

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRENOVA PROCESOV KONTAKTNEGA CENTRA V IZBRANI
ZAVAROVALNICI**

Ljubljana, september 2016

PATRICIJ RUPNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Patricij Rupnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Prenova procesov kontaktnega centra v izbrani zavarovalnici, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DIGITALNA PREOBRAZBA.....	2
1.1 Potreba po preobrazbi	3
1.2 Področja preobrazbe	3
1.3 Uporabljene tehnologije.....	5
1.4 Izzivi na poti preobrazbe.....	6
1.5 Koraki na poti preobrazbe.....	7
1.6 Stopnje zrelosti digitalne preobrazbe in koristi	9
2 IZKUŠNJA STRANKE	15
2.1 Razumevanje izkušnje strank.....	15
2.2 Vrednost izkušnje stranke	16
2.3 Upravljanje izkušnje strank	17
2.4 Spremljanje izkušenj strank	18
2.4.1 Potovanje stranke.....	19
2.4.2 Stične točke	21
3 RAZVOJ KONTAKTNIH CENTROV	23
3.1.1 Klicni center	23
3.1.2 Večkanalni kontaktni center	25
3.1.3 Vsekanalni pristop h komunikaciji s strankami.....	25
4 KONTAKTNI CENTER V ZAVAROVALNICI	28
4.1 Opis obstoječega stanja.....	28
4.2 Obstoječi poslovni procesi povezani s kontaktnim centrom	28
4.2.1 Pridobivanje novih strank.....	29
4.2.2 Asistenca.....	29
4.2.3 Splošne informacije	32
4.3 Merjeni cilji.....	32
4.4 Tehnološka podpora.....	33
5 DIGITALNA PREOBRAZBA KONTAKTNEGA CENTRA V ZAVAROVALNICI	35

5.1	Predlog prenove.....	35
5.1.1	Vizija in strategija kontaktnega centra.....	36
5.1.2	Upravljanje kontaktov strank.....	36
5.1.3	Socialna omrežja.....	37
5.1.4	Kontaktni centri za svetovanje.....	37
5.1.5	Definicija kazalnikov uspešnosti kontaktnega centra	38
5.1.6	Predlog prenove procesov.....	40
5.1.7	Tehnološka podpora.....	48
5.2	Analiza predloga prenove.....	49
SKLEP.....		51
LITERATURA IN VIRI.....		52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastnosti podjetja glede na stopnjo digitalne preobrazbe	10
Tabela 2: Razlika med CRM in CEM.....	18
Tabela 3: Na katero mesto postavlja določena starostna skupina posamezen kanal	27
Tabela 4: SWOT analiza prenove kontaktnega centra.....	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Področja digitalne preobrazbe	4
Slika 2: Uporaba digitalnih tehnologij za izboljšavo strankine izkušnje in operativnih procesov (v %)..	5
Slika 3: Vpliv zrelosti na podjetje.....	11
Slika 4: Finančni vpliv digitalne preobrazbe	12
Slika 5: Pozicioniranje panog	13
Slika 6: Tri poti do digitalne preobrazbe	14
Slika 7: Izkušnja stranke	15
Slika 8: Piramida strankine izkušnje.....	16
Slika 9: Vpliv izkušnje stranke na prodajo	17
Slika 10: Zanka lojalnosti	20
Slika 11: Vpliv zadovoljstva strank z nakupnim potovanjem na rast prihodkov.....	21
Slika 12: Stične točke na strankinem potovanju	23
Slika 13: Prehod iz klicnega v vsekanalni kontaktni center.....	24
Slika 14: Kontaktni center vozlišče večkanalne komunikacije.....	26
Slika 15: Kontaktni centri z uvedenimi in planiranimi kanali	27
Slika 16: Proces pridobivanja strank.....	30

Slika 17: Proces asistence.....	31
Slika 18: Proces splošnih informacij	32
Slika 19: Infrastruktura kontaktnega centra.....	33
Slika 20: Magični kvadrant za infrastrukturo kontaktnih centrov	35
Slika 21: Povezava med metrikami in obnašanjem strank	38
Slika 22: Merjenje NPS	40
Slika 23: Prenovljen proces pridobivanja strank	41
Slika 24: Predlog prenovljenega procesa asistence	44
Slika 25: Predlog prenovljenega procesa splošnih informacij	47

UVOD

V zadnjih letih je odnos s strankami vse pomembnejši. Kontaktni centri so glas podjetja do svojih strank in na drugi strani prenašajo želje in potrebe strank v podjetje (Fluss, 2005). Tista podjetja, ki delajo z več deset tisoč strankami, želijo vzpostaviti pravila in postopke, kako komunicirati z njimi. Primer so finančna dejavnost, ponudniki telekomunikacijskih storitev, avtomobilska industrija, potovalne agencije in zavarovalniški sektor. Za doseganje dobrega odnosa s strankami moramo spremeniti kulturo podjetja, vključno s tehnologijo, človeškimi viri in upravljanjem le-teh.

Za doseganje produktivnega in hkrati dobrega odnosa z velikim številom strank potrebujemo tehnologijo, ki nam bo pomagala upravljati, analizirati in se odzivati na veliko število interakcij s strankami. Veliko število organizacij uporablja to tehnologijo in ima za to poseben oddelek, ki skrbi za odnose s strankami. Ti oddelki se imenujejo klicni center, kontaktni center ali center za interakcijo s strankami (Sharp, 2003).

Kontaktni centri omogočajo kakovosten in učinkovit odnos s strankami in so »oči in ušesa« organizacije. Kakovostna komunikacija s strankami je vse pomembnejša in predstavlja tudi dodano vrednost podjetju in strankam. Vrednost podjetju predstavlja učinkovitost izrabe človeških virov, zadovoljstvo in lojalnost stranke ter za nekatera podjetja celo strateško prednost (Cleveland, 2012).

Današnji kontaktni centri predstavljajo vozlišče za komuniciranje, saj ne govorimo več samo o klicnem centru, temveč o večkanalnem kontaktnem centru. Klicni centri so se namreč razvili v kontaktne centre, ti pa predstavljajo vozlišče večkanalne komunikacije s strankami (Cleveland, 2012). Strankam omogočajo, da dobijo storitev ali informacijo preko več različnih kanalov.

Podjetja so sprejela, da imajo lahko trajnostno konkurenčno prednost z dobro izkušnjo stranke (angl. *customer experience*) (Teixeira et al., 2012). To lahko dosežemo le z integracijo vseh kanalov v enotno komunikacijo. Vsekanalnost (angl. *omnichannel*) je definirana kot skupek integriranih procesov in odločitev, ki omogoča poenoten pogled na blagovno znamko od nabave, vračila in izmenjave stališč neodvisno od kanala komunikacije (v trgovini, na spletu, mobilno, klicni center ali socialna omrežja). Dejansko vsekanalni pomeni, da se vsi kanali konvergirajo v točko, ki postane ena enota. Večkanalen se razlikuje od vsekanalnega po tem, da je večkanalen sestavljen iz več kanalov, ki nujno ne funkcionirajo kot kohezivna skupina (Panigrahi, 2013).

Namen magistrske naloge je prispevati k razumevanju učinkovitega in uspešnega delovanja kontaktnih centrov na področju zavarovalništva. V nalogi bom obravnaval prenovo kontaktnega centra v zavarovalnici, ki želi s tem pridobiti vrednost na vseh treh ravneh

(Cleveland, 2012). Torej na ravni učinkovitosti komunikacije, zadovoljstva in lojalnosti strank ter na strateški ravni.

Cilji, ki jih v raziskovalni nalogi zasledujem, so:

- izdelati pregled področja kontaktnih centrov z osredotočenostjo na kontaktne centre v zavarovalnicah,
- prikazati prednosti in izzive kontaktnih centrov,
- izluščiti dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost kontaktnih centrov in na izkušnjo stranke,
- na študiji primera vzpostaviti optimalne informatizirane procese z izboljšano izkušnjo stranke.

V magistrski nalogi bom uporabil deduktivni in induktivni raziskovalni pristop. Magistrska naloga bo v prvem delu temeljila na najnovejši strokovni literaturi o klicnih in kontaktnih centrih. Tako bo v prvem delu uporabljena metoda pregleda strokovne literature.

V praktičnem delu bom kot metodo uporabil študijo primera, v kateri bom obravnaval prenovo kontaktnega centra v zavarovalnici. Prenovo bom razdelil v dva dela: v prvem delu bo poudarek na prenovi poslovnih procesov z informatizacijo na že obstoječih kanalih komunikacije, v drugem delu pa na uvedbi novih komunikacijskih kanalov in integracijo letih.

1 DIGITALNA PREOBRAZBA

Digitalna preobrazba (angl. *digital transformation*) – uporaba tehnologije za radikalno izboljšavo uspešnosti ali dosega podjetja – postaja vroča tema za vsa podjetja po svetu (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011). Svet gre skozi fazo digitalne preobrazbe vsega – stranke in stvari postajajo vse bolj povezane. Povezan svet pa predstavlja nujnost digitalne preobrazbe za podjetja. Podjetja so pod vse večjimi pritiski strank, zaposlenih in konkurence, da se digitalno preobrazijo.

Še posebej je digitalna preobrazba pomembna pri tradicionalnem poslovanju, kot je zavarovalništvo. Vse več je namreč primerov, kot sta Airbnb in Uber, ki z novimi poslovnimi modeli izpodrivata tradicionalna podjetja. Tem podjetjem je prav digitalizacija omogočila nove poslovne modele. Če želijo tradicionalna podjetja slediti novim modelom, se morajo digitalno preobraziti.

