

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FALULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Elvira Košele

**Klicni centri in njihovo upravljanje; Primerjava treh izbranih  
primerov**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FALULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Elvira Košele

Mentor: red. prof. dr. Klement Podnar

**Klicni centri in njihovo upravljanje; Primerjava treh izbranih  
primerov**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

*Zahvaljujem se mentorju red. prof. dr. Klementu Podnarju*

*za vzpodbudo, pomoč in potrpežljivost.*

*Hvala vsem raziskovanim podjetjem,*

*ki ste mi odprli obzorja in otvorili poslovno pot.*

*Neizmerno hvala tudi Ervinu, mami in očetu*

*za vso ljubezen in podporo.*

## **Klicni centri in njihovo upravljanje; Primerjava treh izbranih primerov**

Klicni centri so postali pomembna vez med uporabniki ter podjetji in veliko vlogo odigrajo pri zadovoljstvu uporabnikov prav agentje, s katerimi uporabniki komunicirajo. Agent zastopa podjetje in pomembno je, na kakšen način komunicira z uporabniki. S pomočjo literature sem identificirala dva ključna dejavnika za zagotavljanje zadovoljstva uporabnikov. To sta čakanje na prostega svetovalca in veščine agenta. Identificirani dejavniki zadovoljstva morajo vplivati na upravljanje klicnega centra, če ta želi poslovati v skladu s povečevanjem zadovoljstva svojih uporabnikov. Ob tem pa je potrebno tudi poudariti, da ima klicni center priložnost zadovoljstvo ali povečati ali zmanjšati, zato ni vseeno, kakšne ljudi zaposli in kako je upravljan. Na izbranih 3 podjetjih sem analizirala, kako vodje klicni center upravljajo in s kakšnimi ukrepi zagotavljajo zadovoljstvo uporabnikov.

**Ključne besede:** klicni center, zadovoljstvo uporabnikov, upravljanje klicnega centra, veščine agentov.

## **Call centres and its management; Comparison of three selected cases**

Call centres have become an important link between customers and businesses and they play a very important role in customer satisfaction. Agents of a call centre represent the company and it is important how they communicate with customers. According to literature overview, the two key factors for ensuring customer satisfaction are waiting and agent's skills. The identified satisfaction factors must influence on the call centre management, if the company wants to satisfy its customers. At the same time, call centre has the chance to increase or decrease customer satisfaction. This is also the main reason, why is so important who are its employees and what skills they have (knowledge and communication). I researched three companies and their call centres. I analysed their management and their focus to ensure customer satisfaction.

**Keywords:** call centre, customer satisfaction, call centre management, skills.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>TEORETIČNI DEL</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Klicni center</b> .....	<b>8</b>
2.1.1	Vrste in značilnosti klicnih centrov .....	10
2.1.2	Prednosti in slabosti klicnih centrov .....	12
2.1.3	Zaposleni v klicnem centru.....	14
<b>2.2</b>	<b>Zadovoljstvo uporabnikov</b> .....	<b>16</b>
2.2.1	Opredelitev zadovoljstva.....	16
2.2.2	Doseganje zadovoljstva uporabnikov v klicnem centru .....	18
<b>2.3</b>	<b>Dejavniki zadovoljstva uporabnikov klicnega centra</b> .....	<b>19</b>
2.3.1	Merjenje zadovoljstva uporabnikov klicnega centra .....	20
2.3.2	Čakanje na prostega agenta.....	22
2.3.3	Veščine agenta .....	24
2.3.3.1	Znanje .....	26
2.3.3.2	Komunikacija .....	30
<b>2.4</b>	<b>Upravljanje klicnega centra</b> .....	<b>31</b>
2.4.1	Opredelitev raziskovalnih vprašanj.....	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIJA</b> .....	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>ŠTUDIJA PRIMEROV</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1</b>	<b>Predstavitev klicnih centrov podjetij</b> .....	<b>34</b>
4.1.1	Podjetje A.....	34
4.1.2	Podjetje B.....	35
4.1.3	Podjetje C .....	36
<b>4.2</b>	<b>Čakalne vrste</b> .....	<b>36</b>
<b>4.3</b>	<b>Znanje agentov</b> .....	<b>38</b>
<b>4.4</b>	<b>Komunikacijske veščine</b> .....	<b>40</b>
<b>4.5</b>	<b>Ocenjevanje agentov</b> .....	<b>41</b>
<b>4.6</b>	<b>Analiza</b> .....	<b>43</b>
4.6.1	Analiza raziskovanih klicnih centrov izbranih podjetij .....	43
4.6.2	Analiza upravljanja s čakalnimi vrstami .....	44

4.6.3	Analiza upravljanja z znanjem agentov .....	45
4.6.4	Analiza upravljanja s komunikacijskimi veščini agentov .....	48
4.6.5	Analiza ocenjevanja agentov .....	50
<b>4.7</b>	<b>Ugotovitve .....</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>59</b>

### **Kazalo slik**

Slika 2.1:	Pretok podatkov v znanje .....	27
Slika 2.2:	Opredelitev znanja po Blackerju. ....	28
Slika 2.3:	Delež sestavin v komuniciranju.....	30
Slika 4.1:	Organizacijska shema v raziskovanih klicnih centrih .....	43
Slika 4.2:	Ukrepi za zmanjševanje čakalnih vrst .....	45
Slika 4.3:	Proces vpeljave novega agenta v delo .....	47
Slika 4.4:	Pregled zahtevanih komunikacijskih veščin agentov .....	49

## 1 UVOD

Da bi razbremenili delo osebja, ki imajo fizični kontakt s strankami in hkrati zadovoljili osebo, ki pokliče v podjetje, se organizacije množično odločajo za preusmerjanje svojih klicev v klicne centre, kjer jih bo sprejel usposobljen svetovalec. Večja podjetja imajo lastne klicne centre, drugi se odločijo, da bodo svoje klice zaupali zunanjemu ponudniku.

Klicni centri so postali pomembno stičišče med potrošniki in podjetji. Podjetja jih pridno izkoriščajo kot sredstvo, ki kupcem oz. uporabnikom posredno sporočajo, da zanje skrbijo 24 ur na dan, vse dni v letu. Ravno ta skrb za uporabnika in odnos, ki se ustvarja s klicnim centrom, so tudi pomemben sestavni del poslovnih strategij. Klicni centri tako niso več novodobno delo za tekočim trakom, ampak orodje za povečevanje kakovosti ponujenih storitev, kupčevo lojalnost in zadovoljstvo. Zaznana kakovost neposredno vpliva na njegovo zadovoljstvo s storitvijo in kot ugotavlja Kotler (1996, 20), se zadovoljne stranke vračajo oz. jih podjetje tudi veliko lažje obdrži. Bistvo poslovnega uspeha je usmeritev podjetja na osredotočanje na tiste elemente, ki povečujejo zadovoljstvo uporabnikov.

Namen magistrske naloge je s pomočjo domače in tuje literature raziskati in identificirati dejavnike za zadovoljstvo uporabnikov klicnih centrov. Cilj naloge je opredeliti zadovoljstvo uporabnikov in dejavnike za zadovoljstvo uporabnikov klicnih centrov ter identificirati metode za doseganje večjega zadovoljstva. Namen empiričnega dela naloge je preveriti, ali izbrana podjetja identificirajo dejavnike zadovoljstva uporabnikov klicnih centrov in na kakšen način zagotavljajo zadovoljstvo svojih uporabnikov. Prvih nekaj poglavij bo posvečenih osnovnim pojmom, s katerimi operiram v pričujoči magistrski nalogi, to so klicni centri, zadovoljstvo uporabnikov, dejavniki zadovoljstva in upravljanje klicnega centra. Vsak pojem bom še dodatno razdelala in v zadnjem teoretičnem poglavju postavila raziskovalni vprašanji. Zanimalo me bo predvsem, s kakšnimi ukrepi zmanjšujejo svoje čakalne vrste in kako skrbijo za vsebinske in komunikacijske veščine svetovalcev. V empiričnem delu bom primerjala 3 klicne centre, njihovo delo, organizacijo in upravljanje ter analizirala, kakšen pomen ima zagotavljanje večjega zadovoljstva uporabnikov zanje in kako to vpletajo v svoje delo. V zaključku naloge bom podala odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji.

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 Klicni center

Klicni center je prostor, kjer se opravijo in sprejmejo klici. Reynoldsova in Klenkejeva (2006, 1) dodajata, da gre za prostor brez fizičnega kontakta s stranko, kjer se odgovarja na njene klice, elektronsko pošto in se opravi ostala internetna komunikacija (spletni pogovor, spletna vprašanja ipd.). Definicija, ki poleg klicev zajame še dodatne aktivnosti (elektronsko pošto in spletno stran) ustreza pojmu kontaktnega centra. Klic je samo ena izmed poti komunikacije, zato klicni center ni najboljše poimenovanje (Cleveland in Mayben 1997, 7), saj pojem zajema tudi pomoč uporabnikov preko drugih kanalov: klepetalniki s spleta, elektronska pošta, vprašanja prek socialnih omrežij ipd. Razlika med klicnim in kontaktnim centrom je torej samo v dejavnostih, ki se v njih izvajajo. Trenutno sta oba izraza v rabi, ne glede na aktivnosti centra. V nadaljevanju bom uporabljala izraz klicni center, saj se bom osredotočala le nanje. Reynoldsova in Klenkejeva poudarjata še, da definicije, ki se opirajo zgolj na operacije s klici niso zadostne, saj sta za uspešno delovanja potrebna tudi elementa sposobnosti in individualnosti (Reynolds in Klenke 2006, 1). Klicni center je zadeva ekipe oz. skupine (Reynolds in Klenke 2006, 1). Stranke lahko do informacij pridejo po več kanalih. Navadno so to poslovalnice podjetja, splet ali klicni centri.

Razvoj klicnih centrov po Hedgu (2012, 19) je povezan z osnovnimi klicnimi centri, ki so nadomeščali internet (rezervacija vstopnic), saj so stranke opravljale osnovne poizvedbe, sčasoma pa so začele postavljati vse zahtevnejša vprašanja in oddajati tudi pritožbe. To je vodilo v vse bolj izobražene agente, ki so strankam lahko ponudili vse bolj tehnične in strokovne odgovore. Povpraševanje je izboljšalo ponudbo in klicni centri so se prilagodili razmeram na trgu. Ponujati so začeli vse več. Poleg uporabnikov pa so več začela zahtevati tudi podjetja. Apetit po večjem zaslužku je privedel do dodatnih elementov v klicnem centru. To so prodaja in marketinške aktivnosti, ki iščejo priložnosti za dodatni zaslužek.

Osnovni namen klicnega centra je neposredni stik med agentom in klicateljem. Pri tem so izrednega pomena tudi povezava podatkovnih baz klicnega centra s podatkovnimi bazami podjetja za uspešnejši servis stranke in shranjevanje vseh klicev v podatkovne baze za lažjo analizo dela in spremljanje strank. Beleženje vseh kontaktov pomaga



upravljalcem v klicnem centru, da lažje spremljajo statistiko, koliko klicev sprejmejo, kdaj in zakaj (kakšna so vprašanja). Drugi pozitiven vidik beleženja vseh kontaktov pa se nanaša na poznavanje stranke, saj mora podjetje poznati svoje potrošnike in beleženje aktivnosti pomaga k segmentaciji stranke.

Klicni center sestavlja telefonska in računalniška tehnologija, kar omogoča agentom, da operirajo hkrati s stranko in nadzorovanimi sistemi (Jacobs in Rood 2011, 118). Leto 1990 velja v svetu klicnih centru za prelomnico, ko se je število klicnih centrov znatno povečalo, da se je pojavila tudi vse večja potreba po novi tehnologiji (Hedge 2012, 20). Desetletji prej je bila namreč oprema zanje predraga in malih klicnih centrov skorajda ni bilo, kar pomeni, da so svoje klicne centre imele samo multinacionalke (Hedge 2012, 20). Tekom leta 1990 pa je ravno zaradi razcveta klicnih centrov postala tudi oprema zanje cenovno ugodnejša in posledično dostopnejša.

Četudi se klic prenaša preko telefonske linije, pa danes agentje v klicnem centru ne uporabljajo telefonov, saj jih je v večini nadomestil računalniški sistem. Komuniciranje tako postane interaktivno, saj poleg telefonskega pogovora lahko sledi še pogovor preko klepetalnika ali elektronske pošte (odvisno od kontaktnega centra). Multimedijske interakcije so v tem delu ključnega pomena.

Klicni centri so si med seboj dokaj podobni, vendar pa imajo drugačne delovne pogoje (Kjellberg in drugi 2010, 11). Kot dodatno storitev v klicnem centru lahko uvrstimo interaktivni glasovni odzivnik, ki je prisoten skoraj v vseh klicnih centrih. Odzivnik sprejme strankin klic in ga glede na klasifikacijo, ki jo stranka izbere, uvrsti v pravo čakalno vrsto na prostega operaterja. Navadno mora stranka izbrati pravo številko za pravo vsebino. V primeru daljših čakalnih vrst odzivnik stranko sproti obvešča, ali katero mesto stranka zaseda v čakanju, ali o ocenjeni čakalni dobi, ali le prosi za dodatno čakanje ipd. Določena podjetja se odločijo, da ta čas izkoristijo za predstavitev aktualne ponudbe.

Klicni centri postajajo vse bolj pomemben sestavni del podjetij in za mnoge tudi glavni vir za podporo strank, razreševanje sporov, podajanje informacij in odgovore strank (Lywood in drugi 2009, 209). Klicni center je osnova za razvoj razmerja med potrošniki in marketinškimi strategijami, saj ohranja in krepi stik s strankami (Van Dun in drugi 2011, 1347). Namen klicnih centrov je strankam posredovati informacije in nuditi podporo pri reševanju težav. Poznavalci ugotavljajo, da gre za visoko produktivno

storitev z nizkimi stroški dela, posredovano skozi kanal telefonske tehnologije, ki sproti kaže dobre rezultate in posledično vpliva na rast centra (Lywood in drugi 2009, 209). Moderni kontaktni centri obstajajo zaradi naslednjih koristi podjetju: zmanjšanje stroškov, boljša skrb za stranke in nove poti do prihodkov (Jacobs in Rood 2011, 118).

Interakcije, ki se običajno izvajajo v klicnih centrih, so: poizvedbe, pritožbe, direktna prodaja in navzkrižna prodaja. Klicni centri lahko zamenja direktne kontakte s strankami, saj je takšen kontakt lažje dostopen, podjetje pa je bolj dosegljivo uporabniku (Hedge 2012, 17). Kljub temu pa se vseeno vse bolj pogosto tudi klicni centri spreminjajo v kontaktne, saj postaja pisna komunikacija zelo močna njihova komponenta (Hedge 2012, 17). Le redko kateri klicni center je izključno klicni center, zato se tudi postopoma vse bolj uvaja poimenovanje kontaktni center.

Klicni centri so navadno locirani v velikih prostorih z delovnimi postajami za agente in tudi za nadzornike. Pogosto so nahajajo znotraj podjetja, nekateri klicni centri so dislocirani od podjetja. Zgodi se tudi, da so v drugi državi, kjer je cenejša delovna sila kot doma. Najpogosteje se to pojavi pri izrazito strokovnih delavcih, kot so tehnologi in skrbniki računalniške opreme. Podjetja za tovrstne izvajalce izbirajo druge balkanske države, pogosta izbira je tudi Indija.

### **2.1.1 Vrste in značilnosti klicnih centrov**

Klicni centri so si med seboj dokaj podobni, saj delujejo po enakem principu (izvajanje ali sprejemanje klicev). V osnovi tako lahko ločimo štiri vrste kontaktnih centrov glede na vrsto klica (Reynolds in Klenke 2006, 2):

- dohodni klicni center: stranke same pokličejo v center,
- odhodni klicni center: stranke so poklicane s strani centra,
- mešani klicni center: odvijajo se obojni procesi, tako odhodni kot dohodni klici,
- zunanji klicni center: podjetje ima zunanje izvajalce za kontaktni center.

Dohodni klic pomeni, da stranka sama pokliče na številko kontaktnega centra in prosi za nasvet oz. pomoč. Največji izziv dohodnega klicnega centra je vzpostavitev pravega števila usposobljenih ljudi in potrebne podporne opreme ob pravem času, da lahko sprejmejo večji naval klicev kvalitetno (Cleveland in Mayben 1997, 4). Agenti dohodnih klicev so vse bolj obremenjeni s pritiski prodaje in tudi zahtevami visoke stopnje strokovnega znanja določenega področja ter hitro posredovanje stranki točno informacijo (Downing 2011, 411). Odhodni klic opravi svetovalec oz. navadno prodajalec. To pomeni, da on pokliče stranko z namenom prodaje, izraza dobrodošlice ali obveščanjem.

Klicni center lahko opredelimo tudi na podlagi narave dela. Tako ločimo klicni center, ki se ukvarja s povpraševanjem po izdelkih in sprejema nova naročila ter zagotavlja podporo za svoje storitve in izdelke. Tovrstni klicni centri so najbolj razširjeni. Namen klicnega centra je lahko tudi le kot zaleden oddelek za podjetje in služi kot pomoč zaposlenim. Klicni center pa je lahko tudi samostojno podjetje. To pomeni, da lahko druga podjetja z njim sodelujejo in ga najamejo za prevzem njihovih klicev. Reynoldsova in Klenkejeva tako ločita tri tipe kontaktnih centrov glede na kontakt (Reynolds in Klenke 2006, 2):

- podjetje – podjetje: kontakt pride s strani drugih podjetij,
- podjetje – potrošnik: v kontakt s podjetjem pridejo individualni posamezniki,
- interni: primarni kontakt predstavljajo zaposleni v podjetju.

