

# Kríza – šanca pre outsourcing

Keď **Thomas Kloibhofer** pred desiatimi rokmi založil Competence Call Center (CCC), bola táto oblasť outsourcingu v Rakúsku úplne v plienkach. Tržby jeho firmy odvtedy rastú v desiatkach percent. Ani na tento rok si napriek kríze zastavenie rastu nepripúšťa. Minimálne tridsať percent. Aj keby skrachovali jeho traja najväčší klienti vo všetkých šiestich krajinách.

[ autor – Dominik Orfánus ]



**Študoval ste komunikačné vedy – žurnalistiku vo Viedni. Ako ste sa**

**dostali ku call centrá?**

Mal som dvadsať, chcel som urobiť svet lepším. Myslel som, že keď niečo napíšem, zmením tým myslenie ľudí. Trochu naivné. Ako študentovi mi dali napísať v jedných novinách krátky článok o nejakaj zahraničnej vládnej návšteve. Trvalo mi to tri hodiny a dostal som päť šilingov. Novinárčinou by som sa neuživil. Krátko na to, pred vyše dvadsiatimi rokmi, mi zavolať kamarát. Pochválil sa, že robí v customer call centre IBM. Tak som to skúsil aj ja. Bola to láska na prvý pohľad. Odvtedy sa v tom vrtám. Mal som o tom aj diplomovku. Asi prvý v Rakúsku. Na mojom hrobe bude napísané: „Narodil sa a zomrel pre call centrá.“

**Pred desiatimi rokmi, keď ste založili firmu CCC, už existovali prvé call centrá v Rakúsku aj v Európe. Prečo ste sa dali na vlastnú dráhu?**

Keď som už robil trénera a poradcu v oblasti call centier, písal som aj do direct marketingového časopisu jednu stránku mesačne o call centrách. Na základe článku mi volal je-

den riaditeľ, ktorý mal rozbiehať call centrum prvého rakúskeho súkromného mobilného operátora Max Mobile.

Neskôr zistil, že nepotrebuje trénera, ale outsourcing. Tak som im povedal, nech mi dajú priestory a zariadenie a ja sa postarám o procesy a ľudí. Táto oblasť tak rástla, že sme sa už nezmestili do kancelárií Max Mobilu a prenajal som si vlastné priestory a zariadenie. Mal som dlho prob-

lém založiť si firmu, nechceli mi uznať anglický názov, pred desiatimi rokmi muselo byť všetko v nemčine. Úradníci mi vnucovali názov Kompetentná telefónna centrála. Vyriešilo to až ministerstvo hospodárstva. Po šiestich mesiacoch.

**Aký je rozdiel medzi vami a inými call centrami?**

Je to vašeň. Priemerný telefonát trvá tri, štyri minúty a môžete tým človeku spraviť buď úplne nádherný deň, alebo mu ho úplne pokaziť. Je to o tom robiť tento svet aspoň o niečo lepší. Pred tými desiatimi rokmi bolo zúfalé dovoliť sa do nejakaj firmy. Čakali ste, prepájali vás kadekomu, nevedeli ste nič vybaviť. V CCC sa snažíme byť najlepši.

**A ste?**

Myslím, že to sa nedá nikdy dosiahnuť. Dlhú sme boli jednotkou na trhu v raste aj v objeme, ale nejde to stále. Pre nás je najdôležitejšie byť jednotkou v kvalite.

**V ostatných rokoch vám rástli tržby v desiatkach percent. Ako to bolo viani?**

O vyše tridsať percent. Za posledných päť rokov máme priemerný ročný rast okolo štyridsať percent. Je to rýchle. Musíme sa stále meniť. Dôležitý je aj zisk. Znamená ocenenie našej práce klientmi.

**Aké sú konkrétne čísla?**

To nepublikujeme.