1.1 Potreba po preobrazbi

Digitalna preobrazba ne izhaja iz uvajanja novih tehnologij, temveč iz preobrazbe organizacije s pomočjo prednosti, ki jih ponuja tehnologija. Glavne pobude za digitalno preobrazbo se osredotočajo na prenovu izkušnje stranke, operativnih procesov in poslovnih modelov. Uspešne digitalne preobrazbe so uvedene z vrha podjetja. Osredotočajo se na to, kako preoblikovati podjetje in izrabiti obstoječa sredstva na nov način. Podjetja lahko tako pridobijo več dobička iz investicij, ki so jih že izvedla (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011).

Raziskava (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011) je pokazala, da zahteve za digitalno preobrazbo izhajajo v manjši meri iz zaposlenih – le pri tretjini vprašanih je čutiti ta pritisk. Zahteve strank so prisotne pri 70 % vprašanih. Kar do 72 % vprašanih prihajajo zahteve zaradi konkurence.

1.2 Področja preobrazbe

Pri digitalni preobrazbi so nekatera podjetja bolj uspešna, nekatera pa manj. Kljub temu se vsa osredotočajo na tri ključna področja (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011). Vsak od teh treh je razdeljen na tri elemente. Teh devet gradnikov oziroma elementov je bilo navedenih tudi v članku »Devet elementov digitalne preobrazbe« (Westermen, Bonnet & McAfee, 2014), saj predstavljajo gradnike preobrazbe, deseti element pa bistveno pripomore k zmožnosti digitalne preobrazbe ostalih elementov (Slika 1).

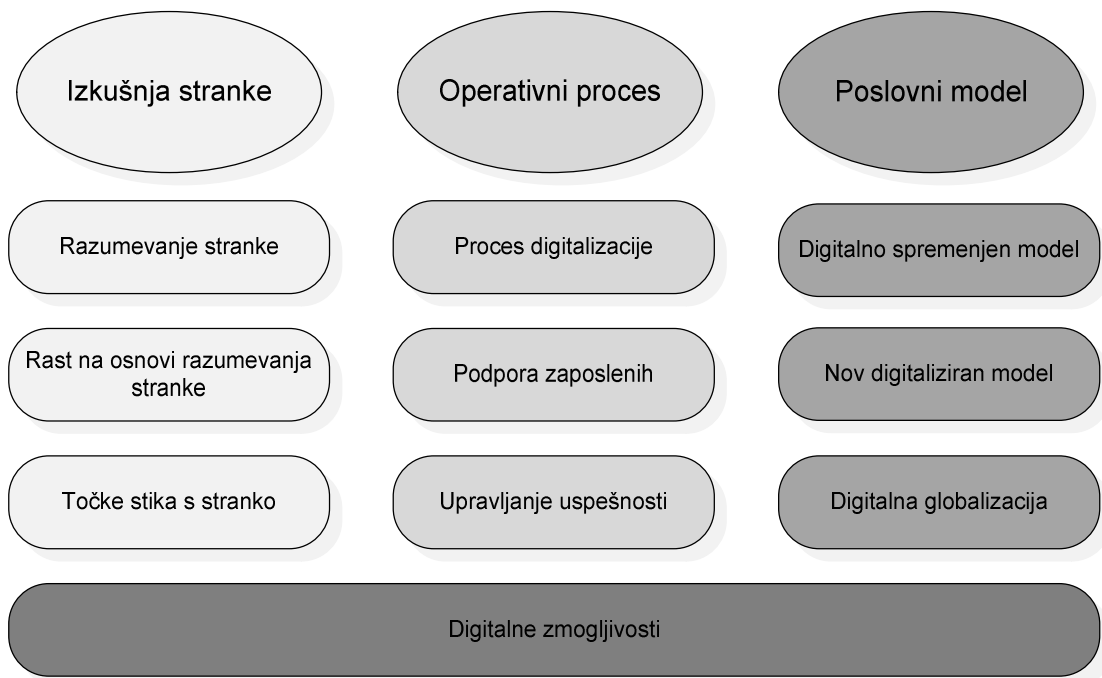
Preobrazba strankine izkušnje predstavlja prvo področje preobrazbe in je sestavljena iz:

- razumevanja stranke – s pomočjo analitike lahko stranke segmentiramo, s pomočjo socialnih omrežij izvemo več o strankah,
- rasti na osnovi razumevanja stranke – pospešimo prodajo s pomočjo digitalnih kanalov, izvajamo prediktivni marketing, poenostavimo nakupni proces,
- točke stika s stranko – oskrba strank, poenotena izkušnja med kanali, samopostrežne storitve.

Operativni procesi predstavljajo drugo področje preobrazbe in so sestavljeni iz:

- digitalizacije procesov – izboljšanje zmogljivosti in nove funkcionalnosti,
- podpore zaposlenim – delo od kjer koli in kadarkoli, širša in hitrejša komunikacija, deljenje znanja znotraj skupnosti,
- upravljanja uspešnosti – transparentnost operacij, odločanje na podlagi podatkov.

Slika 1: Področja digitalne preobrazbe



Vir: MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations, 2011, str.17.

Poslovni modeli so zadnje področje preobrazbe in so sestavljeni iz:

- digitalno spremenjenega poslovnega modela – bogatenje produkta ali storitve, tranzicija iz fizičnega v digitalni svet, digitalni ovoj,
- novega digitalnega modela – digitalni produkti, sprememba meja podjetij,
- digitalne globalizacije – integracija podjetij, redistribucija vodenja, deljene digitalne storitve.

Digitalne zmožnosti predstavljajo predpogoj preobrazbe in so sestavljene iz:

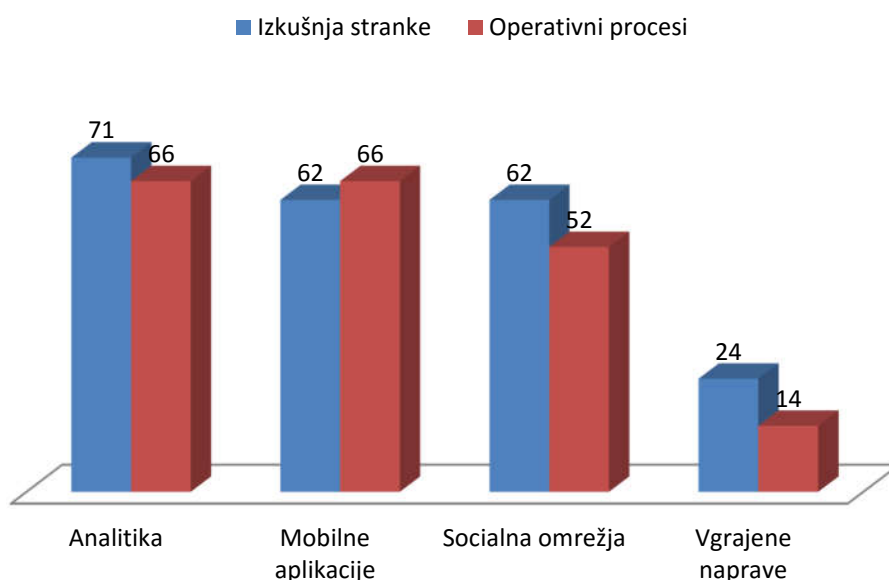
- poenotenih podatkov in procesov,
- zmožnosti analize,
- poslovne in informacijske integracije,
- dobave storitev.

1.3 Uporabljene tehnologije

Pri digitalni preobrazbi še posebej prednjačijo štiri tehnologije, ki so povezane s strankino izkušnjo in operativnimi procesi (Slika 2). Te tehnologije so analitika, mobilne aplikacije, socialni mediji in računalništvo v oblaku. Področja, ki so v strmem porastu, so vgrajene naprave, ki spadajo v skupino internet stvari, poznano pod kratico IoT (angl. *Internet of Things*).

Analitika je največkrat uvedena tehnologija, predvsem zaradi analize izkušnje strank. To je predpogoj, da stranko razumemo, šele nato lahko ukrepamo. Tako lahko tudi merimo učinke sprememb.

Slika 2: Uporaba digitalnih tehnologij za izboljšavo strankine izkušnje in operativnih procesov (v %)



Vir: MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations, 2011.

Podjetja zelo različno uporabljajo te štiri tehnologije. Identificirane so bile tri kategorije:

- substitucija – uporaba nove tehnologije kot alternativa stvari, s čimer izboljšamo zmogljivosti,
- razširitev – znatno zboljšanje zmogljivosti ali funkcionalnosti, primer uporabe socialnih omrežij za podporo strankam,

- preboj – povsem novo opredeljen proces ali funkcija s pomočjo tehnologije.

1.4 Izzivi na poti preobrazbe

Organizacija je skupek fizičnega, finančnega, človeškega in intelektualnega kapitala ter odnosov (Libert, Beck & Wind, 2016). Različne organizacije imajo glede na različne poslovne modele tudi različna razmerja teh elementov. Proizvajalci imajo običajno veliko kapitala v fizični opremi, medtem ko imajo tehnološka podjetja največ v raziskavah in razvoju.

Tehnološke platforme omogočajo fenomen, da lahko podjetja izredno hitro rastejo s stroški blizu nič (na primer Facebook, LinkedIn, Uber in Airbnb). Uber in Airbnb sta vezana na fizična sredstva, vendar nimata v lasti fizičnih sredstev – avtomobilov oziroma nepremičnin, temveč imata tehnologijo (Libert et al., 2016).

MIT Center for Digital Business je razdelil izzive glede na tri faze, in sicer na začetno, izvedbeno in upravljaljsko fazo (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011). V **začetni fazi** so opredeljeni trije izzivi.