Na podlagi vseh študij o delu v klicnih centrih se je vzpostavila dodatna delitev klicnih centrov. Prvi tip predstavljajo »kvantitetni« centri, drugega »kvalitetni«. Kot že samo ime pove, je v prvem tipu pomembno, da se sprejme veliko klicev, delo ima malo dodane vrednosti, saj je rutinsko, agentje imajo navadno vnaprej spisane dialoge in stroge omejitve glede dela (Zapf in drugi 2003, 313). Tovrstni klicni centri imajo minimizirane stroške dela in ne zagotavljajo dodane vrednosti k zadovoljstvu uporabnikov (Zapf in drugi 2003, 313). Drugi tip klicnih centrov se osredotoča na kvaliteto, kjer je delo kompleksno, agent sprejme manj klicev, ki se med seboj razlikujejo in zahtevajo različne napore, znanje in delo (Zapf in drugi 2003, 314). V

takem okolju vladajo nenehno učenje, treniranje, raziskovanje, manjša fluktuacija delavcev in višje plačilo (Zapf in drugi 2003, 314).

Hedge (2012) je identificiral naslednje klicne centre:

- veliki telemarketinški centri in kataloški trgovci,
- klicni centri, ki delujejo na podlagi zbiranja sredstev,
- podporni centri, ki nudijo tehnično podporo,
- klicni centri, ki so najeti za izvajanje storitev za drugo podjetje,
- rezervacijski klicni centri, kjer lahko stranka npr. opravi rezervacijo za letalsko karto ali hotelsko nočitev.

### **2.1.2 Prednosti in slabosti klicnih centrov**

Klicni centri so pomembni za podjetja, saj jim lahko omogočajo prednost pred konkurenco. Z njimi lahko identificirajo potencialno dobičkonosne stranke, jih posledično primerno obravnavajo, poskrbijo, da so zadovoljne, povečajo prodajo in podjetju predajajo povratne informacije glede aktualnih produktov. Pozitivna lastnost klicnih centrov je njihova dosegljivost, saj navadno obratujejo dlje kot prodajna mesta ali zaledne službe v podjetju. Veliko centrov je tako dosegljivih vse dni v letu (tudi med prazniki) in nepretrgano. To je praksa predvsem klicnih centrov mobilnih operaterjev.

Uporabnik z uporabo klicnega centra relativno hitro prejme odgovor, kar pomeni, da lahko kot njihovo prednost izpostavimo dobro odzivnost. Klicni centri so lahko dostopni in omogočajo skoraj vse na enem mestu. Uporabnik lahko tako npr. z enim samim klicem sklene pogodbo in naroči nove izdelke. V primerih nedelovanja stranka lahko odda pritožbo ali reklamacijo.

Klicni center je stroškovno gledano ugoden za podjetje, vendar pa za uspešno delovanje potrebuje napredno računalniško in telefonsko opremo, da lahko sprejema in servisira uporabnike storitev. Klicni centri delujejo v prid zadovoljstva uporabnikov in poskrbijo za hiter odziv ter kličočemu ponudijo informacije, ki jih išče. Delo v klicnem centru je

do sekunde natančno organizirano, kar pomeni optimizacijo dela, časa in obdelave klicev.

Vse več se v klicnih centrih pojavlja pritisk povečanja prodaje, četudi stranka pokliče le z namenom informacij, ji agenti ponujajo dodatne storitve. Kljub optimizaciji dela pa je še vedno v ospredju osebni pristop, ki ga stranke še posebej cenijo, zato tudi pokličejo v klicni center. V večini so klicni centri dostopni 24 ur na dan vse dni v letu in agentje v njih so najbolj informirani glede storitev in produktov podjetja.

Največja slabost klicnega centra je problem čakalnih vrst v konicah. To podjetja dokaj uspešno rešujejo s posebnimi odzivniki, ki jih aktivirajo v trenutku povečanja klicev in daljših čakalnih vrst. Odzivnik stranke opozori na daljše čakanje in ponekod tudi ponudi možnost vrnjenega klica. Nekateri odzivniki omogočajo celo, da stranka lahko pusti sporočilo podjetju. To je v navadi, ko stranka pokliče izven delovnega časa klicnega centra.

Druga problematika v klicnih centrih je težnja po pretirani učinkovitosti. Gre za težnjo po čim krajših pogovorih z namenom večjega sprejema klicev. To vodi v nepotrebno hitenje, površnost in napake, ki si jih klicni center ne bi smel privoščiti. Klicni centri želijo zagotoviti vsem uporabnikom pravočasno obravnavo in zato se mora agent tudi potruditi za hiter odziv in pogosto je to na račun vnaprej določenih dolžin pogovora. Umetno skrajševanje pogovora pa ni prijetno za sogovornika, ki išče pomoč oz. rešitev.

Slabost, na katero klicni center nima vpliva, so pojavi, ki sprožijo val klicev. To se zgodi mobilnim operaterjem, ko pade omrežje, ponudnikom elektrike, ko ni električnega toka ali če podjetje objavi novo zelo ugodno ponudbo. Vsi naštetih dogodki in še mnogi drugi naredijo hude težave klicnim centrom, saj se jim nenadno poveča število prejetih klicev lahko tudi za dva ali trikratnik od običajnega števila. Klicni center ne more v tako kratkem času zagotoviti dovolj agentov in tako pride do veliko zgrešenih klicev in dolgih čakalnih vrst. Takšen naval je navadno kratkotrajen in traja le nekaj ur, potem se stanje umiri in preide na ustaljene tire.

Vse zahteve, ki vladajo v klicnem centru, in nadzorovano okolje negativno vplivajo na zaposlene, zato se ti nenehno zamenjujejo. To pomeni, da mora podjetje stalno vlagati v nove zaposlene, izobraževanja ipd. Konstantno izmenjavanje zaposlenih negativno vpliva na organiziranost v podjetjih.

### 2.1.3 Zaposleni v klicnem centru

Vsako delovno mesto zahteva določen tip kadra. Klasični predstavnik dela v klicnem centru sedi za računalnikom 8 ur na dan, ima na glavi slušalke, da so roke proste za uporabo računalnika, dnevno sprejme med 60 in 250 klicev in več strank, ko jih sprejme, manj se jim posveti in vse bolj rutinsko postaja njegovo delo (Zapf in drugi 2003, 312). Številni avtorji delo v klicnem centru še vedno razumejo kot nezahtevno delo, ki ne zahteva dodatnih veščin in predstavlja le novodobni primer taylorizma (Knights in McCabe 1998 in Dieskhoff in drugi 2002 v Zapf in drugi 2003, 312). Klic je za agenta v klicnem centru navadno relativno kratka rutinska interakcija s stranko v kontroliranem okolju z avtomatsko prevezavo (sistem usmerja klice do prostih agentov). Vse skupaj namreč povezuje napredna informacijska tehnologija in ob vsem tem se vedno od agenta pričakuje še prijaznost (Zapf in drugi 2003, 313).

Agent v klicnem centru je tipičen predstavnik novodobnega delavca v storitvenem sektorju. Agent opravlja sicer rutinsko delo, vendar mora za to balancirati tudi svoja čustva, saj mora poleg veščin komunikacij, učenja in znanja uporabljati še osebne veščine (Lyod in Payne 2008, 5). Delo v klicnem centru je klasični primer taylorizma, saj predstavlja rutinsko delo in zaposleni imajo malo kontrole nad delom (Zapf in drugi 2003, 311). Prav tako se ga drži slab sloves, ker velja za zelo stresno delo, tako s plati narave dela kot dela s strankami (Zapf in drugi 2003, 311). V zadnjem času je vse težje najti ustrezno delovno silo za klicni center, ravno zaradi prave osebnosti in pravih socialnih veščin (Lyod in Payne 2008, 5). Ko bo širša javnost sprejela dejstvo, da so čustvene in socialne veščine enakovredne veščinam moči, vzdržljivosti ipd., bo tudi delo v klicnem centru obravnavano kot zahtevno delo (Lyod in Payne 2008, 7).

Delo v klicnem centru je naporno in povezano s stresom. Agenti sedijo pred računalniškimi ekrani in opravljajo enolično delo, ki pa zahteva veliko napora, malo podpore s strani nadrejenih in brez možnosti napredka ali sprememb (Kjellberg in drugi 2010, 10). Vsi naštetih dejavniki vodijo v stres skupaj z vse večjimi zahtevami in pritiski, ki jih ima vodstvo klicnih centrov do agentov. Delo agentov v klicnih centrih je postalo veliko bolj kompleksno in je prešlo od podajanja informacij in reševanje strankinih težav do spodbujanja prodaje (Dowing 2011, 410). Agent prejema klic za klicem, stranke so zahtevne in nejevoljne zaradi dolgih čakalnih vrst. Zgodi se, da je stranka tudi nesramna, celo verbalno nasilna. Analiza klicnih centrov po Evropski uniji je

izpostavila elemente organizacije dela, šolanj, omejenih možnosti napredovanja, zdravje in nadzor zaposlenih, ki vodijo v stres in nezadovoljstvo pri delu (Bangara 2000 v Jacobs in Rood 2011, 119). Dodatno emocionalno breme zaposlenim v klicnih centrih naložijo tudi nezadovoljne in jezne stranke, s katerimi imajo opravka (Kjellberg in drugi 2010, 10). Večno navodilo agentom pa je, da morajo delovati srečno, prijetno in veselo oz. predvsem nasmejano, da lahko pomagajo, ne glede na njihovo trenutno osebno stanje.

Vse več ljudi po svetu je zaposlenih v kontaktnih centrih. Po pregledu statistike za leto 2005 naj bi v 15.850 klicnih centrih delalo 17 milijonov agentov v 11 evropskih državah in v 60.000 klicnih centrih v ZDA še 4 milijone agentov (Kjellberg in drugi 2010, 9). Podatki za Švedsko pričajo, da je v 700 kontaktnih centrov zaposlenih okoli 100.000 ljudi, kar predstavlja 2,5 odstotkov celotne delovne populacije (Kjellberg in drugi 2010, 9). Največja težava, s katero se klicni centri srečujejo, je visoka fluktuacija. Sodeč po študiji Holmana in soavtorjev (2007, 7) je fluktuacija v tipičnem klicnem centru kar 20-odstotna glede na leto. Pod fluktuacijo pa uvrščamo napredovanja, prostovoljne odpovedi, upokojitve in odpuščanja. Visoka fluktuacija pa povzraha stroške delovanja klicnega centra, saj je treba vedno znova vlagati v nov kader. Delovna doba v klicnih centrih je zelo nizka, saj kar ena tretjina delovne sile prej kot v enem letu zapusti klicni center zaradi nezadovoljstva in stresa pri delu (Holman in drugi 2007, 8). Stres v klicnih centrih povzroča tudi nenehen nadzor vodij nad agenti, konstantno ocenjevanje produktivnosti in poslušanje klicev. Višjo izobrazbo, kot ima zaposlen v klicnem centru, višje ocenjuje stopnjo stresa na delovnem mestu (Holman in drugi 2007, 9). Avtorji študije pojasnjujejo, da to botruje previsokim pričakovanjem višje izobraženih agentov. Delo v klicnem centru v splošnem ne zahteva specifičnega predznanja.

## 2.2 Zadovoljstvo uporabnikov

### 2.2.1 Opredelitev zadovoljstva

Zadovoljstvo je občutek ugodja ali razočaranja, ki je posledica primerjave znanega delovanja izdelka (ali rezultata) z lastnimi pričakovanji (Kotler 1998, 61). Če je rezultat slabši od pričakovanja, je uporabnik nezadovoljen. Če pa rezultat presega pričakovanje, je zadovoljen. Osnovni proces zadovoljstva oz. nezadovoljstva se zdi logičen: uporabnik je zadovoljen takrat, ko je dejanska raven izdelka ali storitve enaka ali pa presega njegova pričakovanja (Ule in Kline 1996, 249). Zadovoljstvo uporabnikov je čustveni odziv uporabnika na izkušnjo v primerjavi s pričakovanji glede nje (Snoj 1998, 158). Po vsakem stiku s storitvijo ali izdelkom uporabniki doživljajo različne stopnje zadovoljstva ali nezadovoljstva. To pa je odvisno tudi od njihovih predhodnih pričakovanj. Vprašanje je, ali so bila izpolnjena ali ne. Definicije različnih avtorjev so si dokaj enotne in vse vključujejo pojem pričakovanja. Zanimivo je tudi, da se uporabnik storitev bolj čustveno odziva kot uporabnik (kupec) izdelkov, zato ni pomembno zgolj, kako uporabnik zazna, ampak tudi, kako se odziva med izvajanjem storitve in kako po njej (Potočnik 2000, 181). Čeprav je zadovoljstvo stranke izrednega pomena za podjetje, pa se je z raziskovanjem tega področja začelo šele v 30. letih v ZDA (Damjan in Možina 1999, 4).

Ko se srečamo z nezadovoljnim kupcem oz. uporabnikom storitev, se moramo zavedati, da je na njegovo počutje vplivala tudi lastna ocena lastnosti izdelka ali storitve. Ravno to pa botruje, da podjetja pri preučevanju zadovoljstva s pomočjo ciljnih skupin poiščejo in določajo lastnosti ter attribute svojih produktov in storitev (Zeithalm in Bitner 2003, 86). Raziskave so namreč pokazale, da uporabniki storitev primerjajo oz. vrednotijo med seboj (Zeithalm in Bitner 2003, 86). Primerjajo na primer ceno glede na kakovost ali prijaznost osebja ipd.

Zadovoljevanje strank je ključno za podjetje, a pri tem ne sme pozabiti tudi na preostale ključne elemente za uspeh in obstoj. Podjetje mora identificirati svoje deležnike in določiti mero, kako zadovoljiti tudi njih. Med vire podjetja sodijo delovna sila, materiali, stroji, informacije in energija (Kotler 1998, 67). Vlaganje v povečanje zadovoljstva kupcev lahko pomeni manj sredstev za povečanje zadovoljstva drugih partnerjev. Podjetje mora torej sprejeti tako filozofijo, da se trudi s svojimi omejenimi



sredstvi kupcem posredovati veliko zadovoljstva ob še sprejemljivi stopnji drugih deležnikov (Kotler 1998, 64). Med deležnike lahko spadajo zaposleni, posredniki, dobavitelji, delničarji.

Pri pregledu literature zadovoljstva uporabnikov predvsem na področju marketinga pa je velikokrat koncept zadovoljstva uporabnikov enačen s konceptom kakovosti. To velja v primerih, ko je kakovost obravnavana z vidika zadovoljevanja potreb uporabnikov. Zagotovo so uporabniki bolj zadovoljni s kakovostnimi izdelki ali storitvami. Če koncept kakovosti obravnavamo iz zornega kota marketinga, je zadovoljstvo s storitvami povsem legitimno merilo kakovosti njihovega delovanja (Snoj 1998, 158). Razlika med kakovostjo, ki jo uporabnik identificira, in kakovostjo, ki jo je pričakoval, lahko negativno vpliva na njegovo zadovoljstvo. Če želi storitveno podjetje doseči večje zadovoljstvo uporabnikov, mora vložiti veliko več truda in vključiti v svoja prizadevanja tudi koncept navdušenja, ki temelji na pozitivnem presenečenju (Potočnik 2000, 182–183).

Stranke so strateško pomembne (Jenkins 1997, 5). Na to izjavo se opirajo tako managerji, svetovalci kot tudi akademiki. Paradoks nastane v trenutku, ko se managerji tega zavedajo, vendar podjetja ne vodijo s tem fokusom (Jenkins 1997, 5). Stranke bodo kupovale pri podjetju, za katerega vedo, da ima najboljšo ponudbo (Kotler 1998, 60). Podjetje vложи manj denarja za ohranjanje obstoječe stranke kot akvizicijo nove. Zadovoljstvo uporabnikov vodi v ponovne nakupe in zvestobi do storitev oz. do podjetja. Lojalni uporabniki pa predstavljajo dolgoročno konkurenčno prednost in so za podjetje poceni in učinkovit vir pozitivnega tržnega komuniciranja (Dubrovski 1997, 35).

Stranke pa so za podjetje lahko tudi nevarne, sploh nezadovoljne. Stranka lahko podjetje drago stane (Jenkins 1997, 14). Ključ do zadovoljnih kupcev je trženje s poudarkom na odnosih (Kotler 1998, 85). Čeprav živimo v dobi medmrežja, kjer so informacije vedno na voljo vsem, se še vedno veliko ljudi odloči, da bo do informacij prišlo po klasičnih kanalih, kot so obisk poslovne enote ali klic v kontaktni center. Teh strank ni malo in podjetja morajo dobro urediti oba omenjena kanala.

## 2.2.2 Doseganje zadovoljstva uporabnikov v klicnem centru

Danes morajo podjetja zadovoljstvu kupcev nameniti še več pozornosti, saj lahko kupec prek svetovnega spleta zelo preprosto širi slabe ali dobre govorice po vsem svetu (Kotler 1998, 64). Glavno vprašanje pa nastane, kako zadovoljiti uporabnika preko telefona. Pri tej obliki komuniciranja se srečamo z več izzivi. Pošiljatelj mora komunicirati tako, da sprejemnik poslano sporočilo pravilno razume, s tem, da ga pri tem ne vidi, kar pomeni, da si ne more pomagati z vizualno (neverbalno) komunikacijo. Sogovornika mora razbrati iz barve glasu, odnosa do vsebine in razpoloženja v glasu (govori hitro, z nizkim tonom ipd.). Čeprav klicni centri lahko ustvarjajo, ali ohranjajo zadovoljstvo (Feinberg in drugi 2002, 174) pa v literaturi na področju klicnih centrov pravzaprav ni predlaganih dejavnikov, ki bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu. Nekaj vodil oz. usmeritev je predlaganih v priročnikih za klicne centre ali internih aktih podjetij.

