

# Планируем европейский call центр

by Telecom Ireland

Мировой порядок меняется. Европейский Союз без границ между государствами и с общей таможенной зоной, огромным рынком из 400 миллионов потребителей становится такой же экономической супердержавой как Северная Америка и Япония. Укрепляет свои связи с Европейским Союзом и обновляющаяся экономика Восточной Европы. Сегодня такие крупные американские компании, как Best Western, Digital Equipment, Dell Computers, National Pen, Gateway 2000 и Rand McNally Media Services объявили, что они получают доход на европейском рынке. Но это не единственное, что объединяет эти компании. Все они, а, кроме того, еще около 500 компаний из разных сфер бизнеса, имеют общую стратегию в разворачивании своего бизнеса в Европе: все они имеют централизованные пан европейские многоязычные call центры. И все они используют эти call центры для того, чтобы привлечь и удержать своих клиентов, предлагая им централизованное резервирование товаров и услуг, прием заказов, использование helpdesk, службы технической поддержки, маркетинговые исследования и анализ потребностей клиентов.

## Как работает пан европейский call центр?

Пан европейский call центр работает приблизительно так: например, американский разработчик программного обеспечения подготовил версию своего продукта на итальянском языке; потенциальный клиент в Милане звонит по бесплатному международному номеру. Звонок направляется в централизованный call центр, который может находиться практически в любом месте Европы. Телефонный коммутатор определяет, что вызов поступил из Италии, маршрутизирует его к итало-говорящему оператору, который и обслуживает клиента. Обслуживание происходит профессионально и быстро, а перспективный клиент никогда не узнает, что он разговаривает с кем-то, кто, возможно, находится от него на расстоянии в полконтинента.

А вот предположение, как построены мультязычные call центры. Процесс обработки вызова не похож на описанный выше. С точки зрения клиента, он звонит кому-то в Италию. А компания, в свою очередь, обеспечивает первоклассное обслуживание по всей Европе, дробя свои затраты на организацию своего присутствия в каждой стране.

## Ключевые предварительные решения

Несмотря на то, что мультязычные call центры имеют самые разнообразные варианты реализации, большинство компаний на стадии планирования call центра должны учитывать одни и те же моменты.

Первый шаг, определить, какой уровень сервиса предполагается обеспечить.

- Бесплатный или платный международный номер, или и то, и другое?
- Обслуживание живыми операторами по схеме 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 52 недели в году?
- Какое допустимое время для ожидания клиентом ответа оператора?

- Надо ли обеспечить клиента возможностью общаться с оператором на родном для клиента языке?

Желаемый уровень обслуживания должен обеспечиваться допустимым уровнем затрат. Обычно, 80% затрат на call центры приходится на оплату труда работников и оплату телекоммуникаций. Для того, чтобы достичь уменьшения затрат на оплату труда при сохранении приемлемого уровня обслуживания в рабочее время, используются системы автоматического ответа, которые программируются для ответа на рутинные вопросы или с помощью которых можно оставить сообщение, чтобы оператор перезвонил клиенту в менее загруженное время.

В некоторых случаях звонки клиентов из Европы направляются в call центры компании, расположенные в США, и, наоборот. И хотя при этом активно эксплуатируется разница во времени между Европой и США, клиенту, как правило, отвечают только по-английски, причем при ответе требуется использовать единую базу данных. Такие схемы работы популярны для цепочек отелей с централизованной системой резервирования.

При планировании call центра всегда следует учитывать контекст, в котором он создается, чтобы оптимально выбрать решение, с одной стороны, минимизирующее риски компании и удовлетворяющие требованию обеспечить гибкость решения, с другой стороны. Обычно, решение построить корпоративный call центр влечет за собой большие риски, так как требует отвлечения большего объема ресурсов компании, вместе с тем обеспечивая максимальный уровень контроля за деятельностью call центра.

