

FlexWork Blueprint No. 002
(Issue v.01 – 19/07/01)

Kisméretű virtuális ügyfélszolgálati központok
Kapcsolattartás a fogyasztókkal kisvállalkozási méretekben és olcsón

Sorozatunk példákat mutat be a rugalmas munkavégzésre. Olyan üzleti tanácsadóknak ajánljuk, akik a rugalmas munkavégzés iránt érdeklődő kis- és középvállalkozásokkal működnek együtt.

A FlexWork projekt számára készítette: Interaction Design Ltd, UK. <http://www.i-d.co.uk>
További segédletek találhatóak a FlexWork honlapján: <http://www.flexwork.eu.com>

Kisméretű virtuális ügyfélszolgálati központok

Kapcsolattartás a fogyasztókkal kisvállalkozási méretekben és olcsón

1. Összefoglaló

E segédlet egy példán keresztül mutatja be, hogyan alkalmazhatók a rugalmas munkavégzési módszerek egy kisméretű ügyfélszolgálati központ (telefonos ügyfélszolgálat, call centre) megtervezéséhez és működtetéséhez. Megismerkedünk egy tipikus piaci igénnyel, és annak kielégítési módjával, vagyis, hogy miként nyújt az egyik vállalkozás telefonos ügyfélszolgálatot és egyéb értéknövelt szolgáltatásokat más, a térségben működő vállalkozásoknak. Példánk valós eseten alapul, egy olyan nyereséges vállalkozásén, amely több éve az egyik európai régióban működik. További részleteket más, hasonló esetekből merítettünk, de a neveket megváltoztattuk. Ezt leszámítva, valóságos esetek tapasztalatairól számolunk be.

2. Mi teszi szükségessé a rugalmas munkavégzési módszerek alkalmazását, és milyen vállalkozások jöhetnek szóba?

A rugalmas munkavégzésben az alkalmazottak a szokványostól eltérő módon viszonyulnak cégükhöz és munkatársaikhoz, sőt a cégek is új módon viszonyulnak ügyfeleikhez. E segédlet megismerteti az olvasót azzal, hogy miként működtethető ügyfélszolgálat a központtól távolról úgy, hogy azt egy külső cég biztosítja. E konstrukcióból nyer a megbízó cég is (amely megvásárolja e szolgáltatást) és a szolgáltató is (amely eladja e szolgáltatást).

Milyen előnye származik ebből a megbízó cégnek?

- ? Az ügyfélszolgálat teljes munkaidőben rendelkezésre áll, még akkor is, ha a megbízó cég ehhez nem rendelkezik alkalmazottakkal.
- ? A rutin ügyfélszolgálati feladatok olcsón és megbízhatóan elvégeztethetők anélkül, hogy ezzel a magasabb fizetésű munkatársakat foglalnák le.
- ? Egészen kicsi vállalkozások (amelyeknek ilyen jellegű beosztottjai nincsenek) is nyújthatnak ügyfélszolgálatot, megválaszoltathatják a rutinkérdéseket, és rendeléseket vetethetnek fel.
- ? Azzal, hogy alvállalkozásba adják ki az ügyfélszolgálati feladatokat, értékes központi irodai helyeket takaríthatnak meg.

Milyen előnye származik ebből a szolgáltatóvállalatnak?

- ? Ügyfélszolgálat nyújtásával munkához juthat, és bevételt biztosíthat alkalmazottainak.
- ? Jobban hasznosul a bérekre kifizetett pénz, hiszen hasznosíthatókká válnak a munkaidő improduktív időszakai is.
- ? A vállalat árbevétele egy olyan üzletággal növelhető, amelyet olyan ügyfélszolgálati alkalmazottak működtetnek, akiknek sok a kihasználatlan idejük.
- ? Külső munkatársak is alkalmazhatók, és emiatt nem a rugalmasság, nem az irodai helyigény, és kiugróan nagy ügyfélforgalom is kezelhető.

A fenti előnyök jóvoltából a megbízó cég és a szolgáltatóvállalat egyaránt pénzt és erőforrásokat takaríthat meg, valamint növelheti gazdasági erejét.

