

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Zajec

**Notranja organizacija storitve klicnega centra
v primerjavi z zunanjim izvajanjem dejavnosti**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Zajec

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

**Notranja organizacija storitve klicnega centra
v primerjavi z zunanjim izvajanjem dejavnosti**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

ZAHVALA

Borutu. Aniti. Cvetki. André-Marcu. Andreju.

Hvala vsem odličnim ljudem, ki so zaupali vame in mi dali priložnost za to, kar sem lahko naredila, kljub tistemu, česar še nisem imela.

Delo za SKB mi je v čast in ponos.

Notranja organizacija storitve klicnega centra v primerjavi z zunanjim izvajanjem dejavnosti

Z namenom optimizacije stroškov poslovanja se podjetja lahko odločajo za prenos določenih dejavnosti v zunanje izvajanje. Diplomsko delo navedeno tematiko obravnava skozi podroben pregled storitve klicnega centra v finančnih dejavnostih tako z vidika notranje kot tudi zunanje organizacije dejavnosti. Najprej se jasno opredeli terminologijo in predstavi samo storitev klicnega centra, specifike ter delovanje in uporabo storitve. Posebej se izpostavi delovanje klicnih centrov v finančnih dejavnostih. Sledi predstavitev zunanjega izvajanja dejavnosti, ki uvodoma na temo naveže teorijo transakcijskih stroškov, nato pa opiše načine ter pregleda ključna področja izvajanja. Veliko pozornosti se nameni možnim napakam ob izvajanju, ključnim tveganjem ter strategijam za reševanje situacij v primeru težav. Nadalje se izpostavi storitev klicnega centra v povezavi z notranjim ali zunanjim izvajanjem dejavnosti s kratkim vpogledom v stanje v Sloveniji in po svetu. V zadnjem delu se posveča študiji primera notranje izvedbe storitve klicnega centra v banki SKB d.d. in predstavi zgodovinsko ozadje odločitve, razloge za sprejeto odločitev, potek organizacije ter današnje stanje interne storitve klicnega centra SKB TEL.

Ključne besede: klicni center, zunanje izvajanje dejavnosti, finančna dejavnost, Skupina SKB.

Internal organization of call center service compared to outsourcing

Within the scope of optimizing operating costs, companies may decide to outsource some of their activities. The thesis deals with this topic through a detailed overview of call center services in the financial sector, in terms of both internal and external organization. First, there is a clearly defined terminology, followed by the call center service presentation in terms of the characteristics, functionalities and the use of service. There is a separate presentation of call centers in the financial sector. This part is followed by a presentation of outsourcing, it starts from the theory of transaction costs, later describing the different modes and reviewing the key areas of implementation. A special focus is on possible mistakes in outsourcing, key risks and strategies of dealing with problematic situations. Furthermore, the call center service is presented in connection with internal organization and outsourcing, with a brief insight into the situation in Slovenia and abroad. The last part of the thesis presents a case study of the internal call center in SKB d.d., presenting the historical background and the reasons for its decision, the organization structure and the current status of the SKB TEL call center service.

Key words: call center, outsourcing, financial sector, SKB Group.

KAZALO

1	UVOD.....	8
2	KLICNI CENTER – MULTIDISCIPLINARNA PERSPEKTIVA	10
2.1	Opredelitev pojmov	10
2.2	Tipologija storitve.....	11
2.3	Delovanje klicnega centra	12
2.4	Praktična uporaba storitve klicnega centra.....	12
2.5	Klicni centri v finančnih dejavnostih.....	13
3	ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI.....	15
3.1	Teorija transakcijskih stroškov	15
3.2	Načini izvajanja zunanje dejavnosti	17
3.3	Ključna področja zunanjega izvajanja dejavnosti	20
3.4	Odločitev za prenos dejavnosti v zunanje izvajanje.....	21
3.5	Izogibanje pastem na poti do uspeha	22
3.5.1	Zunanje izvajanje tistih dejavnosti, ki se ne bi smele izvajati zunanje	22
3.5.2	Izbira napačnega izvajalca	22
3.5.3	Sklenitev slabe pogodbe o sodelovanju	22
3.5.4	Zapostavljanje pomena osebnih predsodkov.....	23
3.5.5	Izguba nadzora nad zunanje izvajano dejavnostjo	23
3.5.6	Spre gledani skriti stroški zunanjega izvajanja	23
3.5.7	Neuspešno načrtovanje izhodne strategije	23
3.6	Ključna tveganja zunanjega izvajanja dejavnosti	24
3.7	Strategije v primeru zapletov ob zunanjem izvajanju dejavnosti	25
3.7.1	Teoretična perspektiva	25
3.7.2	Generične rešitve.....	26
4	KLICNI CENTER: NOTRANJA ORGANIZACIJA IN ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI	28
4.1	Razlike v organizaciji	28
4.2	Od notranjega prek zunanjega do čezmejnega izvajanja in spet nazaj.....	28
4.3	Klicni centri na slovenskem trgu.....	29

5	ŠTUDIJA PRIMERA – KLICNI CENTER V SKB D.D.....	30
5.1	Predstavitev Skupine SKB.....	30
5.2	Organizacija klicnega centra v SKB.....	32
5.2.1	Zgodovina.....	32
5.2.2	Zakaj notranje izvajanje	33
5.2.3	Potek projekta.....	34
5.2.4	Klicni center SKB TEL.....	37
6	SKLEP	41
7	LITERATURA	44

1 UVOD

Glede na že nekaj let trajajočo slabo gospodarsko situacijo v svetu, zlasti pa v Sloveniji, je tematika zmanjševanja stroškov in povečanja prihodkov bolj aktualna kot kdajkoli prej. Oboje na tak ali drugačen način vodi v optimizacijo poslovanja, ena izmed možnosti pa je tudi selitev določene dejavnosti v zunanje izvajanje.

Z diplomskim delom želim osvetliti problematiko izvajanja dejavnosti klicnega centra v notranji ali zunanji organizaciji s stališča podjetja, ki deluje na bančnem trgu. Raziskovanje namensko omejujem na en sam segment gospodarske dejavnosti in na eno storitev, da lahko tematiko predstavim bolj ciljno in izčrpno.

Moj cilj je, da s študijo obstoječe literature, študijo primera večjega podjetja v Sloveniji ter pridobljenimi rezultati ugotovim, katera oblika organizacije storitve klicnega centra v finančni dejavnosti je dolgoročno najbolj učinkovita, kaj so ključni kazalniki uspešnosti ter kakšne so izkušnje tako na tujem kot na slovenskem trgu.

S študijo želim dokazati, da se notranje organizirani klicni center za slovensko finančno podjetje dolgoročno obrestuje bolj, kot bi se, če bi se podjetje odločilo za zunanje izvajanje tovrstne dejavnosti. Menim, da se strošek dolgoročno povrne z zvestobo strank in posledičnim povečanjem obsega posla, hkrati pa ga ni mogoče enakovredno primerjati z nižjimi začetnimi stroški v primerih najema storitve, saj ta ne prinaša enake učinkovitosti, verodostojnosti in vodljivosti. S študijo želim pripomoči k lažji odločitvi tistim podjetjem, ki se morda ravno v teh časih soočajo z odločitvijo, ali se določeno storitev s stroškovnega vidika bolj splača izvajati v notranji ali zunanji izvedbi.

V nalogi uporabljam izraz 'klicni center' kot splošni termin za organizacijo dela, ki temelji na storitvah, opravljenih s telefonsko komunikacijo (Mandelbaum (2004, 1)). Ker osnovne naloge klicnega centra navadno ne presegajo omenjene komunikacije po telefonu, se lahko s to omejitvijo bolj jasno opredeljujem glede prednosti in slabosti, ki se navezujejo na notranje ali zunanje izvajanje dejavnosti.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na sedem sklopov. Uvodu sledi podroben pregled storitve klicnega centra, kjer bom v osnovi opredelila razliko med terminoma 'klicni center' in 'kontaktni center'. Nato bom predstavila specifične lastnosti storitve, delovanje in praktično uporabo tovrstne organizacije dela. Zanimale me bodo tudi lastnosti klicnih centrov v finančnih dejavnostih ter razlike med notranjo in zunanjo organizacijo izvajanja te dejavnosti.

V tretjem sklopu se bom podrobneje osredotočila na zunanje izvajanje dejavnosti. Osvetlila bom teoretično ozadje prek teorije transakcijskih stroškov, preverila načine in področja, kjer se dejavnosti najbolj pogosto izvajajo zunanje, ter kaj lahko pretehta pri odločitvi o zunanji izvedbi. Velik poudarek bom namenila preverjanju možnih težav pri izvajanju ter načinom, kako se jim lahko izognemo; predstavila bom tudi ključna tveganja in izhodne strategije, ki so podjetjem na voljo, ko dejansko pride do težav.

V posebnem delu se bom osredotočila na storitev klicnega centra v povezavi z notranjim in zunanjim izvajanjem dejavnosti, kjer se bom dotaknila razlik v organizaciji ter aktualnega dogajanja na to témo tako v svetu kot v Sloveniji.

Peti sklop bo študija primera v banki SKB, saj se je to podjetje leta 2008 odločilo za implementacijo modernega klicnega centra z osnovnima nalogama podpore strankam in pospeševanja prodaje. Študija bo predstavila zgodovinsko ozadje sprejete odločitve in razloge zanjo, potek vzpostavitve nove organizacije in današnje stanje klicnega centra SKB TEL. Podatke za študijo primera bom zbrala z analizo sekundarnih virov, ki so javni ali interni dokumenti Skupine SKB, ter s pomočjo lastnih izkušenj z implementacijo navedene storitve.

V sklepu bom povzela ugotovitve študije ter podala nekaj priporočil za nadaljnje poslovanje klicnega centra v SKB.

2 KLICNI CENTER – MULTIDISCIPLINARNA PERSPEKTIVA

Klicni center v osnovi pomeni določen prostor, kjer se izvaja in sprejema klice prek telefona. Pogosto predstavlja vstopno točko do določenega posla ter kraj, kjer se dogajajo odločilne interakcije s strankami.

2.1 Opredelitev pojmov

V organizacijah lahko naletimo na različno poimenovanje enot s podobnimi delovnimi nalogami, katerih osnovno komunikacijsko orodje s strankami predstavlja telefon; najpogosteje sta to izraza klicni center (angl. *call center*) in kontaktni center (angl. *contact center*). Izraz komunikacijski center (angl. *communication center*) se pojavlja redko.

Kot razlaga Mandelbaum (2004, 1), se 'klicni center' uporablja kot splošni termin za organizacijo dela, ki temelji na storitvah, opravljenih s telefonsko komunikacijo. Ključna značilnost storitev, opravljenih po telefonu, je fizična oddaljenost stranke in zaposlenega (t.i. svetovalca, tele-agenta), informacije za svoje delo pa zaposleni pridobiva prek računalniškega terminala, ki sprejema in posreduje podatke o strankah. Stranka je prisotna le virtualno, tako v kontaktu z zaposlenim kot tudi v času čakanja, da bo kar najhitreje prišla na vrsto in bila 'postrežena' v skladu s svojimi pričakovanji. Osnovne naloge klicnega centra navadno ne presegajo omenjene komunikacije po telefonu (le redko ali izjemoma so uporablja tudi druge komunikacijske poti).

'Kontaktni center' kot oblika organizacije predstavlja nadgradnjo klicnega centra, saj za komunikacijo s strankami uporablja obširnejši splet komunikacijskih poti: poleg telefona še pisno komunikacijo (delno po običajni, večinoma po spletni pošti) in v vedno večjem obsegu tudi elektronsko komunikacijo 'v živo' (angl. *on-line chat*).

Tako klicni kot kontaktni centri predstavljajo najbolj priljubljen in prevladujoč način velikega števila podjetij za komunikacijo s strankami, telefonski klici pa kljub eksplozivni rasti

spletnega in elektronskega poslovanja ostajajo primarna oblika komunikacije zgodnjega 21. stoletja (North American Quitline Consortium 2010, 3).