Pomanjkanje zagona je eden od prvih izzivov pred začetkom preobrazbe. Izkušnje na primeru spletnih trgovin kažejo, da je bolje biti hiter posnemovalec kot pionir, kar zmanjša tveganje. Tak skepticizem pripelje do birokratskega investicijskega procesa, ki zavira eksperimente in spremembe. Čeprav ohranimo tako hitrost, smo relativno gledano vse počasnejši, ker se tehnologija vse hitreje spreminja.

Predpisi in ugled so tudi lahko zaviralci preobrazbe, še posebno v zdravstvenih in finančnih ustanovah. Na primer finančne institucije se bojijo, da bo v primeru strankine izgube mobilnega telefona, na katerem je njihova mobilna aplikacija, prišlo do vdora do osebnih podatkov stranke. To bi lahko pomenilo upad ugleda in sankcije zaradi neupoštevanja predpisov.

Nejasen poslovni primer je tudi lahko zaviralec preobrazbe, čeprav je zdrava mera skepticizma v tem primeru dobra. V nekaterih primerih se lahko odločamo na podlagi ekonomskega poslovnega primera in povečanja prihodkov oziroma znižanja stroškov. Tak primer so videokonference, kjer z uvedbo znižamo stroške potovanja. Drug način je, da stavimo na neko rešitev, to pa pride v poštev zlasti takrat, ko pride do zelo hitrega padca tekočega poslovanja. V takem primeru lahko le stavimo, ker ni več veliko časa na razpolago. Tretji način je strateška usmeritev, da uvedemo novo strateško zmogljivost. Zadnja možnost je eksperiment z omejeno velikostjo in nizko stopnjo tveganja, kjer se učimo o tehnologijah, strankah in potencialnih možnostih.

V **izvedbeni fazi** je raziskava pokazala, da je največji problem **pomanjkanje znanja** na področju socialnih medijev, mobilnih tehnologij in analitike. Podjetja v takem primeru običajno uporabijo zunanja podjetja za zapolnitev teh vrzeli ali zaposlijo specialiste. Poleg znanja pa izziv predstavljajo še **kulturni problemi** – zaradi spremembe nekaterih funkcij ali načina dela in **težave z interno informatiko** – preobrazba predstavlja veliko spremembo v načinu dela za interno informatiko, kar lahko izzove upor ali pa jim ne uspe slediti vsem zahtevam oziroma spremembam.

Postopno investiranje je učinkovito pri uvajanju novih tehnologij. To pa ne velja za postopno sprejemanje vizije. Za digitalno preobrazbo so potrebne radikalne spremembe z drugačnim načinom dela in ni dovolj le hitrejše in bolj učinkovito delo. V **fazi upravljanja** so torej zaznane težave pri **postopnem sprejemanju vizije in problemu koordiniranja** med organizacijskimi enotami, zaradi česar se preobrazba recimo uvede le znotraj ene enote.

1.5 Koraki na poti preobrazbe

Ni več vprašanje, zakaj so se klasična podjetja začela ukvarjati z digitalno preobrazbo. Nova digitalizirana zagonska podjetja v zelo kratkem času prevzamejo tržne deleže velikim uveljavljenim podjetjem. Toda spreminjanje razmerij kapitala v podjetju je v tradicionalnih podjetjih težaven proces, ker mora podjetje prestopiti iz območja udobja.

Preobrazba v vsakem podjetju poteka nekoliko drugače. V literaturi lahko zasledimo več priporočil, kako razdeliti to potovanje na obvladljive korake. V članku »Kako usmerjati digitalno preobrazbo« (Libert et al., 2016) so koraki razdeljeni na petstopenjski proces, imenovan PIVOT.

V prvem koraku je treba natančno določiti **začetno točko** (angl. *Pinpoint*). To vsebuje identifikacijo vseh začetnih sredstev in poslovnega modela, ki ga ustvarja portfelj sredstev.

Drugi korak je popis **inventarja** (angl. *Inventory*) vseh sredstev podjetja. Treba je začeti s fizičnimi sredstvi, kot so npr. nepremičnine, opreme in podobno ter nadaljevati z vse manj otipljivimi sredstvi, kot so nadarjenost in znanje zaposlenih ter mreže ljudi.

Tretji korak je **vizualizacija** (angl. *Visualize*) nove prihodnosti. Kot digitalno omrežje, kjer podjetje sodeluje skupaj s partnerji, distributerji, investitorji in lahko tudi konkurenco. Cilj je identificirati način, kako podjetje in njegovo omrežje ustvarjata novo skupno vrednost z uporabo sredstev vseh. Primer je Airbnb, ki skupaj z lastniki nepremičnin ustvarjajo novo vrednost, ki si jo tudi deli z njimi.

Četrty korak je **operativna** (angl. *Operate*) uvedba pilota z uporabo majhne količine sredstev (vključno s časom, z zaposlenimi in denarjem). To zahteva skupino ljudi, ki se bo učila in hitro prilagajala oziroma bo delala agilno.

Peti korak je **spremljanje napredovanja** (angl. *Track*) pobude. To pomeni, da je za poročanje treba definirati nove kazalnike uspeha. Običajno so to število interakcij na novi platformi, število aktivnih partnerjev, ustvarjena nova vrednost za podjetje in partnerje. Standardne finančne metrike, kot sta promet in dobičkonosnost, so sicer pomembne, vendar ne tako kot druge. Nov model bo potreboval nekaj časa, da bo začel ustvarjati neto dobiček.

Organizacijska preobrazba se mora začeti s preobrazbo vodstva. Če vodstvo ni pripravljeno na preobrazbo tudi s tem, da bo podpiralo korake na poti preobrazbe, je neuspeh zagotovljen.

V članku Capgemini Consultinga in MIT Sloan Consultinga je proces digitalne preobrazbe razdeljen le na tri korake (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011):

- predstavljanje digitalne prihodnosti podjetja,
- investiranje v digitalne iniciative in znanja,
- vodenje sprememb z vrha.

Veliko digitalnih preobrazb je neuspešnih, ker se ne upošteva vseh možnosti. Le vodstvo podjetja lahko **vidi digitalno prihodnost** podjetja in ustvari prepričljivo vizijo in jo komunicira navzdol. Uspešna preobrazba ni mogoča od spodaj navzgor. Pravo vrednost preobrazbe največkrat dobimo, če vidimo preko več silosov podjetja. Ko jih določimo, to vrednost predstavimo celotnemu podjetju.

Identifikacija strateških sredstev je predpogoj za ustvarjanje vizije preobrazbe, zato moramo najprej identificirati strateška sredstva. Večja podjetja preživijo dalj časa na trgu, in sicer ne zaradi radikalnih sprememb, temveč zaradi prerazporeditve nekaterih obstoječih virov in kompetenc za delovanje v novonastalem okolju. Seveda je treba vedeti, katera obstoječa sredstva ne prinašajo več zadostne dodane vrednosti, da jih prerazporedimo. Upoštevati moramo tudi, kateri viri bodo uporabni v novem digitalnem svetu. Največkrat so med omenjenimi viri (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011):

- **prodajalci** – imajo močan vpliv na lojalnost strank in so tudi pogosto identificirani kot pomemben vir v digitalno preobraženem svetu,
- **prodajna mesta in distribucijski kanali** – trgovine so vir lokalne prisotnosti, kar lahko predstavlja prednost tudi v digitaliziranem svetu; skladišča in možnosti dobave so prav tako prednost v digitaliziranem svetu,

- **produkti in vsebina** – za medijske hiše je vsebina vir, ki ga lahko uporabijo tudi v digitalnem svetu,
- **inovacija produktov** – visoko-tehnološka podjetja se lahko s pomočjo digitalnih tehnologij povežejo z izdelovalci in tako skrajšajo čas vstopa izdelka na trg,
- **mreža partnerjev** – dopušča kombiniranje znanj iz različnih podjetij za ustvarjanje nove vrednosti,
- **močna blagovna znamka** – se lahko uporabi tudi pri gradnji novih digitaliziranih produktov,
- **poznavanje strank** – podjetja so skozi leta pridobila že veliko informacij o strankah; zdaj lahko s tem poznavanjem lažje ponudijo nov produkt ali izboljšajo odnose s kupci,
- **kultura** – podjetja, v katerih je razvita oziroma prisotna podjetniška kultura, lažje izvedejo preobrazbo.

Uspešna digitalna preobrazba prihaja iz vizije novega načina dela s pomočjo tehnologije, ki izboljšuje procese in izkušnjo stranke. To hkrati pomeni, da ne gre za spreminjanje načina dela zaradi uvedbe nove tehnologije in na primer ne uvajamo socialnih medijev, temveč izboljšujemo izkušnjo stranke in za doseg tega cilja uporabimo socialne medije.

Investiranje v digitalne iniciative in znanja – preobrazba se ne zgodi brez investicij. Investicija je lahko velika in poslovni primer ni jasen v celoti. Lahko gre za serijo eksperimentov z majhnim tveganjem, ki pripelje do večje investicije. Ta pa je običajno strateška. Tako kot vsaka investicija digitalna preobrazba zahteva razumevanje potrebe po investiranju, upravljanje tveganj in uvedbo sprememb, da lahko pridobimo koristi iz preobrazbe.

Zelo težko je **pridobiti prava znanja** za upravljanje novih iniciativ in spremembo načina dela. Nekaterim uspe to z obstoječimi zaposlenimi, drugi pa uporabijo znanje od zunaj. Za vodenje je potreben izkušen upravitelj z znanjem iz informacijske tehnologije. Za nove tehnologije pa je običajno najboljše najeti zunanje podjetje.