Klicni centri so ključni element za uporabniško izkušnjo, saj so odgovorni za 70 % vseh kontaktov s strankami, ki jih podjetje opravi s svojimi potrošniki (Cheong in drugi 2008 v Garcia in drugi 2012, 214). APCC (Portugalska organizacija kontaktnih centrov) je leta 2011 poročala, da 56 % kontaktnih centrov svoje storitve nudi 24 ur na dan, 7 dni v tednu z željo po večji zadovoljivosti, njihov cilj pa je, da na 50 % klicev odgovorijo med 16 in 30 sekundami, pri tem pa dosežejo povprečno dolžino klica med dvema in petimi minutami (za 82 % podjetij zajetih v študiji velja slednje).

Od podjetja se pričakuje, da pozna svoje stranke, njihove potrebe in jih, kolikor se le da, individualno obravnava in tako zadovolji njihove potrebe. To delo za podjetje opravljajo ljudje, ki so v stiku s stranko, torej prodajalci in agenti v kontaktnih centrih. Danes je kupce čedalje težje zadovoljiti, saj so pametnejši, cenovno bolj občutljivi, bolj zahtevni, manj usmiljeni ter obkroženimi s številnimi konkurenčnimi ponudbami (Kotler 1998, 72).

Zadovoljstvo stranke je ključno za delo kontaktnega centra in za gradnjo zaupanja (Teodoru 2007, 3). S pomočjo klicnih centrov podjetja sporočajo orientacijo do strank, zagotavljajo njihovo zadovoljstvo in pripadnost (Zapf in drugi 2003, 312). Literatura marketinga in potrošniške kulture se do pred kratkim ni ukvarjala z izkušnjo strank kot ločen faktor raziskovanja. Skrb za boljšo uporabniško izkušnjo je postala nova strateška

nuja vseh v podjetju, če želi (p)ostati konkurenčna v panogi (Lywood in drugi 2009, 207).

### **2.3 Dejavniki zadovoljstva uporabnikov klicnega centra**

Literatura na temo identificiranih dejavnikov zadovoljstva v klicnih centrih je skopa. Nekaj avtorjev je sestavilo sezname indikatorjev, ki pripomorejo do bolj kakovostnih storitev v klicnem centru. Med njimi sta tudi Cleveland in Mayben (1997, 101), ki navajata naslednja načela za izvajanje kakovostnih storitev v dohodnem klicnem centru:

- čim krajše čakanje zaradi zasedenih linij ali odzivnikov,
- brez nepotrebne prevezovanja,
- korekten in ustrezen odziv agenta,
- nepriganjanje h končanju klica,
- zagotavljanje ustreznih informacij uporabnikom,
- zajetje vseh informacij ob prvem klicu,
- zajem informacij, ki jih predstavljajo povratne informacije uporabnikov,
- pravilno vneseni podatki,
- dosežen namen klica,
- po klicu ni potrebno dodatno preverjati informacij ali dogovorjenega.

Za zadovoljno stranko po telefonu je potrebna predvsem empatija. Želje so človeško hrepenenje po izpolnitvi najbolj skritih potreb (Kotler 1998, 7). Kline (Ule in Kline 1996, 248) zadovoljstvo opisuje kot čustveni odgovor na proces ovrednotenja izkušnje potrošnje izdelka ali uporabe storitve. Vse zgoraj opisano pa potrebuje tudi določen čas, ta namreč ni irelevanten. Mora ga biti ravno dovolj, ne premalo in ne preveč, saj se potem zadovoljstvo lahko hitro sprevrže v nezadovoljstvo. Theron in drugi (2003 v

Oodith in Brijball Parumasur 2015, 483) in Ward (2010 v Oodith in Brijball Parumasur 2015, 483) so v svoji študiji prišli do zaključkov, da največje nezadovoljstvo klicateljev povzročajo slabo slišani agent, težko razumljiv agent, prekinjena linija med vezavo, ponižujoč odnos, uporaba žargona, dolga čakanja na liniji in večkratno prevezovanje v druge oddelke. Agent se mora zavedati, da v vsakem pogovoru zastopa podjetje in najbolje se bo odrezal s toplim, prijetnim in iskrenim glasom (Oodith in Brijball Parumasur 2015, 483). Glas je njegova moč in z njim lahko tudi manipulira. Agent mora kličočemu dati po slušnem kanalu pomirjajoč občutek z voljo za pomoč (Oodith in Brijball Parumasur 2015, 483).

Zadovoljstvo stranke se lahko poveča tako, da se ji posveti več kakovostnega časa (Garcia in drugi 2012, 215). Bistvo študije Oodith in Brijball Parumasur je olajšana komunikacija. Avtorici namreč zagovarjata, da odnos do strank gradi agent v klicnem centru s svojim znanjem in entuziazmom do stranke, da zadovolji njene potrebe, z doslednostjo, rezultatom in razumljivo komunikacijo (Oodith in Brijball Parumasur 2015, 482). Spremljali sta agente pred in po treningu komunikacije ter prišli do zaključkov, da so bili uporabniki veliko bolj zadovoljni s klicem v klicni center, ko je imel agent umirjen pristop in pokazal zanimanje za stranko tako, da jo je podrobno izprašal o namenu klica oz. težavi ter šele po tem prešel na reševanje njenega problema. Za pridobivanje informacij so agenti morali uporabljati točno določeno besedišče in tudi vnaprej so imeli pripravljene odgovore, da so svojo komunikacijo ponesli na zahtevano raven.

Potrošniki pogosto menjajo podjetja, pri katerem koristijo produkte ali storitve, zato je naloga klicnih centrov, da negujejo odnose s strankami ter gradijo lojalnost skozi preprostega in hitrega dostopa, kvalitete in olajšane komunikacije z agenti v klicnem centru (Oodith Brijball Parumasur, 2015 482).

### **2.3.1 Merjenje zadovoljstva uporabnikov klicnega centra**

V nenehnem boju za vse večji kos pogače na trgu je vsaka stranka pomembna in poti do nje so vse bolj zahtevne. Znano je, da je zadovoljna stranka bolj dobičkonosna predvsem na dolgi rok. Internetni napredek je močno vplival na strankina pričakovanja, saj so potrošniki sedaj veliko bolj informirani o produktih in potemtakem pričakujejo

vedno boljše in boljše produkte (Oodith in Brijball Parumasur 2015, 482). Podjetje mora poznati parametre, ki so za njegove potrošnike ključni. Obstajajo številne metode, kako podjetje pride do povratne informacije, ali je izpolnilo kupčeva pričakovanja. Preučevanje oz. raziskave zadovoljstva niso samo za namen identifikacije, kako zadovoljni so potrošniki, temveč da najde tiste dejavnike, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov storitev ali kupcev. Najpomembnejši razlog za raziskavo zadovoljstva uporabnikov je torej, da se storitveno podjetje osredotoči na izboljšanje kakovosti svojih storitev, da ugotovi, koliko so bili prejšnji ukrepi uspešni, ter da odkrije tako prednosti kot tudi pomanjkljivosti svojih storitev v primerjavi s stvaritva mi konkurenčnih podjetij v panogi (Potočnik 2000, 187–189).

Kotler (1998, 41–43) predstavi naslednje možnosti za merjenje zadovoljstva:

- sistem pritožb in predlogov,
- ankete o zadovoljstvu kupcev,
- namišljeno nakupovanje,
- analiza izgubljenih kupcev.

Horovitz in Panak (1997, 186) pa sta poleg klasičnih meritev zadovoljstva uporabnikov izpostavila še naslednje možne meritve:

- meritve in analiza izgubljenih kupcev,
- ocena koristi, ki bi jih pridobili z izboljšanjem storitve,
- ocena relevantnega pomena različnih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost storitve.

Številna podjetja ne spremljajo zadovoljstva kupcev in dejavnikov, ki ga opredeljujejo (Kotler 1998, 39). Vse več pa je podjetij, ki zadovoljstvo postavljajo prav v osrednje. Pomembno je, da se zavedamo, kakšen napor mora potrošnik vložiti, da dobi iskano dobrotno in kakšna je zveza med pričakovanjem potrošnika ter iskano kvaliteto dobrine (Damjan in Možina 1999, 132). Na podlagi različnih izvorov podatkov in objektivnosti

meril lahko metode merjenja zadovoljstva razdelimo na dva tipa, to sta interni izvoz podatkov in eksterni izvoz podatkov (Možina in Štefančič Pavlovič 2002, 211–212). Pri internem izvozu podatkov sta avtorja imela v mislih analizo podatkov servisne službe, analizo pritožb in reklamacij uporabnikov, analizo stroškov garancijskih popravil, odnos osebja s kupci, neformalni pogovori z zaposlenimi, ali skupinski intervju z zaposlenimi (Možina in Štefančič Pavlovič 2002, 211). Z eksternim izvozom podatkov pa se srečamo pri anketiranju kupcev, opazovanje kupcev na prodajnem mestu, skupinski intervju s kupci, primerjanje s konkurenti (Možina in Štefančič Pavlovič 2002, 212).

Orodja, ki jih ima podjetje na voljo, za merjenje uporabnikovega zadovoljstva so lahko preprosta ali prefinjena (Kotler 1998, 41). Podjetje se samo odloči, kako bo ravnalo. Preučevanje zadovoljstva ne pomeni samo, da vodstvo ugotovi, kako zadovoljni so uporabniki, ampak da se usmeri pozornost k izboljšanju kakovosti svojih storitev in se identificira svoje prednosti in slabosti (Potočnik 2000, 187–189).

### **2.3.2 Čakanje na prostega agenta**

Čakanje je za večino ljudi napor, saj potrpežljivost ni vrлина vsakega. A čakanje v vrsti v trgovini je veliko lažje kot čakanje na telefonski liniji. Zakaj? Ko stranka čaka v trgovini, da pride na vrsto, lahko ves čas spremlja, kaj se dogaja, vidi, kako blagajničarka odčitava izdelke in vidi, koliko ljudi je še pred njo in koliko vsebine imajo v svojih vozičkih. Čakanje na telefonski liniji pa stranko dobesedno pusti v temi. Ničesar ne vidi in posledično tudi ne ve, ali bo mogoče na vrsti naslednjo sekundo, mogoče pa je zadnja in bo čakala še dolgo. To pa je frustracija vsakega čakalca na telefonski liniji.

Kaj čas klica sploh predstavlja za klicni center? Ko klicni center prejme klic, ima ta dve možnosti: 1) klic je takoj usmerjen k prostemu agentu; 2) klic je v čakanju do prvega prostega agenta (čakalne vrste in odšteva se čas čakanja), in ko se agent sprosti, pride klic v možnost 1). Šele ko ta nastopi, se začne čas klica in teče, dokler ni telefonska linija prekinjena.

Teorija prikladnosti v osrednje postavi dva pojma: čas in učinkovitost (Berry in drugi 2002, 2). Čas je omejen in pojem prihranek časa pravzaprav predstavlja njegovo organizacijo. Učinkovitost pa avtorji razumejo kot vloženo energijo za doseganje cilja. Študije marketinga so začele raziskovati tudi potrošnikovo čakanje. Raziskovalci so času čakanja dodeli dve komponenti, prvo predstavlja objektivni čas oz. dejanski čas, drugo pa subjektivni čas oz. percepcija čakanja, ki je navadno precenjena (Berry in drugi 2002, 3). Ocenjeni čas čakanja se od potrošnika do potrošnika razlikuje, odvisen pa je predvsem od pripravljenosti na čakanje. Koliko časa je potrošnik pripravljen čakati, preden se njegovo zadovoljstvo sprevrže v jezo, stres, nezadovoljstvo. Daljše, kot je čakanje, manj je stranka nezadovoljna in edino, kar še lahko stranko zadovolji v tem primeru, je sam pogovor z agentom.

Podobno raziskavo so opravili tudi Garcia, Archer, Moradi in Ghiabi. V svoji študiji so pod drobnogled vzeli kontaktni center in 3013 klicalec po klicu v avtomatski anketi povprašali, kako so bili zadovoljni s storitvijo, čakanjem in prejetimi informacijami (Garcia in drugi 2012, 213–214). V ozadju pa se je seveda meril tudi čas klica. Vnaprej so predvidevali stopnjo zadovoljstva glede na vprašanje časa, zanimalo pa jih je, kako bodo ocenili storitev in prejete informacije. Zanimivo je, da so največ pozitivnih odgovorov prejeli od klicalec, ki so na vprašanje, ali so bili zadovoljni s časom čakanja, odgovorili z da. Odkrili so, da so kakovostni servis in informacije ključnega pomena, saj so klicatelji, ki so bili zadovoljni z obema parametroma, pozitivno odgovorili tudi na vprašanje o čakanju, četudi so spadali v skupine z daljšim čakanjem (Garcia in drugi 2012, 215). Klicatelji, ki so negativno označili čakanje, so tudi v večini vsaj na enega izmed ostalih odgovorov odgovorili negativno. Poudarek obravnavane študije je, da kazalci kažejo, da sta za zadovoljstvo stranke bolj pomembna dober servis oz. storitev in informacije kot dejansko čakanje. Največji pomen imajo informacije, sledi servis in oba močno vplivata na samo oceno čakanja (Garcia in drugi 2012, 215).

Negativno na zadovoljstvo uporabnikov sodeč po Feinbergu in drugih (17 v Lywood in drugi 2009, 210) vpliva zgrešeni klic. Do njega pride, ko agent ne odgovori na strankin klic ali ker je stranka prej obupala in odložila zaradi predolgega čakanja, lahko, da je prišlo do tehnične težave in je sistem klic zavrnil, ali pa se morebiti agent ni odzval na zvonjenje.

### 2.3.3 Veščine agenta

Storitveni sektor se v zadnjih letih močno razvija in tudi zaposleni v njem niso le navadni nekvalificirani delavci. Intelektualne veščine, veščina znanja in učenja ter tehnične veščine so postali osnova za delo v tem sektorju (Thompson in drugi 2001, Korczynski 2002 v Lyod in Payne 2008, 2). Oče študije, ki se je posvetila novemu pogledu na zahteve dela v storitvenem centru, je Hochschild s svojo študijo *Managirano srce*, v katerem je obravnaval 5 stewardes, ki so se morale nasmihati strankam in prenesti vnaprej določena čustva organizacije v delo (Lyod in Payne 2008, 3). Hochschild je čustveno delo razumel kot naporno, težko, ni pa mu eksplicitno pripisal veščin (Lyod in Payne 2008, 3).

Naslednji avtor, ki je podrobneje raziskoval novo miselnost o delavcih v storitvenem sektorju, je Bolton (Lyod in Payne 2008, 3), ki pravi, da ima delavec vedno izbiro, ali bo ubral površinsko prijaznost ali pa se bo posvetil stranki, se z njo povezal s prijaznostjo, razumevanjem in simpatijo, kar je vse pomembno za strankino zadovoljstvo. Delavci v storitvenem sektorju niso pasivni izvajalci svojih dolžnosti (Lyod in Payne 2008, 3). Bolton (v Lyod in Payne 2008, 3) pojasnjuje, da mora delavec opravljati in preklapljati med več nalogami hkrati ter vmes ves čas spremljati še počutje stranke in se mu prilagajati.

Trenutno najbolj aktualni debati v akademskem okolju sta pojma visoko zahtevno delo in na znanju temelječa ekonomija, ki postavljata vprašanje, kaj sploh so veščine dela in kaj razumemo kot visoko specializirano delo (Lyod in Payne 2008, 1). Težava nastopi, ker zahtevna dela razumemo kot dela, ki ne zahtevajo visoke stopnje specializiranega znanja, zanemarjamo pa vseeno tisto znanje, ki ga delavec mora imeti. Danes je zelo malo nespecializiranih ali nezahtevnih delovnih mest, saj mora tudi delavec za tekočim trakom poznati, kako stroj pred njim deluje, kaj sme narediti in česa ne. Če pa se odmaknemo od fizično napornega dela in gremo v klicni center, kjer je navadno zahtevana le V. stopnja izobrazbe, saj to delovno mesto ne velja za zahtevno delo. Vseeno pa se od delavca zahteva veliko veščin. Kako potem lahko razumemo delovno mesto kot nezahtevno od delavca pa pričakujemo visoko stopnjo znanja na specifičnem področju in komunikacijskih veščin? Z enako dilemo sta se spopadala tudi Lyod in Payne (2008, 1), saj sta se spraševala, kam uvrščamo torej naslednje veščine:



motiviranost do dela, komunikacijske veščine, veščine ekipnega dela, iznajdljivost, disciplino ipd. Te veščine so v preteklosti izgubile na svoji veljavi, ko se je zahtevnost dela opredelila s fizično močjo (Lyod in Payne 2008, 1). Prihaja nov čas in v ekonomiji znanja ni več pomembno, koliko lahko z rokami preneseš iz točke A v točko B, temveč koliko znaš in kako hitro si se česa novega pripravljeno naučiti. Ta preskok se je začel odvijati na zahodu, kjer se je začela tudi k strankam usmerjena ekonomija, saj so v ospredje prišli komunikacija iz oči v oči ali po telefonu, kar pa je zahtevalo delavce z določenimi znanji in veščinami (Lyod in Payne 2008, 1). Hochschild (v Lyod in Payne 2008, 1) je to novo delovno silo poimenoval »čustveni« delavci, saj je zanje veljalo, da morajo delati z določenim »občutkom« (čustvi) in tega prenesti tudi na stranke. Tovrstna dela se sedaj počasi uvrščajo med zahtevna dela, saj zahtevajo visoko stopnjo čustvene inteligence in sofisticiranih veščin (Lyod in Payne 2008, 1). Akademiki so dodali še veščine artikulacije, koordinacije in integracije dela (Hampson in Junor 2005, Gatta in drugi 2007 v Lyod in Payne 2008, 1). Četudi govorimo o rutinskem delu v klicnem centru, pa imajo agenti za seboj vseeno številna šolanja, izobraževanja, treninge in težko tovrstno delo umeščamo med nezahtevna dela (Lyod in Payne 2008, 2). To avtorja potrjuje še z izjavo, da mora biti agent v klicnem centru več več veščin in hkrati še čustveni manager (2008, 2).