2.2 Tipologija storitve

Bistvo klicnega centra presega samo opredelitev prostora, kjer se vršijo telefonski pogovori; tipično se opredeljuje kot delovanje, kjer več kot ena oseba vzpostavlja stike in kjer je posamezna interakcija lahko obravnavana s strani kogarkoli v skupini. Povedano drugače, posamezni stik za obravnavo zahteva *sposobnost* in ne določenega *posameznika* (North American Quitline Consortium 2010, 3).

Holman in drugi (2007, vi) izpostavljajo nekaj ključnih lastnosti klicnih centrov:

- Starost: segment klicnih centrov je relativno mlad; tipična starost organizacije kontaktnega centra je 8 let.
- Trgi: klicni centri delujejo večinoma na nacionalnih, manj pa na mednarodnih trgih. V 86% gre za lokalni, regionalni ali nacionalni trg.
- Organizacija izvajanja: dve tretjini klicnih centrov deluje v notranji organizaciji in služi lastnim strankam podjetja, preostala tretjina pa deluje v sklopu zunanjega izvajanja (podizvajalci).
- Segmentacija strank: 57% klicnih centrov pretežno pokriva segment množičnega trga strank (fizične osebe), medtem ko 25% pokriva pravne osebe.
- Podpora in prodaja: največji delež klicnih centrov (49%) skrbi za podporo oz. uporabniški servis strankam, 21% temelji le na prodaji, 30% pa zagotavlja tako podporne kot prodajne aktivnosti.
- Vhodni (angl. *inbound*) in izhodni (angl. *outbound*) klici: v veliki večini (78%) klicnih centrov primarno dejavnost predstavljajo vhodni klici.
- Klici centri ali 'kontaktni centri': velika večina centrov deluje le kot glasovni centri, večkanalni (angl. *multi-channel*) centri pa so v manjšini. Podporna tehnologija je v obeh primerih podobna, klici pa navadno trajajo tri do štiri minute.
- Organizacijske in delovne karakteristike: na globalni ravni povprečni klicni center zaposluje 49 delavcev, sicer pa večina zaposlenih dela v centrih z več kot 230 delavci. Klicni center je 'ploščata' organizacija, kjer vodstvo predstavlja le 12% vseh zaposlenih. 71% zaposlenih je ženskega spola.

2.3 Delovanje klicnega centra

North American Quitline Consortium (2010) opredeljuje pet glavnih operativnih funkcij v kateremkoli tipu kontaktnega centra:

- Vodenje zaposlenih: predvidevanje pretoka klicev, optimalna razporeditev delavcev, organizacija urnikov dela, dnevno uravnavanje ravni storitev za zagotavljanje optimalnega pokrivanja pretoka klicev.
- Skrb za kakovost: nadzor poteka in vsebine klicev, ocenjevanje delovne uspešnosti, preverjanje zadovoljstva strank in urjenje (t.i. coaching).
- Skrb za tehnološko podporo: telekomunikacijska infrastruktura (telefonija in odzivniki), programska oprema za preusmerjanje klicev k operaterjem ali v čakalno vrsto, orodja za nadzor dogajanja v klicnem centru (število prejetih, izvedenih, opuščenih klicev ipd.), računalniški terminal za zagotavljanje potrebnih podatkov o stranki ter skrb za redno vzdrževanje in nadgradnjo vsega naštetega.
- Poročanje in komunikacija: kroženje informacij med stranko in zaposlenimi, med klicnim centrom in drugimi enotami podjetja ter v centru samem. Pomemben del predstavlja tudi redno poročanje o rezultatih tako skupine kot posameznikov.
- Finančno upravljanje: vodenje klicnega centra je povezano z vrsto stroškov, zato je nadzor nad sredstvi v smislu učinkovite porabe virov izjemnega pomena.

2.4 Praktična uporaba storitve klicnega centra

Pinedo in drugi (2000, 358–359) poudarjajo, da se je pomembnost klicnih centrov v gospodarstvu izjemno povečala od leta 1878, ko je telefonska družba Bell (Bell Telephone Company) uvedla telefoniste – operaterje za povezovanje klicev. Stik s stranko ima velik pomen za poslovanje, zato velja enako tudi za vlogo klicnih centrov v prodaji in skrbi za zadovoljstvo strank.

Klicni centri imajo pomembno vlogo v mnogih dejavnostih, v preteklosti sicer najbolj obsežno v telekomunikacijah, letalski industriji in maloprodaji, danes pa se ta poudarek zaradi širitve elektronskega in spletnega poslovanja nekoliko zmanjšuje oziroma se prenaša na druge

segmente – tržno raziskovanje, kataloško prodajo, tehnično pomoč in finančne dejavnosti (bančništvo, zavarovalništvo).

Klicni center lahko služi različnim namenom podjetja, kar je odvisno predvsem od njegove panoge in splošne strategije poslovanja. Lahko se uporablja tako za pridobivanje informacij, obravnavo naročil in rezervacij, kakor tudi za izvedbo kompleksnejših nalog (npr. posredovanje zdravstvenih nasvetov, odpiranje osebnih in poslovnih računov, izterjava dolga). V nekaterih dejavnostih morajo klicni centri delovati popolnoma v skladu z marketinškim materialom, ki ga podjetje distribuira svojim strankam, v drugih morajo biti predvsem osredotočeni na zgodovino poslovanja s stranko. Posledično se glede na dejavnost razlikuje tudi pogostost stika s stranko ter obseg tehnične podpore za nemoteno delovanje klicnega centra.

Najpogostejši razlog za investicijo v klicni center je zniževanje operativnih stroškov, saj konsolidacija poslovanja in informacijske tehnologije tipično zniža stroške dela. Drugi razlog je želja po izboljšanju storitev za stranke in dostop do njih vse dni v tednu, ob vsaki uri dneva. Iz tega sledi tretji razlog – nove priložnosti za navzkrižno prodajo, paketno ponudbo storitev in produktov ter posledično povečanje prihodka. Dodatno pa se prek klicnega centra poviša dosegljivost podjetja tudi izven njegovih geografskih meja (dostop prek enotne telefonske številke).

2.5 Klicni centri v finančnih dejavnostih

V finančnih dejavnostih se je storitev podpornega klicnega centra začela pojavljati že zelo zgodaj, vendar do zgodnjih devetdesetih let prejšnjega stoletja ne v obliki neposrednega nagovarjanja oz. trženja strank (Holman in drugi 2007, 7).

Razlogi za investicijo v klicni center se v finančnih dejavnostih ne razlikujejo dosti od ostalih dejavnosti, kar na kratko pomeni: znižanje stroškov in povišanje prihodkov. Organizacija klicnega centra v bančništvu in zavarovalništvu pa je zelo pogosta tudi iz drugih razlogov, saj je potrebno v povezavi s specifičnimi storitvami teh dejavnosti strankam nuditi ustrezno podporo tudi izven rednega delovnega časa in brez osebnega obiska poslovne enote.

Pinedo in drugi (2000, 365) tako izpostavljajo štiri najbolj pomembna področja uporabe:

- bančništvo na drobno (informacije o računih, delovanje bankomatske mreže ipd.);
- borzno posredovanje na drobno in institucije vzajemnih skladov (prenos sredstev);
- podpora kartičnemu poslovanju (poizvedbe o stanju, reklamacije);
- zavarovalništvo (obdelava zahtevkov).

Pomembno pa je opozoriti še na nekaj lastnosti, po katerih se klicni centri v finančnih dejavnostih razlikujejo od tistih v drugih panogah (Pinedo in drugi 2000, 367):

- pogosto je stranka do določene mere 'ujeta' v odnos (več verjetnosti je, da se bo oseba ločila, kot pa da bo zamenjala banko);
- visoke zahteve glede ustreznosti in obdelave podatkovnih baz;
- problematika varnosti in zaupnosti;
- hitra oz. ažurna izvedba storitve (realni čas);
- manj tolerance do napak.

Na tem mestu je smiselno poudariti, da manj kot desetina bank vidi svoj klicni center kot profitni center (Holliday v Pinedo in drugi 2000, 366), saj ta večinoma ne ustvarja neposrednih donosov, temveč s svojimi aktivnostmi vpliva na splošno izboljšanje bančnih storitev ter posledično na zadovoljstvo strank in tako posredno povečuje prihodke.

2.6

3 ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Zunanje izvajanje dejavnosti (angl. *outsourcing*) je posebna strategija sodelovanja organizacije. Organizacija zunanjim izvajalcem zaupa nekatere dejavnosti, ki jih sicer zmore opravljati tudi sama, pri čemer bolj ali manj ohranja svoje temeljne zmožnosti (Kavčič 2007, 303). Zunanje izvajanje dejavnosti je torej poslovni odnos, ki se ga z naročnikovega stališča opredeli kot pridobivanje zunanjih virov, s stališča izvajalca pa opravljanje svoje osnovne dejavnosti s stališča zagotavljanja teh virov (Frelih 2008, 2).

Commons, Coase in Williamson (v Kavčič 2007, 303) navajajo, da se podjetja odločajo za zunanje izvajanje, kadar so stroški dejavnosti znotraj podjetja višji, kot če bi podjetje proizvod ali storitev kupovalo na trgu. Odloči se torej, da bo izločeno dejavnost opravilo drugo podjetje.

Kot ugotavlja Kavčič (2007, 309–310), se je pomen zunanjega izvajanja dejavnosti v svetu v zadnjih treh desetletjih močno povečal, tako v smislu obsega dejavnosti kot tudi kompleksnosti, vsekakor pa so tovrstne aktivnosti potekale že dolgo pred tem. V obdobju med prvo in drugo svetovno vojno je bil prenos proizvodnje (kot na primer tekstil, jeklarstvo, kemija) iz bolj razvitih dežel v manj razvite temelj za začetek industrializacije. Kasneje so mnoga od teh razmerij, ob sočasnem vlaganju lastnega znanja in kapitala, prerasla v današnje mednarodno poslovanje. Podjetja se vse pogosteje zavedajo, da jim izvajanje nestrateških dejavnosti povzroča preveč težav in jih odvrča od njihovih glavnih področij.

Prvi razlog odločitve za izbiro zunanjega izvajanja dejavnosti je znižanje stroškov. Naročnik dosežene prihranke investira v ostala področja poslovanja, jih razdeli lastnikom ali poveča koristi svojih strank. Drugi razlog predstavlja možnost osredotočenja na glavno dejavnost, ki neposredno povečuje dodano vrednost poslovanja. S specializacijo v svojo glavno dejavnost lahko podjetje učinkovito razvije edinstveno konkurenčno prednost (Frelih 2008, 14–15).

3.1 Teorija transakcijskih stroškov

Specializacija je zmožna zgolj, če obstaja izmenjava; nižji so stroški izmenjave storitev ali blaga (transakcijski stroški), večja je možnost stopnje specializacije in posledično tudi produktivnost sistema (Coase v Frelih 2008, 22). Coase izpostavlja trg in podjetje kot alternativna mehanizma izvedbe transakcije storitev (prenos storitve k naročniku).

Teorija transakcijskih stroškov z izhodiščem v Coasovem teoremu avtorja Ronalda H. Coasa nudi teoretično podlago za zunanje izvajanje dejavnosti, njeni glavni predpostavki pa sta racionalizem in oportunitizem. Po tej teoriji podjetja obstajajo, dokler lahko sama izvajajo tržne transakcije ceneje, kot bi jih s pomočjo zunanjih izvajalcev na trgu (Kranjčič 2006, 10). V primeru, da so transakcijski stroški (čas in izdatki, povezani s pogajanjem, sklepanjem in uveljavljanjem pogodb) v določeni dejavnosti znotraj podjetja višji kot na trgu, bodo v podjetju svoj cilj (povečanje vrednosti podjetja) raje uresničevali z menjavami na trgu (Šink v Kranjčič 2006, 10). Od višine transakcijskih stroškov je torej odvisno, katere dejavnosti v gospodarstvu bodo izvajane notranje v podjetjih in katere na trgih, kjer jih bodo podjetja kupovala. Transakcijski stroški nastanejo, ko s ceno niso izražene vse informacije o nekem proizvodu.