Spremembe se morajo voditi in spremljati z vrha. Dosledno sodelovanje podprto z ustreznim koordiniranjem, kazalniki uspešnosti in spodbudami omogočajo izvesti težek proces preobrazbe. Potrebno je sodelovanje celotne organizacije, zato je potrebna konsistentna komunikacija na vseh ravneh. Ljudje so lahko večja ovira pri digitalni preobrazbi kot pa napredne tehnologije.

1.6 Stopnje zrelosti digitalne preobrazbe in koristi

V preteklosti je bila informatizacija podjetja kot ključna za konkurenčno prednost podjetja, to danes ni več dovolj (Carr, 2003). Digitalna preobrazba ne pomeni le informatizacije

podjetja, ampak gre v prvi vrsti za spremembo strategije podjetja. Podjetja, ki so v zgodnji fazi digitalne preobrazbe, imajo le redko jasno definirano digitalno strategijo.

Raziskava »Strategija in ne tehnologija vodi digitalno preobrazbo« (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015) je pokazala, da je imelo le 15 % vprašanih v zgodnji fazi digitalne preobrazbe jasno digitalno strategijo. Digitalna strategija namreč zahteva tudi organizacijske spremembe, saj silosna organizacija ne omogoča zadostne fleksibilnosti in pretoka informacij. Tabela 1 nam prikazuje tri stopnje zrelosti digitalne preobrazbe in z njo povezanih lastnosti podjetja.

Tabela 1: Lastnosti podjetja glede na stopnjo digitalne preobrazbe

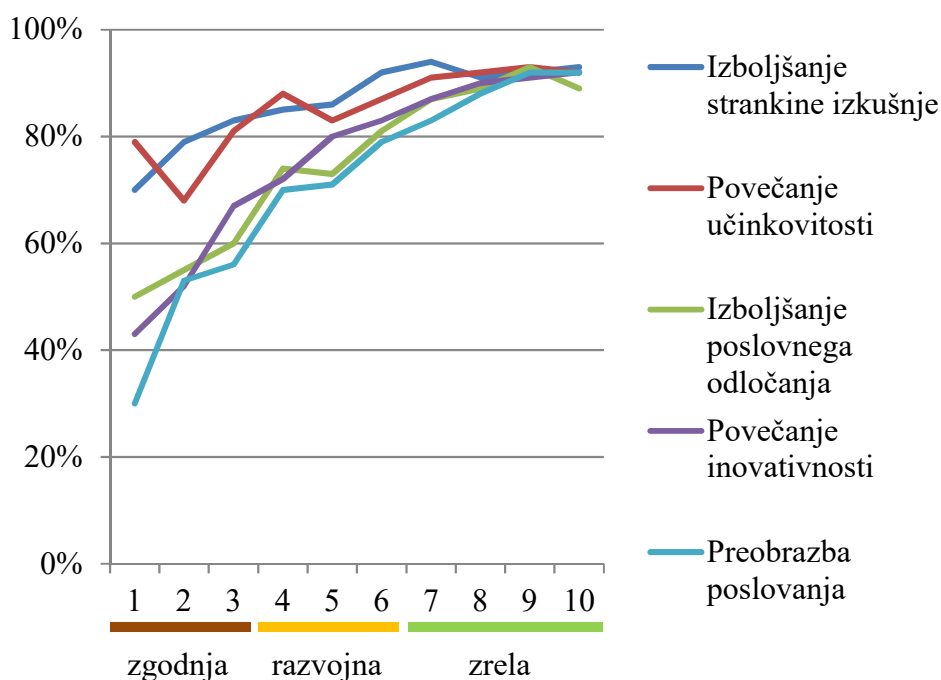
	Zgodnja faza	Razvojna faza	Zrela faza
Ovire	Pomanjkanje strategije	Upravljanje motenj – prioritete drugih projektov	Usmerjenost na varnost
Strategija	Usmerjenost v stranke in produktivnost – usmerjenost na izkušnji stranke in učinkovitosti	Vizija rasti – izboljšanje učinkovitosti in izkušnje stranke, usmerjenost na preobrazbi, inovacijah in odločanju	Vizija preobrazbe – usmerjenost na preobrazbo, inovacijo in odločanje
Kultura	Silosna – le tretjina zaposlenih sodeluje v timu	Integrirana – skoraj 60 % jih sodeluje	Integrirana in inovativna – 80 % jih sodeluje v inovaciji
Razvoj znanja	Pomanjkanje znanj o digitalizaciji	Investiranje v znanje o digitalizaciji	Zavezanost k izobraževanju o digitalizaciji
Vodenje	Pomanjkanje znanja o digitalizaciji	Učenje – vodstvo pridobiva znanje o digitalizaciji	Napredno poznavanje digitalizacije

Vir: G. C. Kane et al., Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation, 2015.

Stopnja digitalne preobrazbe je povezana s koristmi, ki jih ima podjetje. V raziskavi (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015), v kateri je sodelovalo več kot 4800 poslovnih, v kateri je sodelovalo več kot 4800 poslovnih, v kateri je sodelovalo več kot 4800 poslovnih,

so bila zastavljena vprašanja o vplivu digitalne preobrazbe na poslovanje na petih področjih. Podjetja so razporejena glede na stopnjo digitalne zrelosti na abscisni osi. Na ordinatni osi je prikazan odstotek vseh vprašanih, ki se je strinjal z vplivom digitalne preobrazbe na posameznem področju. V zgodnji fazi digitalne preobrazbe podjetja izboljšujejo predvsem izkušnjo stranke in učinkovitost. V zreli fazi pa poleg naštetega izboljšujejo še poslovne odločitve, izboljšajo inovacijo in preobrazijo poslovanje (Slika 3). To jim v končni fazi predstavlja prednost pred konkurenco.

Slika 3: Vpliv zrelosti na podjetje



Vir: G. C. Kane et al., Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation, 2015.

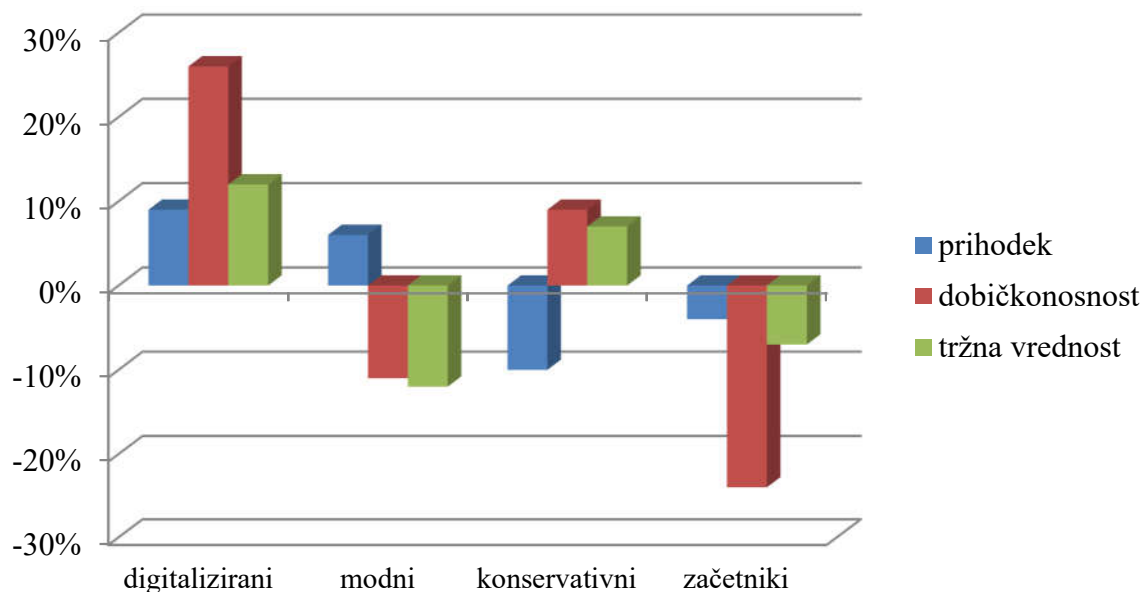
V MIT Sloanovem poročilu (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013) o sprejemanju digitalnih tehnologij so navedene koristi, ki jih imajo podjetja iz naslova digitalne preobrazbe. Podjetja so razdeljena na štiri tipe, ki so:

- **Začetniki** – podjetja uporabljajo elektronsko pošto, internet in različna programska orodja. So počasna ali skeptična pri prevzemanju bolj naprednih digitalnih tehnologij kot so socialni mediji in analitika.
- **Konservativni** – podjetja se namerno umaknejo, ko pridejo do novih tehnologij, čeprav ima vodstvo vizijo in učinkovito strukturo za sprejemanje nove tehnologije.

- **Modni** – podjetja so zelo agresivna pri privzemanju novih tehnologij, vendar niso dobro koordinirana med oddelki.
- **Digitalni** – podjetja imajo vodstvo, ki ima močno vizijo o tem, kaj nove tehnologije prinašajo in zelo hitro in učinkovito izkoriščajo koristi, ki jih nove digitalne tehnologije prinašajo. Ta skupina dobi največ koristi od digitalne preobrazbe.

Iz Slika 4 je razvidno, kakšen vpliv ima digitalna preobrazba na finančne kazalnike različnih tipov podjetij. Začetniki imajo v povprečju vse kazalnike slabše od povprečja v panogi. Konservativni imajo sicer tržno vrednost in dobičkonosnost nad povprečjem, vendar imajo podpovprečne prihodke. Modni imajo ravno obratno kot konservativci, in sicer imajo prihodke nadpovprečne in nadpovprečno dobičkonosnost in tržno vrednost. Le digitalizirana podjetja imajo vse kazalnike nad povprečjem podjetij v isti panogi. V raziskavi MIT Sloana (Fitzgerald et al., 2013) imajo digitalno preobrazena podjetja v povprečju 26 % več dobička kot ostala podjetja v isti panogi. Tako so tržna vrednost, dobiček in prihodki najvišji v skupini digitalno preobrazenih podjetij.