Agent v klicnem centru je profesionalni upravljelec z znanjem in obvladati mora svoja čustva ter z njimi dobro upravljati (Lyod in Payne 2008, 6). Agent v klicnem centru ne more biti vedno dobre volje, da bo prijazen do strank. Mora pa znati upravljati s svojimi emocijami, da bo delo vseeno lahko opravljal uspešno (Zapf in drugi 2003, 314). Z izkazovanjem čustev lahko agent bolj vpliva na stranko, da prevzame njegova čustva in počutja, kar olajša komunikacijo (Zapf in drugi 2003, 315).

Stranka, ki pokliče v klicni center, ima navadno težavo ali išče informacije. Na drugi strani jo mora pričakati agent, ki ji želi pomagati. Termin v poslovni komunikaciji to poimenuje dober stik. To pomeni, da agent ne bo le komuniciral s stranko, temveč se bo z njo povezal skozi pogovor. Komunikacijska orodja za dober stik so uporaba dvojine (s tem stranko vključimo v proces) in tvornika. Pomembno je tudi, da agent uporablja izrazoslovje, ki ga stranka pozna. Zaželeno je, da agent večkrat parafrazira strankine besede ali rešitev, da bo stranka resnično prejela in razumela prejete informacije, četudi ji področje ni poznano. Dober stik s stranko bo agent lahko dosegel tudi z aktivnim poslušanjem. Stranka bo še posebej zadovoljna, če bo dobila občutek,

da je agentu pomembna. Agent si lahko pomaga tudi s kalibracijo glasu. Predvsem pa je pomembno, da se stranki zahvali za klic. Mount in Mattila (18 v Lywood in drugi 2009, 210) sta prišla do zaključka, da na zadovoljstvo stranke vplivajo pozornost, dojemljivost in odzivnost agenta v pogovoru ter da vse to vodi do ponovnega nakupa ali uporabe storitve podjetja.

Poleg večšin komuniciranja mora agent imeti tudi znanje o storitvah in izdelkih, ki jih ponuja ali proizvaja podjetje. Feinberg in drugi (17 v Lywood in drugi 2009, 210) so ugotovili, da največ šteje odstotek klicev, rešenih ob prvem stiku. To pomeni, da je stranka za odgovor na svoje vprašanje ali rešitev njenega problema potrebovala en sam klic. Do rešitve je prišlo takoj. To pomeni, da je agent dobro informiran in je stranki podal popolne informacije. Neznanje je nedopustno za agenta v klicnem centru, podajanje napačnih informacij pa povsem prepovedano.

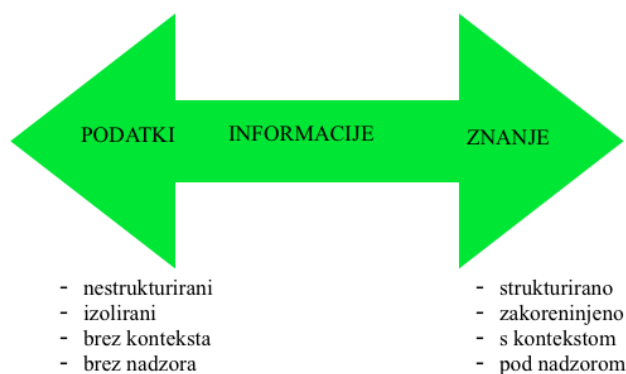
### **2.3.3.1 Znanje**

Znanje in njegova hitra uporaba postajata v današnjih globalnih pogojih in številnih spremembah vse pomembnejša. Znanje, učenje in izobraževanje posameznika spremljajo skozi celotno življenjsko obdobje na vseh področjih (kulturnem, gospodarskem, družbenem ...). Upravljanje z znanjem je v akademskem okolju popularna tema, saj doprinaša inovacije in tekmovalnost (Koh in drugi 2005, 56). Bistvo klicnega centra je predajanje informacij in celotna interakcija med agentom in stranko temelji na informaciji, zato je znanje še tako pomemben element v tej enačbi (Koh in drugi 2005, 56). Znanje samo po sebi ni dovolj. Potrebno ga je pridobiti, uporabljati in stalno obnavljati. Dobro upravljanje z znanjem pomeni uspešnejše in kvalitetnejše delovanje klicnega centra (Koh in drugi 2005, 57).

Davenport in Prusak (2000, 5) sta znanje opredelila kot tekoča mešanica med uokvirjenimi izkušnjami, vrednostmi, relativnimi informacijami in strokovnim vpogledom v določeno temo, ki posamezniku pomaga, da vzpostavi sistem vrednotenja in razumevanja novih izkušenj in informacij. Po Nonaki in Takeuchiju (1995, 9) pa znanje zagotavlja pristna mnenja in dinamični človeški proces identificiranja osebnih

prepričanj k resnici. Wigg (1993 Koh in drugi 2005, 58) je upravljanje znanja utemeljil s pomočjo treh stebrov: raziskovanje, vrednotenje in uporabljanje.

*Slika 2.1: Pretok podatkov v znanje*



Vir: Koh in drugi (2005, 57).

Podatki, informacije in znanje so neodvisni elementi, ki pa se med seboj povezujejo, ko govorimo o upravljanju znanja (Koh in drugi 2005, 57). Znanje ne predstavlja le podatkov in informacij. Zgodovina nas je naučila, da je prav znanje oz. upravljanje s podatki in njihovo povezovanje v informacije ter njihovo razumevanje odločilno ali za uspeh ali za propad organizacij (Davenport in Prusak 2000, 1). To pomeni, da morajo podjetja razumeti, ali potrebujejo podatke, znanje ali informacije. Podatki so namreč množica dejstev (Davenport in Prusak 2000, 2). Kot je razvidno iz slike 2.1, ki predstavlja razumevanje upravljanja znanja Koha in soavtorjev (2005, 58), nas podatki pripeljejo do opredelitve informacije, ki pravi, da se informacije združujejo v znanje. Davenport in Prusak (2000, 3) pa pravita, da so informacije kot sporočilo, ki imajo tako prejemnika kot poročevalca. Prejete informacije naj bi vplivale na prejemnikovo vedenje in presojo. Blacker (1995 v Koh in drugi 2005, 57) je znanje delil na ukoreninjeno, utelešeno, kulturno, obdajajoče in zakodirano.

Slika 2.2: Opredelevanje znanja po Blackerju

UKORENINJENO	UTELEŠENO	KULTURNO	OBDAJAJOČE	ZAKODIRANO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• temelji na pojmovnih veščinah in kognitivnih zmožnostih</li> <li>• je človeška zmožnost za sprejem, interpretacijo in razumevanje dejanskega okolja in imaginarnega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• temelji na aktivnostih in le delno ga razumemo kot eksplicitno znanje</li> <li>• praktično razmišljanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prenos kolektivnega (kulturnega) razumevanja oz. vedenja</li> <li>• povezuje se s procesom socializacije in kulturizacije</li> <li>• tesno se povezuje z tudi z jezikom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sestavljajo ga vsakodnevne rutine</li> <li>• skupek tehnologije, vlog, formalnih postopkov in ponavljajočih se rutin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• temelji na znakih in simbolih, ki nas obdajajo</li> <li>• včasih v oblikah knjig, priročnikov, navodil, danes je te oblike zamenjala elektronska verzija</li> </ul>

Vir: Koh in drugi (2005, 57).

Davenport in Prusak (2000, 146) sta znanje na podlagi vira delila v tri skupine: eksterno znanje, strukturirano interno znanje in neformalno interno znanje. Med eksterno znanje lahko uvrstimo znanje, ki ga podjetje črpa iz organizacij, s katerimi sodeluje. Strukturirano interno znanje predstavlja znanje, ki ga najdejo v poročilih in ostalih bazah podatkov. Slednje, neformalno interno znanje, pa se nahaja na različnih mestih, v nestrukturirani obliki in je težje dostopno.

Prenos znanja je nujen člen delovanja vseh organizacij, ne le klicnih centrov. Je pa najverjetneje v klicnih centrih najpomembnejši dejavnik za uspešno delovanje prav znanje. To mora priti do svetovalec pravočasno, saj v nasprotnem primeru pride lahko do podanih dezinformacij. Prenos znanja pa ni najlažja naloga, saj je potrebno vzpostaviti sistem za prenos znanja. Na to pa vpliva tudi sama organizacija in organiziranost podjetja. Tisto podjetje, ki je obdržalo tradicionalno držo in avtoritativne odnose med sodelavci, ima pogosto težave pri delitvi znanja, saj so dobre socialne strukture v podjetju odlična podlaga za uspešen prenos znanja (Ganesh 2000, 18). Zelo dobro so se obnesli pri delitvi znanja tudi neformalni kanali, ki temeljijo na zaupanju in sodelovanju sodelavcev (Ganesh 2000, 18).

Davenport in Prusak (2000, 97) sta definirala naslednje ovire, s katerimi se soočajo organizacije pri prenosu znanja:

- pomanjkanje zaupanja,
- pomanjkanja časa in prostora za medsebojno druženje,
- kraja zaslug in nagrad,
- miselnost, da je znanje privilegij izbrancev,
- strah pred neuspehom.

Agenti v klicnem centru imajo ves čas dostop do internih baz, kjer je znanje shranjeno in ki se morajo nenehno posodabljati. V teorijah upravljanja z znanjem se pogosto pojavlja tudi pojem motivacija, saj morajo biti zaposleni motivirani za doseganje višjih ciljev oz. za nenehno učenje.

Znanje se lahko prenaša po različnih kanalih. Za prenos tacitnega znanja so najbolj uveljavljeni (Davenport in Prusak 2000, 99):

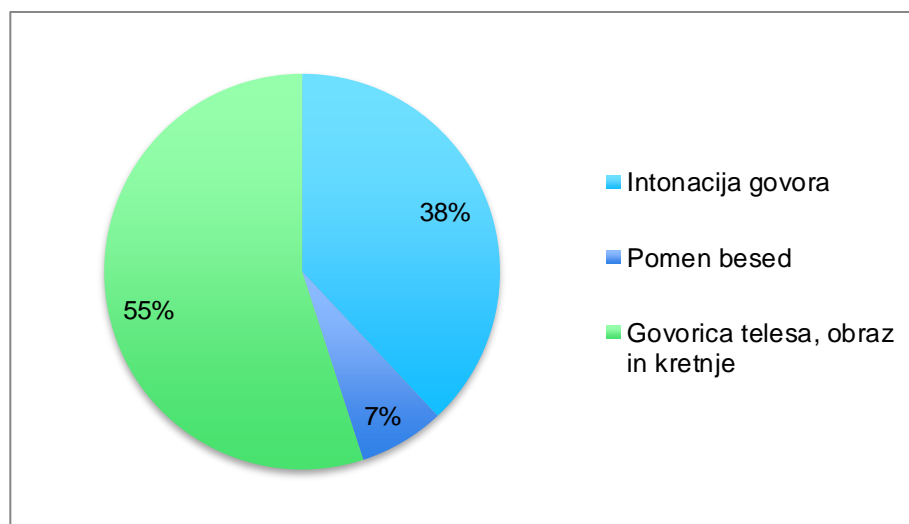
- dialog (osebna komunikacija),
- forumi (sodelavcem omogočajo sodelovanje v odprtih debatah),
- razpravljanje o preteklih dogodkih in pripovedovanje zgodb,
- revizija akcije,
- skupnosti praks (neformalno povezani posamezniki, ki se povežejo na podlagi podobnih problemov).

Agentje v klicnem centru so ob pričetku dela deležni izobraževanj in zaradi narave dela morajo svoje znanje vsakodnevno dopolnjevati. To pomeni, da se njihovo znanje nenehno veča z informacijami, ki jih navadno prejmejo po elektronski pošti.

### 2.3.3.2 Komunikacija

Na kakovost in zadovoljstvo uporabnikov vpliva pravilna in uspešna komunikacija. Ob tem se pojavi vprašanje, kaj sploh je pravilna in kako zagotoviti uspešno komunikacijo. Komunikacijo lahko opredelimo kot dajanje in prejemanje informacij kot orodje in način sporazumevanja med dvema ali več osebami (Možina in drugi 2004, 15). Ta definicija pa ne zadostuje tudi za opis poslovne komunikacije, kjer je potrebno dodati še elemente informiranja, poučevanje in prepričevanja (Možina in drugi 2004, 15). Besedno komuniciranje ločimo na govorno ali pisno, nebesedno pa proksemiko (govorica telesa, ki predstavlja položaj in gibanje ljudi v prostoru, držo ali hojo), gestikulacijo (govorica telesa, ki opisuje kretnje rok, nog ali glave) in mimiko (govorica telesa, ki se nanaša na izraz obraza in oči) (Možina in drugi 2004, 15). Samo poslovna govornica telesa naj bi obsegala več kot 700.000 izrazov, kar predstavlja kar 100-krat več izrazov, kot jih premore besednjak zelo izobražene osebe (Možina in drugi 2004, 56).

Slika 2.3: Delež sestavin v komuniciranju



Vir: Možina in drugi (2004, 56).

Komuniciranje je vedno potrebno prilagoditi cilju in namenu. Uspešen telefonski pogovor temelji na (Možina in drugi 2004, 186–187):

- **predstavitvi in uvodu:** ob začetku pogovora se mora agent predstaviti kličočemu na vljuden in prijeten način in povabiti stranko h govoru. Lahko si pomaga z vljudnostnimi frazami: *kako vam lahko pomaga, izvolite prosim* idr. Pri predstavitvi je dovolj, da najavi svoje ime, nekatera podjetja zahtevajo tudi priimek. Ko stranka pokliče v klicni center, jo najprej pozdravi odzivnik in najavi, kam kliče, zato ni potrebno, da agent izgovori tudi naziv podjetja;
- **vsebini razgovora:** ključnega pomena je aktivno poslušanje. To pomeni, da agent dobro posluša stranko in ji postavlja smiselna podvprašanja, da pelje stranko v pravo vsebinsko pot in da prejme vse potrebne informacije. K aktivnemu poslušanju sodijo tudi pritrjevanja, da stranka ve, da jo agent spremlja.
- **koncu razgovora:** preden se agent od kličočega poslovil, more pregledati zbrane podatke, ali ima vse informacije in ali je kličočemu odgovoril na vsa postavljena vprašanja. Slovo naj bo jasno, prijazno in zaželeno je, da agent stranko povabi, ali k ponovnemu klicu, ali k obisku spletne strani ali poslovne enote.

## 2.4 Upravljanje klicnega centra

Po Antonu (1997, 72) je glavni cilj vodstva klicnega centra osredotočanje se na stranke, kar pa pomeni, da je delovanje klicnega centra pravzaprav namenjeno ustrežanju strankinim željam in potrebam. Njihova naloga je, da svojim uporabnikom omogočajo brezskrbno uporabo storitev. Klicni centri so nastali predvsem kot dodaten kanal za stik s strankami in boljšo skrb zanje, zato ni vseeno, kako so organizirani oz. kakšna navodila veljajo v njem. Stranke so vse bolj zahtevne in treba jim je tem bolje in čim hitreje ustreči. Cene izdelkov so vse nižje, medtem ko so stranke vseeno pripravljene plačati več za kvaliteto storitev in to je poslovna priložnost, ki je podjetje ne sme zamuditi, če želi ohraniti svoj uspeh in konkurenčno prednost. Na tem mestu klicni center vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja (Potočnik 2000, 39).

Delo v klicnem centru pomeni konstantno kroženje informacij, zato so izobraževanja in treningi ključnega pomena. Ne potrebujejo vsi agenti enakih šolanj. Podjetje mora identificirati tiste vsebine, ki jih agent potrebuje. Klicni centri imajo navadno dva tipa zaposlenih: prvi sprejemajo klice, drugi iščejo nove stranke (Erol in drugi 2014, 216). Agenti klicnega centra, tako podporno kot tudi podporno-prodajno ali samo prodajno usmerjeni, morajo imeti visoko stopnjo poznavanja produkta oz. storitve, da lahko pridejo v stik s stranko (Downing 2011, 411). Agenti enega klicnega centra imajo torej lahko tudi različne naloge. Odvisno je, kako je klicni center organiziran in katere vsebine vse pokriva. Agentje, ki si delijo enake veščine in pokrivajo enake vsebine, se združujejo v skupine. To združevanje je lahko na osnovi določene funkcije, produkta, bazi strank, nivoju nalog (splošne, tehnična pomoč, drugi nivo) ipd. Agenti se lahko ločijo tudi na tiste, ki sprejemajo klice in tiste, ki izvajajo klice. Nasprotno pa obstajajo klicni centri z »generičnimi« agenti. To pomeni, da so agentje, ki sprejemajo in izvajajo klice, so pristojni za več produktov in komunikacijo preko več kanalov. Največja prednost specializacije je, da so agenti bolj osredotočeni na svoje delo oz. enoto pokrivanja, slabost pa je, da imajo dokaj monotono delo, medtem ko je ravno obratno z generičnimi agenti, manj poglobljeno znanje in manj rutinsko delo (Hedge 2012, 32). Pomanjkanje raznolikosti, dolgčas in rutinsko delo pa so tudi razlogi, zakaj je fluktuacija med zaposlenimi v klicnih centrih tako visoka in zakaj mnogi ne želijo sprejeti tovrstnega dela (Hedge 2012, 32). V tej točki se morajo še dodatno izkazati vodje ali mentorji v klicnem centru, ki skrbijo za motivacijo pri delu in kakovost klicev. Nekateri so mnenja, da je rešitev za omenjen začaran krog kroženje agentov iz skupin v skupine, saj se tako srečujejo z različni nalogami in tudi še dodatno obnovijo, ali poglobijo svoje znanje (Hedge 2012, 33). Druga rešitev pa je več dovoljene svobode pri delu, saj so ponekod vodje in mentorji agentom pripravili tekste za komunikacijo, ki so jim morali slediti.