Vidik transakcijskih stroškov se torej osredotoča na stroške in ne na koristi poslovanja. Transakcijski stroški so možne izgube, do katerih pride pri izmenjavi blaga in storitev znotraj organizacije ali pa z zunanjimi strankami (Kromkowski in Murphy v Sušnik 2003, 9).

Teorija transakcijskih stroškov nadalje razlaga, da se različne transakcije organizirajo na različne načine zaradi racionalnih ekonomskih razlogov, transakcijska razmerja pa urejajo z različnimi pogodbami ali organizacijskimi oblikami (Sušnik 2003, 8).

Med transakcijske stroške zunanjega izvajanja dejavnosti štejemo (Barthelemy 2003, 93–98):

- stroške iskanja primernih izvajalcev ter pogodbene stroške (pridobivanje informacij o potencialnem poslovnem partnerju in o njegovih pogojih, stroške pogajanj ter stroške ponovnih pogajanj po izteku pogodbe); strokovno ex ante
- ter
- stroške nadzora izvajanja in upravljanja z izvajalcem; strokovno ex post.

Pretirana sebičnost izvajalca (oportunizem) povzroči negotovost pri naročniku ex ante in dejansko uresničitev nevarnosti ex post. Tveganje se povečuje z omejenostjo možnosti nadzora naročnika nad aktivnostmi izvajalca. Temeljna predpostavka teorije transakcijskih stroškov je, da sta naročnik in izvajalec sposobna določiti količino ter kakovost izmenjanih dobrin ali storitev. V primerih, ko tega vnaprej ni možno zagotoviti, se izvedba transakcije dodatno obremeni (Benoit in drugi v Frelih 2008, 24).

Izbira med lastnim ali zunanjim izvajanjem na podlagi teorije o transakcijskih stroških temelji na treh pomembnejših spremenljivkah (Benoit in drugi v Frelih 2008, 22):

1. specifičnost sredstev za proizvodnjo dobrin;
2. negotovost okolja ter težavnost merjenja izvedbe storitve;
3. pogostost izvrševanja storitev.

Navedeni dejavniki povzročajo odklon od idealnih okoliščin popolne konkurenčnosti, otežujejo izvedbo storitev prek tržnih mehanizmov ter eventualno vodijo v izvedbo aktivnosti znotraj podjetja (Benoit v Frelih 2008, 22)

3.2 Načini izvajanja zunanje dejavnosti

Po mnenju Svetovne trgovinske organizacije oz. WTO (v Bhagwati in drugi 2004, 95) obstajajo štiri načini zunanjega izvajanja dejavnosti:

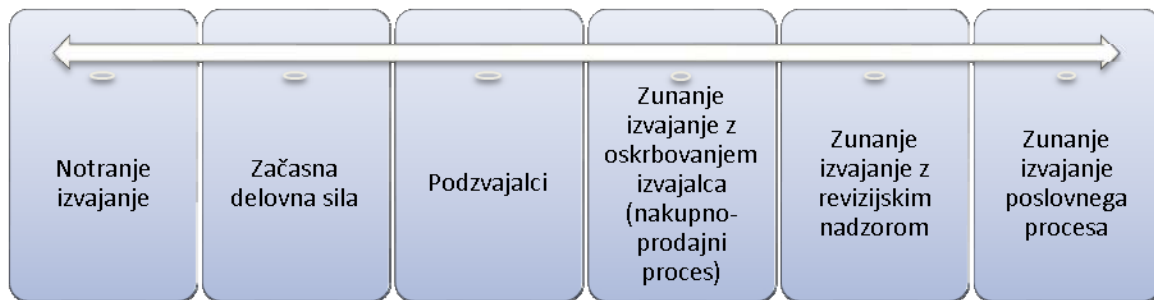
1. Ponudnik in izvajalec storitev v času sodelovanja ostaneta na svojih primarnih lokacijah - znotraj ene države ali v dveh različnih državah (t.i. offshore). Tovrstne storitve lahko ponujajo tako posamezniki kot podjetja; v prvem primeru gre lahko za neodvisne oblikovalce, arhitekta ali svetovalce, ki nudijo svoje storitve s pomočjo elektronskih poti različnim proizvajalcem in strankam po vsem svetu, v drugem pa za velika podjetja, ki upravljajo s klicnimi centri, podpornimi službami in programerji informacijske tehnologije.
2. Ponudnik storitev se v času sodelovanja premesti na lokacijo izvajalca storitev. Primer: mednarodni turizem.
3. Ponudnik storitev v času sodelovanja ustanovi komercialno navzočnost na lokaciji izvajalca storitev (v drugi državi), kar je nujen element v primerih neposrednih tujih investicij. Primer: bančništvo in zavarovalništvo.

- Izvajalec storitev se v času sodelovanja premesti na lokacijo ponudnika storitev. Ta način vsebuje programe začasne migracije, ki se dolgoročno lahko spremenijo v stalno migracijo. Primer: sezonski delavci (nem. *Gastarbeiter*).

Zgoraj omenjeni prvi način izvajanja zunanje dejavnosti je tisto, kar ima v mislih večina ekonomistov, ko diskusija nanese na 'outsourcing'. Z nekoliko zgodovinske ironije Bhagwati in drugi (2004, 96) dodajajo, da je bil ta način v preteklosti obravnavan kot »najmanj kontroverzen«, saj v svojem izvajanju ne zahteva prisotnosti »tujca na domačem ozemlju«. V praksi pa je tudi povsem mogoče, da ob sodelovanju dveh podjetjih pride do mešanja dveh ali več zgoraj navedenih načinov.

Ellram in drugi (2008, 157) pa predstavljajo možne načine izvajanja dejavnosti v linearni perspektivi, ki segajo od notranje izvedbe do popolnega zunanjega izvajanja prek vseh drugih oblik izvajanja dejavnosti (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Možni načini izvajanja dejavnosti



Vir: prirejeno po Ellram in drugi (2008, 157).

Hkrati pa Ellram in drugi (2008, 158) s pomočjo izvedene študije primerov tudi razložijo, katere lastnosti posameznih storitev so najbolj primerne za posamezni tip sodelovanja, vendar si le-te ne sledijo nujno v zaporedju (glej Tabelo 3.2).

Za boljšo predstavo umestitve v prikaz (glej Tabelo 3.2) lahko vzamemo primer klicnega centra; če podjetje namerava predati tovrstno dejavnost v zunanje izvajanje, primernost tovrstne izvedbe temelji na jasni opredelitvi in merjenju rezultatov. Če gre torej za vzpostavitev klicnega centra z osnovnim namenom obdelave prejetih naročil (vhodni klici), hkrati pa je mogoče jasno definirati in meriti uspešnost izvedbe, je morda najboljše predati celotno dejavnost v zunanje izvajanje z minimalno investicijo.

Tabela 3.1: Idealne lastnosti dejavnosti, primernih za posamezni tip izvajanja

Lastnost	Notranje izvajanje	Začasna delovna sila	Podizvajalci	Zunanje izvajanje z oskrbo izvajalca	Zunanje izvajanje z revizijskim nadzorom	Zunanje izvajanje poslovnega procesa
Stopnja nadzora v procesu	Najvišje	Visoko	Srednje visoko	Srednje	Srednje nizko	Nizko
Zahtevana stopnja zaupanja	Visoko	Srednje nizko	Srednje	Srednje nizko	Srednje visoko	Najvišje
Strateški pomen naloge	Srednje visoko	Nizko-visoko	Srednje visoko	Srednje	Srednje	Srednje nizko
Stopnja investicije v sredstva z nakupom podjetja	Najvišje	Nizko	Srednje	Srednje	Srednje nizko	Nizko
Tveganje v primeru nejasnih specifikacij	Najnižje	Nizko	Srednje nizko	Srednje	Srednje visoko	Visoko
Tveganje v primeru nezmožnosti merjenja učinkovitosti	Najnižje	Nizko	Srednje nizko	Srednje	Srednje visoko	Visoko
Tveganje v primerih nestanovitnih trgov	Srednje nizko	Nizko	Srednje nizko	Srednje	Srednje	Visoko

Vir: prirejeno po Ellram in drugi (2008, 158).

Hkrati pa Ellram in drugi (2008, 158) s pomočjo izvedene študije primerov tudi razložijo, katere lastnosti posameznih storitev so najbolj primerne za posamezni tip sodelovanja, vendar si le-te ne sledijo nujno v zaporedju (glej Tabelo 3.2).

Za boljšo predstavo umestitve v prikaz (glej Tabelo 3.2) lahko vzamemo primer klicnega centra; če podjetje namerava predati tovrstno dejavnost v zunanje izvajanje, primernost tovrstne izvedbe temelji na jasni opredelitvi in merjenju rezultatov. Če gre torej za vzpostavitev klicnega centra z osnovnim namenom obdelave prejetih naročil (vhodni klici), hkrati pa je mogoče jasno definirati in meriti uspešnost izvedbe, je morda najbolje predati celotno dejavnost v zunanje izvajanje z minimalno investicijo.

Po Frelih (2008, 10) je glede na omejitve virov znotraj organizacije le-te najbolj uporabiti za naslednje namene:

- temeljno poslovno dejavnost (angl. *core business*);
- procese, ki omogočajo konkurenčno prednost pred tekmeci.

Najbolj primerni za izločitev aktivnosti iz poslovanja so podporni procesi, ki omogočajo izvajanje temeljnih poslovnih procesov. Primeri podpornih poslovnih procesov:

- administrativne storitve;
- računovodstvo in finance;
- upravljanje s človeškimi viri;
- distribucija in logistika;
- prodaja, trženje in skrb za stranke;
- informatika.

3.3 Ključna področja zunanje izvajanja dejavnosti

Po Fowler (2012) so storitve, ki se najpogosteje prenašajo na zunanje izvajalce, naslednje:

- proizvodnja in transport
- klicni centri
- kreativno pisanje
- grafično oblikovanje
- podpora informacijski tehnologiji (IT)
- varovanje.

Podrobno raziskavo glede zunanje izvajanja dejavnosti je v slovenskih podjetjih opravil Kavčič (2007) in med najbolj pogostimi navedel naslednje dejavnosti:

- čiščenje (66 %)
- varovanje (55 %)
- informacijska tehnologija (49 %)
- priprava toplih obrokov (41 %)
- pravne storitve (33 %)
- transport (30 %)
- računovodske storitve (24 %)
- vzdrževanje opreme (23 %)
- proizvodnja (21 %).

V manjšem deležu se zunanje izvajajo še trženje, distribucija, razvoj in raziskave, poprodajne storitve in nadzor kakovosti.

3.4 Odločitev za prenos dejavnosti v zunanje izvajanje

Kavčič (2007, 304) poudarja, da mora vodstvo podjetja temeljito proučiti odločitev za zunanje izvajanje ter analizirati vse mogoče poteke, izide, koristi in predvsem tveganja, ki jih tovrstno sodelovanje vključuje.

Prednosti, ki jih lahko prinaša zunanje izvajanje dejavnosti, je dovolj, da podjetje to možnost prične resno preučevati:

- zniževanje stroškov
- zmanjševanje potreb po vlaganjih
- spreminjanje fiksnih stroškov v variabilne
- izboljševanje ravni kakovosti storitve
- povečanje prožnosti storitve
- dostop do najnovejših tehnologij
- osredotočenje na ključne zmožnosti podjetja.

Hkrati pa se je potrebno zavedati tudi potencialnih nevarnosti zunanjega izvajanja, med katere sodijo predvsem:

- nerealizirani prihranki in skriti stroški
- slaba izbira partnerja
- izgubljanje ključnih zmožnosti, znanj in veščin
- izgubljanje strank.

Kavčič (2007, 305) opozarja, da literatura pogosto obravnava težave podjetij, ki so prenesla dejavnost na zunanjega izvajalca, nato pa predčasno vrnila dejavnost nazaj v svoje podjetje ali pa poiskala novega izvajalca. Redke pa so objave o strategijah, ki omogočajo vsaj tolikšno trajnost zunanjega sodelovanja, da donosi presežejo začetne vložke, še manj pa o strategijah, ki bi omogočale trajno uspešno sodelovanje s podjetji, ki prevzemajo zunanje izvajanje dejavnosti, v obojestransko zadovoljstvo udeležencev.

