

Т. Думенкова

УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ СПОЖИВАЧІВ У CALL-ЦЕНТРАХ

Розглянуто особливості управління обслуговуванням споживачів у call-центрах. Акцентовано на управлінні як цілеспрямованій дії на об'єкт із метою встановлення його необхідних станів, зміни його стану в необхідному напрямку або утримання в заданому постійному стані. Визначено суб'єктів системи управління обслуговуванням, якими є суб'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища. Обґрунтовано циклічний алгоритм управління, який має виконати суб'єкт для реалізації своєї функції управління щодо об'єкту управління. Охарактеризовано різні підходи щодо побудови системи управління обслуговуванням споживачів у call-центрах.

Ключові слова: управління, обслуговування, якість, споживачі, call-центри.

Контактні центри (call-центри) відіграють важливу роль в організації взаємодії підприємства зі своїми клієнтами, чим створюють додаткову споживчу цінність та підвищують конкурентоспроможність компанії загалом. Однак call-центри можуть значно відрізнятися як якістю сервісу, так і рівнем захисту інтересів споживачів, а якість їх роботи не завжди повністю відповідає вимогам споживачів (наприклад, можливе занадто довге очікування виклику в черзі на обслуговування, надання інформації згідно з запитом не достатньо швидко та/або не в повному обсязі тощо). Тому в сучасних умовах існує потреба пошуку шляхів покращення управління обслуговуванням споживачів в call-центрах.

Питання управління обслуговуванням споживачів розглянуто в працях Б. Бермана, Дж. Еванса, М. Леві, Б. Вейтца, Д. Лемана, Р. Віннера, М. Саллівана, Д. Еджока, А. Парасурмана, В. Зейтамла, Л. Беррі та інших. У сучасній літературі досліджується також досить широке коло проблем, пов'язане з підвищенням ефективності функціонування call-центрів. Авторами вивчаються питання технічної оптимізації, економічної оптимізації, зокрема в частині зменшення витрат, підвищення продуктивності роботи персоналу тощо. Зазначеній тематиці присвячені праці таких сучасних зарубіжних дослідників та науковців, як О. Самолюбова, Н. Калверт, Б. Рід, В. Вольський, О. Веселова, Н. Золкіна, Б. Клівленд. Однак всі вони розглядають окремі питання оптимізації та підвищення якості сервісу в галузі call-центрів.

Аналіз наукових праць та публікацій дає змогу зробити висновок про те, що низка положень теоретичного та методичного спрямування залишилась поза увагою науковців, а існуючі розробки щодо управління обслуговуванням споживачів потребують адаптації з урахуванням практики господарювання вітчизняних call-центрів. Зокрема, дискусійними є та потребують поглибленого дослідження питання співвідношення якості та ефективності надання послуг. Не отримали належної наукової розробки та мають обмежене практичне впровадження методичні підходи з оцінювання рівня обслуговування споживачів у call-центрах. Недостатньо розроблені методичні положення з формування портфеля заходів, що спрямовані на покращення обслуговування споживачів.

Необхідність поглиблення теоретичних напрацювань із формування ефективної системи обслуговування споживачів у call-центрах зумовили вибір теми статті, визначили її мету та завдання.

Основною метою статті є роз'яснення особливостей управління обслуговуванням споживачів у call-центрах та характеристика різних підходів щодо побудови системи управління обслуговуванням споживачів у call-центрах.

Ринок аутсорсингових call-центрів дуже сильно пов'язаний із рівнем активності бізнесу загалом. Наразі навіть великі компанії, що мають корпоративні call-центри, звертаються до послуг аутсорсингу, віддаючи їм надлишки трафіку під час проведення масових акцій або рутинні процеси, пов'язані з залученням нових споживачів.

