nezasáhla, spíše nás scelila a posílila, protože máme společné cíle a vize. Naši obchodní partneři ale krizi pocítují a jejich produkty se prodávají hůře. Od našeho největšího klienta již přišla informace o nutnosti šetřit, na druhou stranu nás to ale posouvá dál. Snažíme se proto fungovat tak, abychom nebyli závislí na jednom klientovi. Intenzivněji hledáme větší stabilitu, aby i v případě, že jeden partner přestane naše služby kupovat, vlna prodeje pokračovala dál.

**SIMONA BENEŠOVÁ:** Souhlasím, co je nyní třeba, je diverzifikace rizik. Moudrý manažer by na tom však neměl pracovat jen v do-

bě krize, ale měl by dlouhodobě společnost budovat s vědomím, že nespolehá na jeden zdroj, jeden produkt či odvětví. Pokud vedení nějaké společnosti tyto prověřené manažerské pravdy nerespektovalo, důsledky jsou nyní více vidět...

**LIBOR HOLÝ:** Neznám národ citlivější na výdaje, než jsou Holanďané, a tak by mě zajímalo, jestli na společnost TNT Express, která má holandské majitele a fungovala s maximální efektivitou už dříve, doléhají tlaky na úspory, a kde se nyní hledá jejich potenciál?

**JIŘÍ PAPOUŠEK:** Současný stav nevnímáme jako krizi. Více se zaměřujeme na reálnou potřebu zákazníka. Optimalizujeme jednotlivá řešení tak, abychom udrželi požadovanou kvalitu servisu za únosnou cenu. Samozřejmě, že pocítujeme tlak způsobený ekonomickou krizí, ale objem námi přepravovaných zásilek neklesá, pouze dochází k využívání levnějších přepravních kanálů. Detailně analyzujeme jednotlivé procesy v rámci každého oddělení a hledáme prostor k možným úsporám, aniž bychom jakkoli omezili kvalitu poskytovaných služeb.

**SIMONA BENEŠOVÁ:** Na našich CC fórech jsme v minulosti často diskutovali o tom, že kontaktní centrum obecně je v rám-

**V souvislosti s krizí jsme také začali hledat další pracovníky, kteří by mohli prodávat. Zjistili jsme, že by to mohli být lidé z customer care, kteří řeší problémy s klientem a současně s ním mají spoustu interakcí.**

Jiří Papoušek, TNT Express

ci firem řízeno obvykle dost efektivně ve srovnání s jinými odděleními a jeho výkonnost je dobře měřitelná. Nyní se zdá, že se podobný přístup uplatňuje mnohdy celofiremně jako »lék na současnou ekonomickou stagnaci«. A to je dobře.

**LIBOR HOLÝ:** Podívejme se ještě na Deutsche Post – interní helpdesk IT a zákaznický servis – to je cíl pro úspory par excellence. Jaký je přístup k této věci v DHL?

**LIBOR HOLÝ:** U nás se velmi osvědčuje knowledge báze. Jak je tomu v této věci u vás?

**LENKA KULHAVÁ:** Znalostní bázi máme již tři roky a dospěli jsme k závěru, že je dobře mít ve firmě někoho, kdo za ni přímo odpovídá. Proto se tímto úkolem stále zabývá jeden zaměstnanec a ten vytváří a kontroluje nové znalostní objekty. Kromě toho máme další prostředky, např. databázi kontaktů, lidí, kterým můžeme v případě nutnosti volat apod.



Jiří Papoušek

## Současná situace nám přinesla jinou výzvu, a to jak vystačit se snižujícím se počtem agentů na zvyšující se množství práce. Dochází tedy k tomu, že se snažíme strukturu oddělení optimalizovat. Jde o to, aby to nebyly skupinky specialistů, ale aby lidé byli schopni zvládat více požadavků. Přijímáme pracovníky, kteří jsou flexibilní.