3. A rugalmas munkavégzés gyakorlati alkalmazása

E segédlet számára a módszereket a Mayday Teleközponttól kölcsönöztük, amely a rugalmas munkavégzés tanításával és népszerűsítésével foglalkozik. Tapasztalatai bármely hasonló, a rugalmas munkavégzés terén még tapasztalatlan cégnél, valamint induló vállalkozásnál alkalmazhatók. E modellt hasznosíthatja minden olyan vállalkozás, amely ügyfélszolgálathoz érto munkatársakkal rendelkezik, és módjában áll más cégek számára szolgáltatásokat nyújtani. Az is elképzelhető, hogy már eleve ezen elvek alapján hozzanak létre új cégeket.

3.1 Háttér-információ a Mayday Teleközpontról

A központ nagyvárosoktól távol jött létre. Magáncég, amely szövetkezeti alapon működik. Célja, hogy a rugalmas munkavégzést népszerűsítse, a helyi lakosokkal számítástechnikai és rugalmas munkavégzési ismereteket sajátíttasson el, és számukra rugalmas munkavégzési lehetőségeket találjon.

Egy kis falu egyik házában található. Több irodahelyisége van, egy dokumentumtára (ahol dokumentumok másolására alkalmas eszközök és nyomtatók is található), továbbá egy oktatóterme hálózatba kötött PC-kkel. Több számítástechnikai tanfolyamot is tartott már, valamint „tantárgyai” között megtalálható a rutin adminisztratív tevékenység, korrektúra-olvasás, szerkesztés és fordítás, hiszen alvállalkozásba általában ilyen feladatokat adnak ki.

Több évi működést követően a Mayday sikeresnek mondhatja magát. A helyi lakosok körében sikerült elterjesztenie a számítástechnikai ismereteket. Mi több, különböző távmunka megbízások jóvoltából a foglalkoztatási szintet kétszeresére emelte a faluban. A rugalmas munkavégzést népszerűsítő országos programba is bekapcsolódott, melynek következtében rálátást nyert a térség több ilyen területen végbemeno folyamatára is. Felismerte, hogy különböző okokból egyre nagyobb az igény a telefonos ügyfélszolgálati központok munkájára.

Egy telefonos ügyfélszolgálati központ általában úgy működik, hogy az erre a munkára külön felkészített munkatársak válaszolják meg a megbízó cégnek címzett lakossági kérdéseket. A nagyobb megbízó cég hívásait kezelo munkatársak száma a változó igényektől függően rugalmasan változtatható. Az operátorokat elozoleg igényesen felkészítik, hogy megválaszolhassák az ügyfelek kérdéseit, vonatkozzanak azok akár termékekre vagy kiadványokra, hogy megbeszélések időpontját rögzítsék, marketing célú telefonhívásokat végezzenek, vagy bármely más ügyfélszolgálati feladatot oldjanak meg.

A különböző telefonos ügyfélszolgálati központok működését figyelve a Mayday azt is megállapította, hogy amennyiben a megbízó cég telefonforgalmának nagysága nem indokolja, hogy egyes operátorok kizárólag vele foglalkozzanak, akkor a cégnek címzett hívásokat olyan operátorokhoz irányítják, akik egyszerre több megbízónak címzett hívásokat is kezelnek. Egy számítógépes szoftver irányítja a bejövö hívásokat, amely egyúttal e második, alternatív operátor munkaállomásának képernyojén meg is jeleníti a szükséges információkat. Ily módon az operátor hozzájut mindahhoz az információhoz, melynek segítségével megválaszolhatja a kérdéseket. Azokat az információkat pedig, amelyeket e beszélgetések folyamán az operátor megszerez (amelynek alapján, pl. egy üzletkötö felkeresheti az ügyfelet), rögzíti, majd továbbítja a megbízó cég adatbázisába. Ennek eredményeképpen a hívás teljes hozadéka ugyanúgy rögzül a megbízó cég számára, mintha saját munkatársa fogadta volna a hívást. (Ki, mikor és milyen számról telefonált, milyen időpontra tuztek ki

egy megbeszélést; azoknak a személyeknek a listája, akik termékismertetőt kapnak; a kérdésként megfogalmazott problémák listája, stb.)