На сьогодні клієнти, на думку учасників ринку, стали більш обізнані в послугах і можливостях call-центрів. Також необхідно відзначити зростаючий рівень розуміння у потенційних замовників сутності послуг, що надаються call-центрами, і збільшення рівня вимог щодо якості цих послуг. До 2008 р. практично всі представники найбільших call-центрів зазначали, що для великих замовників ціна не була визначальним фактором при виборі call-центру і відзначався зсув пріоритетів у бік якості. Однак у кризові роки увага до ціни знов повернулася і серед критеріїв вибору їй стала приділятися першочергова увага.

І хоча зараз бізнес загалом знаходиться на підйомі, ставлення до витрат після фінансової кризи у багатьох компаній відчутно змінилося. Компанії-клієнти call-центрів стали виваженіше підходити до оцінки своїх витрат але при цьому вимагають водночас і високої якості надання послуг.

Усвідомлюючи необхідність залучення та утримання замовників, вітчизняні call-центри активно застосовують заходи, що ґрунтуються на цінових методах стимулювання продажів. Часто для невеликих підприємств, що належать до категорії тих, що виживають, низька ціна є єдиним, чим вони можуть привабити клієнта, тому використання демпінгових тарифів на послуги є на сьогодні визнаною проблемою вітчизняного ринку аутсорсингових call-центрів. Проте, на думку експертів, на такі заходи реагують здебільшого ті замовники, які самі перебувають не в найкращому фінансовому становищі, а тому не можуть представляти інтересу як замовники послуг у довгостроковій перспективі. Можна сказати, що конкурування тільки лише на основі ціни не забезпечує підприємству формування клієнтського капіталу [1].

Більш дієвим інструментом, результативність застосування якого відчутна не лише у короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі, є розробка та реалізація в call-центрі відповідної системи управління обслуговуванням, що забезпечує впровадження та підтримку високої якості обслуговування за прийнятних витрат та одночасного задоволення економічних інтересів власників підприємства. У розвинених західних країнах питання підтримки та вдосконалення якості сервісу в компаніях, що визнають пріоритетність якості обслуговування, вирішуються з використанням концепції сервіс-менеджменту (Service Level Management, SLM) [2, 3].

В Україні останнім часом також зріс інтерес бізнес-структур до впровадження міжнародних стандартів якості та активізувалася робота щодо їх впровадження. У галузі call-центрів таким стандартом із 2009 р. став стандарт EN 15838:2009.

Попри об'єктивну потребу, у практичній діяльності вітчизняних call-центрів зазначена вище концепція досі не була впроваджена, хоча розробки у цьому напрямку ведуться. Прикладом таких розробок є рекомендації зі систематизації процесів управління обслуговуванням у call-центрі, що представлені у працях [4].

Для забезпечення якісного обслуговування споживачів у call-центрі необхідна наявність та використання стандартів обслуговування, регулярне навчання та контроль якості роботи операторів; наявність багатокомпонентної системи атестації персоналу [5]. Не можна не погодитись із необхідністю використання таких інструментів, однак доцільно зазначити, що всі вони пов'язані тільки з деякими аспектами забезпечення якості обслуговування, а саме: мотивацією, стимулюванням та контролем за діяльністю персоналу, що задіяний у процесі обслуговування.

Одночасно з цим, на нашу думку, для забезпечення високої якості обслуговування споживачів у call-центрі потрібно контролювати й інші аспекти, як то правильну ергономіку операторських залів і приміщень call-центру; оновлення й розширення асортименту основних і додаткових послуг; наявність і модернізацію програмного забезпечення та технічних засобів, необхідних для виконання операційних завдань; забезпечення ефективності системи обслуговування тощо, що також належать до складу завдань управління обслуговуванням. З огляду на вищевказане, розглянемо питання управління обслуговуванням споживачів в call-центрі детальніше.