Pod pomembno točko upravljanja dela v klicnem centru sodi tudi redna evalvacija dela agentov. Pogovor med vodjo in agentom je vedno dobrodošel. Povratna informacija o delu lahko pozitivno vpliva na nadaljnje delo. Usmeritev za izboljšanje pa v primeru upravičene kritike pade na plodna tla. Pretiran nadzor pa vodi v nezadovoljstvo.



### **2.4.1 Opredelitev raziskovalnih vprašanj**

Kontaktni center mora poskrbeti za ustrezno šolanje svojega kadra, agenti pa morajo znati upravljati orodja za pridobivanje informacij (Downing 2011, 411). To vlogo prevzamejo vodje ali mentorji v klicnem centru. Vprašanje pa je, na kakšen način to dosegaajo.

**R1: S kakšnimi ukrepi vodje klicnih centrov v raziskovanih podjetjih A, B in C skrbijo za vsebinske in komunikacijske veščine svetovalcev?**

Število klicev v klicnem centru niha in za uspešno delo mora biti ob določeni uri zadostno število agentov, ki bodo sprejemali in reševali klice. Vseeno pa se zgodi, da je klicev več kot prostih agentov in začne se ustvarjati vrsta čakajočih klicev. Vsak čakajoči klic slabša statistiko klicnemu centru in znižuje zadovoljstvo uporabnika. Boj proti čakalnimi vrstami je skorajda Sizifovo delo, saj lahko število klicev v trenutku naraste za dvokratnik ali trikratnik in se ne konča nikoli. Vedno znova so nihanja. Nekaj jih spretni managerji lahko predvidijo in napovejo, nekaj uide še najboljšim. Ob lansiranju novih produktov ali akcij je modro pričakovati povišanje klicev. Vprašanje torej je, kako se managerji spopadajo s situacijo, ko stvari uidejo izpod nadzora in stranke čakajo in čakajo.

**R2: Kakšni so ukrepi vodji v podjetjih A, B in C za zmanjševanje čakalnega časa?**

## **3 METODOLOGIJA**

Raziskava v magistrskem delu je zasnovana kot študija primera, v kateri bom s kombiniranim empiričnim gradivom preverjala upoštevanje dejavnikov za zadovoljstvo uporabnikov v klicnem centru. Za študijo primera sem se odločila na podlagi Raginove definicije študije primera (2007), ki jo obravnava kot raziskovalno strategijo, utemeljeno na poglobljenem empiričnem raziskovanju bistvenih lastnosti oz. značilnosti enega ali manjšega števila primerov z namenom osvetlitve ključnih odnosov. Bistvo njegove definicije je, da lahko tudi na podlagi nekaj primerov

recipročno pojasnujemo osnovne značaje raziskovalnih pojavov in teoretičnih pojmov. V svoji nalogi bom primerjala štiri primere.

Primarno gradivo za primerjavo je pridobljeno z raziskovalno metodo opazovanja z udeležbo. Prednosti metode opazovanja z udeležbo so nedvomno neposrednost, celovitost in realističnost, omogočajo proučevanje procesov in pojavov (Ragin 2007). Med glavno pomanjkljivost pa sodi dejstvo, da lahko opazujemo le dogajanja v sedanosti. Če metodo opazovanja z udeležbo še natančneje določimo, gre za popolno udeležbo, saj sem kot opazovalec delovala tudi kot član organizacije, ki je bila opazovana. Metoda raziskovanja je bila izbrana na podlagi teoretičnega dela naloge v skladu s cilji raziskovanja, opredeljenimi v zastavljenih raziskovalnih vprašanjih, da se preveri, ali managerji klicnih centrov identificirajo dejavnike zadovoljstva, ga spremljajo in ali po načelu zadovoljstva upravljajo delo v klicnih centrih.

Za namen analize sem izbrala tri klicne centre. Vzorec je raznolik in zajema telekomunikacijski klicni center, kontaktni center bančnega sektorja in zunanji klicni center. Imena podjetji sem zakrila, saj niso dovoljevala objave vseh podatkov, s katerimi sem operirala v magistrskem delu.

## **4 ŠTUDIJA PRIMEROV**

### **4.1 Predstavitev klicnih centrov podjetij**

#### **4.1.1 Podjetje A**

Prvo raziskovano podjetje je ponudnik komunikacijskih storitev v Sloveniji. Število zaposlenih v družbi presega število 3.000, od tega jih v sektorju za pomoč uporabnikom dela preko 200. Delijo se na svetovalce za tehnično pomoč, splošne informacije, prodajno ekipo in pisno komunikacijo. Kontaktni center je na voljo vse dni v letu nepretrgano. Svetovalci za splošne informacije, ti so tudi predmet raziskave, se delijo na agente, mentorje in vodje skupin. Naloga vodje skupin je, da nadzira delo agentov in je hkrati tudi vedno na voljo za pomoč. Agent lahko katerikoli trenutek med klicem s stranko pokliče vodjo skupine za mnenje ali informacije. Vodje skupin spremljajo statistiko klicev (koliko klicev je na čakanju, kakšne statuse imajo agenti ipd.) in preverjajo, da so vsi agenti pravočasno na delovnih mestih, in če ni klicev na čakanju,

lahko tudi odredijo predčasen odhod (predvsem študentom). Če se agent v pogovoru s stranko sooči z nerešljivo situacijo ob prvem klicu (potrebna preverba podatkov v zaledju), pošlje elektronsko sporočilo na skupen naslov vodij skupin, ki to sporočilo pregledajo, ter predajo v zaledje v reševanje. Hierarhično pod vodjami so mentorji. Osnovna naloga mentorjev je skrb za znanje agentov, tako znanje o storitvah kot tudi znanje o komuniciranju. Mentorji uvajajo nove zaposlene, skrbijo za vsa izobraževanja in mesečno poslušajo klice svetovalcev. Prav tako se mora vsak svetovalec vsak teden udeležiti krajšega sestanka, na katerem se obnovi vse informacije, prejete v preteklem tednu, obnovi znanje o produktih in preda še kakšno novo informacijo. Dolžnost svetovalca v klicnem centru je, da je pravočasen, da ne prekorači vnaprej določenega časa za odmor, da po klicu takoj sprejme novega in da je prijazen do strank. Največji pritisk nad svetovalci je trenutno prodaja, saj mora v vsakem klicu stranki ponuditi dodatno storitev, ji spremeniti paket ali prodati mobilni telefon.

#### **4.1.2 Podjetje B**

Podjetje B na trgu podjetjem ponuja produkte za komunikacijo s strankami. Njihova sekundarna dejavnost pa je klicni center, ki ga uporabljajo za test svojih produktov, po drugi strani pa sprejemajo naročila svojih strank in tako izvajajo različne kompanije ter projekte. Veliko poznanih podjetij na slovenskem trgu jim je zaupalo viške svojih klicev ali pa jim je predalo določene sklope klicev. Zmogljivost klicnega centra je obdelava več kot 20.000 interakcij z uporabniki dnevno. Na letni ravni je njihova zmogljivost ocenjena na 600.000 obdelanih dohodnih klicev in 300.000 dohodnih klicev, za kar skrbi več kot 70 agentov vse dni v letu in 24 ur na dan. Klicni center nadzoruje vodja projektov, sledijo ji vodje skupin in agentje. Naloga vodje projektov je vpeljava novih kampanj v klicni center, koordinacija le-teh, pregled celotne statistike, urejanje dokumentacije z agenti (pogodbe, plačila ipd.). Vodje skupin nadzirajo delo agentov, skrbijo, da so pravočasno na delovnih mestih in da se držijo delovnih navodil. Prav tako koordinirajo delo agentov, kateri agenti, kdaj izvajajo določene klicne kompanije ali sprejemajo klice. Vodje skupin prav tako konstantno bdijo nad statistiko klicev in delegirajo delo, skrbijo za urnik ter mesečno poslušajo klice agentov in jih ocenjujejo.

Agent v klicnem centru podjetja B mora hkrati poznati ponudbo več podjetij in biti nadvse iznajdljiv ter dovzeten za nove informacije. Klice sprejema in tudi po navodilu

vodje skupine opravlja odhodne klice. V času, ko ni klicev, se mu dodeli administrativno delo (vnašanje podatkov iz pristopnic ali obrazcev v sistem), še vedno pa je v čakanju za klic. Delo je dinamično in raznoliko. Podjetje B se z vsakim naročnikom dogovori, kakšne tipe klicev oz. kontaktov bo obdelal. Agenti za pisno in ustno komuniciranje se ne razlikujejo, to pomeni, da med klicem lahko tudi odgovarja na elektronsko pošto ena in ista oseba.

#### **4.1.3 Podjetje C**

Podjetje C sodi v bančni sektor in je del mednarodne skupine. V Sloveniji zaposluje več kot 500 ljudi. Vizija podjetja je osredotočanje na ljudi kot posameznike, tako da veliko pozornost posvetijo zadovoljevanju potreb svojih komitentov. Dvakrat na leto preverijo zadovoljstvo komitentov. Raziskavo opravi tržno raziskovalna agencija TNS. Rezultati že nekaj let zapored pokažejo, da komitenti najbolj cenijo kakovost bančnih storitev, zanesljivost in profesionalnost svetovalcev in ravno zato je podjetje veliko pozornosti posvetilo izobraževanju kadra, tematiki poznavanja strank in njihovih želja ter potreb. Prav tako je poslanstvo podjetja C, da ohrani in še izboljša zadovoljstvo komitentov. Klicni center podjetja zaposluje ducat agentov, ki se delijo na svetovalce za splošne informacije in svetovalce za podporo bančnih kartic in elektronskega bančništva.

Svetovalci s komitenti komunicirajo preko treh kanalov: telefona, elektronske pošte in sporočil, poslanih preko spletne banke. Agenti so torej odgovorni za vsa področja komunikacije s komitenti. Namen kontaktnega centra je stranki podati osnovne informacije o produktu, jo usmeriti do bančnega svetovalca v poslovno enoto za konkretnjša pojasnila ali pomagati pri plačilu preko spletnega bančništva. Kontaktni center obratuje le med delavniki med 7. uro in 18. uro ter ob sobotah je na voljo med 8. uro in 14. uro le dežurni agent na tehnični pomoči. Gre za manjši klicni center, ki ga nadzira ena vodja. Vodja skrbi za znanje, komunikacijske veščine in koordinacijo dela.

## **4.2 Čakalne vrste**

Čakalnim vrstam se ni mogoče ogniti in podjetje A se z njimi srečuje na dnevni bazi. V tistih dneh, ko so izdani računi, veliko strank želi pojasnilo in čakalni čas na prostega

svetovalca se takrat podaljša tudi do ene ure. Pri daljšem čakanju se vklopi dodaten odzivnik, da stranka lahko izbere, da jo agent pokliče nazaj, in ko pride njen klic na vrsto, agent pokliče stranko (sistemsko urejeno). Dolge vrste nastajajo tudi ob nedelovanjih, te sicer najbolj prizadenejo tehnično podporo, vendar vplivajo tudi na splošne informacije. Najtežji klici pa pridejo ob izklopih. Strankam se zaradi neplačanih obveznosti omeji dostop do storitev. Stranke so jezne, a brez izjeme morajo najprej poravnati obveznosti, šele nato gredo v postopek ponovne vključitve. Do čakalnih vrst lahko pride tudi ob kakšni posebni ponudbi ali pa, če na delovnem mestu ni dovolj agentov.

Podjetje A si prizadeva zmanjšati čakalne vrste na več načinov. Prvi je razporeditev dela. V času računov in izklopov je na urniku za delo pisano največ svetovalcev. Svetovalci so razporejeni v termine od 6. ure zjutraj do 18. ure popoldne, delovnik je 8 ur. Težava je, ker so te dolge čakalne vrste zgolj v valovih vsakih nekaj dni v mesecu, zato se je podjetje A odločilo, da bo klice na veččino računov predalo zunanjemu izvajalcu. To pomeni, da imajo v svojem klicnem centru sedaj le agente, ki skrbijo za pomoč uporabnikov na splošnih informacijah, kjer strankam lahko prodajo dodatne storitve in te stranke niso nezadovoljne zaradi dolgih čakalnih vrst, saj ti agentje niso obremenjeni z jeznimi strankami, ki jih zanima le pojasnilo računa ali ponovnega priklopa. Odkar so klici za račune predani zunanjemu svetovalcu čakalne vrste sicer ostajajo, vendar so občutno zmanjšane.

Agent v podjetju A nikoli ni pod časovnim pritiskom, da mora hitro zaključiti klic, ker so stranke na čakanju. Navodilo agentu je, naj se posveti vsaki stranki, reši njeno težavo, odgovori na njeno vprašanje in ji nujno ponudi še dodatno storitev. Mora pa agent po zaključenem pogovoru že v nekaj sekundah sprejeti nov klic. Vsak klic mora zabeležiti in že med klicem mora vnesti podatke, kaj se s stranko pogovarjal in kaj ji je dodatno ponudil in po klicu to le s klikom potrditi in takoj sprejeti novi klic.

Nadaljujem s predstavitvijo, kako je s čakalnimi vrstami pri podjetju B. Čakalne vrste so prisotne, vendar ne tako izrazite. Naročnik določi neki tolerančni čas čakanja in temu se mora klicni center prilagoditi in uskladiti agente po urniku. V dnevih, ko določeni naročniki sprejemajo več klicev, agentje tudi podaljšajo svoj delovnik. Agentje s čakalnimi vrstami niso obremenjeni. Takoj po zaključenem pogovoru pa dobijo nov klic (brez vmesnih nekaj sekund za pripravo na naslednjega). Navodila glede dolžin

pogovorov agentje nimajo, se pa o povprečni dolžini klicev dogovori vodja projektov z naročnikom. Če povprečni klici trajajo dlje, se ponovno preveri z naročnikom in pride do uskladitve oz. če ta vztraja pri krajših klicih, šele takrat pride do navodila, da se klice lahko tudi umetno skrajšuje. Če en agent preveč odstopa od povprečnih dolžin klicev v primerjavi z ostalimi, se ga opozori, naj skrajša klice.

V podjetju C so čakalne vrste redke, vendar ko pride do strank v čakanju, je največja prednost majhnega centra ta, da so s tem seznanjeni vsi agentje z zvočnim signalom. V klicem centru podjetja C namreč ni največ dohodnih klicev, ampak več elektronskih sporočil in odhodnih klicev. Niso vedno vsi agentje na statusu za sprejem klicev in zato jih zvočni signal opozori, naj sprejmejo klic. Svetovalci se sproti dogovorijo, kdo bo skrbel za elektronsko pošto, kdo bo sprejemal klice in kdo bo klical ven in nato sproti krožijo čez naloge čez dan. Če pa je vseeno premalo agentov, da bi sprejeli vse klice na čakanju, se vklopi večšina splošnih informacij tudi agentu na tehnični pomoči, kar pomeni, da bo prejel klice tudi strank, ki so na odzivniku izbrale, da jih zanimajo splošne informacije. To pomeni, da bodo dobili klic, ki je na čakanju. Agenti tako le sprejmejo klic, poberejo strankin kontakt in vprašanje ter stranko obvestijo, da so svetovalci na splošnih informacijah trenutno vsi zasedeni in da bodo vrnil klic v najkrajšem možnem času. Tako stranke ne čakajo na liniji, ne pride do slabe volje in svetovalci niso pod pritiskom strank, ki čakajo. Kot že omenjeno, čakalnih vrst niti nimajo, saj imajo sistem, zapeljan tudi tako, da se kličočemu na čakanju po 60 sekundah spusti odzivnik, da so vsi svetovalci zasedeni in da lahko pokličejo svetovalci nazaj ali pa stranka sama pokliče kasneje. Svetovalci nato vračajo klice strankam, ki so na odzivniku izbrale ustrezno številko. Na ta način se izognejo nejevoljo ob čakanju. Zgrešeni klici pa so tisti, ki najbolj negativno vplivajo na statistiko uspešnosti oz. odzivnosti.

### **4.3 Znanje agentov**

Podjetje A res dobro skrbi za znanje agentov. Vsak agent ob pričetku z delom dobi šolanje za veččino klicev, ki jih bo sprejemal (mobilne ali stacionarne storitve). Šolanje opravi mentor. Po zaključenem šolanju nekaj dni posluša že vpeljane agente in njihove pogovore ter lahko sprašuje in se še dodatno izpopolni. Ko mentor presodi, da je čas za

sprejem klicev, ga najprej sam pokliče in vpraša nekaj najbolj pogostih vprašanj in nato je agent pripravljen na sprejem pravega klica od realne stranke. Mentor sedi ob novem agentu in ko vidi, da samostojno odgovarja na vprašanje strank, se šele odmakne. Svetovalci so dolžni vseskozi spremljati elektronsko pošto, saj tekom dneva pride zagotovo več kot 10 elektronskih sporočil, ki stopijo takoj v veljavo (novo delovno navodilo, nove ugodnosti, novi paketi, pomembna obvestila ipd.). Ravno zaradi mase vseh informacij, ki jih morajo svetovalci osvojiti, imajo mentorji tedenske sestanke po 30 minut, da se to vse znanje še v živo obnovi. Agentje imajo na voljo tudi bazo znanja na spletu, kjer so ažurne in zanesljive informacije.