A Mayday felismerte, hogy sok KKV azért nem vehet igénybe ilyen szolgáltatást, mert az túl drága. Az okot keresők száma nem ér el egy minimális mennyiséget, így számukra túl költséges az ilyen szolgáltatás. Ugyanakkor a Mayday meglátása szerint sok kisvállalkozás hasznára válna, ha alvállalkozásba adhatná az ügyfeleivel való kapcsolattartást. Vegyünk, pl. egy egészen kis vállalkozást: egy helyi építomester nem engedheti meg magának, hogy állandó irodistát alkalmazzon. Ezért ügyfeleinek saját mobiltelefonja számát adja meg. Viszont, ha építési munka közben hívják, az így lefolytatott beszélgetés egyik fél számára sem kielégítő. De nézzünk meg egy nagyobb vállalkozást: még egy középvállalkozás sem teheti meg, hogy embereket pusztán azért alkalmazzon, hogy marketing kampányát lefolytassák. Éppen ezért eszik az így megszerezhető üzleti elonyóktól.

Mindezek fényében a Mayday úgy határozott, hogy egy olyan olcsó szolgáltatást indít be, amelyhez nem kell nagyobb vállalkozás, mint ő maga, és célpiacnak olyan KKV-kat jelölt meg, amelyek alvállalkozásba kiadott ügyfélszolgálatot eddig még nem hasznosítottak.

3.2 Egy szerény méretű ügyfélszolgálat kifejlesztése

A Mayday mindenekelőtt hozzálátott az alvállalkozásba adott ügyfélszolgálat alapmodelljének a kidolgozásához. Abból indult ki, hogy a vállalkozások általában olyan front office (ügyfélszolgálati) munkatársakat alkalmaznak, akiknek a munkanapját alig tölti ki a munka. Mégsem szüntethető meg munkakörük, mert ma már egy termelő vagy szolgáltató elképzelhetetlen egy olyan telefonos szolgáltatás nélkül, amely megválaszolja a lakosság kérdéseit. Ráadásul idonként különböző okokból annyira felszaporodhat a hívások száma, hogy azokkal az operátorok meg sem tudnak birkózni. Amennyiben ügyfélszolgálatukat a vállalkozások alvállalkozásba adják, hatékonyan osztozhatnak a front office munkatársakon, és költséget takaríthatnak meg. Emellett olyan esetekben is helyt tudnak állni, ha hirtelen átmenetileg felszökik a hívások száma.

A szükséges munkatársak száma

A Mayday felmérést végzett a helyi KKV-k között, és a következőket tapasztalta. Többen is alkalmaztak közülük egy „ügyfélszolgálatost”, aki azonban munkaideje töredékében végzett csak érdemi munkát. (Az is kiderült, hogy az ilyen operátorok közül sokan elégedetlenek voltak amiatt, hogy idejüket ilyen igénytelen munkával kellett eltölteniük, miközben képzettségük alapján komolyabb munkát is végezhetek volna.) A hívások gyakoriságára vonatkozó adatok alapján a Mayday úgy vélte, hogy egy operátor elláthatná tíz kisebb, vagy két-három közép méretű cég ügyfélszolgálati teendőit.

Díjszabás

A Mayday a tekintetben is tájékozódott a piacon, hogy milyen árak lennének elfogadhatók. Kisebb cégek kifizetnék a státuszban lévő munkatársak költségének mintegy 20%-át, míg a nagyobb cégek tárgyalás tárgyává tennék az árat, amelyet a tényleges szolgáltatás függvényében állapítanak meg. Fentebb már láttuk, hogy kisebb cégek esetén egy operátor 10 céget vállalna, míg az ár-arány a teljes alkalmazásban álló munkatárs költségeinek ötöde lenne. Éppen ezért e konstrukció a Mayday számára vonzó és biztonságosnak tűnt.