Prav zaradi te kompleksnosti in manj oprijemljivih strategij uspešnega dolgoročnega sodelovanja je potrebno dovolj časa posvetiti ključnim tveganjem, katerim je izpostavljeno podjetje, ki se odloča za zunanje izvajanje svojih določenih dejavnosti.

3.5 Izogibanje pastem na poti do uspeha

Čeprav je zunanje izvajanje dejavnosti močno orodje za zmanjševanje stroškov, izboljšanje učinkovitosti in ponovno osredotočenje na osnovno dejavnost, pa Barthelemy (2003) v svoji raziskavi izpostavlja sedem ključnih pasti ali 'smrtnih grehov', ki so vzrok za večino neuspešnih izvedb zunanjega izvajanja dejavnosti. Pojavijo se lahko že ob sami odločitvi za zunanje izvajanje ali pa tekom sodelovanja. Vse spodaj naštetih pasti sicer niso enako 'globoke' in ni nujno, da bo določena slaba odločitev pomenila tudi neuspešno sodelovanje; kljub temu pa si podjetje na ta račun lahko 'privošči' največ eno ali dve tovrstni napaki.

3.5.1 Zunanje izvajanje tistih dejavnosti, ki se ne bi smele izvajati zunanje

Odločanje o tem, katere dejavnosti bi bilo najboljše izvajati zunanje, zahteva zelo dobro razumevanje, od kod izvira ključna konkurenčna prednost podjetja. Aktivnosti, ki temeljijo na osnovni dejavnosti podjetja, se naj ne bi izvajale zunanje, saj podjetje s tem izgublja svojo konkurenčno prednost. Hkrati pa obstajata dva dobra razloga, da se zunanje izvaja tiste aktivnosti, ki ne sodijo v osnovno dejavnost: možnost osredotočenja na dejavnosti, ki jih podjetje najbolj obvlada in jih tako še izboljšuje, ter zniževanje stroškov nestrateških aktivnosti s sočasnim izboljšanjem le-teh.

3.5.2 Izbira napačnega izvajalca

Izbiri izvajalca in preverjanju njegovih kvalifikacij je potrebno posvetiti veliko pozornosti. Kvalifikacije prve stopnje je mogoče opredeliti s skrbnim pregledom ponudnika in se nanašajo na cenovno ugodne ter izvedbeno izpopolnjene rešitve. Kvalifikacije druge stopnje se nanašajo na vedenjske značilnosti, morda niso preverljive in se lahko glede na okoliščine spreminjajo – splošna kultura, stremenje k izboljšavam, fleksibilnost, interes za dolgoročno sodelovanje. Najboljši način za preverjanje kompetenc izvajalca so informacije iz prve roke (predajanje manjših poslov na preizkušnjo), kar pa je drag in dolgotrajen proces.

3.5.3 Sklenitev slabe pogodbe o sodelovanju

Dobra pogodba omogoča obojestransko oblikovanje pričakovanj in zavezo k kratkoročnim ciljem, hkrati pa zagotovi 'varnostno mrežo' v primeru spodletelega sodelovanja. Najboljše pogodbe so sočasno (1) jasne v specifikacijah zahtev, (2) popolne v obsegu (bolj ko so

popolne, manj je verjetnosti za draga ponovna pogajanja), (3) stimulativne (vzpodbujajo spoštovanje določil), (4) uravnotežene za obe strani ter (5) prilagodljive (v smislu ročnosti: daljše je trajanje, večja naj bo fleksibilnost za primer potreb po prilagoditvah zaradi sprememb okoliščin).

3.5.4 Zapostavljanje pomena osebnih predsodkov

Zaposleni imajo ob soočenju z zunanjim izvajanjem določene dejavnosti lahko občutek podcenjevanja njihove lastne sposobnosti, ogroženosti zaposlitve in celo nesmisla lojalnosti podjetju. Tovrstna odločitev mora biti ustrezno (komunikacijsko in etično) predstavljena, sicer lahko vodi k odhodu določenih zaposlenih, ki so morda nosilci ključnih znanj, zmanjšanju produktivnosti ali stavkam. Podobno velja tudi, če prenos dejavnosti v zunanje izvajanje zahteva tudi prenos določenega števila zaposlenih k izvajalcu.

3.5.5 Izguba nadzora nad zunanje izvajano dejavnostjo

Ob zunanjem izvajanju aktivnosti je potrebno obdržati manjšo skupino vodij, ki skrbijo za nadzor nad izpolnjevanjem pogodbenih zavez izvajalca ter razvoj strategij dejavnosti v skladu z drugimi strategijami podjetja. Sámó zunanje izvajanje dejavnosti še ne pomeni, da bo s tem dejavnost dejansko postala donosna, zato je potrebno ohranjati nadzor.

3.5.6 Spregledani skriti stroški zunanjega izvajanja

Spomnimo: teorija transakcijskih stroškov omenja dva glavna tipa transakcijskih stroškov zunanjega izvajanja dejavnosti; (1) stroške iskanja primernih izvajalcev in pogodbene stroške ter (2) stroške nadzora izvajalca. Skrite stroške pa povzročajo prav značilnosti, na katerih temelji zunanje izvajanje (specialna oprema, izvedenci dela ipd.); ker vse to ni več v lasti naročnika, jih pa le-ta še vedno potrebuje, lahko to dejstvo skupaj z zavedanjem izvajalca, da ga ni lahko nadomestiti, povzroči oportunistično vedenje izvajalca. Vse to pa ponovno osvetljuje pomen sklenitve dobre in natančne pogodbe o sodelovanju.

3.5.7 Neuspešno načrtovanje izhodne strategije

Enako kot sam potek mora biti tudi zaključek sodelovanja načrtovan že pred dejanskim začetkom. Vgraditev reverzibilnih klavzul v pogodbo o sodelovanju je ključnega pomena (odkup opreme, prenos znanja, prezaposlitev zaposlenih ipd.). Dodatno vrednost lahko predstavlja tudi sklepanje pogodbe za krajši časovni interval in z možnostjo podaljšanja.

3.6 Ključna tveganja zunanjega izvajanja dejavnosti

Aron in drugi (2005, 42) navajajo štiri različne tipe tveganj, katerim so podvržena podjetja z uporabo zunanjega izvajanja dejavnosti (glej Tabela 3.1)

Tabela 3.2: Sistematizacija tveganj

Tip tveganja	Elementi, ki sestavljajo posamezni tip tveganja
Strateško tveganje	Tveganja, ki izhajajo iz oportunističnega vedenja ene ali obeh strani (ponudnik in izvajalec).
Operativno tveganje	Tveganje ne-optimalnih rezultatov, ki so lahko posledica različnih primerov, vključno s kompleksnostjo izvedbe, geografsko ločenostjo stranke in izvajalca ter komunikacije in prenosnih sistemov med obema.
Dejansko tveganje zaradi zmanjšane obsega	Ko podjetje preda v zunanje izvajanje celotno dejavnost, sčasoma izgubi jedro poznavalcev, ki so bili s to dejavnostjo seznanjeni in so imeli določena znanja za izvajanje te dejavnosti v notranji organizaciji.
Dejansko tveganje lokacije	Povzročeno s prenosom dejavnosti na oddaljene lokacije. Ta vključuje geopolitična tveganja, tveganja suverenosti ali tveganja prodajnih tečajev. Ta tveganja so povezana z različnimi regijami in njihovimi drugačnimi socialno-političnimi sistemi ter zgodovinskimi konteksti.

Vir: prirejeno po Aron in drugi (2005, 42).

Od vseh naštetih tveganj se Aron in drugi (2005) najbolj podrobno lotevajo razčlenitve ključnih strateških tveganj, saj so le-ta neposredna posledica določenih aktivnosti izvajalca storitev, druga tveganja pa so predvsem rezultat kompleksnosti procesa in fizičnega odmika dejavnosti na oddaljeno lokacijo.

Strateška tveganja (Aron in drugi 2005, 41–43):

- a. Krčenje aktivnosti izvajalca (angl. *shrinking*): namensko zniževanje produkcije ob zahtevi po nespremenjenem plačilu, ki se pojavi vedno iz dveh razlogov – različna mnenja o tem, kaj je korektno opravljeno delo, in pomanjkanje informacij o dejanskem dogajanju na lokaciji.
- b. Krivolov (angl. *poaching*): izvedba dejavnosti, ki niso predmet naročila, izhaja pa iz sredstev ali podatkov, namenjenih za izvedbo dejanskega naročila. Razlog je podoben kot pri krčenju – pridobitev plačila, ki je višje kot dejansko opravljeno delo, ter pomanjkanje informacij o dogajanju.
- c. Oportunistično pogajanje ali 'roparski napad izvajalca' (angl. *vendor holdup*): enostransko spreminjanje pogojev dogovora po implementaciji. Izhaja iz nezmožnosti naročnika za

zamenjavo izvajalca, zato je vsa pogajalska moč na strani izvajalca. V nasprotju s prvima dvema oblikama je to delovanje do naročnika jasno in odkrito izraženo.

Navedena strateška tveganja lahko zmanjšamo na različne načine, od neposrednega nadzora izvedbe dela (kar je sicer dražja, a učinkovita metoda), zagotovitve opcije menjave izvajalca za konkurenčnega ponudnika, do delitve procesa izvedbe dela v faze, ki se ne prekrivajo, ter jih dodeliti različnim izvajalcem. Pomembno pa se je zavedati, da imajo izvedeni ukrepi za zmanjšanje tveganja nedvomno različne učinke na različne oblike tveganja.

3.7 Strategije v primeru zapletov ob zunanjem izvajanju dejavnosti

Reševanje težav z zunanjim izvajanjem dejavnosti so Freytag in drugi (2012, 101–108) preučili na primerih nekaterih danskih podjetjih v različnih panogah, možne rešitve situacije pa so utemeljili na treh nasprotujočih si teoretičnih perspektivah.

3.7.1 Teoretična perspektiva

3.7.1.1 Stroškovni vidik, ki izhaja iz teorije transakcijskih stroškov

Cilj podjetja je minimalizirati produkcijo in transakcijske stroške. Če so določeni stroški produkcije višji kot v drugih podjetjih, se lahko dejavnost izvaja zunanje. Izbira ponudnika je prosta, a vstop v sodelovanje lahko pomeni otežen izstop iz njega in posledično višje stroške, kot smo jih v osnovi v določenem obdobju predvidevali. Glavni izziv je torej: se bolj splača ostati ali oditi?

3.7.1.2 Vidik sposobnosti, ki temelji na teoriji virov

Po teoriji virov bi podjetja notranje morala obdržati svoje osnovne dejavnosti, druge pa predati v zunanje izvajanje ali pa se z njimi sploh ne ukvarjati. Cilj je zaščita in razvoj osnovnih dejavnosti ter s tem ohranjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti (predvsem z učenjem in izkoriščanjem lastnega znanja). Ob zunanjih virih pa bi podjetje moralo prednostno iskati ponudnike, s katerimi bi svoje konkurenčne prednosti še nadgradilo. Za pridobitev in ohranitev konkurenčnih prednosti ne pomeni nujno, da je potrebno obdržati lastništvo in nadzor nad viri znotraj ene same organizacije. Ustrezno upravljanje virov se lahko razvije skozi sodelovanje z zunanjim partnerjem.

3.7.1.3 Vidik odnosov, ki temelji na teoriji socialne izmenjave

S tega vidika podjetje ni le ena sama enota, temveč ga je potrebno razumevati na podlagi omrežij, v katere je le-to integrirano. Zunanje izvajanje dejavnosti je način specializacije, so-razvoja, neodvisnosti in strateškega delovanja, zato ustvarja povezave med udeleženiimi podjetji in tako vodi v večjo produktivnost. Kot del omrežja lahko podjetje torej izboljša lastno produktivnost in inovativnost. Ključni izziv tega vidika pa je, da nobena od posameznih enot ni odgovorna za organizacijo procesov med udeleženiimi podjetji.

3.7.2 Generične rešitve

Podjetje lahko po izsledkih omenjene raziskave išče rešitev v štirih (petih) različnih možnostih, ki so sestavljene iz več podkategorij, hkrati pa je ob vsaki ponujeno še nekaj iztočnic za racionalni razmislek o primernosti določene rešitve.