Slika 4: Finančni vpliv digitalne preobrazbe



Vir: M. Fitzgerald et al., Embracing Digital Technology, 2013.

V raziskavi (Fitzgerald et al., 2013) so na podlagi značilnosti posameznih panog te razdeljene v štiri skupine. Zavarovalništvo lahko glede na te štiri skupine postavimo v skupino konservativcev (Slika 5). Nekatere zavarovalnice imajo močno vizijo in upravljanje, kar kaže, da naj bi bile zavarovalnice vodilne na področju digitalne preobrazbe. Vendar to

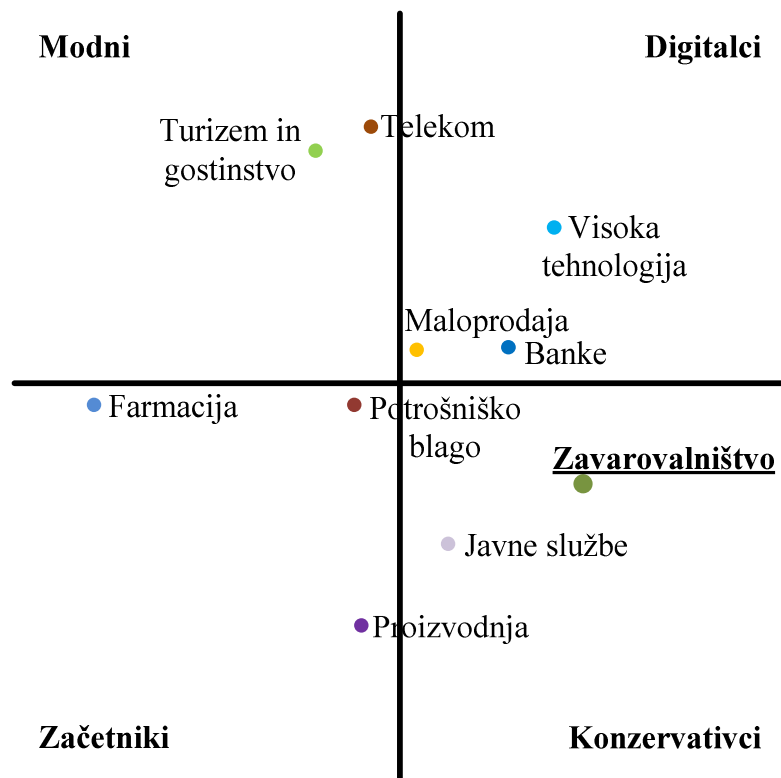
žal ne velja za večino zavarovalnic. Prisotnost na mobilnih aplikacijah in socialnih omrežjih je nižja od povprečja. To kaže, da je kombinacija močne vizije, upravljanja, predpisov in kulture tveganja lahko zaviralec inovacij (Westerman, Tannou, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2013).

V članku »Digitalna preobrazba – priložnosti za nove poslovne modele« (Berman, 2012) so naštetih trije pristopi oziroma tri poti, ki nas pripeljejo do digitalne preobrazbe:

- usmerjenost na vrednosti za stranko,
- preobrazba operativnega modela,
- kombinacija obeh pristopov za simultano preobrazbo strankine vrednosti in operacij, potrebnih za dobavo produkta ali storitve.

Pravi pristop je odvisen od vsakega podjetja posebej. Danes skoraj nobeno podjetje ne začne preobrazbe iz nič. Večina podjetij že uporablja kakšne digitalne informacije za servisiranje interaktivnih spletnih strani ali izboljšano podporo strankam. To so osnovne zmožnosti podjetja, ki jih je treba nadgraditi.

Slika 5: Pozicioniranje panog

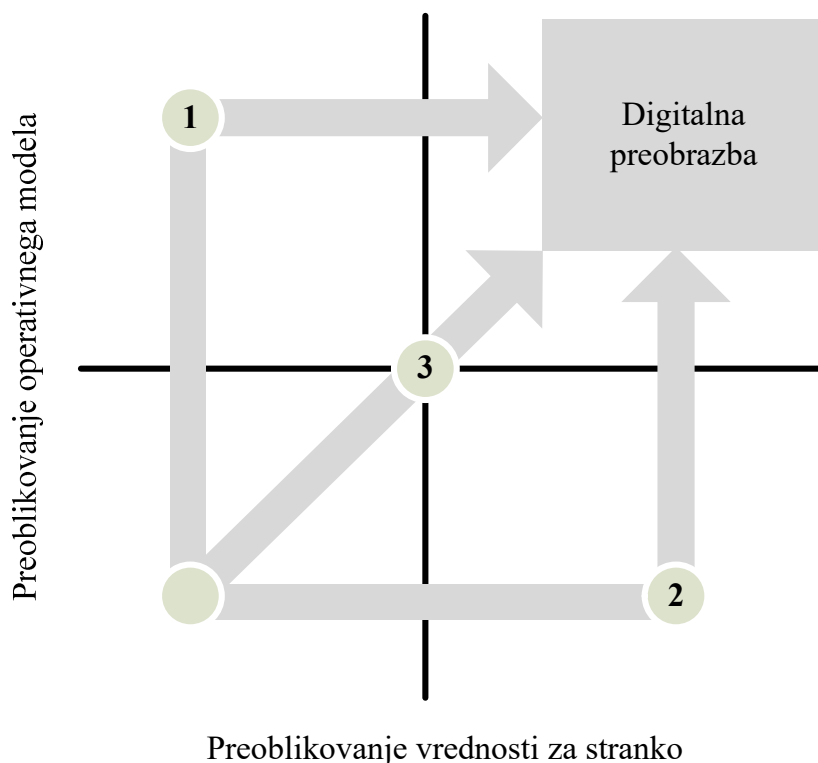


Vir: G. Westerman et al., *The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry*, 2013.

Najboljša pot za posamezno podjetje je odvisna od strateške usmeritve, panoge, konkurence in strank. Pri podjetjih, kjer je produkt fizičen, na primer pri rudarjenju, se podjetja usmerjajo na izboljšavo operacij – pot 1 na Slika 6. Pri podjetjih, ki so storitveno orientirana, kot so na primer banke, pa je večja usmerjenost na vrednosti za stranko – pot 2 na Slika 6.

Pri preoblikovanju vrednosti za stranko imamo tri faze preoblikovanja. Najprej gre za fazo **izboljšanja produkta** ali storitve z namenom, da bi izboljšali strankino izkušnjo. V tej fazi se obogati produkt ali storitev z digitalnimi vsebinami. Izboljša se strankina izkušnja pri prehajanju med različnimi kontaktnimi točkami podjetja. V drugi fazi je **razširitev ponudbe**. V tej fazi je fizičnim produktom dodana digitalna vsebina, ki predstavlja dodaten vir prihodka. Tretja faza povsem **redefinira vrednost** za stranko. Vrednost za stranko je zamenjava fizičnega za digitalno ali pa je povsem fizično-digitalno integrirana.

Slika 6: Tri poti do digitalne preobrazbe



Vir: S. J. Berman, Digital transformation: opportunities to create new business models, 2012.

Zavarovalnice spadajo po podatkih raziskave (Westerman et al., 2013) med konservativna podjetja. To pomeni, da je njihova šibka točka na poti do digitalne preobrazbe uvajanje novih tehnologij. Tehnologiji, ki sta izpostavljeni, sta mobilne aplikacije in socialna omrežja.

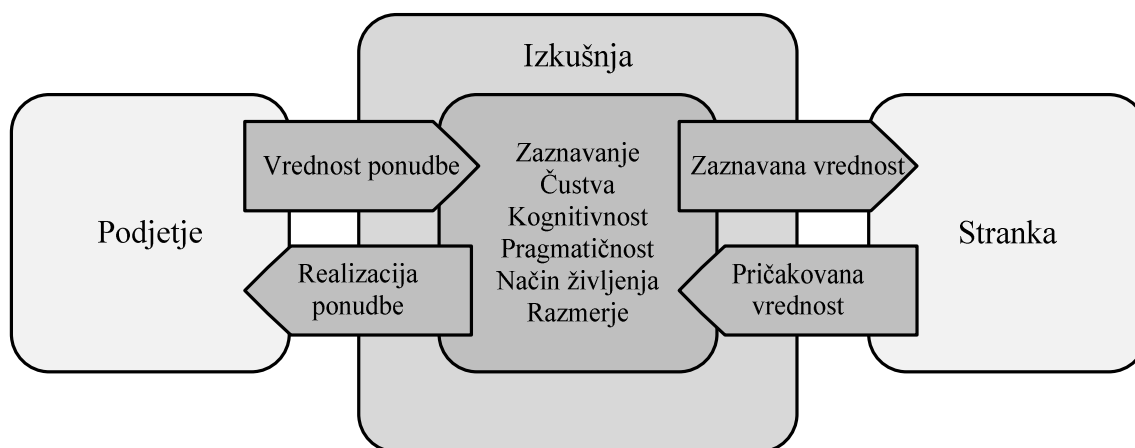
2 IZKUŠNJA STRANKE

Izkušnja stranke igra eno od treh ključnih vlog pri digitalni preobrazbi podjetja oziroma je nujna za popolno preobrazbo podjetja. Čeprav je »izkušnja stranke« velikokrat uporabljena beseda, jo je težko definirati tako kot »inovacijo« in »dizajn«.