Решение использовать аутсорсинг, наоборот, обеспечивает большую гибкость. Например, компании нет необходимости сокращать или нанимать персонал в зависимости от колебаний в объеме звонков клиентов. Но использование аутсорсинга в меньшей степени позволяет контролировать уровень сервиса, предоставляемого клиентам.

### **Делать свой или покупать?**

Ситуация, когда требуется сделать выбор между созданием собственного корпоративного call центра и арендой услуг внешнего call центра – не нова для американских компаний, хотя, очевидно, что этот выбор может быть затруднен в связи с незнакомым языковым окружением. Ключевые вопросы, ответы на которые могут помочь в принятии решения:

- Как быстро Вы хотите получить работающее решение?
- Есть у Вашей компании опыт в построении call центров или Вы хотите этот опыт приобрести?
- Какие ресурсы Вы готовы задействовать в этом проекте, включая управленческие ресурсы и финансовые вложения?
- Сколько операторов Вам необходимо, 3 или 300?
- Готовы ли Вы, например, нанять испано-говорящего оператора, чтобы он смог обслужить дюжину вызовов в день, поступающих от испано-говорящих клиентов?
- Насколько сложные услуги или насколько сложную продукцию Вы предлагаете на рынке?
- Насколько неразумно знакомить третьих лиц с внутренними особенностями Вашего бизнеса?

На самом деле некоторые фирмы идут сразу в обоих направлениях создают собственный call центр и арендуют услуги аутсорсингового call центра. И они используют статистические отчетные данные аутсорсингового центра – такие как, длительность

вызова, результирующих продаж – как мерило для измерения эффективности аналогичных параметров корпоративного call центра.

## **Сколько call центров?**

До тех пор пока бесплатные международные номера не стали легко доступны, у компаний не было иного выбора, кроме создания «домашнего» call центра в каждой интересующей ее стране. Классическим примером таких call центров служат call центры крупных авиакомпаний и цепочек отелей. Однако, и эти компании, чтобы уменьшить затраты, консолидировали свои call центры в один многоязычный центр. Ряд компаний создавали несколько региональных call центров: один для Западной Европы, другой для Северных стран и Восточной Европы, а третий – для Средиземноморья.

И хотя децентрализация влечет за собой получение выгоды за счет знаний условий локального рынка, перспективная возможность экономии средств за счет организации и поддержки единственного call центра быстро нивелирует все достоинства этих локальных знаний. Очевидное решение – нанять сотрудников в разных странах и предложить им работу в централизованном call центре. Если у Вас до сих пор есть сомнения о преимуществах централизованного call центра, постарайтесь вообразить, как обеспечить одинаково высокий уровень обслуживания в 17-ти разных call центрах.

## **Рассмотрим европейские тенденции**

При планировании европейского call центра следует учитывать опыт наиболее удачных действующих call центров. Тщательно проанализируем лучшие достижения и худшие ошибки.

При этом постоянно будем помнить, что статус действующих европейских call центров динамически изменяется. В отличие от США, где бесплатный номер сразу же опознается по коду 800, каждая европейская страна имеет свой код бесплатного доступа. Это означает, что компании должны планировать увеличение затрат на маркетинг, чтобы донести эту информацию до клиентов – хотя в последнее десятилетие ситуация меняется: телефонные компании объединяются, чтобы обеспечить возможность использовать унифицированные бесплатные международные коды.

Call центры - существенная составляющая часть стратегии прямого маркетинга, поэтому, проанализировав тенденции организации европейских служб прямого маркетинга, можно распространить их на call центры в Европе в целом. Согласно данным Европейской ассоциации прямого маркетинга, в 2000 году телемаркетинг составил 20% от 33 миллионов долларов индустрии прямого маркетинга.

В 1994 году Henley Center в Великобритании провел исследование отношения потребителей к бизнесу по телефону. В отчете «Телекультура 2000» отмечено, что 70% потребителей Великобритании с доверчивостью относятся к ведению бизнеса по телефону. Это подтверждает уверенность в том, что в Европе уже имеется телекультура.