Загалом управління будь-яким об'єктом або процесом є цілеспрямованою дією на нього з метою встановлення необхідних станів об'єкта, зміни його стану в необхідному напрямку або утримання в заданому постійному стані [6]. Управління повинне забезпечувати цільове протікання процесів перетворення енергії, речовини або інформації, підтримку оптимальної ефективності та безаварійності функціонування об'єкта шляхом збору і обробки інформації про стан об'єкту і зовнішнього середовища, вироблення рішень щодо впливу на об'єкт та їх виконання. За існування різних підходів щодо побудови системи управління (найбільш відомими з яких є процесний, системний та ситуаційний), всі вони базуються на основній моделі, у якій виділяються суб'єкт та об'єкт управління, керуючий вплив та зворотні зв'язки [7 – 9].

У межах цієї моделі вважається, що суб'єкт управління впливає на об'єкт управління з метою досягти визначених цілей функціонування об'єкта. При цьому керуючий вплив полягає у застосуванні комплексу необхідних засобів та методів, що визначаються з урахуванням інформації про результат попереднього впливу (зворотній зв'язок) та впливу зовнішнього середовища на об'єкт управління. Вищевказані елементи (суб'єкт, об'єкт, керуючий вплив та зворотні зв'язки), за їх конкретизації, використовують для створення відповідних моделей управління: управління конкурентоспроможністю підприємства, ресурсами, персоналом, фінансами тощо [10 – 17].

Враховуючи той факт, що будь-який call-центр як комерційне підприємство є відкритою системою, суб'єктами системи управління обслуговуванням для нього є суб'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища, основними з яких є власники підприємства, споживачі, органи державної влади та підприємства-конкуренти. Найбільш впливовим суб'єктом управління обслуговуванням безперечно є власник підприємства або менеджер компанії, що реалізує інтереси власника на оперативному рівні управління. Інші суб'єкти впливають на систему обслуговування в call-центрі опосередковано:

- споживачі – через своє ставлення до обслуговування та очікування щодо його рівня;
- органи державної влади – через встановлення та контроль норм та нормативів обслуговування;
- підприємства-конкуренти – через пропозицію споживачу іншого рівня обслуговування.

Суб'єкт для реалізації своєї функції управління щодо об'єкта управління має виконати циклічний алгоритм управління, що складається з таких кроків:

- 1) аналіз поточного (початкового) стану об'єкта (у цьому випадку – системи обслуговування) з урахуванням результатів моніторингу та впливу зовнішнього середовища;
- 2) визначення цілей щодо кінцевого стану об'єкта;
- 3) формування комплексу заходів впливу на об'єкт управління з урахуванням визначених цільових настанов;
- 4) реалізація керуючого впливу;
- 5) моніторинг стану об'єкта після впровадження керуючого впливу;
- 6) повернення до кроку 1.

Іншими словами, управління системою обслуговування пов'язано з визначенням цілей та механізму досягнення відповідних характеристик системи обслуговування, що ґрунтується на даних щодо фактичного та бажаного (цільового) стану системи.

Першим кроком в управлінні системою обслуговування є визначення її фактичного стану, що ґрунтується на результатах оцінювання системи обслуговування та пов'язано з оцінюванням її фактичних характеристик та напрямку їх динаміки. З урахуванням комплексного підходу та сукупності можливих характеристик системи для отримання валідних висновків щодо об'єкта управління вважаємо за необхідне оцінювати систему обслуговування в call-центрі за такими напрямками:

- оцінювання якості та ефективності системи обслуговування в межах окремого підприємства;
- оцінювання якості та ефективності системи обслуговування порівняно з підприємствами-конкурентами.

На першому етапі оцінювання якості системи обслуговування передбачає оцінку та порівняння наявного рівня якості обслуговування зі споживчими очікуваннями, внутрішніми стандартами якості, прийнятими в конкретному call-центрі, стандартами та нормативами, що прийняті на галузевому рівні (наприклад, міжнародним стандартом якості EN 15838:2009). Наступним кроком є порівняння наявного рівня якості обслуговування з якістю обслуговування підприємств-конкурентів.