Lenka Kulhavá, DHL IT Services

### LIBOR HOLÝ: Jak pomáhají technologie v leteckém průmyslu zefektivňovat práci?

**SIMONA BENEŠOVÁ:** Prakticky v každém kontaktním centru můžeme identifikovat tři základní pilíře výkonnosti – technologie, procesy, lidi – a my v Team Trackers nejsme výjimkou. Vždy se najde prostor pro zlepšování. V současnosti se proto snažíme minimalizovat manuální práci, zjednodušovat procesy a snažíme se klienty učit používat samoobslužné nástroje. Je to efektivnější a mnohdy pro klienty i pohodlnější. Pokud jde o technologie, je určitě prostor pro větší integraci systémů. Jednoduché činnosti mohou být automatizovány, mnoho technických novinek může pracovníkům zjednodušit, zrychlit a zpříjemnit práci tak, aby se mohli dobře soustředit na poskytování přidané hodnoty. A pokud už jsem se dotkla lidských zdrojů, tak i zde vidím prostor pro vyšší profesionalizaci a zvýšení kvality. Na trhu práce je v důsledku hospodářské situace víc kvalitních kandidátů a také stávající zaměstnanci si více vážou své práce. A to je pro nás výhoda.

### LIBOR HOLÝ: Na druhou stranu je ale menší ochota k migraci...

**SIMONA BENEŠOVÁ:** U nás je situace spíše opačná. V naší firmě díky obsluze v 17 jazycích musíme hojně využívat rodilých mluvčích,

pracujeme s mladými lidmi a již delší dobu registrujeme v rámci EU v tomto segmentu jev, který bych nazvala jakýsi »pracovní turismus«. Myslím si, obrazně řečeno, že třeba pro čerstvě dostudovaného Francouze přečkat krizi v Praze může být jednodušší než třeba v Paříži.

### LIBOR HOLÝ: Jak vám pomáhají znalostní báze?

**TOMÁŠ DOČEKAL:** Je to dost podstatný prvek. Máme pro tento úkol jednoho vlastníka, který je zodpovědný za vkládání informací do znalostní báze a za její aktualizaci. Podstatným aspektem je to, že znalostní báze je jediným místem, kde tyto informace jsou, a každý zaměstnanec je od vstupu do firmy veden k tomu, aby je hledal právě v této znalostní databázi. Pokud nějakou informaci nenalezne nebo není dostatečná, obrací se právě na vlastníka báze, aby potřebné věci doplnil. Zajímá nás i zmiňovaná automatizace, které není nikdy dostatek. Neustále identifikujeme místa v procesech, která je možno automatizovat, jsou to místa, která nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu, pokud jsou prováděna neautomatizovaně. Selfcare je podle mě také důležitá oblast, i když obor pojišťovnictví k tomu přímo nesvádí. Jde totiž o relativně jednorázovou záležitost, nicméně i nám jde o vybalancování úspor nákladů s možností případného cross-selu nebo up-sellu.

**JURAJ BORŠOŠ:** My jsme zaměřeni na aktivní prodej, takže neustále školíme pracovníky, a také pro nás jsou nejdůležitějšími slovy kvalita, kvantita a efektivita. Denně operátorům vštěpujeme, že není účelem za každou cenu produkt prodat, aby pak zákazník do čtrnácti dnů koupil stornoval, ale že jde o to, aby zákazník přesně věděl, co kupuje.

**JIRÍ PAPOUŠEK:** Jednou z věcí, které nám přináší úspory, je kontinuální vývoj systémů, které přináší automatizaci a zrychlení existu-



Lenka Kulhavá

jících procesů v Oddělení služeb zákazníkům. Nové systémy by měly zjednodušit interakci se zákazníkem, zabránit opakování informací atd. Zaměřujeme se také na převádění zákazníků na bezobslužné technologie, a tím se nám daří snižovat počet hovorů. Dlouhodobou prioritou je usnadnit život zákazníkům a ušetřit náklady.