Одновременно, властные структуры Европейского Союза разрабатывают законодательство, защищающего потребителей от потенциального вторжения телемаркетинга в личную жизнь клиента, и вносят коррективы в существующие законы, регламентирующие использование телефона в Европе. Существуют две сферы, нуждающиеся в защите: защита данных и защита потребителя. Проекты директивы включают: защиту данных, защиту передачи данных по сетям ISDN, защиту во время

передачи на расстояние. Существуют также директивы, регламентирующие, какую информацию о клиенте можно хранить в базе данных, и порядок использования таких технологий, как predictive dialing (упреждающий обзвон).

## **Критерии выбора**

Сегодня телефония – глобальный бизнес. Теоретически Вы можете разместить Ваш call центр почти в любом месте земного шара и обслуживать Ваших клиентов в Европе. Но на практике для конкретной компании конкретная страна может оказаться более удачным выбором, чем все другие страны. В расчет может приниматься, например, вклад телекоммуникационных провайдеров в индустрию call центров, который может измеряться, как в расценках, предлагаемых провайдерами для компаний, разворачивающих call центры, так и в уровне предлагаемого сервиса.

Для того, чтобы оценить затраты на телекоммуникации, следует оценить предполагаемый объем трафика, страны, из которых будет происходить вызов, процент вызовов из каждой из стран, длительность вызова и время дня, в которое эти вызовы происходят. После этого следует передать телекоммуникационным провайдерам эту модель вызовов для расчета стоимости услуг и начать переговоры. При этом следует иметь в виду, что некоторые провайдеры могут предложить привлекательные условия и существенные скидки, не указанные в открытой печати.

Критичным фактором для успеха Вашего call центра может стать доступность для найма квалифицированного многоязычного персонала. Не стоит ориентироваться на такие показатели, как уровень образования и число носителей разных языков в регионе. Хотя в большинстве европейских стран декларируется избыток молодых людей, знающих несколько языков, далеко не везде эти молодые люди готовы работать в качестве специалистов по продажам на телефоне. Уровень безработицы – более хороший параметр для оценки потенциального рынка труда. Кроме того, требуется сравнить стоимости оплаты труда, учесть текучесть кадров, требования законодательства к использованию персонала для круглосуточной работы или работы в ночное время...

Более того, в некоторых странах действуют очень привлекательные правительственные системы стимулирования и правительственные гранты за капиталовложения в предприятия, размещаемы в регионе, трудоустройство населения и его обучение. Кроме того, существуют схемы минимизации ставок налога на прибыль, получаемую Вашим call центром. Эти ставки колеблются от 10% в Ирландии до 57% в других странах. Следует уточнить, как изменяются налоги при репатриировании прибыли из свободной от налогов зоны в США.

Если Вы планируете совмещать Ваш call центр с дистрибьюцией продукции, следует ознакомиться с местной инфраструктурой, обеспечивающей эту дистрибьюцию. При выборе места размещения call центра часто забывают учесть такой критерий как банковская система региона. Например, поддерживает ли местная банковская система мультивалютные платежи по кредитным картам? Если Вы планируете предоставить Вашим пользователям возможность оплачивать продукцию по телефону, отсутствие подобной возможности у банковской системы может стать существенным препятствием.

Лучший совет, который можно дать: посетите страны, которые Вы рассматриваете как место для размещения call центра. Поговорите с менеджерами действующих в этих странах call центров. Посмотрите на уровень жизни населения. Поиграйте в гольф, сходите в ресторан, прокатитесь в общественном транспорте, сделайте шопинг и вы

сориентируетесь в уровне сервиса в этой стране и поймете, является ли она тем местом, куда Вы с удовольствием захотите поехать в командировку.