Оцінювання ефективності системи обслуговування передбачає: по-перше, оцінку фактичного рівня ефективності системи обслуговування в межах окремого господарюючого суб'єкта (тобто порівняно цільовими показниками конкретного підприємства); по-друге, порівняння наявної ефективності з показниками ефективності системи обслуговування підприємств-конкурентів.

Для забезпечення конкурентоспроможності окремого call-центру оцінювання якості передбачає декілька орієнтирів, порівняно з якими оцінюється фактичний стан конкретного підприємства, а саме: очікування споживачів, внутрішні стандарти, стандарти, представлені у нормативних документах (галузеві, міжнародні тощо), та фактичний рівень обслуговування у підприємствах-конкурентах.

Очікування споживачів, безумовно, є найважливішим орієнтиром для оцінки якості системи обслуговування окремого call-центру. Доцільно зазначити, що якість обслуговування у контексті споживача є суб'єктивною категорією, адже сприйняття фактичної якості обслуговування окремим споживачем завжди будується на його попередньому досвіді та персональних очікуваннях, що завжди будуть різними для різних особистостей.

Об'єктивність оцінки якості обслуговування забезпечується порівнянням фактичного рівня обслуговування з нормативними параметрами, що регламентовано на галузевому, державному, міжнародному рівнях. Вони окреслюють мінімально необхідну сукупність норм та правил обслуговування споживачів, що формує законодавчо визначений обов'язковий стандарт обслуговування, який відповідає потребам безпеки споживачів, суспільства загалом та навколишнього середовища. Саме відповідність таким нормам і є мінімально необхідною межею визначення якості обслуговування як такої. Відповідність якості обслуговування міжнародним стандартам може бути однією із додаткових конкурентних переваг компанії-виробника в очах споживачів, а не відповідність наявних характеристик різних складових обслуговування мінімально встановленим на законодавчому рівні визначається як неякісне надання послуги та зумовлює відповідальність підприємства, що надає неякісні послуги, за порушення прав споживачів [18].

За орієнтира на “внутрішні стандарти” сутність поняття “якість обслуговування” визначається сукупністю характеристик, що задекларовано окремим підприємством. При цьому визначаються “фактичні характеристики системи обслуговування” та порівнюються із “задекларованими характеристиками системи обслуговування”.

Щодо відповідності запитам ринку, якість обслуговування не повинна обмежуватися тільки дотриманням внутрішніх стандартів якості, оцінюванням її з огляду на очікування споживачів чи законодавчою регламентацією, а має містити також характеристики, що формуються конкурентним середовищем. Сучасні підходи до визначення якості обслуговування передбачають використання разом із орієнтирами на стандарти та споживача орієнтирів на конкурентів, адже якість вища, ніж у конкурентів, зумовлює конкурентоспроможність та ефективність системи обслуговування визначеного підприємства.

Щодо визначення рівня ефективності системи обслуговування, то її теж доцільно проводити в двох напрямках: оцінка досягнення бажаних показників та оцінка позиції окремого call-центру в групі конкурентів. Таким чином, орієнтирами для оцінки будуть планові показники самого підприємства та фактичні показники ефективності підприємств-конкурентів. Не зважаючи на важливість критерію ефективності, більшість методичних розробок з оцінювання обслуговування передбачають визначення лише якості обслуговування. Тож під час оцінювання ефективності системи обслуговування важливим буде обґрунтування відповідного методичного інструментарію.

Для загального висновку щодо якості та ефективності системи обслуговування окремого call-центру необхідно поєднати висновки оцінювання якості та ефективності системи обслуговування у межах окремого господарюючого суб'єкта та оцінювання якості й ефективності системи обслуговування у групі підприємств-конкурентів.

Показники якості та ефективності системи обслуговування call-центру доцільно відстежувати як в статистиці, так і в динаміці. Визначення рівня коливань зазначених показників дає змогу зробити висновок щодо стійкості/нестійкості не лише якості чи ефективності, а загалом стану системи обслуговування. Отримані результати допомагають отримати більш цілісну картину щодо стану об'єкта управління та можуть стати основою для розробки заходів щодо покращення окремих елементів системи обслуговування та визначення напряму подальшого розвитку системи обслуговування загалом.