**SIMONA BENEŠOVÁ:** Naše aktuální letošní strategie se nepřehlédnutelně opírá o fenomén, který bych mohla nazvat »segmentovaný přístup«. S naším top manažerským týmem jsme hodně diskutovali, jak správně zacílit tam, kde investice ať už času, prostředků či energie může přinést viditelné výsledky. Během diskusí se precizovala zásadní pravidla pro činnost firmy. Ukázalo se, že podmínkou pro to, abychom chytře investovali, je diferencovaný přístup. Zjednodušeně bych to mohla vyjádřit tak, že klienty, kteří přinášejí malou hodnotu, budeme obsluhovat efektivně, »industriálně«, naopak klienty, kteří přinášejí velkou hodnotu, budeme doslova rozmazlovat, pokud budou připraveni za služby přiměřeně zaplatit. Tento přístup implementujeme i uvnitř firmy, tedy směrem k zaměstnancům. Vždycky jsem dbala na to, aby důležitou hodnotou naší firemní kultury byla férovost a spravedlivost. Dříve si to mnoho lidí vykládalo jako »každému stejně«, dnes podtrhujeme »každému podle jeho příspěvku ke společnému úspěchu«. Aplikujeme to také v rovině produktů. Máme nastaveny jiné procesy např. pro pasažéra letecké společnos-

ti, který letí jednou za rok ekonomickou třídou. Vedle toho jsou pasažéři, kteří létají často a pravidelně byznys třídou, přinášejí opravdu hodně peněz dané letecké společnosti – a pro tyto pasažéry dnes služby individualizujeme a přizpůsobujeme jejich přání. A můžeme to dělat, protože naše interní procesy nám to dovolují.

### JURAJ BORŠOŠ: Máte nějaký příklad interních aplikací tohoto principu?

**SIMONA BENEŠOVÁ:** Dotkli jsme se dnes v diskusí např. reportingu – představte si produkt, který nám přináší nějaký objem peněz vyjádřený konkrétním číslem. Pokud toto číslo má »málo nul«, doplňkové aktivity s tímto produktem spojené, třeba právě zmíněný reporting, jsou tomu přiměřené. A jinak se budeme starat o velkého zadavatele služeb, který generuje třeba padesát procent našich výnosů. Na druhou stranu právě u čtených či objemných činnostech i »malá« jednocentní úspora v absolutním vyjádření znamená výrazný posun k efektivitě.

### LIBOR HOLÝ: Jaké vidíte možnosti hledání dalších zdrojů úspor?

**JIRÍ PAPOUŠEK:** Toto téma souvisí s bezobslužnými technologiemi – čím víc klientů je používá, tím méně lidí potřebujeme na jejich obsluhu, tím budeme levnější, a můžeme se díky tomu věnovat kvalitě. I v dnešní době klienti rádi zaplatí za kvalitu. V souvislosti s krizí jsme také začali hledat další pracovníky, kteří by mohli prodávat. Zjistili jsme, že by to mohli být lidé z customer care, kteří řeší problémy s klientem a současně s ním mají spoustu interakcí. Přišli jsme na to, že i tyto pracovníky jsme schopni naučit prodávat – prodávají při poradenské činnosti, která je jim vlastní. Jsou přítomni motivováni v rámci bonusového schématu. ■

Jakub Oth a David Daniel



Libor Holý

**Výhodou je to, že současné tlaky na šetření se netýkají jen call centra, ale celé firmy. Konečně tedy někdo začal přemýšlet např. o tom, že by se z call centra dalo udělat centrum sdílených služeb a více je vyvážit...**

Libor Holý, Olympus

### ÚČASTNÍCI KULATÉHO STOLU

**Simona Benešová/Team Trackers**  
Site Manager

**Juraj Boršoš/Simio**  
Obchodní ředitel

**Tomáš Dočekal/Pojišťovna Direct**  
Obchodní ředitel

**Libor Holý/Olympus**  
Contact Centre Manager

**Lenka Kulhavá/DHL IT Services**  
Head of IT Services Europe Service Desk

**Jiří Papoušek/TNT Express**  
Vedoucí zákaznického servisu