## Thomas Kloibhofer (42)

Vyštudoval žurnalistiku a komunikačné vedy na Viedenskej univerzite. Počas štúdií začal pracovať v call centre IBM vo Viedni, neskôr robil trénera customer service vo firme FedEx v Bruseli. Ako tréner a konzultant si v roku 1994 založil vlastnú spoločnosť Thomas Kloibhofer Telekomunikation a pomáhal v oblasti služieb zákazníkom v rakúskej sporiteľni Erste a kozmetickej firme Beiersdorf. Neskôr začal pre Max Mobil (dnes T-Mobile Rakúsko) postupne outsourcovať call centrum a na základe toho založil v roku 1998 novú spoločnosť Competence Call Center (CCC). Dve tisícky operátorov Firmy Competence Call Center (CCC) obslúži volajúcich na zákazníckych linkách firiem v Rakúsku, Nemecku, Švajčiarsku, Slovensku, Rumunsku a najnovšie aj v Turecku. Na Slovensku vybavujú všetky telefonáty SkyEurope, OMV alebo Ryanairu.





#### **A čo tento rok?**

Predpokladám, že kríza sa bude dotýkať iba niektorých sektorov. Stále sa nájde veľa odvetví, kde bude rásť. U nás očakávame opäť minimálne o tridsať percent, možno aj o šesťdesiat.

#### **Uvažovali ste o vstupe na burzu?**

Ešte v roku 2000. Ale potom spľasla technologická bublina. Dokážeme rásť o tridsať percent aj bez dodatočného kapitálu. Navyše, keďže som stále jediný vlastník, máme úžasne rýchly rozhodovací proces. V budúcnosti nevyklúčujem investora.

#### **Čo bude pre outsourcing znamenať hospodárske spomalenie alebo recesia?**

Outsourcingu sa bude dariť, je to šanca. Zoberte si, že počas najbližších piatich rokov sa má až osemdesiat percent vlastných firemných centier outsourcovať. V časoch krízy sa všetky väčšie spoločnosti snažia sústrediť na ich core biznis a v 99 prípadoch zo sto nie je customer servis ich hlavnou činnosťou. Preto to outsourcujú. Verím, že budú víťazi aj porazení. Aj v našej brandži. Nekvalitní provideri s lacnými riešeniami budú na strane porazených.

#### **Prečo?**

Nikdy firma neoutsourcuje na horšiu kvalitu, akú mala sama. A to dokážu iba kvalitné outsourcingové firmy.

#### **Čo môžete ponúknuť vy?**

Môžem garantovať manažérom firmy, že môžu pokojne spať, keď nám prenechajú ich zákaznícky servis.

#### **A na strane nákladov?**

Vieme byť lacnejší. O minimálne tridsať percent v porovnaní s vlastnými firemnými call centrami.

#### **Ako? Potrebujete rovnaký počet ľudí, zázemie či techniku.**

Keď vám dám kopačky, dres a loptu Ronaldinha, myslíte, že budete hrať tak dobre ako on?

#### **Nie, ale určite budem lacnejší ako Ronaldinho. Ako teda, že ste lacnejší?**

Máme nižšie náklady na minútu hovoru alebo osobohodinu. Venujeme sa iba call centru, vieme ako na to, máme zabehnuté procesy, prepracované rozvrhy a vieme šetriť náklady aj tým, že perfektne vyškolení ľudia potrebujú na vybavenie klienta nie štyri minúty, ale tri. Niekedy dokonca platíme našich ľudí lepšie ako firemné call centrum. V bratislavskej pobočke sedí najlepšia operátorka v strednej Európe. A nie je náhoda, že toto ocenenie získala Slovenka. Ľudia tu sú priam hladní po práci. Sú vzdelaní, ovládajú cudzie jazyky, ale predovšetkým nehorvajú, že musia robiť. Oni chcú. A viem to porovnať s Rakúšanmi, Nemcami či Bulharmi.

#### **Podľa čoho vás vlastne klienti platia?**

To je rôzne podľa zákazníkov. Niekedy to je na základe počtu minút telefonovania, niekedy podľa osobohodiny alebo výkonu. Máme ešte bonusy za predaj leteniek alebo produktov.