3.7.2.1 Ohranitev sodelovanja s prvotnim izvajalcem

Primer: obstoj dolgoročnejšega sodelovanja, izvajalec pa je prevzel več dejavnosti podjetja, od katerih se v večini drži pogodbenih določil, v manjši meri pa jih krši.

Racionalni razmisleki ob odločanju za ohranitev sodelovanja:

- sprememba bi povzročila višje stroške kot ohranjanje sodelovanja;
- otežena in draga pridobitev ustrezne notranje usposobljenosti;
- druge zaveze izvajalcu in pomanjkanje boljših rešitev za izvedbo dejavnosti.

3.7.2.2 Izbira drugega zunanjega izvajalca

Primer: podjetje se je v želji po visoki optimizaciji stroškov odločilo za cenejšega, a manj izkušenega ponudnika.

Racionalni razmisleki ob odločanju za menjavo izvajalca:

- prenos izvajanja dejavnosti na drugega izvajalca bo povzročilo stroške zaključka obstoječega sodelovanja, iskanja novega ponudnika, vzpostavitve novega sodelovanja, uvajanja ter stroške zaposlenih;
- z menjavo izvajalca je omogočen dostop do novih znanj in s tem tudi potencialni razvoj lastnih usposobljenosti;
- možnost za razvoj boljšega sodelovanja z novim izvajalcem, kar je v korist obeh partnerjev; sprememba v omrežju podjetja ima lahko tako pozitivne kot negativne povratne informacije.

3.7.2.3 Vrnitev dejavnosti v matično podjetje

Primer: podjetje je v zunanje izvajanje predalo preveliko število dejavnosti.

Racionalni razmisleki ob odločanju za vrnitev dejavnosti v matično podjetje:

- ponovna vzpostavitev dejavnosti v notranji organizaciji bo povzročila stroške;
- ponovno pridobivanje potrebnih znanj in usposabljanje zahteva svoj čas in finančni vložek;
- prevzemanje nalog zunanjega izvajalca predstavlja obremenitev, omrežje podjetja pa se lahko na prevzem nalog odzove na različne načine.

3.7.2.4 Ustanovitev nove organizacije

Primer: podjetje sodeluje z zunanjim izvajalcem dejavnosti, manjši del, ki sicer ne predstavlja osnovne dejavnosti podjetja, pa še vedno izvaja notranje (konkretno: banka zelo uspešno organizira komercialne dogodke za stranke ter hkrati sodeluje z oglaševalsko agencijo; svojo dejavnost bi želela izkoristiti za dodatne prihodke in hkrati prekiniti obstoječe zunanje sodelovanje).

Racionalni razmisleki ob odločanju za ustanovitev nove organizacije:

- za preprečevanje oportunističnega vedenja bo potrebna dodatna investicija in/ali pogajanje o spremembi pogodbenih določil;
- podjetniške veščine in učni vidiki bodo ključnega pomena;
- potrebna bo vzpostavitev novega sodelovanja, kar lahko vpliva na druga sodelovanja.

3.7.2.5 Opustitev dejavnosti

Freytag in drugi (2012, 105) možnost popolne opustitve določene produkcije ali storitve sicer omenijo, a ji namenoma ne posvečajo preveč pozornosti, saj je njihov prvenstveni cilj predstaviti tiste možnosti, ki so uporabne za podjetja ob nadaljnjem izvajanju dejavnosti.

4 KLICNI CENTER: NOTRANJA ORGANIZACIJA IN ZUNANJE IZVAJANJE DEJAVNOSTI

4.1 Razlike v organizaciji

Praktično v vseh državah, ki so jih Holman in drugi (2007) zajeli v svojo študijo, se zunanje izvajanje dejavnosti klicnih centrov (v smislu pogodbenih izvajalcev) bistveno razlikuje od notranje organiziranih centrov; gre za razlike pri tipu nujenih storitev, organizaciji dela, obravnavi človeških virov in ravnijo opravljenega prometa.

V primerjavi z notranjimi so zunanji klicni centri v večji meri osredotočeni na prodajo in izhodne klice. V večji meri zaposlujejo delavce za polovičen ali določen delovni čas, ponujajo nižje cenjena delovna mesta, uporabljajo višje stopnje nadzora izvedbe, izplačujejo nižje plače in načeloma nimajo organiziranega sindikata delavcev. Izobraževanja se organizirajo v manjši meri kot v primeru notranje organizacije, odgovorijo pa na 90 % vseh prejetih klicev v določenem času (notranji centri na 85 % prejetih klicev).

Navadno so storitve klicnih centrov predane v zunanje izvajanje tistim podjetjem, ki so se specializirala za nudenje tovrstnih storitev za druga podjetja. Uspešna izvedba zunanjega izvajanja dejavnosti klicnega centra pa je odvisna od enakih faktorjev, ki veljajo za vsako tovrstno sodelovanje med naročnikom in izvajalcem.

4.2 Od notranjega prek zunanjega do čezmejnega izvajanja in spet nazaj

Od sredine prejšnjega stoletja se je mnogo podjetij najprej odločilo za organizacijo osnovne podporne službe, kasneje pa še za pospeševanje prodaje po telefonu. Ta dobrodošla dodatna funkcija je hitro pridobila na vrednosti, telefonsko trženje pa je postalo tako uspešno, da so se nekatera podjetja za to dejavnost celo specializirala. Velika podjetja iz razvitega sveta so v želji po zniževanju stroškov selila lastne klicne centre (tako s podporno kot tržno funkcijo) v zunanje izvajanje v manj razvite predele sveta ali države s cenejšo delovno silo, kot so na primer Indija, Afrika, Vzhodna Evropa in druge (Holman in drugi 2007).

V zadnjem času pa trendi kažejo, da podjetja klicne centre vračajo nazaj v matične države (Hammarberg 2011), saj je oddaljenost kljub nizkim stroškom prinesla druge pomanjkljivosti: slaba komunikacija, kulturne razlike, pomanjkanje profesionalnosti in produktno neznanje, kar je posledično vplivalo na upad prihodkov. Potrošniki gledajo na nizko stroškovne centre kot na nizko kvalitetne usluge; s tem se posledično znižuje tudi ugled ponudnika, kar gotovo ne pripomore k njegovi konkurenčnosti (Holman in drugi 2007, 1). Zdi se, da pravilo o notranjem izvajanju dejavnosti ne velja le za osnovno dejavnost podjetja, temveč tudi za druge aktivnosti, ki so z osnovno dejavnostjo tesno povezane.

4.3 Klicni centri na slovenskem trgu

V Sloveniji so se klicni centri s ključno aktivnostjo vhodnih klicev (podpora uporabnikom) najprej pojavili v telekomunikacijskih podjetjih in pri ponudnikih informacijske tehnologije. Že kar nekaj časa pa so prisotni tudi v finančnih institucijah, predvsem kot podporna služba za pomoč uporabnikom ali prejemniki reklamacij v povezavi s posameznimi storitvami, produkti ali procesi.

Klicni centri s ključno aktivnostjo izhodnih klicev se največ pojavljajo v zavarovalništvu, knjižni prodaji, kataloški prodaji ter izvedbi tržnih raziskav. Tako v Sloveniji kot tudi v drugih državah so postavljene določene omejitve ali prepovedi v povezavi s telefonskim trženjem (Zakon o varstvu potrošnikov in Zakon o zaščiti osebnih podatkov), kar je v zadnjih letih zmanjšalo število ponudnikov tovrstnih storitev (Holman in drugi 2007, 7).

Selitve izvajanja tovrstnih dejavnosti izven meja države (druga država ali celo drug kontinent) zaradi skromne velikosti trga in jezikovnih omejitev verjetno ne bi prišle v poštev; edina opcija se zdi premestitev v centralno oddaljene regije matične države.

5 ŠTUDIJA PRIMERA – KLICNI CENTER V SKB D.D.

5.1 Predstavitev Skupine SKB

Skupina SKB, ki jo sestavljata banka SKB d.d. (v nadaljevanju SKB) in SKB Leasing d.o.o. (v nadaljevanju SKBL), deluje na slovenskem finančnem trgu in je del mednarodne bančne Skupine Société Générale. Strankam nudi storitve komercialnega bančništva, poslovanja s prebivalstvom, investicijskega bančništva in storitve mednarodnega bančništva, bodisi neposredno ali pa s posredovanjem produktov matične skupine.

Splošni podatki Skupine SKB za leto 2012:

- posluje z 233 tisoč strankami (občani, podjetja in druge pravne osebe);
- deluje preko razvejane poslovne mreže, ki jo sestavlja 61 poslovalnic po vsej Sloveniji;
- konec leta 2012 je imela Skupina 924 zaposlenih;
- glede na skupno bilančno vsoto zavzema peto mesto, v letu 2012 pa je prevzela drugo mesto glede na ustvarjeni dobiček v svoji branži na slovenskem trgu.

SKB je razvojno usmerjena univerzalna banka s ponudbo produktov in storitev, ki so strankam dostopne v poslovalnicah, s pomočjo komercialistov ter z uporabo sodobnih bančnih poti (elektronsko in telefonsko bančništvo, mreža bankomatov, poslovanje s plačilnimi in kreditnimi karticami ter mobilno bančništvo). Na področju varčevanj in zavarovanj omogoča sodelovanje z upravljanjem skladov ter z nekaterimi zavarovalnicami s široko izbiro naložbenih in zavarovalniških produktov, SKBL pa ponudbo nadgrajuje z liziškimi produkti. SKB kot banka za poslovanje s prebivalstvom ter z majhnimi in srednje velikimi podjetji nudi širok nabor finančnih storitev, vendar za svoj račun ne trguje z nobenim od finančnih instrumentov.

Skupina si prizadeva zgraditi dolgoročna razmerja s strankami, ohraniti zaupanje in podporo lastnikov, ustvariti spodbudno in ustvarjalno ozračje za zaposlene ter prispevati po svojih

najboljših močeh k razvoju družbenega okolja, v katerem posluje. Ključno poslovno vodilo je hiter odziv na razmere na trgu s prilagajanjem obstoječih in razvojem novih produktov.

Kot del matične skupine Société Générale je Skupina SKB deležna velike podpore v obliki prenosa tehnologije, dobrih praks in poslovnih priložnosti. Slovenskim podjetjem pa to omogoča dostop do razširjene mednarodne mreže, še zlasti tistim podjetjem, ki razvijajo poslovanje v Srednji, Vzhodni in Jugovzhodni Evropi. Prek številnih poslovalnic je SKB vključena v življenje in delovanje lokalnih skupnosti povsod po Sloveniji. Tesno je povezana z okoljem, v katerem posluje, kar se odraža v sponzoriranju in donatorstvu človekoljubnim, športnim, kulturnim in dobrodelnim organizacijam.

V skladu s strategijo največjega delničarja želi Skupina SKB dosegati vedno višje kapitalske donose in boljše kazalnike uspešnosti. Ustvariti si prizadeva novo dodano vrednost, racionalizirati in posodobiti poslovanje, zvišati produktivnost ter racionalizirati stroške, ob tem pa nadaljevati strogo politiko upravljanja s tveganji in ohranjati visoko raven kapitalske ustreznosti prvega reda. Zato je sposobna absorbirati nenadno in nepredvideno možno poslabšanje razmer v gospodarskem okolju.

V podjetju se zavedajo, da bodo zastavljene cilje lahko dosegali le strokovno usposobljeni, ustvarjalni in motivirani sodelavci s skupinskim delom, zato se posveča veliko pozornost zadovoljstvu zaposlenih. Ustvarja se ustrezne pogoje za nenehno strokovno usposabljanje, osebno rast in motivacijo. Za prihodnost zaposlenih se skrbi tudi s sofinanciranjem dodatnega pokojninskega zavarovanja in s spodbujanjem sodelovanja zaposlenih v svetovnem programu lastništva delnic matične skupine (SKB letno poročilo 2012).