Ko podjetje B sklene pogodbo z novim naročnikom, se izvede izobraževanje. Agente izobražuje naročnik. Nekaj dni po izobraževanju je naročnik še prisoten v klicnem centru za pomoč, nato le še preko dogovorjenih komunikacijskih kanalov. Agentje se v večini za pomoč obrnejo drug na drugega, saj odgovor naročnika, ki je predan lahko tudi po elektronski pošti, ni nujno ažuren. Nekaj naročnikov lahko tudi pokličejo. Vodje skupin so sicer prisotne na izobraževanjih, vendar znanja ne osvojijo dovolj, da bi lahko sprejemali klice. Agentje morajo v kratkem času osvojiti znanje, in če izrazijo željo po dodatnem šolanju, se ta v dogovoru z naročnikom tudi izvede. Vsekakor pa napačnih informacij ne smejo podajati. Nekateri naročniki zahtevajo snemanje klicev in v primeru reklamacije stranke se klic lahko posluša in presodi, ali je agent podal prave ali napačne informacije. V primeru napačnih informacij se mu zniža mesečna ocena, ki pa vpliva tudi na stimulativen del plačila.

Svetovalci na splošnih informacijah v klicnem centru podjetja C so v večini študenti, ki se kasneje v banki tudi zaposlijo kot svetovalci v poslovnih enotah ali drugje v zaledju. Znanje pridobivajo direktno od produktnih specialistov ali pa se pozanimajo pri bančnih svetovalcih v enotah. Vedno, ko podjetje ponudi novo storitev ali produkt, je s tem v začetni fazi seznanjen tudi klicni center. Produktni specialist pride in naredi predstavitev produkta in odgovarja na vsa dodatna vprašanja svetovalcev. Svetovalci se med seboj sami organizirajo in spišejo sporočila, ki jih potem vsi uporabljajo za komunikacijo s strankami. Vse informacije o produktih in aktih banke C so sicer zbrane na internem medmrežju, kjer so objavljena tudi vsa obvestila. Največji del je komunikacija o kreditih in svetovalci naredijo že prvo sito, kdo je kreditno sposoben in kdo ne. Če se zazna manko v znanju, se uredi izobraževanje. Svetovalci se učijo tudi drug od drugega. Vsak na novo zaposlen član v klicnem centru najprej nekaj dni posluša

izkušene svetovalce pri klicih in spremlja njihovo delo ter postopoma tudi sam začinja delo. Najprej izvaja izhodne kompanije, saj pri tem že dobi sestavljeno besedilo, ki ga mora povedati klicani stranki in jo povabiti na sestanek v enoto ali pa preveriti njeno zadovoljstvo z banko. Drugi korak so elektronska pošta in kot zadnje pričnejo s sprejemom klicev.

#### **4.4 Komunikacijske veščine**

Drugo znanje, ki ga mora agent osvojiti, so komunikacijske veščine. Vsak agent v klicnem centru podjetja A se udeleži veliko modulov šolanj na temo komunikacije, reševanje konfliktov in prodajne usmerjenosti. Osnovno načelo komunikacije v podjetju A je dober »stik« s stranko, kar pomeni, da svetovalec poskrbi, da se ujameta, se poslušata in pogovor teče, kot bi bila na kavi. Ob takem pogovoru prodaja, ki jo agent mora opraviti pred zaključkom pogovora, pade na plodna tla. Pomembno je, da svetovalec stranko aktivno posluša, vseskozi sprašuje in je aktiven v pogovoru, ga vodi. Stranko mora klicati po imenu, da ustvari domač občutek, vsekakor jo mora vikati, biti spoštljiv in jasno predati informacije. Te morajo biti točne in popolne.

Agent prejme navodilo, kako sprejeti klic in kako ga zaključiti oz. stranko povabiti k ponovnemu klicu. Veliko pozornosti se posveti tudi nekonfliktni komunikaciji, saj stranke pogosto pokličejo jezne in z namenom prepira. Navodilo agentu je, da zniža ton, govori počasi in stranki ves čas zatrjuje, da jo razume in nato uporabi nekonfliktne fraze, da pove svoje informacije (primer nekonfliktne fraze: »Vas razumem, da vam je neprijetno, je pa res, da ...«). Šolanja na temo komunikacije agentov po navadi prinesejo kup fraz, ki jih morajo uporabljati tekom pogovora. Vsekakor so prepovedani v pogovoru vsi velelniki, pasivni čas in slovnične nepravilnosti. Dopustno je narečje, vendar ne sleng. Svetovalec mora uporabljati besedišče stranke oz. ga njej prilagoditi.

V podjetju B so komunikacijske veščine domena vodij skupin. Kodeks komuniciranja je obsežen in natančno razdelan. Prva točka ocenjevanja je pristop h klicu. Ocenjuje se profesionalna etika (uporaba besed: prosim, hvala, želite, trenutek ...), sprejem klica (uvodni pozdrav), izrazoslovje, uporaba imena oz. naslavljanje stranke in ustrezen zaključek klica. Naslednja točka ocenjevanja je vodenje pogovora in glasovne kvalitete, kjer se ocenjuje: retorika (izogibanje mašilom, tekoča izpeljava pogovora, jasna in



razločna izgovorjava), aktivno poslušanje stranke in prilagajanje tempa pogovora stranki, pogovorno vzdušje (prijaznost, zavzetost, ne monotonost ne prekinjanje stranke), izogibanje ukazovalnemu načinu govora (morate, dajte, nujno naredite ...), izogibanje nepotrebemu zapletanju in konfliktom ter ustrezno obravnavanje stranke, ki čaka na liniji (zapolni tišino, pove, da bo preveril, se opraviči za čakanje ...). Tretja točka kodeksa se nanaša na znanje agentov. Pomembno je, da agentje v skladu s pravili identificirajo stranko, poznajo ponudbo in jo jasno predstavijo stranki, pravilno postavljajo vprašanja (pridobivanje informacij, iskanje bistva težave), so iznajdljivi in učinkoviti (uporaba razpoložljivih orodij – spletna stran, baza znanja ...), primerno reagirajo na ugovore strank (zagovor stališč naročnika, argumentiranje), pravilno podajo rešitev (stranka zadovoljna z odgovorom) in pri delu uporabljajo terminologijo, ki jo zahteva naročnik. Med najbolj ocenjene agente se uvrstijo tisti, ki pokažejo pripravljenost za dodatno pomoč stranki in stranka je slišno zadovoljna s posredovanimi odgovori. Vsekakor pa je kot hud prekršek šteto: vezava brez pojasnila, neupravičena prevezava, prerekanje s stranko, preklinjanje in namerna prekinitev klica med pogovorom.

Podjetje C ne nudi dodatnih šolanj na temo komunikacijskih veščin svojim agentom. Predhodna vodja klicnega centra je izvedla nekaj delavnic, da so agentje dosegli boljše rezultate pri odhodnih kompanijah, sicer pa je največje vodilo prijaznost. Do stranke morajo biti spoštljivi in ustrezljivi. Če stranka kliče in sprašuje stvari, za katere svetovalci v klicnem centru niso pristojni, stranko prevežejo dalje. Prednost majhnega klicnega centra je, da se svetovalci med seboj dobro slišijo in tako tudi opazijo, katere komunikacijske lastnosti komu pomagajo in se drug na drugemu tudi učijo.

#### **4.5 Ocenjevanje agentov**

V podjetju A se klici na mesečni ravni poslušajo in tudi ocenjujejo. Predvidoma se poslušajo pet naključno izbranih klicev vsakega agenta in ocenjuje njegovo znanje, komunikacija in prodaja. Pri znanju šteje, ali je podal pravilne informacije in popolne informacije. Pri komunikaciji štejejo pravilen pozdrav, aktivno poslušanje stranke, povzemanje stranke, postavljanje vprašanj, vodenje pogovora, zaključek pogovora. Pri prodaji pa se ocenjuje, ali je izkoristil svetovalec vse prodajne priložnosti in ali je

stranko povabil k ponovnemu klicu. Mentor nato agenta povabi na sestanek in mu preda povratno informacijo o klicu in predloge za naprej.

Niso pa mentorji edini, ki ocenjujejo. Svetovalce ocenjujejo tudi stranke. Po vsakem klicu ima stranka priložnost, da oceni pogovor s svetovalcem. Klicatelji iz mobilnih števil dobijo sms, klicatelji iz stacionarnih števil pa po pogovoru pridejo do odzivnika, kjer lahko oddajo glas. Ocenjujejo dve kategoriji. Zadovoljstvo s prejetimi informacijami in zadovoljstvo s svetovalcem. Svetovalca oceni na lestvici med 1 in 5, pri čemer je 5 najboljša ocena. Prvo vprašanje se nanaša na prejete informacije, se pravi na ponudbo, storitve, procese ipd. Odgovor je lahko: da, sem zadovoljen s prejeto informacijo ali ne, nisem zadovoljen. Na to svetovalec nima vpliva. Pri drugem vprašanju pa stranke ocenjujejo zgolj svetovalca oz. zadovoljstvo z njim.

Ocena vodje skupine v klicnem centru podjetja B mesečno ocenjuje agente in ta ocena vpliva na stimulativen del plačila. Vsak agent ima zajamčeno plačilo plus stimulacijo, ki je odvisna od mesečne ocene in posebnih dosežkov, kot je na primer vodenje dodatnih šolanj in izrednih nalog. Na podlagi 10 ocenjenih klicev in dodatne ocene vodje skupine svetovalec lahko dobi do 30 % višje plačilo. Svetovalca lahko oceni pri nekaterih naročnikih tudi stranka. Tudi ta ocena ima določeno vrednost v končni oceni.

Problematika ocenjevanja v podjetju B je v tem, da ko agent pride na vrsto za poslušanje klicev, se priključijo njegovim pogovorom in »v živo« poslušajo deset njegovih klicev ter sproti ocenjujejo njegov pogovor na podlagi kodeksa o komuniciranju. V kolikor takrat agent sprejema klice operaterja, ki je ravno izdal račune ali izklopil storitve zaradi neplačila, bo zelo težko dosegel dobro oceno, saj ima opravka z najtežjimi strankami, ki besnijo in niso tako dovtetne za njegove komunikacijske spretnosti.

Rednih poslušanj pogovorov v klicnem centru podjetja C ni. Vsak mesec si vodja vzame čas za krajši sestanek z vsakim svetovalcem in se pogovorita o delu (kaj je bilo dobro, kaj ni bilo dobro, odnosi s sodelavci ipd.). Poročilo, ki ga vodja poda nadrejenim o svetovalcu, ne bazira na oceni pogovorov s strankami, temveč produktivnosti – koliko sprejetih klicev, koliko opravljenih klicev, koliko odgovorjenih elektronskih sporočil ipd. Kljub temu pa je še vedno vodilo, da mora biti stranka zadovoljna. V kolikor vloži stranka reklamacijo zoper klicni center, se natančno preveri, kdo je govoril s stranko, kakšne informacije so bile podane in vodja nato poda uradni odgovor na situacijo (ali je svetovalec ravnal pravilno ali ne). V takem primeru se tudi posluša klic.

## 4.6 Analiza

### 4.6.1 Analiza raziskovanih klicnih centrov izbranih podjetij

Raziskovala sem tri povsem različne klicne centre. Podjetje A ima po številu zaposlenih največji klicni center, sledi mu podjetje B in najmanj, le 12, jih ima podjetje C. Vsak klicni center je tudi iz druge stroke. A pripada telekomunikacijskemu podjetju, C je iz bančnega sektorja, medtem ko lahko podjetje B uvrstim kot storitveno podjetje, saj svojim naročnikom nudi storitev klicnega centra (nudi pa tako telekomunikacijske kot tudi bančne informacije med drugimi).

Organizacija klicnih centrov vseh podjetij je skladna, vodja, vodje skupin oz. mentorji in agentje. Izjemoma pri klicnem centru C ni vmesne veje, saj šteje premalo zaposlenih.

*Slika 4.1: Organizacijska shema v raziskovanih klicnih centrih*



Naloge, ki jih opravljajo različni tipi zaposlenih, so si v vseh raziskovanih klicnih centrih dokaj podobne. Nad statistiko bdijo vodje skupin ali mentorji, ki opozarjajo agente in poročajo vodji. Prav tako je z znanjem in nadzorom nad delom v splošnem (pravočasni prihodi, vestnost, angažiranost ipd.). Izjema je klicni center C, kjer kot rečeno te vmesne veje ni in vse od naštetega opravlja vodja. Eksplicitno delo vodij v vseh raziskovanih klicnih centrih je določanje pravil in organiziranosti. Vodja določa, mentorji določila spravijo v tek, agentje izvršujejo.

Klicna centra podjetij A in B obratujeta vse dni v letu, medtem ko so agenti v klicnem centru C dosegljivi le med delovniki med 8. in 18. uro, dežurni na tehnični pomoči še v soboto med 8. in 14. uro. Svetovalci se delijo na tiste, ki odgovarjajo na splošne informacije in tiste, ki so pristojni za tehnično pomoč v klicnih centrih A in C, medtem ko v B te ločitve ni. Najverjetneje prav zato, ker je za reševanje tehničnih klicev potrebno več informacij, več zalednih programov in dostopov, ki pa jih podjetje, ki najame zunanega izvajalca za prevzem svojih klicev niti ne zaupa.

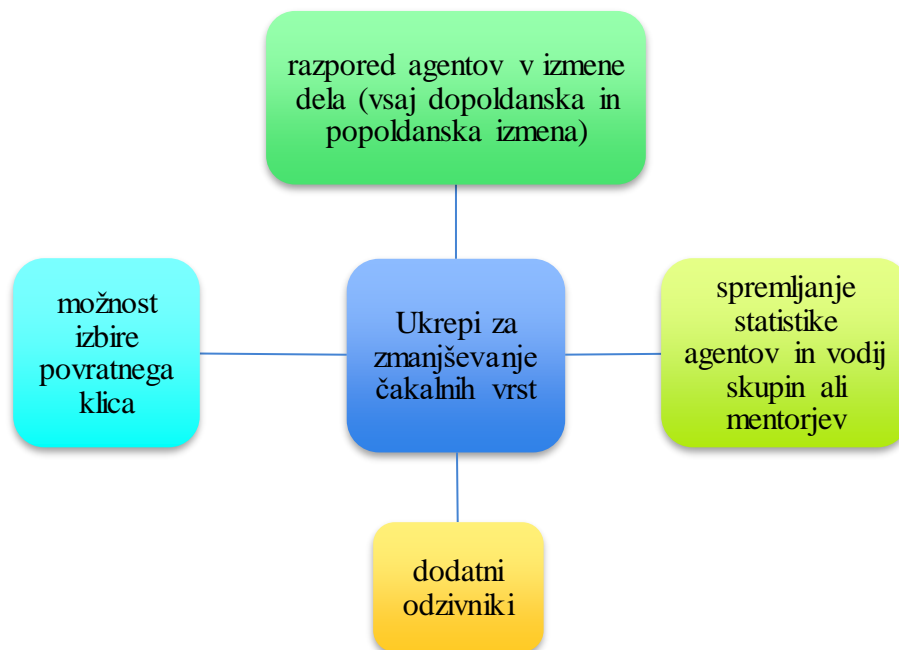
#### **4.6.2 Analiza upravljanja s čakalnimi vrstami**

S čakalnimi vrstami se ukvarjajo vsi trije raziskovani klicni centri. Največ preglavic povzročajo klicnemu centru A, kjer ob izdanih računih, opominih, izklopih ali težavah na liniji pride do zelo dolgih čakalnih vrst, tudi nad 60 minut. Klicni center C pa ima najmanj čakalnih vrst, saj prejme veliko manj klicev. Njihova težava pa je, da morajo svetovalci, ki sprejemajo klice, izvajati tudi izhodne kompanije, kar v praksi pomeni, da le en ali dva svetovalca sprejemata klice, ostali jih izvajajo. Takrat pa se lahko zgodi, da pride do zgrešenih klicev, če svetovalci ne reagirajo pravočasno in prenehajo z izhodnimi kompanijami. Svetovalci vse zgrešene klice sicer vrnejo. Ti klici negativno vplivajo na statistiko. Podjetje C namreč po 60 sekundah spusti odzivnik, da so vsi svetovalci zasedeni in da lahko pokličejo svetovalci nazaj ali pa stranka sama pokliče kasneje.

Korak boju proti čakalnim vrstam, ki je skupen vsem raziskovanim klicnim centrom, je razporeditev dela oz. urnik dela. Največ klicev klicni centri sprejmejo med 8. in 18. uro in zato je v tem času na urniku napisanih tudi največ agentov. Pri klicnem centru C je ta čas tudi čas obratovanja. Za dober servis strank je pomembno, da so na voljo podjetja od ranega jutra pa vse do večera in za to zadošča nekaj agentov, medtem ko glavnic klicev pride med najbolj aktivnimi urami dneva. Jutranje termine od 6. ure tako pokrivajo tudi v podjetju A in B le po agent ali dva, v C ob 7. uri pride en agent, a iz tehnične pomoči. Podobno je z večernimi, kjer je dosegljivih sicer nekaj več agentov. Med 8. in 18. uro pa je aktivnih več kot 20 agentov (klicni center A in B). Pri klicnem centru C pa je tako, da en agent iz splošnih informacij z delom začne ob 10. uri in zaključi ob 18. uri, prav tako na tehnični pomoči.

Podjetje A je čakalne vrste sprostilo tudi s preusmeritvijo svojih klicev na zunanje izvajalca. To pomeni, da višek klicev, ki jih ne more sam prevzeti, preide v drug klicni center. Klicatelj tega ne opazi.

Slika 4.2: Ukrepi za zmanjševanje čakalnih vrst



Pritiskov za zmanjševanje pogovornega časa s stranko ni. Agent si lahko vzame dovolj časa za pogovor in še zaželeno je, da pogovor podaljša s ponujanjem novih storitev ali produktov v primeru klicnega centra A. V klicnem centru B je pogovorni čas dogovor med podjetjem in izvajalcem. O tem času agentje niso seznanjeni in obremenjeni. Šele če pride do odstopanj, agentje dobijo navodila o morebitnem skrajšanju klicev. Pri podjetju C je podobno kot pri podjetju A, vendar za zdaj težnje po dodatni prodaji ni začititi, je pa to zagotovo v planu za prihodnost.