Az alkalmazandó technika

A Mayday megvizsgálta azt is, hogy a kisméretű telefonos ügyfélszolgálati központok milyen technológiával működnek. Azt találta, hogy sok esetben a felhasznált hardver mennyisége kisebb igénybevétel esetén csökkenthető, egészen addig, hogy egyetlen PC-hez kapcsolódó

konfiguráció dolgozik több ügyfél egyidejű kiszolgálásával, többfeladatos működési módban. E kis rendszer kezeli a bejövő hívásokat, kiválasztja a megfelelő alkalmazást, és szükség szerint távolból dolgozó operátorokat is kiszolgál (akik rugalmas munkavégzésben otthonról dolgoznak). A Mayday végül is egy amerikai rendszer mellett döntött, amelyet beállítástól függetlenül működtethet három-tizenkét operátor, ebből hat lehet távolról dolgozó, míg a cég éppen hat operátor számára tud irodai helyet biztosítani. ISDN telefonkapcsolatot szereltek be, mivel az egyidejűleg több beszélgetést is lehetővé tesz egyazon vonalon.

Képzés

A Mayday Teleközpont munkatársai közül egy háromfős csoportot jelöltek ki képzés céljából. Főleg olyanokra esett a választás, akik amúgy is érdeklődtek az ügyfélszolgálati munka iránt. Úgy érezték, hogyha ez a szolgáltatás valamilyen okból mégsem indulna be, legalább már rendelkeznek képzett munkaerővel. A kiválasztott munkatársak rövid tanfolyamon vettek részt (amely ingyenes volt, mert az Európai Szociális Alap támogatását élvezte), majd megtanították őket a telefonos ügyfélszolgálati központ berendezéseinek kezelésére. A felkészítés részeként nap mint nap egy rövid ideig felváltva fogadták az ügyfelek hívásait, egyébként folytatták távmunkájukat a teleközpontban.

3.3 Egy kisméretű ügyfélszolgálat működtetése

A Mayday számára nehéz feladatnak bizonyult, hogy megrendeléseket találjon az ügyfélszolgálati megbízáshoz. Eloszor olyanok jelentkeztek, akikkel teleközpontos minőségükben régebből is kapcsolatban álltak. (Számukra addig különböző adminisztratív feladatokat oldottak meg, telemarketinget, fordítást, adatrögzítést és internetes kutatásokat végeztek.) Az első feladatok, pl. a telemarketing, nem sokban különböztek a megszokott teleközpontban végzett munkáktól. Érdemi változást az jelentett, amikor már bejövő hívásokat kellett kezelni, pl. termékekről információt nyújtani, konferenciára regisztrációt fogadni, utazó kereskedelmi ügynökök számára idopontokat felvenni, hibabejelentéseket rögzíteni egyes termékekre vonatkozóan, vagy kijáró szerelők számára idopontokat rögzíteni.

Eredetileg a telefonos ügyfélszolgálat ötlete onnan származott, hogy kihasználatlan kapacitást hasznosítsanak. Végül azonban egy teljesen új üzletág született a cég életében, és ezt az új szolgáltatást a Mayday sok régebbi ügyfele is igénybe veszi. Nézzünk erre egy példát. A teleközpont korábban fordításokat végzett egy új piacokat kereső német mérleggyártó számára. A Mayday felajánlotta, hogy telemarketing kampányt végez részére. Az ajánlatot elfogadták. A kampány során számos, a német cég értékesítési tevékenységét elősegítő információra is bukkantak, melynek nyomán a németek egy új lerakatot nyitottak az országban, és ezzel a Mayday újabb megbízáshoz jutott.

Tehát egy, már régóta működő szolgáltatóvállalat részeként a Mayday telefonos ügyfélszolgálati központja olyan embereknek biztosít kiegészítő munkát, akiknek korábban kihasználatlan szabad kapacitásuk volt. Emellett tanácsadás formájában tapasztalatait a cég megosztja másokkal is. A Mayday számos dolgozója számára lehetővé teszi, hogy munkáját otthonról végezze. Ez főleg azoknak a nőknek előnyös, akiknek családi kötelezettségeik vannak. Ne felejtsük el, hogy a telefonos ügyfélszolgálati központnál éppen akkor kevés a teendő, amikor nekik otthon a legtöbb a dolguk (a nap indításakor és a gyerekek fektetésekor, valamint ebédidő táján). Amikor munkáltatójuknak szüksége van rájuk, akkor viszont éppen rendelkezésre állnak. A megállapodás alapján nem kell rendszeresen bejárniuk, sőt nem is kell minden nap dolgozniuk. Főnökük készíti el munkabeosztásukat, amelyben forgó muszakok szerint vesznek részt. E konstrukció lehetővé teszi, hogy amikor több a munka, vagy valaki akadályoztatva van, újabb embereket állítsanak be.