#### **Nezávadá napríklad prvá možnosť k držaniu zákazníkov na drôte?**

Nie, to by sme neušetrili klientovi peniaze. Boli by sme ešte drahší ako ich vlastné call centrum.

#### **Ako dokáže človek poskytnúť lepší servis, ak nie je súčasťou spoločnosti, ktorú zastupuje v telefóne? Ako sa prenesie podniková kultúra?**

Neuveríte, ale často naši ľudia majú v sebe väčšieho korporátneho ducha ako kmeňoví zamestnanci našich klientov. V outsourcingu začínate s čistým štítom – nie ste zaťažení internými negatívami, klebetami. Viete iba tie dobré veci, nezažívate sklamanie alebo zakopnutia tej firmy, ktorej farby reprezentujete a podľa toho aj vystupujete. Niekedy sa stane, že naši klienti sa k nám dokonca chodia inšpirovať a načerpať toho pozitívneho ducha.

#### **Firmy sa čoraz viac snažia šetriť. CCC je pravdepodobne najdrahšie call centrum v regióne, nebojíte sa, že vaši klienti sa obrúť po lacnejšom riešení?**

Nie som si istý, či sme najdrahší. V každom prípade však sme v tej vyššej ka- →

tegorii. Keď nehľadajú najvyššiu kvalitu, môžu si najat' niekoho lacnejšieho. Nevýlučujem aj takúto alternatívu.

### A nebudú vaši klienti tlačíť na zľavy od vás?

Ten tlak tu je vždy. Vždy, keď príde na to reč, poviem klientom, že už šetria tridsať percent. Ak chcú šetriť viac, mali by viac outsourcingovať.

### Položí kríza niektorých vašich klientov? Nedávno to nevyzeralo najlepšie v SkyEurope?

Mám priateľa v Nemecku, ktorý vyrába pre General Motors. Povedal mi, že im dodáva, iba ak zaplatia dopredu. Teraz je ťažké hocikakej firme dôverovať. Snažíme sa byť pri našich klientoch čo najbližšie, aby sme mali aj horšie informácie včas. So SkyEurope komunikujeme otvorene na týždňovom alebo mesačnom základe, veľmi oceňujem ich otvorenosť. Ale aj keby tento rok skrachovali dvaja či tri najväčší klienti, stále by sme zaznamenali rast tržieb.

### Môžu byť call centrá v Indii a Číne konkurencia?

V marci som sa tam vybral, nestačí sa o tom iba rozprávať. Bol som prevapený, ako dobre pracujú. Ale počas najbližších troch až piatich rokov sa nemáme čoho báť. Medzi nimi a Európou je stále veľká medzera v kvalite. Zatiaľ sú tam call centrá iba pre anglicky hovoriace krajiny.

### Ako prichádzate na trh?

Napríklad v Bratislave sme prebrali call centrum SkyEurope. Ale trvalo nám to štrnásť mesiacov. V Turecku sme nedávno otvorili call centrum bez jediného klienta. Ale do niekoľkých týždňov bude. A ideme na nový trh aj so stabilnými klientmi. Práve do jednej z tých favorizovaných krajín vstúpi náš klient, ale nemôžem vám povedať ktorý.

### Aký je rozdiel medzi biznisom v Rakúsku a na Slovensku?

Pred piatimi rokmi mi kamarát povedal, že má v Bratislave kanceláriu. Je to blízko. Zamyslel som sa, že vlastne naše centrum v Linzi je z Viedne ďalej, ako keby sme mali call centrum v Bratislave. Uvedomil som si, koľko neviditeľných hraníc mám ešte v hlave. Bol som prevapený. Bratislava je západná Európa, je tu všetko, čo na podnikanie potrebujem. Ako v Nemecku

ku alebo Rakúsku. Mohol by som vám rozprávať históriky z Bukurešti. To bola trošku chyba, z Bratislavy som bol asi príliš nadšený východom Európy.