V letu 2008 je banka po intenzivnih pripravah in kot del razvitega večkanalnega bančnega pristopa uvedla sodoben klicni center, osnovan na sodobnem komunikacijskem znanju. Klicni center, ki združuje samodejni odzivnik, nudenje informacij in ponudbo telefonskega bančništva, stranki v vsakem trenutku nudi najnovejše informacije o stanju njenega bančnega računa, kartice ali kredita, pa tudi informacije o ponudbi, bančnih produktih, poslovalnicah in bankomatih. S klicnim centrom je stranki omogočeno tudi načrtovanje obiska bančnega svetovalca in s tem učinkovitejša izraba časa. Povezava dohodnega klica z informacijami o sodelovanju stranke z banko pomeni možnost hitrega individualnega odziva, hkrati pa banki

omogoča vnaprejšnjo ponudbo potrebam in željam strank. Klicni center poleg dohodnih klicev omogoča tudi izhodne klice, torej klicanje strank, da bi promovirali novosti v bančni ponudbi in organizacijo sestankov med strankami in njihovim osebnim bančnikom.

Sloganu podjetja "Lepo vas je videti" se je tako pridružil tudi slogan "Lepo vas je slišati". Pozitivni učinki pristopa prek klicnega centra se odražajo tudi v notranji organizaciji banke, organizaciji tržnih aktivnosti, izboljšanju storitev, ki jih nudimo strankam, pa tudi v sami podobi banke (SKB letno poročilo 2008).

5.2 Organizacija klicnega centra v SKB

5.2.1 Zgodovina

V delniško družbo se je SKB leta 1990, ko se je na novo politično in monetarno neodvisna Slovenija že soočala z negativno gospodarsko rastjo, zaupanje Slovencev v domače banke pa je upadalo. SKB je kljub manj ugodnemu gospodarskemu okolju nadaljevala s širjenjem svojega poslovanja, zato je leta 1991 pričela tesno sodelovati z agencijo Pristop d.o.o., z namenom izvedbe celovitega komunikacijskega programa (odnosi z javnostmi, oglaševanje, direktna pošta ipd.). Po dveh letih nenehne rasti na trgu si je projektna skupina v sestavi vodstva SKB in svetovalcev Pristopa zastavila en sam cilj: s komuniciranjem edinstvenosti SKB ohraniti pozitiven trend rasti (Gruban in Verčič 2000).

Poleg mnogih drugih mejnikov, ki so bili rezultat strategije celostnega komunikacijskega programa, je SKB leta 1993 kot prva banka v Sloveniji vzpostavila brezplačno telefonsko linijo v Sloveniji, imenovano 'Zeleni telefon' in namenjeno svetovanju strankam glede bančnih produktov. Hkrati je začel delovati prvi avtomatski odzivnik, 'Bankotel', prek katerega so lahko stranke 24 ur na dan in vse dni v tednu preverjale lastno stanje na računu.

Organizacija storitve 'Zeleni telefon' je bila za današnje čase morda enostavna, za slovensko okolje pred dvajsetimi leti pa precej napredna. Šest bančnikov je v dveh izmenah odgovarjalo na prejete klice strank; organizirana so bila občasna izobraževanja v povezavi s komunikacijo ter redna osveževanja produkcijskega znanja. Namenski izhodni klici se niso izvajali. Programska oprema se ni razlikovala od običajne opreme bančnikov, ki so delo opravljali v poslovalnicah, telefonska podpora pa je temeljila na enostavnem povezovanju več telefonov

skozi eno vstopno telefonsko številko. Ker je šlo za manjši oddelek, je bil priključen na enega od večjih notranjih služb, vodjo oddelka pa je od ostalih zaposlenih razlikovala le višja stopnja znanja, nekaj osebnostnih in organizacijskih sposobnosti ter pristojnost za odgovarjanje na pisne pritožbe strank. Čeprav je v osnovi šlo za klicni center, je bil ta termin precej neprepoznaven in se v vsakodnevni komunikaciji v banki ni uporabljal.

Tako SKB kot SKBL sta v kasnejšem obdobju z namenom pospeševanja prodaje najemala različne ponudnike, ki so nato v njunem imenu po telefonu tržili trenutno akcijsko ponudbo ali določene produkte (zunanje izvajanje dejavnosti). Odziv strank je bil slabši od pričakovanj, prodaja se ni opazno povišala ali pa je pri komunikaciji posrednik–stranka in naknadni komunikaciji SKB–stranka prihajalo do napačnih interpretacij, kaj se je kdo s kom dejansko dogovoril ali mu ponudil. Podjetje se je vedno manj odločalo za tovrstna sodelovanja, hkrati pa se je vedno bolj kazala potreba po osvežitvi neposrednih pristopov do strank.

5.2.2 Zakaj notranje izvajanje

SKB je odločitev o ustanovitvi novega, vsestranskega in modernega klicnega centra v notranji organizaciji utemeljila v skladu s svojo strategijo uvajanja večkanalnega pristopa do strank, povečanja komercialne učinkovitosti (proaktivnosti in učinkovitosti vzpostavljanja stika s stranko) in boljšega obvladovanja področja strank. Neučinkovitost dosedanjih poizkusov zunanjega izvajanja dejavnosti se je kazala predvsem v pomanjkanju podrobnejših podatkov o stranki s strani izvajalca, pomanjkanju znanja o specifični bančni ponudbi, pomanjkanju fleksibilnosti v smislu menjave pristopa ali ponudbe ter nezmožnosti vplivanja naročnika na potek same storitve.

Notranja organizacija storitve klicnega centra je bila odlično izhodišče za ojačanje ključnih adutov, ki jih je banka poudarjala v odnosu do svojih strank: strokovnost, varnost, zaupanje, dostopnost. Vse navedene karakteristike so v finančnih organizacijah še posebej odločilnega pomena za ohranitev dobrega in dolgoročnega sodelovanja s strankami in se tako neposredno navezujejo na bančne osnovne dejavnosti.

Tovrstna organizacija storitev klicnega centra je v času odločitve za implementacijo predstavljala novost na slovenskem bančnem trgu, kar je hkrati pomenilo tudi pomembno konkurenčno prednost.¹

Prenos določenih drugih dejavnosti v zunanje izvajanje se je sicer nadaljeval, vendar je šlo tu predvsem za specifična področja, ki niso predstavljala osnovne bančne dejavnosti oz. so bila z njo manj neposredno povezana: oblikovanje komunikacijskih materialov, izvedba tržnih raziskav, razvoj informacijske tehnologije, podpora procesnim aktivnostim in drugo.

5.2.3 Potek projekta

Implementacija dejavnosti modernega klicnega centra je bila, kot vsaka večja sprememba v podjetju, skrbno načrtovana in izpeljana s pomočjo projektne skupine oz. na kratko Projekta. Projekt bil odprt v letu 2007 in bil formalno zaključen šele dve leti kasneje. Tako časovno kot investicijsko je predstavljal najbolj obsežen projekt v tistem času, sama izvedba pa je, poleg zunanjih izvajalcev in podpore s strani matične skupine, zahtevala podporo večjega dela tako razvojnih kot komercialnih notranjih razpoložljivosti podjetja.

Odločitev za implementacijo klicnega centra je bila potrjena na podlagi natančnega finančnega načrta investicije, ki naj bi se dolgoročno povrnila v obliki povečanja obsega sodelovanja in prodaje obstoječim strankam, pridobivanja novih strank in zmanjšanja stopnje izgubljanja obstoječih strank.²

Ključni cilji Projekta:

- vzpostavitev nove infrastrukture za izvedbo tako vhodnih kot izhodnih klicev, razvoj avtomatskega odzivnika ter aplikacije za sprejem in obravnavo prejete elektronske pošte;
- sistematizacija pristopa do izvedbe komercialnih klicnih kampanj (priprava, izvedba, poročanje in analiza rezultatov);
- izboljšanje storitve v primeru prejetih klicev (kvaliteta in komercialna obravnava);

¹ Podrobnejši podatki o stanju organizacije klicnih centrov na slovenskem bančnem trgu sicer niso na voljo, vendar je iz vsakdanjega poslovanja očitno, da je klicni center SKB v tovrstni organizaciji danes še vedno eden redkih.

² Podrobnosti finančnega načrta investicije predstavljajo poslovno skrivnost.

- integracija nove storitve za stranke z združitvijo obstoječega 'Zelenega telefona', podpore kartičnemu poslovanju, elektronskemu bančništvu in centralne telefonske dispečerske službe;
- poenotenje in nadgradnja obravnave prejetih poizvedb, pritožb in reklamacij;
- vzpostavitev samostojne enote, ki bo z obstoječimi in novimi zaposlenimi zagotavljala učinkovito organizacijo, nadzor nad izvedbo nalog in doseganje načrtanih rezultatov.

Projekt je obsegal tri ključne dele: tehnološko podporo, notranjo organizacijo enote klicni center z novim imenom SKB TEL ter spremembo notranjih procesov. Priprava in razvoj vseh treh delov je potekal sočasno, spremembe, ki jih je prinesel Projekt, pa so neposredno ali posredno vplivale na več kot polovico zaposlenih v SKB.

5.2.3.1 Tehnološki sistem

Tehnološka nadgradnja je obsegala:

- razvoj orodja za zaposlene v klicnem centru, ki omogoča enostaven in hiter način pridobivanja podatkov, potrebnih za svetovanje ali pomoč stranki;
- razvoj ustreznega programskega sistema za obravnavo vhodnih in izhodnih klicev – preusmerjanje klicev k operaterjem ali v čakalno vrsto;
- razvoj orodja za nadzor dogajanja v klicnem centru (število prejetih, izvedenih, opuščenih klicev ipd.);
- razvoj avtomatskega odzivnika z različnimi opcijami – sporočanje stanj o produktih stranke, možnost preklica kartic, usmerjanje na centralo banke ali k svetovalcu v klicnem centru;
- razvoj ustrezne rešitve za komunikacijo s poslovno mrežo (poslovalnicami), ki omogoča vpogled v koledar osebnega bančnika stranke in na ta način organizacijo sestanka z njim brez dodatnega preverjanja razpoložljivosti po drugih kanalih.

5.2.3.2 Organizacija in zaposleni

Poleg obstoječih zaposlenih, ki so bili v preteklosti del 'Zelenega telefona', se je zaposlilo še večje število novih sodelavcev. Skupno je bilo v novem klicnem centru zaposlenih 21 delavcev, od tega direktor sektorja, dva nadzornika skupine in 18 svetovalcev. Že v času pred formalnim začetkom dela so potekala intenzivna izobraževanja v povezavi s komunikacijo, trženjem po telefonu, bančnimi produkti in storitvami, po končanem razvoju programske

opreme pa še uvajanje v ravnanje z delovnimi orodji. Uvajanje tako novih kot 'starih' zaposlenih ter prehod na izvedbo rednih delovnih nalog sta ponujala celo vrsto izzivov; z ustreznim vodenjem skupine, sodelovanjem in medsebojno pomočjo pa jih je bilo mogoče obrniti v pozitivno smer.

5.2.3.3 Procesi (marketing, poslovalnice ipd.)

Spremembe v procesih in privajanje zaposlenih (tako v poslovalnicah kot tudi v podpornih službah) na nov sistem dela in sodelovanja z enoto klicni center, je predstavljalo najbolj zahtevno nalogo Projekta. Človeški naravni odpor do sprememb je bil velik izziv za uspešno izvedbo zelenih ciljev, kljub temu pa so bili v času poteka Projekta postavljeni trdni temelji, na katerih se je po prehodu v redno produkcijo gradilo nadaljnje odnose in sodelovanje. Sodelovanje tako z marketinškim oddelkom, ki skrbi za vsebino klicnih kampanj in potrebno produktno podporo zaposlenim v klicnem centru, kot tudi z bančniki v poslovalnicah, ki so za potrebe ustrezne obravnave strank z zaposlenimi v klicnem centru v vsakodnevnih stikih, je po začetnih težavah in zapletih zapeljalo na ustaljene tire. Z zavedanjem, da eno brez drugega ne gre, so se rezultati uspešnega sodelovanja pokazali že v prvih mesecih po prehodu v redno produkcijo klicnega centra.

