

Outsourcing

obsługi klienta w firmach turystycznych

Znaczenie profesjonalnej obsługi klienta we współczesnej gospodarce ma kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju firmy w każdej branży. Bez względu na to, czy żyjemy w czasie szalonego prosperity, czy głębokiego kryzysu ekonomicznego nasze działania muszą być skupione na kliencie i jego oczekiwaniach. Branża turystyczna nie jest tu żadnym wyjątkiem

Współczesny konsument – turysta podróżuje znacznie chętniej i przeznaczając na ten cel więcej pieniędzy. Chce być szybko i dokładnie poinformowany na temat aktualnej, możliwie maksymalnie spersonalizowanej, oferty. Klient chce czuć, że proponowane mu produkty są przeznaczone specjalnie dla niego. Ma także potrzebę sprawnego, kompetentnego i osobistego kontaktu z usługodawcą. A naprzeciw oczekiwaniom wymagających klientów wychodzą firmy outsourcingowe, które dawno temu przestały być organizacjami call/contact center, a stały się partnerami wspierającymi obsługę całych procesów związanych z komunikacją i obsługą klienta (BPO).

Dobry kontakt z klientem

Firmy outsourcingowe zapewniają przede wszystkim elastyczność działania. Korzyści, wynikające z wydzielenia zadań do partnera zewnętrznego, wydają się być oczywiste. Sezonowość branży turystycznej w jednoznaczny sposób narzuca konieczność mniejszych lub większych modyfikacji skali zasobów wykorzystywanych do komunikacji z klientem – więcej w sezonach, mniej poza okresami urlopowymi. Outsourcingowi bardzo rzadko podlega całość komunikacji z klientami. Najczęściej firmy decydują się na outsourcing



usług call/contact center tylko w obszarze działań polegających na aktywnym kontakcie z klientami (np. aktywna sprzedaż w modelu telemarketingowym), pozostawiając główne zadania obsługowe u siebie.

Typowe projekty outsourcowane to: weryfikacja baz danych i generowanie leadów, welcome calls, aktywna sprzedaż oraz badania rynku. Ma to swoje uzasadnienie, gdyż nawet jeśli działania te są elementem szerszej strategii zarządzania relacjami z klientem, to można je w prosty sposób przekazać do realizacji firmie zewnętrznej bez konieczności istotnej integracji obu struktur fir-

mowych. Jednak decydując się na usługi firmy outsourcingowej, należy pamiętać, że im bardziej skomplikowany proces outsourcujemy, im więcej wiedzy czy wsparcia ze strony firmy on wymaga, tym dostosowanie zasobów jest trudniejsze i dłuższe. Trzeba mieć więc świadomość, że bez względu na cenę elastyczność w zakresie prostych kampanii informacyjnych czy też projektów sprzedażowych, w których firmy outsourcingowe się specjalizują, będzie znacznie wyższa niż outsourcing skomplikowanych i kompleksowych usług obsługowych (BPO). W przypadku takich projektów nie jest też możliwe skutecz-

z a r z ą d z a n i e

ne działanie bez wsparcia firmy zlecającej – jej udział w dostosowywaniu zasobów jest niezbędny w zakresie wsparcia procesu wiedzą i kompetencją branżową.

Elastyczność to także szybkości zmian w konfiguracji zasobów. Rynek bardzo często wymusza na organizacji nie tyle zmianę skali działania, co modyfikację procesów i procedur. W tym obszarze współpraca z firmą zewnętrzną może być zaletą z uwagi na dużą mobilność zasobów takiej organizacji. Zarówno ludzie, jak i technologia wykorzystywana w firmach outsourcingowych, a także procedury operacyjne charakteryzują się dużą łatwością adaptowania do nowych, różnorodnych wymagań i sytuacji. Wyzwaniem tu jednak może być proces biznesowej komunikacji między partnerami.

Rozwiązania technologiczne

Wyzwania technologiczne to kolejny istotny aspekt profesjonalnej obsługi klienta. W tym przypadku niewątpliwą zaletą współpracy z zewnętrznym partnerem świadczącym usługi call/contact center jest dostęp do nowoczesnych i zaawansowanych systemów. Podstawowym narzędziem, wykorzystywanym w pracy przez firmę outsourcingową, jest oczywiście serwer telekomunikacyjny wraz z oprogramowaniem służącym do zarządzania ruchem telefonicznym – a w przypadku zaawansowanych systemów – również komunikacją innymi kanałami (e-mail, SMS, chat). Kolejnym narzędziem, które jest niezbędne do profesjonalnego procesowania komunikacji z klientem, jest system CRM. W przypadku, gdy strategia obsługi klienta firmy zakłada aktywną komunikację z nim poprzez kanały direct – w szczególności telefon – rekomendowaną technologią jest też system klasy CTI, który zapewnia wysoką efektywność kampanii telemarketingowych. Prowadzenie skutecznych i efektywnych kosztowo kampanii tego typu na masową skalę jest możliwe jedynie przy wykorzystaniu funkcjonalności CTI, która umożliwi prawie dwukrotny wzrost efektywności pracy struktur call center.