3.4 Összefoglaló megjegyzések

A Mayday olyan rugalmas munkavégzési megoldást dolgozott ki, amely e segédlet bevezetőjében említett minden elonyt magában hordozza. Mi több, sikertelen üzleti potenciálját is megnövelnie. Távoli ügyfelek számára is elérhető, sőt nyelveket beszélő munkatársainak köszönhetően külföldi cégekkel is kapcsolatba kerülhet. Olyan piacon működik, amely kívül esik a nagyméretű telefonos ügyfélszolgálati központok hatósugarán, így új szolgáltatási ajánlattal léphetett fel. Erre tényleges, sőt növekvő kereslet van térségében. E modellt bármely olyan KKV megvalósíthatja, amelynek szabad kapacitással rendelkező munkatársai vannak, vagy amely több telephellyel rendelkezik, melyek közül az egyikben be kívánja indítani az ügyfélszolgálatot, hogy így csökkentse költségeit vagy ésszerűsítse a munkát. Persze e tevékenység nulláról is indítható. Az ügyfélszolgálati munkára és a szükséges berendezések kezelésére mindenképpen fel kell a munkatársakat készíteni, de akik alapvető PC-ismeretekkel már rendelkeznek, könnyen veszik ezt az akadályt. Minthogy egy-egy alkalmazott többféle funkciót is ellát, a munkaadó szempontjából e szolgáltatás költséghatékony, és az alkalmazandó technológia még egy kisvállalkozás költségvetéséből is kigazdálkodható. Könnyebb az indulás olyan esetekben, amikor egy cég többféle szolgáltatást is nyújt, mert az ügyfélszolgálat felfutásáig az érintettek végezhetnek más, már régebben futó tevékenységet. Azt is láttuk, hogy új ügyfeleket könnyebb annak szerezni, aki korábban, más területről már rendelkezik megbízókkal.

4. Technikai megjegyzések

Néhány technikai információ a segédlet témájához:

Telefonos ügyfélszolgálati központ (call centre system) – kezeli a bejövő hívásokat, azokat az erre kijelölt operátorokhoz irányítja, különböző alkalmazásokat és adatbázisokat kezel, valamint bizonyos adatokat továbbítja a megbízó cég saját informatikai rendszerébe. (Ezzel kapcsolatban lásd még az alábbi 6. pontot.)

E-mail – az e segédletben ismertetett tevékenység kapcsán nem játszik nagy szerepet, de persze ott a lehetőség, hogy kiegészítse az ügyfelekkel való kapcsolattartást.

Telefonos kapcsolat – több vonal egyidejű használatát igényli, amelyhez primary rate ISDN-re van szükség, de megoldható más módon is, a helyi távközlési szolgáltatóval történő megállapodás alapján.

Otthoni rendszer (home system) – ISDN kapcsolatot használó rendszer, amelyet szabvány PC-re alapozva távolról is működtethető szoftver irányít.

5. A vállalkozás felépítése és ügyrendje

Az itt ismertetett módszer lényege a vállalkozás felépítése és ügymenete szempontjából az, hogy az érintett munkatársak többféle feladatot is elláthatnak. Akár meglévő cég működését egészíti ki, akár új vállalkozásként indul, a stábnak nemcsak az ügyfélszolgálatot és a szükséges berendezések használatát kell elsajátítania, hanem elég rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy meglehetősen rutin feladatok egész sorát is képes legyen ellátni. Az állandó szervezeti kiépítettség minimális, hiszen a munkába bevont külsős munkatársak számát a mindenkori munka mennyisége határozza meg. Ennek ellenére még ezt a sajátos szolgáltatást is egy fonóknak kell felügyelnie. Nehéz megjósolni, hogy ez az új üzletág egy vállalkozás már régebben futó tevékenységeire milyen hatással lesz, hiszen ez attól is függ, melyek azok. Érdemes a kockázatokat előre alaposan felmérni, mert előfordulhat, hogy megfelelő tervezéssel már előre kiszűrhető néhány probléma.