#### 4.6.3 Analiza upravljanja z znanjem agentov

Pomen znanja in pravih informacij je v vseh klicnih centrih bistvo obstoja. Informacije, ki jih predajo svetovalci, morajo biti točne, zanesljive in prenesene na razumljiv način, s tem se strinjajo vsa raziskovana podjetja in veliko pozornosti temu

tudi posvetijo. Najdaljše obdobje uvajanja in pridobivanja imajo agentje v klicnem centru A, kjer je tudi največ predavanj, šolanj, poslušanj izkušenih agentov in sprotnih osvežitev znanja. Ogromno pomembnih informacij je vsakodnevno poslano po elektronski pošti agentom. Ta sporočila stopijo v veljavo lahko že naslednji dan ali minuto. Agent mora med vsemi klici slediti še vsej elektronski pošti. Podjetje A se zaveda, da je to težko oz. za prenos informacij poskrbi še preko tedenskih sestankov, ki trajajo do 30 minut, kjer mentorji obnovijo vsa pomembnejša obvestila, obnovijo znanje na določenem področju in podajo še nekaj namigov, kako lažje ali na kakšen način lahko stranki agentje še ponudijo novo storitev. Ti kratki sestanki so se že mnogokrat izkazali kot zelo učinkoviti, saj pri prebiranju se kakšna podrobnost izmuzne ali pa agent besedilo razlaga drugače. Druga prednost, ki jo ima klicni center A, pa je podpora med klici. Če agent v katerikoli točki ne pozna odgovora na strankino vprašanje, stranko prosi, če lahko počaka na liniji in pokliče po interni številki vodje izmen. Vodjem predstavi dilemo in te mu povedo odgovor. Nanje se lahko obrne tudi, če ni prepričan, ali sme stranki povedati določene podatke ali ne (npr. če kliče žena in sprašuje za moža, ki se sicer je pravilno identificirala, vendar »sumljivo« sprašuje ipd.). Skratka agent v podjetju A ima kadarkoli možnost, da se obrne na vodje izmen, ali da stopi do svojega mentorja in prosi za pomoč.

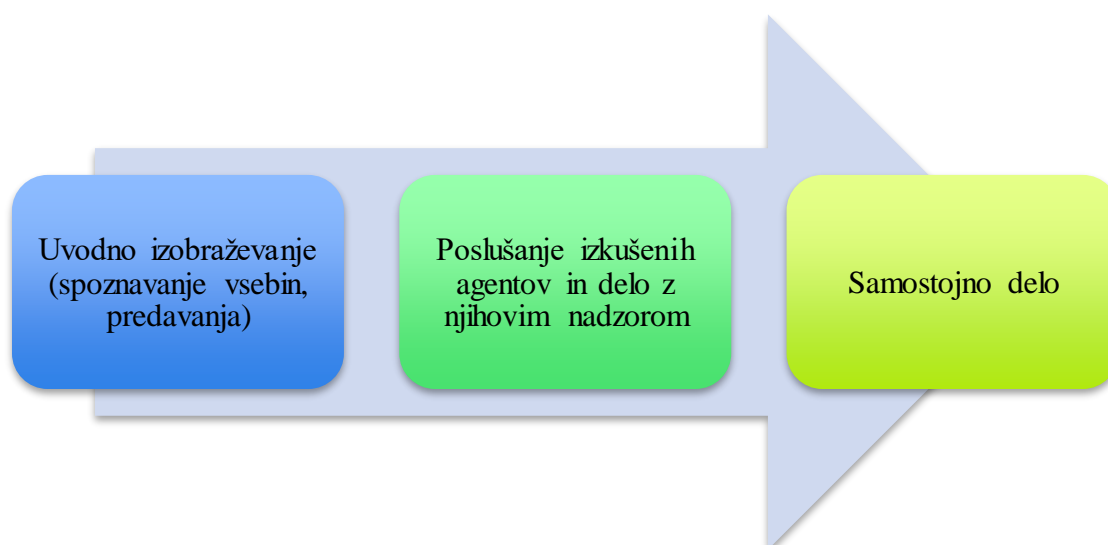
V klicnem centru C agentje do znanja pridejo prek izkušenejših agentov oz. ga sproti nabirajo od produktnih specialistov ali svetovalcev iz poslovnih enot, bančnikov. Znanje se relativno hitro pridobi, saj agent le pokliče dotično osebo in se lahko pogovorita. Ob vpeljavi novih produktov klicni center obišče produktni specialist, ki je baza znanja produkta in svetovalci ga po predstavitvi izprašajo vse možne scenarije in dobijo odgovore. Svetovalci se nato sami organizirajo in si spišejo vse novo pridobljeno znanje in shranijo v skupne dokumente vsem na voljo. Do informacij sicer lahko dostopajo tudi preko bančnega Intraneta, vendar se je iz prakse izkazalo, da prej dobijo informacije iz lastnih zapiskov kot uradne baze podatkov.

Najtežjo nalogo imajo agentje v podjetju B. Njihov prvi izziv je, da se morajo do zavidljive ravni spoznati na storitve dveh trgovskih verig (njihove tedenske akcije, produkti, zaloga in informacije o njihovih programih zvestobe), lekarniške storitve (preverjajo zalogo po lekarnah, vendar ne svetujejo, če stranke sprašujejo po zdravilih), telekomunikacije (od vseh večjih operaterjev v državi imajo prevzeti ali višek klicev ali določen segment), bančne storitve (organizirajo sestanke in podajo le osnovne

informacije – veliko manj, kot svetovalci podjetja C) in sprejemajo klice namenjene dvema avto hišam. Vse naštetu mora poznati en agent iz klicnega centra B. Kje dobi vse to znanje? Direktno od naročnika. Ob prevzemu novega posla pride naročnik in agentom naredi predstavitev podjetja in preda še vse ostale informacije, ki jih morajo uporabljati pri klicih. Kasneje naročnik in agent nista več v kontaktu. Vsa kasnejša komunikacija poteka posredno preko vodij skupine ali vodje klicnega centra. V pomoč agentom je baza znanja na internetu, kjer se shranijo vsi podatki, ki jih je pripravil naročnik in agent lahko prične z delom. Bolj, kot z bazo znanjem si ob klicih pomagajo direktno s spletno stranjo naročnika, saj se je izkazalo, da imajo dobre iskalne vmesnike in se hitro pride do bistva.

Drugi veliki izziv agentov B je, da zelo težko pridejo do dodatne pomoči tekom dela. Ko je naročnik še »v hišk«, ga lahko sprašujejo, vendar ko mine nekaj dni in se srečajo s prvo stranko, ki postavi vprašanje, na katero ne znajo odgovoriti, nastane težava, kje dobiti odgovor. Agent v tem trenutku preleti bazo znanja, povpraša sodelavce in nato pa je odvisno od naročnika, ali pri tem podjetju obstaja pooblaščen oseba za predajo informacij po telefonu ali pa ta naročnik vztraja, da komunicira le preko elektronske pošte. V kolikor naročnika lahko pokliče, je to olajševalna okoliščina, medtem ko po drugem scenariju lahko čaka tudi po več ur ali dni na odgovor. S tem ko čaka svetovalec, pa čaka tudi stranka.

*Slika 4.3: Proces vpeljave novega agenta v delo*



Proces je skupen vsem raziskovanim klicnim centrom. Sprva spoznavanje vsebin, nato delo ob izkušenih agentih ali z nadzorom mentorjem in šele nato sledi samostojno delo.

#### **4.6.4 Analiza upravljanja s komunikacijskimi veščinami agentov**

Klicna centra A in B imata dokaj podobne standardne za komunikacijo s strankami. Točno definirani so pristop h klicu, vodenje pogovora in glasovne kvalitete, razgibanost pogovora in pravilna retorika. Ponovno pa je tako, da imajo agentje v podjetju A na to temo ogromno šolanj in usposabljan, medtem ko so agentje B imeli le uvodno šolanje o komunikaciji ob pričetku z delom, vse ostalo osvajajo sproti ob vsaki mesečni oceni. Vsi poudarki o komunikacijskih načelih so razvidni iz Slike 4.4.

Če svetovalec ni usvojil znanja o produktih in storitvah, ima pa odlične komunikacijske sposobnosti, še ne pomeni, da opravlja svoje delo dobro. Obe veščini, znanje in komunikacija, se tesno prepletata, saj je upravljanje z znanjem tudi komunikacijska veščina. Ni namreč vseeno, kako agent prenese svoje znanje na stranko.

Najbolj skopi z izobraževanjem in poudarkom na komunikacijskih veščinah so v podjetju C, kjer so pravzaprav svetovalci prepuščeni lastni iznajdljivosti in pripravljenosti za učenje. Svetovalce se spodbuja k prijaznosti in vljudnosti, ne prejmejo pa konkretnih navodil, kaj točno se od njih zahteva, tako kot to storita preostala dva raziskovana klicna centra.



Slika 4.4: Pregled zahtevanih komunikacijskih veščin agentov



#### 4.6.5 Analiza ocenjevanja agentov

V podjetju A in C imajo svetovalci zjamčeno plačilo. Četudi je v podjetju A izrednega pomena prodaja, svetovalci nimajo stimulatívnega plačila. V klicnem centru B pa poleg zjamčenega plačila dobijo še stimulacijo, ki pa temelji na oceni vodij skupine. V primeru klicnega centra A in B je ocena sestavljena iz več komponent. Ocenjujeta se znanje in komunikacija ter tudi stranke imajo možnost oceniti zadovoljstvo s svetovalcem. Po poslušanju klicev se mentor oz. vodja skupine pogovori z agentom in mu preda svoje ugotovitve in napotke za naprej, kako svoje klice še izboljšati. Slabost poslušanja klicev pri podjetju B je, da se prisluhnejo klicem »v živo«, kar pomeni, da če je agent na vrsti za poslušanje v času izklopov, bo dosegal veliko slabše rezultate, kot če ga poslušajo tiste dni, ko ni večjega navala na določeni veččini. Pogovori v času izklopov so najtežji. Stranka ni plačala računa, zato ji je operater omejil dostop do storitev. Ko stranka opazi, da ji ne deluje internet, takoj plača zapadle obveznosti in nato pričakuje vklop takoj nazaj. Ta pa se žal ne izvede in mora počakati, včasih tudi do naslednjega dne. Stranke so jezne, se jezijo in zahtevajo vklop. Vendar to ni ena stranka, to je 8 ur izključno samo take stranke. Podjetje A je agente na to pripravilo s šolanji o nekonfliktni komunikaciji, ugovori strank in empatijo v pogovoru, tako da so na take klice dobro pripravljeni. Pri podjetju B, ki tudi sprejema tovrstne klice, dodatnih šolanj ni bilo, le uvodno predavanje, kjer je agent seznanjen s kodeksom ocenjevanja in komunikacije.

Klicni center C je poseben tudi na temo ocenjevanja, saj rednih mesečnih poslušanj klicev zaenkrat še ni. Vodja klicnega centra sicer posluša kakšen klic, vendar ne z namenom ocenjevanja. Mesečno se pogovori s svetovalci o delu. Na teh krajših sestankih ima svetovalec priložnost povedati, ali potrebuje dodatno pomoč ipd. Vodja klicnega centra podatke o produktivnosti agentov poroča svojim nadrejenim.

#### 4.7 Ugotovitve

Analizirala sem 3 različne klicne centre tako po vsebini pokrivanja kot tudi velikosti. Kljub njihovi raznolikosti pa se v skoraj vseh točkah njihovo poslovanje sklada. Klicni center podjetja A je največji klicni center, ki ima tudi največ skupin agentov, ki

opravljajo različne naloge. Te skupine so: pisno komuniciranje, agenti za odhodne klice, agenti za dohodne klice, agenti za mobilne vsebine in agenti za stacionarne vsebine (v zadnjem času se vsi agentje učijo obeh vsebin) ter agenti za tehnično podporo, ki pa so prav tako razvejani po vsebini, ki jo pokrivajo (internet, mobiteli, televizija ipd.). Najmanjši klicni center, podjetje C, svoje agente deli na splošne informacije in tehnično podporo. Pri klicnem centru podjetja B ni izrazitih skupin, vseeno pa se agentje združujejo v skupine na podlagi veščin oz. kampanj, ki jih pokrivajo. Združevanje agentov v skupine vodjem olajšuje upravljanje klicnega centra in pripomore k večji specializaciji agentov. Manj vsebin, ko jih agent pokriva, višja stopnja znanja se od njega namreč pričakuje.

Klicni center predstavljajo okolje, kjer je merljivo skorajda vse. Beležijo se klici, čakalni časi, razlogi za klice, razpoložljivi agenti, produktivnost agentov (koliko klicev sprejme, koliko časa potrebuje med klicem, kako dolge pogovore ima ipd.) itd. Kopico podatkov je statistično možno obdelati in delati načrte za še večjo produktivnost. Klicni centri to tudi merijo in tudi računajo. Vprašanje pa je, kako to prenesejo na agente, predvsem v točki dolžine pogovora. Daljši, ko ima agent pogovor, manj je produktiven iz gledišča statistike, in če umetno skrajšuje pogovor, je klicatelj manj zadovoljen. Pri obravnavi dolžine pogovora ne smemo posplošeno dolžino pogovora pogojevati z višjim zadovoljstvom. Lahko je en pogovor med agentom in uporabnikom dvakrat daljši kot običajni pogovori na enako temo in bo klicatelj vseeno nezadovoljen. Dolžina pogovora mora biti optimalna in klicatelj ne sme dobiti občutka, da se ga agent želi znebiti »na hitro«. To je tudi osrednje mojega zanimanja. Ali agentje dobijo navodilo o dolžini klica, in ko pride do te točke, se od strank začnejo poslavljati, ne da bi ustrezno zaključili pogovor in odgovorili stranki na vsa vprašanja ter podvprašanja. Razveselilo me je dejstvo, da v nobenem izmed raziskovanih klicnih centrov ne da agentom navodila po nujnem skrajševanju pogovorov. Iz tega izhajam, da se vodje klicnih centrov zavedajo, da je bolj od statistike pomembno, da je stranka zadovoljna. Predvsem agenti v klicnih centrih A in C imajo navodilo, da se posvetijo vsaki stranki in za čas klica naj jih ne obremenjuje čakalna vrsta ter statistika. Klicni center B je specifičen in ne sprejema »svojih strank«, temveč strank naročnika. Agentje so plačani tudi na podlagi ocen strank in se vseeno potrudijo za vsako stranko, vseeno pa si upam zatrditi, da je vseeno občutiti razliko v zagnanosti in motivaciji do dela.

Boj proti čakalnim vrstam je stalnica vsakega klicnega centra. Kot odgovor na svoje prvo raziskovalno vprašanje lahko podam, da je za zmanjšanje čakalnega časa nujen pregled statistike, kdaj center sprejme največ klicev in mora v tem času tudi največ agentov sprejemati klice. Podjetje C s klicnim centrom z 11 ljudmi ima sistem »pobiranja klicev«, kar pomeni, da ko so agentje na splošnih informacijah zasedeni in pride do čakalne vrste, lahko klic prevzamejo agentje tehnične podpore, si zabeležijo strankino vprašanje in kontaktno telefonsko številko ter jo predajo agentom splošnih informacij. Na ta način se izognejo tako zgrešenim klicem kot tudi dolgim čakalnim vrstam. Ne predstavljam pa si tovrstne uvedbe v velikem klicnem centru, kot ga ima podjetje A. To podjetje je čakalne vrste sprostilo z najemom zunanjega klicnega centra, ki te viške prevzame.

Izkazalo se je, da je za zadovoljstvo uporabnikov potreben kompetenten agent. Ena izmed bistvenih kompetenc je znanje. Prenos znanja, pridobivanje novega in poglobljanje obstoječega znanja ni tako enostaven proces, saj vključuje tako agente kot tudi vodilne. Agent mora biti dovolj motiviran, da se želi naučiti, vodja pa mora identificirati vsebine, ki jih je potrebno prenesti ali obnoviti ali osvojiti. Podjetje A ima ravno za znanje ustanovljeno posebno ekipo, ki se imenujejo mentorji. Njihovo osnovno delo je učenje agentov vsebin in komunikacijskih veščin. Agentje v klicnih centrih so obsuti z ogromnimi količinami informacij, ki jih morajo v trenutku osvojiti. Največja prednost, ki se je izkazala, so redni krajši tedenski sestanki mentorjev z agenti, da se ponovi znanje in obrazloži vse novitete tedna. Agenti v klicnem centru podjetja A so deležni odličnega upravljanja z znanjem. Kot druge bi uvrstila podjetje C, kjer je manjši klicni center in ima podjetje oz. produktne specialiste vedno na razpolago za dodatna pojasnila. Največja težava podjetja B je oddaljenost naročnika od agentov. Naročnik storitev izvede izobraževanje in agentje morajo iz izobraževanja vsrkati vse znanje, saj kasneje do naročnika ne bodo prišli neposredno in se bodo njihova vprašanja v večini primerov prenašala po elektronski pošti. Odgovori niso nujno ažurni. To izpostavljam kot izredno problematično, saj se hitro zgodi, da pride do napačnih informacij. Če se sicer zazna, da je potrebno dodatno izobraževanje, se to tudi izvede, vendar če so vprašanja npr. v ponedeljek ob 9. uro zjutraj, izobraževanje ne bo v naslednjih 30 minutah, temveč v naslednjih dneh. V klicnem centru pa se čas meri v sekundah in s tem se zamudi veliko priložnosti ter ustvari nezadovoljstvo.

Vsebinsko znanje je le delček veščin, ki jih mora imeti agent v klicnem centru. Obvladati mora tudi komuniciranje. V to kategorijo prištevam tako besedno izražanje kot obvladanje glasu. Klicna centra podjetij A in B imata na tem področju ustaljena pravila agentom v pomoč, kako komunicirati na način, da bodo klicatelji zadovoljni. Pomembno je sočutje do stranke, razumevanje in aktivno poslušanje. Tega ne more doseči agent, ki tudi zasebno ne obvlada svojih čustev. To za agenta predstavlja napor. Veliko lažje je v slušalko brezčutno in brezobzirno zdrdrati vnaprej napisano besedilo, kot pa vsaki stranki posebej dati občutek, da je pomembna in do nje vzbujati sočutje v primeru težav. Čustva ni nujno, da so pristna, pomembno je le, da jih klicatelj začuti.