2.1 Razumevanje izkušnje strank

Izkušnja stranke v osnovi izhaja iz skupka interakcij med stranko in na drugi strani produktom, podjetjem ali organizacijsko enoto, ki se odziva na strankine zahteve. Ta izkušnja je strogo osebna in vključuje stranko na več ravneh – racionalno, čustveno, zaznavno fizično in psihično (Gentile, Spiller & Noci, 2007) na Slika 7. Ocena strankine izkušnje je odvisna od primerjave med pričakovanji strank in dražljaji, ki jih stranka dobiva v interakciji s podjetjem preko različnih stičnih točk podjetja.

Slika 7: Izkušnja stranke



Vir: C. Gentile et al., *How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer*, 2007.

Izkušnja stranke je, kako stranka zaznava interakcijo s podjetjem (Manning & Bodine, 2012). Izkušnja stranke je notranji in subjektivni odziv stranke, ki je imela kakršenkoli neposreden ali posreden stik s podjetjem. Neposredni stik se običajno zgodi v trenutku naročila, uporabe in storitve ter ga običajno začne stranka (Meyer & Schwager, 2007). Posredni stik so največkrat nenačrtovana srečanja s predstavniki podjetja v obliki priporočil ali kritik od ust do ust (angl. *word-of-mouth*).

Stranka po vsaki interakciji s podjetjem podjetje ocenjuje po treh kriterijih, ki sestavljajo piramido strankine izkušnje, to pa je prikazano na Slika 8, in sicer:

- zadovoljitev potreb – ali so bile zadovoljene potrebe stranke,
- lahkotnost – koliko truda je bilo treba vložiti za poslovanje s podjetjem in
- užitek – ali je stranka uživala v poslovanju s podjetjem.

Osnova je to, da stranka dobi, kar je želela. Ko je prva raven izpolnjena, stranka ocenjuje napor, ki ga je vložila za izvedbo transakcije, in nadalje še užitek, ki ga je imela s transakcijo. Višje, kot je stranka v piramidi, boljša je njena izkušnja.

2.2 Vrednost izkušnje stranke

V članku »Vrednost strankine izkušnje« (Kriss, 2014) je prikazan neposredni vpliv ocene strankine izkušnje na prodajo. Pri podjetjih, ki imajo strankino izkušnjo najvišje ocenjeno, se je prodaja povečala za 2,4-krat glede na prejšnje leto. Podrobneje je vpliv strankine izkušnje na prodajo prikazan na Slika 9.

Slika 8: Piramida strankine izkušnje

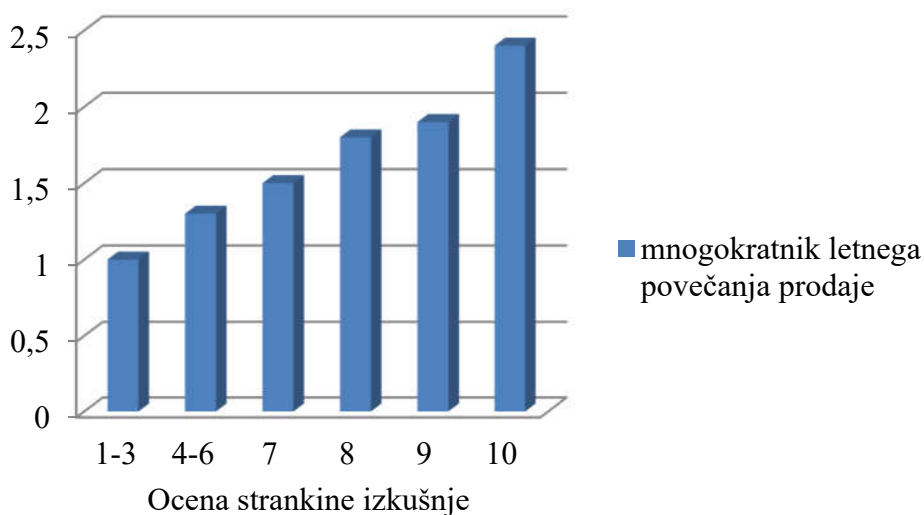


Vir: H. Manning & K. Bodine, Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business, 2012.

Primer finančne ustanove je USAA, ki ima najvišjo oceno strankine izkušnje (Manning & Bodine, 2012). Rezultat je dosegla na treh področjih: bančnem, kreditnih karticah in zavarovanjih. To jim pomeni močno finančno uspešnost tako v dobrih kot slabih časih.

USAA tako obdrži 97 odstotkov do 98 odstotkov njenih članov iz leta v leto. Prav tako je imela enega svojih najboljših let v obdobju 2008, ko je imela večina finančnih ustanov težave s poslovanjem. Njihovo trženje se izvaja na podlagi potovanj strank in ne na podlagi internih silosov.

Slika 9: Vpliv izkušnje stranke na prodajo



Vir: P. Kriss, The Value of Customer Experience, Quantified, 2014.

Primer je ponudba USAA avto zavarovanj, avto posojil in storitev pri nakupu avtomobila za svoje stranke. V letu 2010 je USAA začela ponujati celostno ponudbo, ki podpira potovanje strank pri iskanju pravega vozila. Ta poteza jim prinaša 15-odstotno letno rast avto posojil in 23-odstotno povečanje prodanih vozil z njihovimi storitvami. USAA je sicer ekstrem, ko gre za strankino izkušnjo. Podjetja lahko izkoristijo manjše pridobitve z manj radikalnimi spremembami. Gre namreč za poslušanje strank in za zaključevanje nakupne zanke.

2.3 Upravljanje izkušnje strank

Upravljanje odnosov strank (v nadaljevanju CRM) (angl. *Customer Relationship Management*) ni zamenjava za upravljanje izkušenj strank (v nadaljevanju CEM) (angl. *Customer Experience Management*). V CRM se zbirajo dejstva o strankinih preteklih dejanjih – zgodovina povpraševanj, nakupov in reklamacij (Meyer & Schwager, 2007). CRM spremlja strankina dejanja glede na dejstva. CEM spremlja takojšnje odzive stranke po stiku s podjetjem. Ti odzivi so subjektivno mnenje stranke o podjetju. Primerjava CRM in CEM je zbrana v Tabela 2.

Tabela 2: Razlika med CRM in CEM

	CEM Upravljanje izkušenj strank	CRM Upravljanje odnosov strank
Kaj?	Zajema in distribuira, kaj stranke mislijo o podjetju.	Zajema in distribuira, kaj podjetje ve o stranki.
Kdaj?	Na točkah interakcije s stranko: »stične točke«.	Po zapisu o interakciji s stranko.
Kako se spremlja?	Z anketami, ciljnim študijami, študijami mnenja strank (angl. <i>voice of customer</i>).	S podatki s prodajnega mesta, raziskavo trga.
Kdo uporablja informacije?	Vodstvo podjetja za izpolnjevanje pričakovanj in boljšo izkušnjo s produkti in storitvami.	Prodaja, marketing in podpora strankam za bolj učinkovito in uspešno izvajanje.
Kakšen je vpliv na prihodnost?	Vodenje: locira prostor za novo ponudbo v luknji med pričakovanji in izkušnjami.	Zaostajanje: poganja vezano prodajo s povezovanjem produktov, za katere ni povpraševanja.

Vir: C. Meyer, & A. Schwager, *Understanding Customer Experience*, 2007.

CEM in CRM se razlikujeta po vsebini, času, spremljanju, uporabnikih in namenu. Informacije o strankini izkušnji se velikokrat ne zbirajo, ker so vodilni v podjetjih prepričani, da so že preveč investirali v CRM, kar pa ni namen CRM sistema. Zaradi nerazumevanja oziroma nepoznavanja CEM podjetja le-tega velikokrat sploh ne vpeljujejo.

2.4 Spremljanje izkušenj strank

Spremljanje izkušenj stranke lahko izvajamo na tri načine:

- **Stalno** – krajše elektronske ankete tam, kjer je večje število transakcij. Sprožijo se samodejno po izvedbi transakcije. Spremlja nedavno izkušnjo takoj po izvedeni transakciji. Namenjena je izboljšanju izkušnje stranke pri transakciji in hitri povratni informaciji ob uvedenih spremembah.
- **Periodično** – četrtnete, letne ankete. Spremlja trenuten pogled stranke na odnos in izkušnjo. Daje globlji vpogled v preteklo in tudi prihodnje dogajanje.

- **Impulzivno** – enkratno ob posebnih priložnostih. Primerno predvsem za identifikacijo priložnosti in trendov v prihodnosti.

Spremljanje izkušnje stranke nam tako na primer omogoča, da s periodičnimi anketami pridobimo informacije o tem, kako so stranke v splošnem zadovoljne s podjetjem in kakšne spremembe si želijo pri produktih oziroma storitvah. Na podlagi njihovih želja lahko potem izboljšamo produkt. Ko je produkt ali storitev izboljšana, lahko merimo odzive strank preko stalnega merjenja izkušnje. Tako se lahko podjetje hitro in učinkovito prilagaja zahtevam strank.

Strankino izkušnjo lahko razdelimo na več plasti oziroma korakov, kot je opisano v članku »Razumevanje strankine izkušnje« (Meyer & Schwager, 2007):

- **Potovanje stranke** – osnova za poznavanje izkušnje je razumevanje poti, ki jo stranka prepotuje s podjetjem. To so analiza, povpraševanje, nakup, uporaba.
- **Stične točke** – so vse točke, kjer pride stranka v stik s podjetjem – to so prodajna mesta, spletne strani, kontaktni center.
- **Ekosistem** – integrira produkt in stične točke, kar omogoča nove možnosti strankinega potovanja.