Збір статистики та дослідження коливань параметрів якості та ефективності протягом певного періоду дає змогу зробити висновок щодо параметрів та типу динаміки

системи обслуговування окремого call-центру. Порівняння ж фактичних показників якості та ефективності обслуговування окремого підприємства з характеристиками підприємств-конкурентів дає змогу визначити позицію цього господарюючого суб'єкта у конкурентній групі.

Якісно проведений аналіз поточного стану об'єкта управління (системи обслуговування) з урахуванням впливу зовнішнього середовища дозволяє обґрунтованіше підійти до визначення цілей щодо кінцевого стану об'єкта, а саме цільових показників окремих елементів системи обслуговування та її характеристик загалом. У загальній системі цілей, що визначає мету функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта, цілі управління системою обслуговування належать до економічних та є відображенням відносин між суб'єктами управління.

Цілі основного суб'єкта управління, власника call-центру, формалізуються через цілі економічного та соціального спрямування. При досягненні бажаних показників діяльності підприємства за економічними цілями, власник call-центру може переорієнтуватися на цілі соціального змісту для досягнення певного соціального статусу в суспільстві. Однак все ж економічні цілі завжди є першочерговими. Досягнення економічних цілей власника, що полягають у забезпеченні конкурентоспроможності та зростанні ринкової вартості підприємства, ґрунтується на досягненні цілей у різних сферах управління, зокрема й у сфері управління обслуговуванням.

У контексті досягнення бажаної ефективності системи обслуговування основними цілями управління обслуговуванням є перевищення доходів над витратами на створення та підтримку системи обслуговування відповідного рівня та забезпечення позитивної динаміки їх співвідношення. З точки зору забезпечення бажаної якості обслуговування основні цілі управління обслуговуванням полягають у формуванні такої системи обслуговування, яка б відповідала очікуванням споживачів, галузевим та міжнародним стандартам та забезпечувала дотримання норм та нормативів, встановлених на законодавчому рівні.

При цьому потрібно враховувати, що фактичні показники якості та ефективності системи обслуговування окремого підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності повинні бути вищі або, принаймні, не нижчі, за аналогічні показники конкурентів. Таким чином, можна констатувати, що цілі управління обслуговуванням складаються з забезпечення цілей щодо якості, ефективності та конкурентоздатності системи обслуговування, а визначення бажаного стану системи обслуговування полягає в обґрунтуванні цільових кількісних параметрів системи та типу їх динаміки.

Для досягнення намічених цілей потрібно сформулювати комплекс заходів впливу на об'єкт управління з урахуванням визначених цільових настанов. Залежно від типу та ступеня розбіжностей між фактичним та бажаним станом системи обслуговування, комплекс таких заходів може містити рішення оперативного та стратегічного спрямування щодо впливу на різні складові системи обслуговування, наприклад: збереження, заміну або розширення існуючого асортименту основних та додаткових послуг, зміни в ціновій політиці, впровадження нових методів обслуговування, оцінки та мотивації персоналу щодо підвищення якості обслуговування та продуктивності праці тощо. Під час розробки комплексу заходів впливу на систему обслуговування потрібно пам'ятати, що такі заходи можуть затребувати для свого впровадження одночасних змін

в управлінні грошовими та матеріальними потоками, персоналом, організаційною структурою підприємства, комплексом маркетингу.

Наступним етапом управління системою обслуговування є реалізація комплексу розроблених заходів. Завершує цикл управління системою обслуговування в call-центрі моніторинг стану об'єкта після впровадження керуючого впливу. Необхідність моніторингу за станом системи обумовлена непостійністю та рухливістю зовнішнього середовища, можливими діями підприємств-конкурентів та зростанням ризику нестійкості системи під час впровадження заходів, спрямованих на зміну рівня її якості та ефективності.