Slika 5.1: Komunikacijski material ob implementaciji nove storitve SKB TEL



5.2.4 Klicni center SKB TEL

Klicni center SKB s formalnim imenom SKB TEL je uradno in v polnem obsegu pričel delovati 1. 9. 2008. V času od začetkov delovanja do danes je prišlo tako do sprememb v organizaciji kot tudi v delovnih nalogah, kljub temu pa splošna struktura ohranja prvotno obliko.

5.2.4.1 Organizacija

Oddelek klicni center danes sodi v sklop sektorja Poslovna podpora v diviziji Komerzialno upravljanje – bančništvo na drobno. Delovna področja v enoti predstavljajo vodja oddelka, nadzornik, tehnični nadzornik ter svetovalec.

Vodja oddelka je neposredno odgovoren direktorju sektorja, od katerega dobiva osnovne smernice za delo, sicer pa deluje z visoko stopnjo samostojnosti in odgovarja za produkcijske rezultate. Njegove naloge predstavljajo načrtovanje dnevnih aktivnosti, nadzor dela, delo z zahtevnejšimi strankami, razreševanje konfliktov na notranji in zunanji ravni, kadrovske aktivnosti (zaposlovanje in letni razgovori), izobraževanje in obveščanje sodelavcev, urjenje (angl. *coaching*), vsebinsko podporo pri pripravi in izvedbi klicnih kampanj, sodelovanje z drugimi oddelki in poslovno mrežo, stalni nadzor, spremljanje rezultatov in poročanje.

Nadzornik si z vodjo oddelka deli večino zgoraj navedenih nalog ter hkrati skrbi za obveščanje skupine o novostih in spremembah na produktnem in storitvenem področju banke ter odgovarja na prejeto elektronsko pošto. V odsotnosti vodje prevzema vlogo njegovega namestnika.

Tehnični nadzornik skrbi za nemoteno delo programske opreme, poroča o zaznanih težavah in jih rešuje s pomočjo oddelka informacijske tehnologije, pripravlja statistična poročila in analize za pregled opravljenih nalog in doseženih rezultatov ter sodeluje v projektih, ki s svojo vsebino tako ali drugače vplivajo na delo klicnega centra.

Svetovalec v klicnem centru trži vse bančne produkte in storitve po telefonu, sprejema vhodne klice strank ter izvaja transakcije (plačila, depoziti) po njihovem naročilu, organizira sestanke strank z bančnimi strokovnjaki v poslovalnicah, stranke informira in jim svetuje, sprejema pritožbe in izvaja prvo stopnjo izterjave zapadlega dolga. Vsi svetovalci opravljajo vse

aktivnosti, določanje vrste dela (vhodni ali izhodni klici) pa se določa na podlagi dnevne razporeditve nalog.

5.2.4.2 Naloge

Aktivnosti klicnega centra se delijo v sedem osnovnih skupin:

1. Sprejem in obravnava vhodnih klicev, preusmerjenih klicev iz poslovalnic ter pokrivanje centrale sedeža banke.
2. Izvedba tržnih klicnih kampanj za fizične osebe, podjetnike in podjetja.
3. Izvedba prve stopnje izterjave zapadlega dolga.
4. Sprejem in odgovarjanje na prejeta elektronsko pošto (poizvedbe fizičnih oseb v povezavi z bančnimi produkti in storitvami).
5. Izvedba izobraževanj za bančnike v povezavi s trženjem.
6. Obveščanje strank ob izrednih dogodkih.
7. Izvedba tržnih raziskav (manjši del oz. ne več kot dvakrat letno).

5.2.4.3 Temelji uspešnosti

Za doseganje optimalnih rezultatov v skupini je potrebno posvetiti veliko pozornosti naslednjim področjem:

- komunikacija in pretok informacij v skupini, vezanih tako na dogajanje v enoti kot na širše področje poslovanja;
- poznavanje skupnih ciljev in osnovnih kazalnikov uspešnosti s strani vsakega posameznika;
- medsebojno sodelovanje, svetovanje, podpora in pomoč;
- nadzor skupine in samonadzor posameznikov;
- pravočasno / takojšnje ukrepanje ob zaznanih težavah;
- spremljanje in tolmačenje rezultatov.

5.2.4.4 Spremljanje in poročanje

Spremljanje dnevnih, tedenskih in mesečnih aktivnosti je nujno za identifikacijo področij, kjer je možna izboljšava, kjer je določene dejavnosti potrebno pospešiti ali pa ukiniti. Redno spremljanje je ključno za poznavanje trenutnega stanja, kar omogoča postavitev smernice za prihodnje korake. Nekatero aktivnosti se spremlja v sklopu dnevnega nadzora produkcije, druge pa v sklopu rednega stalnega nadzora pravilnosti izvedenih postopkov.

V enoti klicni center se za doseganje maksimalnih rezultatov in najvišje stopnje kakovosti izvedbe spremlja naslednje aktivnosti:

- število prejetih, zgrešenih, izvedenih in doseženih klicev;
- čas odziva na prejet klic, čas trajanja pogovora in čas za prevzem naslednjega klica;
- število izvedenih kampanj, odzivov strank in ustvarjenih priložnosti za prodajo;
- vsebina prejetih klicev in prejetih poizvedb po elektronski pošti;
- odzivnost strank na poziv za poravnavo obstoječega zapadlega dolga ter dejanska poravnava obveznosti;
- vsebina zabeležk o zaključenem pogovoru s stranko;
- vsebina elektronskih obvestil, poslana bančnikom v poslovalnicah ali strankam;
- vsebina opravljenih transakcij po naročilu stranke.

5.2.4.5 Zaposlovanje

Struktura zaposlenih v klicnem centru je večinoma mlada. Nekaj sodelavcev je sicer že desetletje ali več zaposlenih v banki, ker so v enoto prestopili iz drugih oddelkov, večina sodelavcev pa se je kolektivu pridružila v zadnjih letih. Cilj kadrovske strukture v klicnem centru je zaposlovati mlade sodelavce z visoko izobrazbo, prednostno ekonomske smeri in z dobrim poznavanjem angleškega jezika, z željo po dolgoročni zaposlitvi v veliki finančni instituciji, ki omogoča delovanje tudi na mednarodnih trgih. Izkušnje posameznika v bančništvu pri tovrstnem zaposlovanju niso bistvenega pomena, važna je prisotnost visoke motivacije za delo in interes za navedeno področje poslovanja. Predvideni čas zaposlitve v enoti klicni center je tri leta; v tem času se sodelavec izpopolni v poznavanju bančnih storitev in produktov, trženju, komunikaciji, poročanju in drugih znanjih, hkrati pa že prepoznava tista področja v bančništvu, ki so mu bližja in kjer si želi nadaljevati karakterno pot. S pomočjo vodstva matične enote, kadrovske službe in vodstva ciljne enote se nato dogovarja o možnostih za prezaposlitev.

5.2.4.6 Rezultati

Na letni ravni enota klicni center izkazuje naslednje rezultate:

- 101.000 izvedenih klicev in 50.000 doseženih strank;
- 40.000 prejetih klicev in 10.000 obdelanih naročil;
- 11.000 strank, ki so na povabilo svetovalcev ustvarile novo neposredno prodajno priložnost, od vseh dogovorjenih obiskov pa je bilo le 14% odpovedanih;

- tretjina strank, klicanih z namenom opomniti na zapadli dolg, omenjeno terjatev poravna v najkrajšem času.

Doseženi rezultati so najmanj v skladu s pričakovanimi rezultati, opredeljenimi v Projektu. Enota klicni center je v času od pričetka delovanja prevzela še nekaj novih nalog, ki v Projektu niso bile predvidene, so se pa kasneje izkazale za koristno povečanje obsega zadolžitev (izterjava, obveščanje, izobraževanja ipd.). Še zanimivost: kontaktni center SKB je ob izvedbi tržnih raziskav v smislu pripravljenosti strank za sodelovanje v anketi dosegel celo višje rezultate kot za to dejavnost specializirana agencija (45% oseb v sodelovanju v primerjavi s 30% oseb v sodelovanju).³

V obdobju 2008–2012 je dejansko prišlo do povečanja obsega prodaje in pridobivanja novih strank (10.000 novih strank), vendar klicni center predstavlja le del celotnega spleta aktivnosti in okoliščin, ki so k temu prispevale, zato je neposredni učinek klicnega centra težko oceniti. Enako velja za finančne učinke, ki so prav tako ocenjeni posredno, saj je težko opredeliti natančen vzrok, da je do določene prodaje/prihodka prišlo.

Med številčno neopredeljive, a kljub temu visoko vrednotene rezultate dela sodijo tudi številne pohvale in zahvale tako strank kot tudi sodelavcev iz drugih enot in poslovalnic, ki so jim aktivnosti zaposlenih v klicnem centru v pomoč pri vsakdanjem delu ali poslovanju. Pohvale se nanašajo tako na učinkovitost kot na odnos, hitrost, zavzetost in pripravljenost za delo, kar predstavlja pomembne razlike med dobro in odlično opravljeno storitvijo.

³ Raziskava razlogov, zakaj so določene stranke prekinile sodelovanje z banko (angl. *churn*); raziskava izvedena v sodelovanju z agencijo GfK Slovenija, primerjava rezultatov SKB TEL z GfK; december 2011.

6 SKLEP

Diplomsko delo obravnava primer notranje organizacije storitve klicnega centra v finančni instituciji. Namen študije je bil dokazati v uvodu postavljeno hipotezo, da se notranja organizacija tovrstne storitve dolgoročno izkaže kot boljša naložba v primerjavi z zunanjim izvajanjem dejavnosti ne glede na začetno investicijo oz. stroške, ki jih tovrstna organizacija prinaša.

Kot dokazujejo izsledki objavljenih del na temo zunanjega izvajanja dejavnosti, je lahko zunanje izvajanje dobra odločitev predvsem z vidika optimizacije stroškov ter možnosti, da se podjetje v največji meri posveti le svojim osnovnim dejavnostim. Hkrati pa je v povezavi z vsemi identificiranimi strateškimi in operativnimi tveganji zunanjega izvajanja (Aron in drugi 2005, 42) ter možnimi zapleti (Barthelemy 2003) potrebno izjemno dobro pretehtati, ali je določena dejavnost dejansko primerna za 'izvoz'. Drug vidik pa se nanaša na dejavnost klicnega centra, ki jo je ob odločanju za notranje ali zunanje izvajanje nujno potrebno osvetliti z vidika, kaj je osnovna dejavnost podjetja in v katerem gospodarskem sektorju le-to deluje.

Glede na predstavljeni primer organizacije klicnega centra v podjetju, ki sodi v finančni sektor in katerega osnovna dejavnost je bančništvo na drobno (zbiranje depozitov in plasiranje kreditov končnim strankam), lahko potrdim, da je za to vrsto dejavnosti precej bolj priporočljiva notranja organizacija storitve. To še posebej velja za obravnavani primer, kjer se v klicnem centru izvaja tako vhodne kot izhodne klice in torej ne gre samo za usmerjeno trženje, temveč tudi za splošno podporo poslovanju. Hkrati pa se tudi v tem primeru potrjuje trditev Pineda in drugih (2000, 367), da je zaradi specifičnih lastnosti dejavnosti v finančnih dejavnostih ideja o zunanjem izvajanju dejavnosti potrebno obravnavati s še posebno previdnostjo (varnost, podatkovne baze, zaupnost, izpostavljenost stranke ipd.). Prihodki, povezani z delovanjem klicnega centra v finančni dejavnosti, so posredni in zato težko merljivi – razen v primeru, ko gre tudi v klicnem centru za neposredno prodajo (česar pa študijski primer ne izvaja).