2.4.1 Potovanje stranke

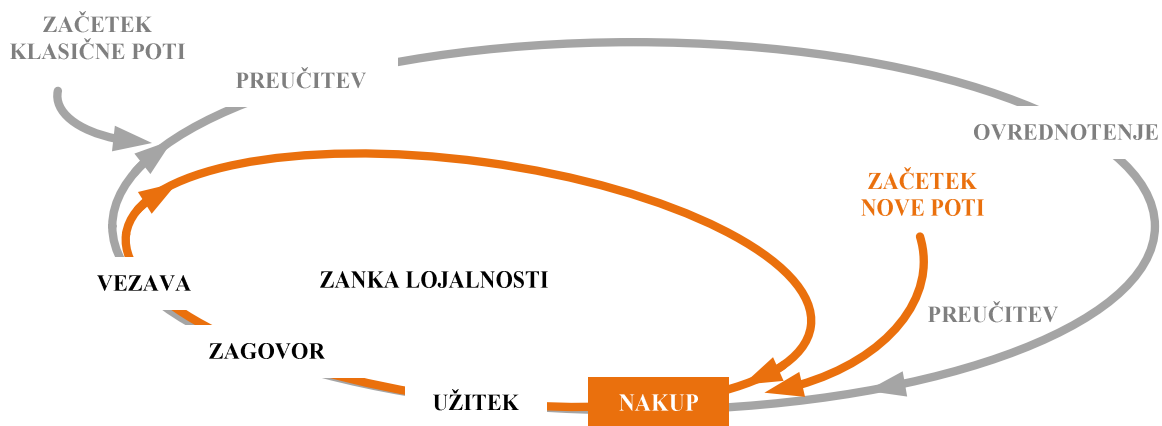
V ospredje je postavljena izkušnja stranke, ki je odvisna od njenega potovanja (angl. *customer journey*). V prispevku v Harvard Business Review (Rawson, Duncan, Jones, 2013) je prikazana odvisnost med povprečnim zadovoljstvom strank s strankinim potovanjem in rastjo prihodkov. Ta je pokazala, da v sedmih podjetjih, ki nudijo avtomobilsko zavarovanje, obstaja zelo močna povezava med povprečno oceno strank in rastjo prihodkov – prikazano na Slika 10.

V prispevku v Harvard Business Review (Edelman & Singer, 2015) je prikazano, kakšna je razlika med zanko klasične strankine poti in nove. Nova eliminira fazo evaluacije produkta, kar poveča lojalnost kupcev, kar je prikazano na Slika 10. Če želi podjetje vzpostaviti čim bolj učinkovito strankino pot, mora upoštevati štiri med seboj povezane možnosti, ki so avtomatizacija, proaktivna personalizacija, kontekstualna interakcija in inovacijska pot.

Avtomatizacija strankine poti – strankina pot mora biti čim bolj avtomatizirana. Primer klasičnega podaljšanja zavarovanja avtomobila poteka tako, da je treba iti v poslovalnico, kjer skupaj z agentom podaljšajo zavarovanje. Avtomatiziran način sklenitve zavarovanja pa lahko poteka preko spleta ali mobilne aplikacije. Zavarovanje je podaljšano preko aplikacije le v nekaj korakih.

Proaktivna personalizacija strankine poti – ko je strankina pot avtomatizirana, lahko spremljamo njene korake in jih proaktivno prilagajamo glede na vse podatke, ki jih imamo o njej. To so predhodni koraki v času nakupa, navade iz preteklih nakupov in vse njene preference, ki imamo zbrane o njej. Podatke lahko zbiramo iz različnih virov, kot so transakcijski sistemi, spletna analitika, analiza vseh stikov (klici, elektronska pošta, spletni klepet ...) in uporaba produkta.

Slika 10: Zanka lojalnosti



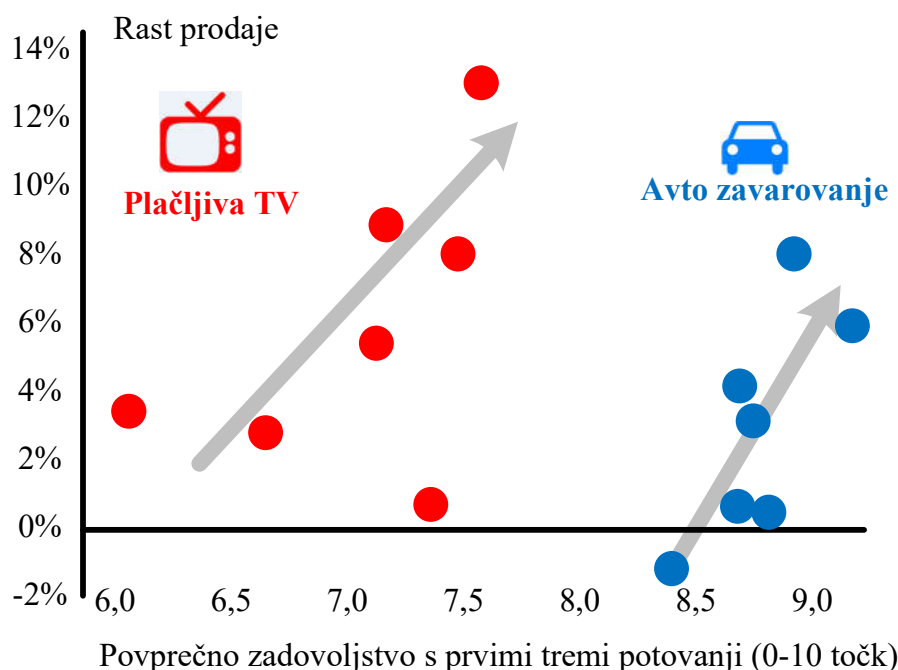
Vir: D. C. Edelman, & M. Singer, Competing on Customer Journeys, 2015.

Kontekstualna interakcija s stranko – naslednja ključna zmožnost je uporaba vedenja o strankini fizični lokaciji na strankini poti. Tako lahko na primer zaznamo, da je stranka na lokaciji, kjer opravljajo tehnične preglede in hkrati vemo, da njeno zavarovanje poteče čez 14 dni. V tem primeru lahko stranki ponudimo dodatno ugodnost pri podaljšanju pri naši zavarovalnici.

Inovacija strankine poti – zadnja od štirih zahtevanih možnosti se zgodi s stalnim eksperimentiranjem in aktivno analizo strankinih navad in potreb. Najboljše uporabljajo programsko opremo, ki omogoča odprto testiranje. Stalno preizkušajo z A/B testiranjem. Inovacija je lahko tako preprosta, kot jo je izvedla Starwood veriga hotelov, ki ob vstopu gosta v sobo ponudi strežbo v sobi glede na pretekla naročila.

Možnost imamo, da strankino potovanje podaljšamo. Ključno pri podaljšanem potovanju je, da svojo storitev integriramo z drugo. Tak je na primer Kraftove mobilne aplikacije za sestavo receptov. Ta omogoča, da se sestavine za izbran recept samo s klikom pošljejo v spletno trgovino Peapod. Peapod stranki dostavi naročeno. Tako je strankino potovanje podaljšano, kar še poveča lojalnost. Povezavo med zadovoljstvom s potovanjem stranke in rastjo prodaje pa prikazuje Slika 11.

Slika 11: Vpliv zadovoljstva strank z nakupnim potovanjem na rast prihodkov



Vir: A. Rawson, E. Duncan, & C. Jones, *The Truth About Customer Experience*, 2013.

Potovanja stranke se podjetja velikokrat sploh ne zavedajo oziroma ne poznajo njene poti. Kljub temu je to zelo pomemben podatek, saj se s prehajanjem med kanali zmanjšuje tudi lojalnost strank (Dixon, Toman & DeLisi, 2013).

Ko stranka pokliče v kontaktni center, največkrat to ni začetek njenega potovanja, vendar je sprejet klic v kontaktnem centru obravnavan kot začetek potovanja. Agent v kontaktnem centru nima podatka, da je na primer stranka bila pred klicem že na spletni strani podjetja. Tam je iskala določeno informacijo ali pa je želela izvesti transakcijo, pa tega ni mogla.

2.4.2 Stične točke

Potovanje stranke predstavlja pogled na podjetje z zornega kota stranke. Stične točke predstavljajo vse točke, kjer prihaja stranka v interakcijo s podjetjem. Stične točke so lahko zelo različne in so omejene s kreativnostjo. Primer strankinega potovanja pri avto zavarovalnici je prijava škodnega primera, ko stranka nima sreče in je udeležena v prometni nesreči. Pri večini avto zavarovalnic je to komplicirano in slabo definirano potovanje, še posebej, ker je stranka takrat pod stresom. Tudi za zavarovalnice je to rizičen proces, ker je

veliko število prijav nesreč, ki se v resnici niso zgodile. Tako prihaja do goljufij, s katerimi imajo zavarovalnice dodatne nepotrebne stroške.

Zavarovalnica Progressive je prenovila strankino potovanje pri prijavi škodnega primera tako, da je uvedla novo stično točko (Richardson, 2010). Uvedla je »bele avtomobile«, ki so ob prijavi prometne nesreče v najkrajšem možnem času prispeli na kraj nesreče. Tako so bili v pomoč stranki v najbolj stresnem trenutku, hkrati pa so zmanjšali možnost prijav lažnih prometnih nesreč. To je bil dvojni učinek uvedbe nove stične točke.