Унаслідок аналізу поточного стану системи обслуговування за результатами моніторингу в подальшому можуть корегуватися цілі щодо об'єкта управління та перелік або зміст засобів керуючого впливу.

Висновки

Отже, ґрунтуючись на результатах дослідження різних підходів щодо побудови системи управління, виявлено, що всі вони базуються на основній моделі, в якій виділяються суб'єкт та об'єкт управління, керуючий вплив та зворотні зв'язки. Суб'єкт для реалізації своєї функції управління щодо об'єкта управління має виконати циклічний алгоритм управління, що складається з аналізу поточного стану об'єкта з урахуванням результатів моніторингу та впливу зовнішнього середовища; визначення цілей щодо кінцевого стану об'єкта; формування комплексу заходів впливу на об'єкт управління; реалізації керуючого впливу та моніторингу стану об'єкта після впровадження керуючого впливу.

Список використаної літератури

1. Флеминг Дж., Аспленд Дж. Управление качеством услуг: метод Human Sigma. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. 218 с.
2. Стандарти ISO. URL : <http://iso.staratel.com>.
3. Международный стандарт EN 15838:2009. URL : http://www.iccci.ru/iccci/call_centers/en_15838/ або <http://en15838.org/knowledge-base/en-15838>.
4. Самолубова А. Б. Call Center на 100% : практ. руков. по организац. Центра обслуговування вызовов // Альпина. 2004. 309 с.
5. Вольский В. В., Веелова О. В., Золкина Н. К. Оператор call-центра от найма до увольнения // Софитель. 2008. С. 116—144.
6. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. СПб. : Питер, 2004. С. 42.
7. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. А. Майорова [и др.]. М. : Дело, 2002. 704 с.
8. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. Х. : Фактор, 2008. 544 с.
9. Антіпов О. М. Управління інвестиційним процесом на промислових підприємствах : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.02 / Східноукраїнський держ. ун-т. Луганськ, 2000. 22 с.
10. Ареф'єва О. В. Методологічні проблеми управління та організації функціонування інтегрованих виробничих систем : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.06.02 / Харківський держ. економічний ун-т. Х., 1998. 40 с.
11. Артюшина О. Л. Управління персоналом акціонерних товариств торгівлі : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Укоопспілка ; Полтавський ун-т споживчої кооперації України. Полтава, 2009. 20 с.

12. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі) : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Київський національний економічний ун-т. К., 2003. 18 с.

13. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Приазовський держ. технічний ун-т. Маріуполь, 2009. 20 с.

14. Безсмертна В. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. Луганськ, 2008. 17 с.

15. Босовська М. В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Київський національний торговельно- економічний ун-т. К., 2009. 24 с.

16. Виговська В. В. Управління фінансовими ресурсами суб'єктів малого підприємництва : дис... канд. екон. наук : 08.04.01 / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. К., 2006. 224 с.

17. Внукова Н. М. Управління розвитком послуг підприємств ринкової інфраструктури (методологічний та організаційний аспекти) : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.06.02 / Харківський держ. економічний ун-т. Х., 1999. 35 с.

18. Про захист прав споживачів : Закон України № 1023-ХІІ від 12.05.1991 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1023-12>.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2018

Схвалена до друку редколегією 11.06.2018

T. Dumenkova

CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT IN CALL-CENTERS

This article deals with the peculiarities of customer service management in call-centers. The emphasis is placed on the management as a goal-oriented action on the object in order to establish its necessary states, change its state in the required direction or maintain in a given constant state. The subjects of the service management system, which are subjects of the internal and external environment, have been determined. The cyclic algorithm, which the subject should perform to realize its management function towards the object of management, has been substantiated. Different approaches to the creation of customer service management system in call-centers are characterized.

Key words: management, servicing, quality, customers, call-centers.