Res je, da notranja organizacija dejavnosti povzroča stroške, ki se v primeru zunanjega izvajanja ne bi pojavili – tu imam v mislih predvsem stroške zaposlenih. Vendar je po zbranih

podatkih in izkušnjah študijskega primera mogoče ta strošek z učinkovito strategijo zaposlovanja ter nadaljnjega kroženja zaposlenih učinkovito omiliti – zaposlovanje mladih kadrov brez izkušenj in v želji po vzpostavitvi dolgoročnega sodelovanja omogoča večji prihranek kot v primeru zaposlitve visoko izurjenih kadrov, motivacijo za delo pa je mogoče ohranjati z določenim variabilnim delom dohodka, vezanim na uspešnost pri prodajnem posredovanju. Dodatne prihranke je mogoče doseči s specializacijo storitve in prenosom ustreznih znanj med sodelavci. V tem primeru ni potrebno iskati zunanjih virov za izvedbo izobraževanj, temveč je enota samozadostna ter sama vzgaja svoj podmladek ali skrbi za manjše 'luknje' v znanju ali pristopu. V primeru potreb po osveževanju pa se usposobi samo manjši del sodelavcev, ki novo pridobljena znanja nato prenesejo na skupino. Dodatne sinergije se lahko dosega tudi s prenosom znanj na druga komercialna področja (iz klicnega centra v poslovalnice) in obratno.

Kot dodatno prednost je vredno poudariti še fleksibilnost pri izvedbi nalog. Notranje organizirana storitev omogoča hitro prilagajanje, če to določena situacija zahteva (sprememba vrste kampanje, več sodelavcev na vhodnih linijah v primeru večjega pritoka klicev, hitra organizacija podpore ali obveščanja v primeru izrednih dogodkov, na primer 'skimminga' na bankomatu). Če se ekipa ne deli na specialiste za vhodne ali izhodne klice, je vse zgoraj naštetu še veliko lažje.

Dodana vrednost notranje organizacije se kaže tudi v stopnji zaupanja strank, saj so le-te lahko prepričane, da bodo ustrezne informacije dobile od strokovno usposobljenega svetovalca, ki bo tudi s podatki, s katerimi razpolaga, ravnal v skladu z zahtevano stopnjo varovanja osebnih podatkov. To navsezadnje predstavlja tudi dejstvo, da za lastne kadre podjetje najboljše ve, kdo so, kaj znajo in kakšne obveznosti jih zavezujejo.

Na študijskem primeru se jasno pokaže pomen petih glavnih operativnih funkcij, ki jih navaja North American Quitline Consortium (2010) – vodenje, kvaliteta, tehnološka podpora, poročanje in finančno upravljanje. Sama bi na tem mestu želela najbolj poudariti ravno vlogo vodenja. Dober vodja bo s celostnim pristopom do svojih sodelavcev, ki presega organizacijo dela ter merjenje doseženih rezultatov ter vključuje tudi osebni pristop, vzor pri delu, deljenje informacij, soočanje s težavami in povezovanjem skupine, dosegel to, kar je za doseganje dobrih rezultatov najbolj potrebno: spoštovanje, motivacijo in predanost zaposlenih. To pa bo

v težkih trenutkih – in delo v klicnem centru je nedvomno težko – pomagalo rešiti marsikatero zapleteno situacijo.

Študija primera skupaj z zaključki iz teoretičnega dela odpira nekaj novih priložnosti za razmislek. Enota klicni center v SKB deluje kot izredno samostojna enota in za svoje nemoteno delo od zunanjih vložkov v splošnem potrebuje le ustrezno vsebinsko ter informacijsko podporo. Ima vzpostavljen in utečen sistem kadrovanja, izobraževanja, spremljave in poročanja, s svojim znanjem in izkušnjami pa je enota dejansko specializirana za izvedbo mnogovrstnih aktivnosti, povezanih s telefonsko komunikacijo med podjetjem in stranko.

Zato bi se podjetje v prihodnosti lahko odločalo za:

- selitev celotne strukture na drugo lokacijo, če bi to lahko zmanjšalo stroške poslovanja (npr. v Pomurje) in/ali
- ustanovitev nove organizacije, ki bi ohranila izvajanje storitev klicnega centra tako za SKB kot morda še za katerega od drugih naročnikov v finančni dejavnosti ter tako poskrbela za dodatne prihodke iz zunanjega izvajanja storitve.

Trenutna gospodarska situacija v Sloveniji res še ne kaže znakov okrevanja in posledično otežuje poslovanje v vseh gospodarskih panogah, bank pa se drži slabši sloves kot kdajkoli prej. Iskanja novih izzivov, spremembe v poslovanju ali spremembah obsega in izvajanja dejavnosti podjetij lahko vodijo tako v optimizacijo stroškov kot v zvišanje prihodkov, kar bo v prihodnosti lahko zagnalo tudi kolesje domačega gospodarstva ter ponovnega plasiranja sredstev s strani bank. V nasprotnem primeru nam morda ostane možnost, da najboljše storitve naših podjetij začnejo najemati tuja – če se zunanjih investicij le ne bomo preveč prestrašili.

7 LITERATURA

1. Aksin, Zeynep, Francis Vericourt in Fikri Karaesmen. 2008. Call Center Outsourcing Contract Analysis and Choice. *Management science* 54 (2): 354–368.
2. Aksin, Zeynep, Mor Armony in Vijay Mehrotra. 2007. The Modern Call Center: A MultiDisciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production and operations management (POMS)* 16 (6): 665–688.
3. Aron, Ravi, Eric K. Clemons in Sashi Reddi. 2005. Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk. *Journal of Management Information Systems* 22 (2): 37–55.
4. Aron, Ravi in Jitendra V. Singh. 2005. Getting Offshoring Right. *Harvard Business Review* 83 (12): 135–143.
5. Avaya. 2009. *Call Centre vs. Contact Centre*. Dostopno prek: <http://www.avaya.com/uk/resource/assets/factsheet/callctrvscontactctr.pdf> (23. avgust 2013).
6. Barthelemy, Jerome in Dennis Adsit. 2003. The Seven Deadly Sins of Outsourcing. *The Academy of Management Executive* 17 (2): 87–100.
7. Bhagwati, Jagdish, Arvind Panagariya in T. N. Srinivasan. 2004. The Muddles over Outsourcing. *Journal of Economic Perspectives* 18 (4): 93–114.
8. Blokdijk, Gerard. 2007. *Call Center 100 Success Secrets*. Dayboro: Emereo Pty Limited.
9. Campbell, J. Susan. 2008. *Call Center or Contact Center: What's the Difference?* Dostopno prek: <http://callcenterinfo.tmcnet.com/Analysis/articles/45590-call-center-contact-center-whats-difference.htm> (23. avgust 2013).
10. Cisco. 2007. *IP Contact Center Case Study: How Cisco IT Migrated Call Centers to IP Contact Center*. Dostopno prek: http://www.cisco.com/web/about/ciscoitwork/downloads/ciscoitwork/pdf/Cisco_IT_Case_Study_IPCC_Migration.pdf (23. avgust 2013).
11. Čehovin, Taja. 2005. *Učinkovite strategije medpodjetniškega povezovanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

12. Ellram, Lisa M., Wendy L. Tate in Corey Billington. 2008. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management* (26): 148–163.
13. Evenson, Ann, Patrick T. Harker in Frances X. Frei. 1999. *Effective Call Center Management: Evidence from Financial Services*. Dostopno prek: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/50.pdf> (23. avgust 2013).
14. EWA Bespoke Communications Blog. 2010. *Contact Centre vs Communication Centre vs Call Centre – But Which One is Right?* Dostopno prek: <http://ewa-ltd.blogspot.com/2010/03/contact-centre-vs-communication-centre.html> (23. avgust 2013).
15. Frelih, Primož. 2008. *Asimetrične informacije v zunanjem izvajanju informatike*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Freytag, V. Per, Ann H. Clarke in Majbritt R. Evald. 2012. Reconsidering outsourcing solutions. *European Management Journal* (30): 99–110.
17. Fritsch, Markus, Andreas Hackethal, Mark Wahrenburg in Kim Wüllenweber. 2007. *The Impact of Business Process Outsourcing on Firm Performance and the Influence of Governance: A Long Term Study in the German Banking Industry*. Dostopno prek: <http://ssrn.com/abstract=1076422> (23. avgust 2013).
18. Gruban, Brane in Dejan Verčič. 2000. SKB Banka: Dokazujemo, kaj zmoremo. *V Slovenska teorija in praksa odnosov z javnostmi (1990–2000)*, ur. P. Ašanin Gole in D. Verčič, 11–12. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi.
19. Hammarberg, Christina. 2011. *Til the Call Centers Come Home*. Dostopno prek: <http://www.icmi.com/Resources/Articles/2011/September/Til-the-Call-Centers-Come-Home> (23. avgust 2013).
20. Hasija, Sameer, Edieal J. Pinker in Robert A. Shumsky. 2008. Call Center Outsourcing Contracts Under Information Asymmetry. *Management science* 54 (4): 793–807.
21. Holman, David, Batt Rosemary in Ursula Holtgrewe. 2007. *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*. Dostopno prek: <http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-US-Version.pdf> (23. avgust 2013).
22. International Customer Management Institute. 2011. *Seven Metrics to Watch for Call Center Success*. Dostopno prek: <http://www.icmi.com/Resources/Articles/2011/February/Seven-Metrics-to-Watch-for-Call-Center-Success> (23. avgust 2013).

23. International Finance Corporation, World Bank Group. 2013. *Measuring Call Center Performance: Global best practices*. Dostopno prek: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/75ce96004cf85d4f8752c7f81ee631cc/Tool+9.4.+Measuring+Call+Center+Performance.pdf?MOD=AJPERES> (23. avgust 2013).
24. Investopedia. 2012. *Most Popular Outsourced Jobs*. Dostopno prek: <http://www.investopedia.com/financial-edge/0712/most-popular-outsourced-jobs.aspx> (2. september 2013).
25. Kavčič, Klemen. 2007. Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management* 2 (4): 303–318.
26. Krajncič, Mojca. 2006. *Outsourcing v logistiki na primeru indijskega gospodarstva*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
27. Mandelbaum, Avishai. 2004. *Call centers (centres): Research bibliography with abstracts*.
28. Metters, Rich. 2008. A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services. *Journal of Operations Management* 26 (2): 198–211.
29. North American Quitline Consortium. 2010. *Call Center Metrics: Best Practices in Performance Measurement and Management to Maximize Quitline Efficiency and Quality*. Dostopno prek: http://c.ymcdn.com/sites/www.naquitline.org/resource/resmgr/issue_papers/callcentermetricspaperbestpr.pdf (23. avgust 2013).
30. Pinedo, Michael, Sridhar Seshadri in J. George Shanthikumar. 2000. *Call Centers in Financial Services: Strategies, Technologies and Operations*. Dostopno prek: <http://pages.stern.nyu.edu/~sseshadr/bookChapters/CVFSChapter18.pdf> (5. september 2013).
31. Ren Z. Justin in Yong-Pin Zhou. 2008. Call Center Outsourcing: Coordinating Staffing Level and Service Quality. *Management science* 54 (2): 369–383.
32. Shi, Yuwei. 2007. Today's Solution and Tomorrow's Problem: The Business Process Outsourcing Risk Management Puzzle. *California Management Review* 49 (3): 27–44.
33. SKB d.d. Dostopno prek: <http://www.skb.si> (8. december 2008).
34. --- 2008. *Revidirano letno poročilo v skladu z mednarodnimi standardi računovodskega poročanja 2008*. Dostopno prek: <http://www.skb.si/medijsko-sredisce/letna-porocila/letno-porocilo-2008> (5. september 2013).

35. --- 2012. *Revidirano letno poročilo v skladu z mednarodnimi standardi računovodskega poročanja 2012*. Dostopno prek: <http://www.skb.si/medijsko-sredisce/letna-porocila/letno-porocilo-2012> (5. september 2013).
36. Sušnik, Simona. 2003. *Fleksibilno zaposlovanje v Sloveniji - možnost ali potreba?* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Wayman, Mark. 2013. Curbing Outsourcing Risks. *Internal Auditor* 70 (1): 41–44.
38. Weerakkody, Vishanth in Zahir Irani. 2010. A value and risk analysis of offshore outsourcing business models: an exploratory study. *International Journal of Production Research* 48 (2): 613–634.
39. Wikipedia. 2013a. *Contact centre (business)*. Dostopno prek: [http://en.wikipedia.org/wiki/Contact_centre_\(business\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Contact_centre_(business)) (23. avgust 2013).
40. --- 2013b. *Call centre*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Call_centre (23. avgust 2013).