6. Általános tanácsok a rugalmas munkavégzés bevezetéséhez

Az ügyfélszolgálati munkatársak kiválasztásánál előfeltétel, hogy a jelentkező a legkülönbözőbb helyzetekben is szót tudjon érteni az ügyféllel, legyen az egyszerű

információkérés, probléma megoldását segítő tanácsadás vagy marketing tevékenység. Nem mindenki rendelkezik ezekkel a tulajdonságokkal. Eloffordulhat, hogy egyesek bizonyos feladatok megoldására alkalmasak, másokra viszont nem. Ügyfélszolgálati ismereteket egyre több helyen tanítanak, és a megfelelő felkészítés elengedhetetlen.

A megbízók esetenként csupán azért fordulnak egy telefonos ügyfélszolgálati központhoz, hogy azzal cseréljék fel már meglévő, házon belüli ügyfélszolgálatukat. Viszont az is előfordul, hogy ennél összetettebb feladatokra keresnek partnert: pl. marketing, bizonyos adatok felkutatása, bizonyos adatok továbbítása a vállalati rendszerhez, stb. A megrendelt szolgáltatás bonyolultsági szintje fontos szempont lehet a felveendő munkatársak kiválasztásánál és a munka megszervezésénél. Ha a szolgáltató cég pontosan meghatározza, hogy milyen szolgáltatásokat ajánl, akkor jobban tudja tervezni mindennapi működését.

Az alkalmazott technológia e szolgáltatás esetén kulcsszerepet játszik, és döntés előtt érdemes alaposan körülnézni a piacon. A technikai megoldások terén a választék igen bőséges, de több szempontból is érdemes óvatosnak lenni a választásnál. Amennyiben a szállítónak nincs szervizkirendeltsége a környéken, nehézségbe ütközhet a muszaki segítség (support) megszerzése. Eloffordul, hogy a javasolt konfigurációt nem támogatja a helyi távközlési szolgáltató. Érdemes annak is utánanézni, vajon a helyi távközlési szolgáltató nem ajánl-e olyan „menedzselt szolgáltatást”, amely már eleve fölöslegessé teszi a call centre technológia megvásárlását. Ilyen esetben egy virtuális call centre rendszer a vállalati irodából is működtethető ugyanúgy, mintha a szomszéd szobában lenne. Mindezek fényében alaposan át kell gondolni a különböző technikai rendszerek költségét és hasznát.

E segédlet egy konkrét szolgáltatási típust ismertetett, de bármilyen, a nagyközönség számára nyújtott szolgáltatás kiadható alvállalkozásba. Van már arra is példa, hogy önkormányzatok alvállalkozásba adják az egyablakos ügyfélszolgálatot, és így centralizálják az állampolgárokkal történő kapcsolattartást. Jótékonyági szervezetek szintén alkalmazzák az alvállalkozásba adott telefonos ügyfélszolgálati központi megoldást közönségkapcsolataik ápolásához és adománygyűjtő kampányok céljából. A lehetőségek határtalanok. Általános alapelve az, hogy a munkatársak többféle feladatot is meg tudjanak oldani, mert így csökkenthetők a kiadások és növelhető a vállalkozás teljesítőképessége.

7. A FlexWork honlapján található további segédletek: <http://www.flexwork.eu.com>

Regionális esetek:

Nor.pdf - Creating work and enterprise - teleworkers, telecentres, and SMEs.
DTI.pdf - Save Transport, Time and Energy: Work at Home some Days a Week.
Cepadite.pdf - Employment for People with Disabilities through Telework .
Scot.pdf - Opportunities for work and enterprise; knowledge work and call centres.
Aragon.pdf - Networking, collaboration and communication - telework and centres.
Exeldata.pdf - Excel Data: Denmark's first satellite office

Technológiai esetek:

c14 - Careline software and home care services
c17 - Bringing broadband to SMEs (SME collaboration)

8. További információ az interneten:

<http://www.flexwork.eu.com>
<http://www.gilgordon.com>
<http://www.eto.org.uk>
<http://www.flexibility.co.uk>



<http://www.telecommute.org>

<http://www.tca.org.uk>

<http://www.regen.net>

<http://www.isdac.org>