Klicna centra A in B prednjačita z več predanimi navodili za agente, kar pomeni tudi večjo možnost nadzora in priložnosti za ocenjevanje. V klicnem centru C vlada več svobode na tem področju in tudi agenti so manj nadzorovani. Dokler se stranke ne pritožijo, delo nemoteno poteka dalje. Zlato pravilo je prijaznost in to pravilo dovoljuje tudi širšo interpretacijo. Moram pa priznati, da so klicatelji v klicnem centru C veliko bolj spoštljivi, saj gre v končni fazi za bančni sektor, kjer se večinoma pogovarja o osebnih financah in kreditiranju. V podjetju A in B pa se agentje večkrat srečajo tudi z verbalno nasilnimi strankami, kjer je težko slediti pravilu »vedno bodi prijazen«. Prav tovrstni dialogi pa dobrega agenta ločijo od izvrstnega. Razreševanje sporov je umetnost in veliko se da narediti že z manipulacijo glasu. Kričečega sogovornika je potrebno umiriti in najlažje to agent doseže, če začne govoriti tišje in počasneje. Tovrstno znanje pridobijo agentje podjetja A na šolanjih, namenjenih razreševanju sporov. Agentje v podjetju B tako kakovostnih izobraževanj sicer nimajo, so jim pa predani osnovni napotki za komunikacijo predvsem skozi ocenjevanja pogovorov. Ocenjevalni pogovori tako pridobijo na moči in so pokazatelj vodjem, kakšni agentje sedijo v klicnem centru.

Če sklenem z odgovorom na svoje drugo zastavljeno vprašanje, ki se nanaša na ukrepe vodij za vsebinske in komunikacijske veščine svetovalcev, lahko pohvalim podjetje A, ki največ časa in sredstev vложи v urjenje svojih agentov. Pred začetkom dela je agent deležen obširnega šolanja in tudi med delom ima vedno možnost informacije preveriti pri vodji. Prav tako so mu ves čas na voljo mentorji, ki vsak teden organizirajo krajše sestanke za obnovitev znanja. Velik vpliv na vsebinske in komunikacijske veščine imajo tudi mesečna poslušanja klicev, ki se odvijajo v podjetjih A in B. Pomembno je, da podjetje spremlja znanje in komunikacijo svojih agentov in jih sproti usmerja k

boljšim rezultatom. Vsa raziskovana podjetja so pripravljena izvesti dodatna šolanja v primeru zaznane luknje v znanju. Podjetje A pa tukaj naredi korak dlje in tudi preventivno osvežuje znanje svojih agentov.

## 5 ZAKLJUČEK

Klicni center za svoje delovanje potrebuje prostor, telefonsko linijo in osebo, ki sprejema ali izvaja klice. Preden je svet začel uporabljati internet, so bile informacije dostopne le preko klicnih centrov. Danes agentje v klicnih centrih še vedno podajajo informacije, vendar so pod vse več pritiski prodaje. Hedge (2012, 20) je zapisal kot prelomnico v zgodovini klicnih centrov leto 1990, ko je porastla potreba bo večjem številu klicnih centrov in se je posledično morala spustiti cena opreme. Nizki stroški pa so tudi razlog, zakaj ima že skoraj vsako podjetje tudi svoj klicni center. Med prednosti klicnih centrov lahko umestimo visoko učinkovitost in kvaliteto storitev. S pomočjo klicnega centra podjetje vzpostavi kontakt s svojimi potrošniki. Ta kontakt je lahko informativne narave, prodajne ali pomoč stranki, lahko tudi le preverjanje njenega zadovoljstva. Vse od naštetega je pomembno in pozitivno vpliva na uporabnike. Klicni centri tako nudijo visoko produktivno storitev z nizkimi stroški dela (Lywood in drugi 2009, 209). Četudi so poceni, mora podjetje vseeno vlagati sredstva v opremo, saj za uspešno delo agenti potrebujejo dobro telefonsko in računalniško tehnologijo. Z napredkom tehnologije so pridobili tudi potrošniki, saj so postali v dobi informacij bolj zahtevni. Kontakt s podjetjem v zadnjem času dobiva vse večji pomen in ravno tega lahko ali kupci izdelkov ali uporabniki storitev opravijo preko telefonskega kanala.

Napredek v preteklosti je temeljil na delu, zemlji in kapitalu. Danes je za napredek potrebno več oz. so za to pomembni drugi dejavniki. Mednje uvrščamo informacije in znanje. Kakovostni klicni centri so osnova za poslovno uspešnost in tudi močno vplivajo na kvaliteten odnos do strank (Van Dun in drugi 2011, 1347). Na kakovost nima vpliv zgolj oprema, temveč predvsem agenti, ki delajo v njem, in njihovo znanje ter sposobnosti. Poleg opredelitve klicnega centra in zadovoljstva uporabnika se bom dotaknila tudi teorije o znanju in njegovem upravljanju. Dobro znanje agentov je osnova za zadovoljno stranko in naloga nadzornih (ali vodilnih) v klicnem centru je, da so agenti polni znanja ter vedno pripravljeni pridobiti tudi nove informacije. Vedenje ni edina veščina, ki odlikuje agenta v klicnem centru. Imeti mora tudi izvrstne komunikacijske veščine in obvladati mora svoja čustva. Na trgu dela je treba najti prave ljudi, ki bodo kos zahtevni nalogi dela v klicnem centru.

Izhajajoč iz literature lahko predpostavim, da so dejavniki za večje zadovoljstvo: dosegljivost operaterja, čas njegovega odziva, prijaznost in strokovnost, čas, v katerem kličoči dobi želeno informacijo, trud, ki ga je operater vložil v klic in iskanje informacij, kakovost in hitrost odprave napake (če je to bila tema pogovora). Identificirani dejavniki zadovoljstva morajo vplivati na management klicnega centra, če ta želi poslovati v skladu s povečevanjem zadovoljstva svojih uporabnikov. V nalogi me je zanimalo, ali so raziskovani klicni centri identificirali dejavnike za zadovoljstvo uporabnikov, kako ga spremljajo in kako vse to vpliva na delo v klicnem centru oz. kakšen pomen ima pri tem povečanje zadovoljstva uporabnikov. Zadovoljstvo je tesno povezano s pričakovanjem in zaznavanjem. Zadovoljstvo je namreč občutek ugodja ali razočaranja, ki predstavlja posledico primerjave zaznanega v skladu s pričakovanji (Kotler 1998, 61). To pomeni, da če uporabnik ni dosegel pričakovanega stanja, je nezadovoljen, če pa je presegel svoje pričakovanje, je zadovoljen.

Z obzirom na zadovoljstvo pa je delo za agente v klicnem centru včasih nemogoče. V poplavi storitvenih podjetij na trgu potrošniki zaznavajo agente v klicnem centru kot storitev. Agenti prevzamejo nekakšno vlogo dvoživke, ki mora usklajevati konfliktne želje, cilje in zahteve svoje organizacije na eni strani in klicateljev na drugi (Snoj 1998, 65). Delo v klicnem centru je izredno naporno delo. Po eni strani je rutinsko delo, saj agent v klicnem centru dan za dnem 8 ur na dan opravlja enake zadolžitve, po drugi strani pa se od agenta zahteva visoka stopnja pozornosti, vedenja in čustev. Po pregledu literature je opaziti, da se akademski svet ukvarja s polemiko, kaj je danes visoko specializirano delo in katere veščine so za to potrebne ali zadostne. Oče teorije o delu »z občutkom« je Hochschild (v Lyod in Payne 2008, 1), ki se je v svojih delih razpisal o delovni sili imenovani »čustveni« delavci.

Pri zadovoljstvu uporabnikov je potrebno poudariti, da ima klicni center priložnost zadovoljstvo ali povečati ali zmanjšati (Feinberg in drugi 2002, 174), zato ni vseeno, kako agentje komunicirajo z uporabniki. Kljub razširjenosti klicnih centrov je strokovna literatura sorazmerno skopa z raziskovanjem dejavnikov in je na knjižnih policah več priročnikov in internih aktov po podjetjih. Vodenje klicnega centra s poudarkom na zadovoljevanju uporabnikov pomeni, da mora podjetje najprej poznati svoje uporabnike in njihove želje ter pričakovanja. Na tem temelju pa nato lahko gradijo tudi zadovoljevanje uporabnikov. V delu sem izpostavila predvsem dejavnike zadovoljstva v klicnem centru po Clevelandu in Maybenu (1997), ki zagovarjata, da



morajo biti kratke čakalne vrste, stranka ne sme biti prevezana iz oddelka na oddelek, prejeti mora ustrezno obravnavo in zanesljive informacije, ne sme biti deležna priganjanja h končanju klica in že ob prvem klicu mora dobiti vse informacije. Našteti dejavniki se nanašajo na dva sklopa. Prvi sklop zajema delovanje klicnega centra kot organizacijo in drugi sklop agenta kot komunikatorja. Agent ne more vplivati na čakalne vrste, lahko pa organiziranost klicnega centra poskrbi, da v času največ prejetih klicih zaposli največ agentov. Prav tako je v domeni organiziranosti klicnega centra, kako bo delegirala delo in pravila, kaj se sme ter česa ne. Prevezovanje od enega agenta do drugega, iz oddelka v oddelek nobeden izmed raziskovanih klicnih centrov ni posebej izpostavil. To lahko pomeni, da tega niso identificirali kot dejavnik nezadovoljstva.

Raziskovani klicni centri so identificirali dejavnike zadovoljstva in je to konstantno prisotna tema v njihovem vsakdanu. Mentorji in vodje skupin agente spremljajo, izobražujejo in ocenjujejo, vse z namenom izboljšanja, kar bo vodilo do kvalitetnejših klicev in večjega zadovoljstva uporabnikov. Kot najhujši dejavnik za nezadovoljstvo so vsi identificirali čakalne vrste in jih začeli zmanjševati z različnimi ukrepi. Podjetje A je višek klicev predalo zunanjemu izvajalcu, podjetje C se je domislilo sistema »pobiranja klicev«, podjetje B razpolaga z veliko kapaciteto agentov in lažje prerazporedi delo.

Če velja, da danes v ekonomiji ni nič gotovega, je edino resnično pravo zagotovilo znanje (Koh in drugi 2005, 56). Svetovalec je ogledalo podjetja in tega se mora zavedati. V vsakem svojem pogovoru zastopa podjetje (Oodith in Brijball Parumasur 2015, 483). Stranki mora posvetiti dovolj kakovostnega časa. S svojimi komunikacijskimi veščinami pa lahko doseže, da bo stranka zadovoljna, četudi je na pogovor z njim morala počakati malce dlje, saj to dokazuje prav študija Garcie in soavtorjev (2012). Piljenje komunikacijskih veščin je najbolj prisotno v klicnem centru A, saj svoje svetovalce predvsem pripravljajo na najtežje klice – konfliktne situacije. Prepir v klicnem centru je prepovedan, zato mora agent uporabiti vso prijaznost, ki jo premore in umiriti stranko, da lahko nadaljujeta pogovor. Prav v tem trenutku je vse odvisno od svetovalca in njegovih komunikacijskih veščin. Bo svetovalec dovolj spreten, da reši pogovor, ali bo stranka ostala nezadovoljna? V primeru podjetja C je velika verjetnost, da bo stranka ostala nezadovoljna, saj podjetje svojim svetovalcem

ne nudi dovolj šolanj na temo komunikacije. Pri podjetju A pa je verjetnost za zaključek z zadovoljno stranko višji, če sklepamo na podlagi šolanj, ki jih je deležen agent.

Da klicni center deluje tako, da uresničuje želje in izpolnjuje potrebe strank, mora biti tudi upravljan na pravi način. Prvi korak so nedvomno zaposleni v klicnem centru. Treba je poiskati prave ljudi na trgu, ki bodo zmogli delo agentov klicnega centra in imeli prave komunikacijske veščine ter se bili pripravljene nenehno izpolnjevati v znanju.

## 6 LITERATURA

1. Anton, Jon in David Gustin. 2000. *Call center benchmarking: how good is "good enough"*. Purdue University Press.
2. Berry, Leonard L., Kathleen Seiders in Dhruv Grewal. 2002. Understanding Service Convenience. *Journal of Marketing*, 66 (7): 1–17.
3. Cleveland, Brad In Julia Mayben. 1997. *Call Center Management On Fast Forward. Succeeding In Today's Dynamic Inbound Environmrnt*. Call Center Press: Maryland.
4. Damjan, Janez in Možina, Stane. 1999. *Obnašanje potrošnikov*. Ekonomska fakulteta.
5. Davenport, Thomas in Laurence Prusak. 2000. *Working Knowledge: How organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Dawson, Keith. 1999. *The call center handbook: the complete guide to starting, running and improving your call center*. Telecom Books: New York.
7. Downing, Joe R. 2011. Linking Communication Competence With Call Center Agents' Sales Effectiveness. *Journal Of Business Communication*. 48(4): 409–425.
8. Dubrovski, Drago. 1997. *Model potrošnikovega zadovoljstva*. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija.
9. Erol, Saime, Kamer Gur, Sumeyra Ergun in Ilknur Yalcin. 2014. Burnout Level of a Bank's Call Centre Employee and Affecting Factors. *Journal of Marmara University Institute of Health Sciences*. 4(4): 216–225
10. Feinberg, Richard A., Ik-Suk Kim, Leigh Hokama, Ko de Ruyter in Cherie Keen. 2000. Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *International Journal of Service Industry Management* 11 (2): 131–141.
11. Ganesh, D. Batt. 2000. Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4 (1), 15–26.

12. Garcia, Danilo, Trevor Archer, Saleh Moradi in Bibinaz Ghiabi. 2012. Waiting in vain: Managing time and customer satisfaction at call centers. *Psychology*,3(2): 213-216.
13. Haumann, Till, Benjamin Quaiser, Jan Wieseke in Mario Rese. 2014. Footprints in the Sands of Time: A Comparative Analysis of the Effectiveness of Customer Satisfaction and Customer – Company Identification over Time. *Journal of Marketing* 78(11): 78–102.
14. Hedge, Sandeep Vasudeo. 2012. *Challenges posed by job satisfaction and security for employees of selected voice process call centers in Mumbai*. Dostopno prek: <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/5435> (23. julij 2017).
15. Holman, David, Rosemary Batt in Ursula Holtgrewe. 2007. *The global call center report: International perspectives on management and employment* (Executive summary). Ithaca, NY: Authors.
16. Horovitz, Jacques in Michele Jurgens Panak. 1997. *Za popolno kupčevo zadovoljstvo: nauki iz petdesetih podjetij z vrhunsko kakovostjo storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Jacobs, Chris in Gert Rood. 2011. A Human Capital Predictive Model For Agent Performance In Contact Centres. *SA Journal of Industrial Psychology*. 37(1): 118–136.
18. Jenkins, Mark. 1997. *The Customer centred strategy: thinking strategically about your customers*. Pitman publishing: London.
19. Kjellberg, Anders, Toomingas Allan, Norman Kerstin, Hagman, Maud, Herlin Rose-Marie in Ewa Wigaeus Tornqvist. 2010, *Stress, energy and psychosocial conditions in different types of call centres*. *Business Source Premier*, 36(1):9–25.
20. Koh, S. C. L., Angappa Gunasekaran, Anthony Thomas in S. Arunachalam. 2005. The application on knowledge of knowledge management in call centres. *Journal of Knowledge Management*. 9(4): 56–69.

21. Kotler Philip. 1998. *Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Slovenska knjiga: Ljubljana.
22. Lyod, Caroline in Jonathan Payne. 2008. What is skilled job? Exploring worker perceptions of skill in two UK call centers. *SKOPE Research* 81(7): 1–25.
23. Lywood, Jamie, Merlin Stone in Yuksel Ekinci. 2009 Customer experience and profitability: An application of the empathy rating index (ERIC) in UK call centres. *Database Marketing & Customer Strategy Management*. 16(3): 207–214.
24. Možina, Stane, Tavčar Mitja, Zupan Nada in Knežević Ana Nuša. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Obzorja.
25. Možina, Stane. Vinko Zupančič in Tadeja Štefančič Pavlovič. 2002. *Vedenje potrošnikov*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
26. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
27. Oodith, Devina in Sanjana Brijball Parumasur. 2015. Call centre ease of communication in customer service delivery: an asset to managing customers' needs? *Problems and Perspectives in Management*, 13(2): 482–494.
28. Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Ragin, Charles. 2007. *Družboslovno raziskovanje*. Enotnost in raznolikost metode. Ljubljana: Maklen.
30. Reynolds, Penny in Maggie Klenke. 2006. *Call Center Staffing. The Complete, Practical Guide To Workforce Management*. The Call Center School.
31. Snoj, Boris. 1998. *Managment storitev*. Koper: Visoka šola za managment.
32. Teodoru, Sheri. 2007. *A Positive Call-Center Experience*. Credit Union Executive Newsletter. 7: 3.
33. Ule, Mirjana in Kline Miro. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

34. Van Dun, Zanna. Josee Bloemer in Jorg Henseler. 2011. Perceived customer contact centre quality: conceptual foundation and scale development. *The Service Industries Journal*, 31(8): 1347–1363.
35. Zapf, Dieter, Amela Isic, Myriam Bechtoldt in Patricia Blau. 2003. What is typical for call centre jobs? Job characteristic and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizationnal Psychology*. 12(4): 311–340.
36. Zeithaml, Valarie. A. In Mary Jo Bitner. 2003. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill Irwin.