## **Помощь в инсталляции и сопровождении**

В любой стране провайдеры телекоммуникационных услуг и правительство вместе с компаниями системными интеграторами, как правило, горят желанием всячески поддержать Ваше желание развернуть call центр в регионе, в отличие от этого, уровень сервисной поддержки инсталляции и сопровождения call центра может существенно отличаться от страны к стране. В терминах телекоммуникационной отрасли хороший уровень сервиса предполагает проектное управление каждым этапом инсталляции и настройки call центра, анализ трафика и планирование сети; поставку, инсталляцию и техническую поддержку оборудования, наличие аккаунт менеджера, который будет единственной точкой Вашего контакта с телефонной компанией.

Наличие системных интеграторов в регионе даже более важный момент, чем предоставление грантов. Системный интегратор может дать совет, где лучше приобрести/арендовать недвижимость, помочь заключить договор с банками, юристами, бухгалтерами. Обладая опытом экспертов в области call центров, они становятся незаменимыми членами команды, планирующей call центр.

## **Технологии и опции системы**

К счастью, технологии, которые участвуют в построении call центра, относительно не сложные – внутренняя система телефонии, которая сможет направить вызовы к нужному оператору, и внешние соединительные линии, которые направят вызовы со всей Европы в call центр. Самая популярная опция для обслуживания входящих вызовов - наличие бесплатного международного номера. Наличие сетей ISDN увеличивает функциональные возможности call центра. Настаивайте на наличии многообразных вариантов маршрутизации вызовов для обеспечения гарантированной обработки вызовов. Изучите такие эксплуатационные характеристики сети, как маршрутизация с учетом времени суток для того, чтобы обеспечить эффективную по затратам интеграцию call центров, размещенных в США и Европе.

Когда вызов поступает в call центр, он автоматически направляется на вход в систему автоматического распределения вызов (ACD). Системы ACD различаются по форме, размерам и интеллектуальным способностям. Системы ACD более низкого уровня выполняют только базовые функции: определяют страну, из которой поступил вызов. Системы ACD высокого уровня управляют сложным планом маршрутизации, включая учет разных языков, продуктов, интересующих звонящего, и проблем, возникших у него.

Если Вы хотите, чтобы ACD работала по более сложному алгоритму, Вам следует запланировать инвестиции в систему автоматического голосового ответа (voice response unit – VRU). Система VRU, как правило, представляет собой мини компьютер, ее средствами реализуется голосовое меню, пользователь, осуществляя навигацию по нему, указывает и причину своего звонка, и/или свой идентификационный номер. VRU передает собранную информацию ACD, которая позволяет последней более точно направить вызов.

Если Вы решитесь использовать систему интеграции компьютерной телефонии (СТП), то данные поступившего вызова будут использованы для поиска информации о звонящем в централизованной базе данных, и на экране компьютера оператора «всплывет» окно, содержащее эту информацию.

## **Долгосрочные перспективы**

Хотя большинство компаний начинает с малого, важно с самого начала иметь в голове планы Европейского роста. Убедитесь в том, что оборудование, которое Вы закупаете, имеет модульную структуру. Если это так, Ваша система не устареет в случае увеличения числа поступающих вызовов или расширения линейки продуктов Вашей компании. Этот же подход надо применять при выборе страны размещения и провайдера телекоммуникационных услуг. Будет ли телефонная компания, услугами которой Вы решили воспользоваться, и в будущем предлагать Вам столь же эффективные по затратам цены, когда Вы решите получать вызовы из новых стран?

И хотя достаточно сложно представить Ваш будущий call центр, сделать это возможно и необходимо, потому что хорошее планирование – путь к предотвращению Вашей головной боли в будущем. Это руководство предлагает структурированный подход к планированию Вашего Европейского call центра. И последний совет: не пасуйте перед сложной задачей. Европейский рынок представляет возможности экспансии для компаний из США. И многие истории успеха имеют главу о панъевропейском call центре.