Na koniec warto wskazać dość powszechną praktykę z innych branż,

w ramach której organizacje, które nie chcą przekazywać na zewnątrz zadań związanych z obsługą klienta, a nie dysponują odpowiednią technologią i nie zamierzają w nią inwestować, decydują się na współpracę w modelu co-sourcingu. W tym przypadku zewnętrzna firma dostarcza jedynie technologię oraz wsparcie IT.

Usługi na najwyższym poziomie

Częstym zastrzeżeniem wobec outsourcingu obsługi klienta jest obawa przed niższą jakością usług, dostarczanych przez partnera w porównaniu z poziomem serwisu uzyskiwanym przez wewnętrzne działy firm. Obiekcje te należy rozpatrywać w oparciu o świadomość, że profesjonalna obsługa klienta wymaga – bez względu na branżę – dwóch rodzajów kompetencji. Pierwszym jest wiedza „branżowa”, czyli zakres informacji, praktyk oraz doświadczeń. Drugą grupą kompetencji jest szeroko rozumiana wiedza z zakresu komunikacji z klientem, jego obsługi oraz umiejętności sprzedaży. Oba rodzaje kompetencji są wymagane do rzetelnej realizacji zadań obsługowych i w kontekście naszego tematu przewodniego pytanie dotyczy tego, która z organizacji (spółka czy outsourcer) ma je kompleksowo nabyć i wykorzystywać. Zwoleńnicy outsourcingu z pewnością wskażą, że skuteczniej i efektywniej jest nauczyć biznesu zewnętrzne call center niż zaszczerpić w organizacji macierzystej profesjonalne wzorce customer care, a następnie nieustannie je rozwijać. W wielu branżach przyjęto jednak metodologię nauki zewnętrznych call center biznesu i wpierania tych organizacji przez firmy zlecające swoją ekspercką wiedzę branżową. W części przypadków konsekwencją tego jest nabycie przez firmy outsourcingowe kompetencji ściśle branżowych. Przykładem niech będzie tu sektor finansowy i ubezpieczeniowy, dla którego niektóre z outsourcingowych call center stworzyły dedykowane działy, posiadające rozbudowany know-how z zakresu tych zagadnień. Branża turystyczna nie doczekała się jeszcze dedykowanych rozwiązań w obszarze outsourcingu obsługi klienta, dlatego należy mieć świadomość, że

współpraca z zewnętrznym partnerem będzie wymagała pracy po stronie firmy w zakresie przekazywania kompetencji i wiedzy dotyczącej specyfiki rynku. Część firm outsourcingowych może pochwalić się już ciekawymi doświadczeniami w realizacji usług dla branży turystycznej, ale daleko jeszcze do „turystrycznej specjalizacji”.

Cięcie kosztów

Ekonomiczne przesłanki dotyczące decyzji o outsourcingu są oczywiście zawsze jednymi z najistotniejszych. Outsourcing ma być przecież z zasady tańszy niż samodzielna realizacja danych procesów przez spółkę. A jeśli nie tańszy, to przynajmniej efektywniejszy kosztowo, czyli dokonana jest zamiana kosztów stałych na zmienne oraz dostosowanie poziomu i struktury kosztów do skali i specyfiki biznesu. W praktyce branży obsługi klienta ogólną regułą jest wyższa atrakcyjność kosztowa outsourcingu względem samodzielnej realizacji tych procesów przez spółkę. W szczególności jeśli zapewnimy kompletność takiej analizy i porównania obu wariantów działania. W praktyce bowiem bardzo często ocena kosztów działania in-house pomija istotne koszty stałe realizacji zadań samodzielnie przez firmę. W szczególności kosztów wykorzystania powierzchni (np. koszt alternatywny wynajmu lokalizacji), opłat eksploatacyjnych, kosztów amortyzacji sprzętu i technologii itp.

Outsourcing obsługi klienta w branży turystycznej nie jest jeszcze powszechny. Projekty, które zostały zrealizowane to nieliczne przypadki, ale jak pokazują doświadczenia, np. case studies prezentowane na ostatniej konferencji Akademia Call Center dla branży turystycznej, niezwykle skuteczne. Rozwój strategii i praktyk obsługi klienta w branży jest pewny i pozostaje tylko pytanie, czy firmy z sektora zdecydują się na samodzielną realizację takich zadań, czy też będą korzystać z usług firm zewnętrznych. Decyzja uwarunkowana jest oczywiście wieloma przesłankami, ale mam nadzieję, że przedstawione aspekty zagadnienia choć trochę ją ułatwią. ■

Marcin Sosnowski
quality and efficiency manager
ContactPoint Sp. z o.o.