### Získať kontrakt na Slovensku je často viac o kontaktoch na správnych ľuďoch ako o konkurencii.

Nekupujeme si kontrakty. Pre mňa je veľký rozdiel Rumunsko a Slovensko. Keď sme nedostali zákazku tam, mal som občas pocit, že som mal niečo zaplatiť. Je to o rozvinutosti trhu. Myslím si, že tento rok prídu na slovenský trh call centier veľké kontrakty.



### Keď vám dám kopačky, dres a loptu Ronaldinha, myslíte, že budete hrať tak dobre ako on?

### Prečo niektorých svojich klientov tajíte?

Niektorí nechcú, aby ľudia vedeli, že sa nedovolali priamo im. Niektorí sú, naopak, hrdí, že majú outsourcingované call centrum. Počas troch-štyroch rokov sa aj pohľad na Slovensku zmení. Nie je to zlé vec.

### Na Slovensku nemáte za klienta banku.

V Rakúsku banky outsourcingujú iba odchádzajúce hovory. Prichádzajúce si stále nechávajú. Možno idem trochu proti sebe, ale banky by napríklad nemali outsourcingovať call centrá, pracujú s veľmi citlivými informáciami. Bankové tajomstvo. Ale keď voláte niekomu v mene banky a ponúkate ďalšiu kreditku, na tom nie je nič tajné.

### Aká je vaša konkurencia v rámci Slovenska a celej Európy?

Je to ťažké v cenovej konkurencii, ale za ľahké je to v tom, že už sme zabehnutí a stabilizovaní. Ale napríklad na Slovensku máme malú konkurenciu, je tu zopár lokálnych firiem a pravdepodobne s nižšou kvalitou.

### Aký je priemerný plat vášho operátora na Slovensku a v Rakúsku?

Rozdiel je tam približne pätnásť až dvadsať percent. Ale to len preto, že sme v Bratislave. V Bukurešti to je zlomok.

### Koľko je to finančne?

Priemer v Bratislave je okolo 850 eur plus bonusy. V Rakúsku to je tisícika.

### Počas ostatných desiatich rokov prešla polovica miest v call centrách z nemecky hovoriacich krajín do východnej Európy. Aj vy sa snažíte obslužiť iné krajiny z východnej Európy?

Pred tromi rokmi by som ešte povedal, že tento trend tu nebude. Ale nie je to veľká hrozba. Iba v Nemecku pracuje v call centrách 350-tisíc ľudí. Aj keby sa presunulo do Bratislavy tritisíc miest, nenašli by sme do nich ľudí s nemčinou. Nie preto, že by ich tu nebolo dosť, ale najmä preto, že nechcú robiť v call centrách alebo nemajú ďalšie zručnosti pre operátorov, napríklad takzvanú sociálnu kompetenciu. Podobne to je aj v Poľsku či v Rumunsku. Ale Bratislava je perfektné miesto pre medzinárodné call centrá, ako napríklad SkyEurope alebo Ryanair. Ľudia tu majú perfektné znalosti cudzích jazykov.

### Ako to bude s outsourcingom a call centrami v budúcnosti?

Vo veľkých priemyselných podnikoch je to stále automatickejšie. Ľudí bude treba v službách. Tie porastú. Outsourcingové spoločnosti vrátane call centier už nebudú iba národné. Budú európske alebo globálne. V Európe operujú vo viac ako dvoch štátoch iba Teleperformance, CCC a ešte jedna grécka spoločnosť. Buď sa lokálne spoločnosti stanú globálnymi, alebo ich globálne kúpia.

### Hospodárska kríza tento proces urýchli?

V čase krízy je pre nás ľahšie prebrať menšieho konkurenta alebo iné call centrum v krajine. To bude pre nás šanca, aj keď sa stále snažíme radšej budovať naše pobočky od základov.