Ko imamo definirano potovanje stranke, se lahko posvetimo stičnim točkam. Stične točke se delijo v štiri kategorije (Richardson, 2010):

- produkte,
- interakcije,
- sporočila,
- nastavitve.

Produkti vključujejo strojno opremo, programsko opremo in storitve. V primeru Progressive zavarovalnice so produkti njihovi »beli avtomobili« in spletna stran. Spletna stran je produkt, ker ponuja možnost spletnega zavarovanja s konkurenčno ceno. V primeru podjetja, ki uporablja spletno stran primarno za marketinške namene, pa ta spada v skupino sporočil.

Interakcije so dvosmerna interakcija med stranko in podjetjem. Te so lahko osebne v poslovalnici, po telefonu ali virtualne na spletnih straneh, blogih, socialnih omrežjih in forumih. Progressive je minimizirala osebni stik, da je znižala stroške in poskušala, da stranke uporabljajo samopostrežne storitve. Ko pa pride do prometne nesreče, je ključnega pomena takojšnja pomoč njihovega agenta na kraju nesreče. Nasprotje temu primeru je primer spletnega prodajalca čevljev Zapposa, ki želi, da ga stranke čim več kličejo. Podjetje je to prepoznalo kot pozitivno za lojalnost blagovne znamke, čeprav to relativno veliko stane.

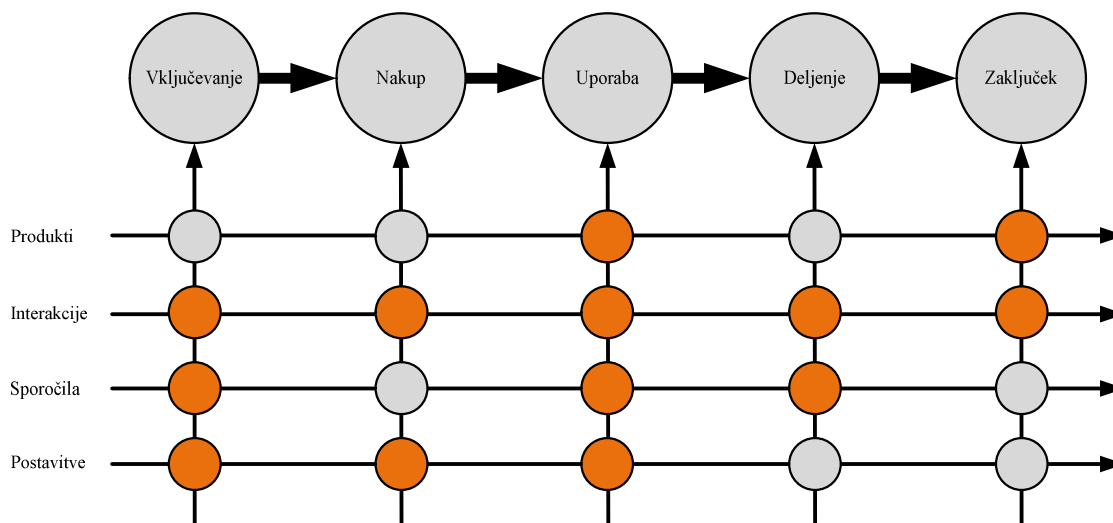
Sporočila so enosmerna komunikacija, ki vključuje blagovno znamko, navodila, oglaševanje, embalažo in podobno. Progressive močno oglašuje v televizijskih reklamah, kjer na preprost način razložijo kompleksne storitve.

Postavitve so kjer koli je viden ali uporabljen produkt. To je lahko v trgovini, prijateljevem domu, na televizijskem oglasu ali dogodku. To je stična točka, ki jo je najtežje obvladovati.

Ko vzpostavljamo nove stične točke, hkrati tudi spreminjamo strankino izkušnjo. Ključno je, da so te stične točke brezšivno med seboj povezane. To mora veljati vzdolž strankinega

potovanja in hkrati se morajo stične točke med seboj podpirati v posamezni fazi strankinega potovanja (Slika 12).

Slika 12: Stične točke na strankinem potovanju



Vir: A. Richardson, Touchpoints Bring the Customer Experience to Life, 2010.

3 RAZVOJ KONTAKTNIH CENTROV

Pot razvoja kontaktnih centrov se je začela s klicnimi centri, ki so se z rastjo potreb strank po novih kanalih razvili v večkanalne kontaktne centre. Z večanjem števila kanalov je naraščala tudi kompleksnost komunikacije, kar je vodilo do potreb po vsekanalnih kontaktnih centrih. Na Slika 13 je razviden postopen prehod iz enega kanala na več in v naslednjem koraku združevanje kanalov.

3.1.1 Klicni center

Klicni centri so se najprej razvili kot podpora strankam v telekomunikacijskih podjetjih, pozneje pa so se razširili tudi v druge panoge za telefonsko podporo strankam. Težava je nastala, kako zagotoviti zadostno število agentov in hkrati ostati racionalen ter pri tem zagotavljati zadovoljivo storitev. Dober primer reševanja te težave je bil danski inženir iz Københavna A. K. Erlang, ki je leta 1917 razvil formulo za izračun potrebnega števila agentov v klicnem centru (Cleveland, 2012, str. 12). Ta se uporablja še danes. Nasledniki so razvijali tehnike napovedovanja, metodologije razporejanja, uvajali pa so tudi meritve in cilje.

Slika 13: Prehod iz klicnega v vsekanalni kontaktni center



Klicni centri so tehnološko podprti z istoimenskim komunikacijskim sistemom. Sistem klicnega centra ima naslednje ključne funkcionalnosti (Gans, Koole & Mandelbaum, 2003):

Samodejno distribucijo klicev – ta funkcionalnost zagotavlja, da je vsak klic, ki pride v kontaktni center, usmerjen na ustreznega agenta. To pomeni, da je klic usmerjen na agenta, ki je prost in ima ustrezna znanja (usmerjanje osnovano na veščinah).

Interaktivni glasovni odzivnik – predstavlja prvo interakcijo med stranko in kontaktnim centrom. Odzivnik predvaja pozdravno sporočilo, ponudi menijsko izbiro, preko programskih vmesnikov pridobi določene informacije o stranki ali za stranko in na podlagi tega stranko usmeri na ustreznega agenta ali stranki glasovno poda informacijo.

CTI vmesnik – omogoča integracijo telefona in programske aplikacije na namizju agenta. To omogoča, da agent v kontaktnem centru preko aplikacije na namizju kontrolira telefon in se mu tam tudi prikazujejo vse relevantne informacije o trenutnem klicu. Ta aplikacija običajno omogoča tudi integracijo s CRM sistemom.

Avtomatizirano klicanje – omogoča izvajanje klicnih kampanj, kjer je treba poklicati večje število strank. Kontaktni center avtomatizirano proži klice iz vnaprej pripravljenega seznama kontaktov in jih povezuje z agenti.

Poleg zgoraj naštetih je zelo pomembno tudi poročanje. Tako ima vodja kontaktnega centra pregled nad izkoriščenostjo virov na eni strani in nad kakovostjo storitve na drugi strani. Poročanje se prikazuje v realnem času in zgodovinsko.

3.1.2 Večkanalni kontaktni center

Kot nadgradnja klicnih centrov so se začeli pojavljati večkanalni kontaktni centri, ki so obsegali komunikacijo po več komunikacijskih kanalih. V raziskavi podjetja Dimension Data (Dimension Data, 2016) je na vzorcu 1319 kontaktnih centrov podana analiza pomembnosti, katere kanale kontaktni centri že uporabljajo in katere imajo v načrtu uvedbe. V raziskavi so bili obravnavani naslednji kanali:

- telefonski klic,
- elektronska pošta,
- interaktivni glasovni odzivnik,
- spletne strani (portali znanja),
- socialna omrežja (Twiter, Facebook ...),
- SMS-sporočila,
- spletni klepet (neposredno sporočanje, so-brskanje ...),
- mobilne aplikacije,
- video klepet.

Raziskava Dimension Data (Dimension Data, 2016) je pokazala, da so v kontaktnih centrih poleg klicev najpogostejše že uvedeni samopostrežni glasovni odzivniki in elektronska pošta.

Dodajanje novih kanalov največkrat poteka kot povsem neodvisno in celo v različnih organizacijskih enotah. Primer je klicni center, ki običajno organizacijsko spada v oddelk za podporo strankam, pri čemer socialna omrežja upravljajo v oddelku za digitalni marketing.

Z dodajanjem kanalov je postala komunikacija vse kompleksnejša tako za agente v kontaktnem centru kot za stranke. V konverzacijah, kjer med komunikacijo menjamo komunikacijske kanale ali že večkratno vzpostavljamo stik večkanalni, kontaktni center ne more več zagotavljati optimalne izkušnje stranke. Stranka mora tako ob vsakokratnem stiku svojo zahtevo opisovati od začetka.

3.1.3 Vsekanalni pristop h komunikaciji s strankami

Vsekanalni kontaktni centri so se začeli pojavljati kot odgovor na omejitve večkanalnih kontaktnih centrov na Slika 14. Več kanalov pomeni tudi kompleksnejšo komunikacijo in posledično vse slabšo izkušnjo stranke. Vsekanalni kontaktni centri postavljajo v ospredje komunikacijo stranke. Povezujejo vse komunikacijske kanale v enega tako, da lahko stranka začne s komunikacijo po katerem koli kanalu in kadarkoli zamenja kanal, ne da bi ji bilo potrebno začeti s komunikacijo od začetka.

Slika 14: Kontaktni center vozlišče večkanalne komunikacije



Vir: B. Cleveland, Call Center Management On Fast Forward: Succeeding in the New Era of Customer Relationships, 2012, str. 12.

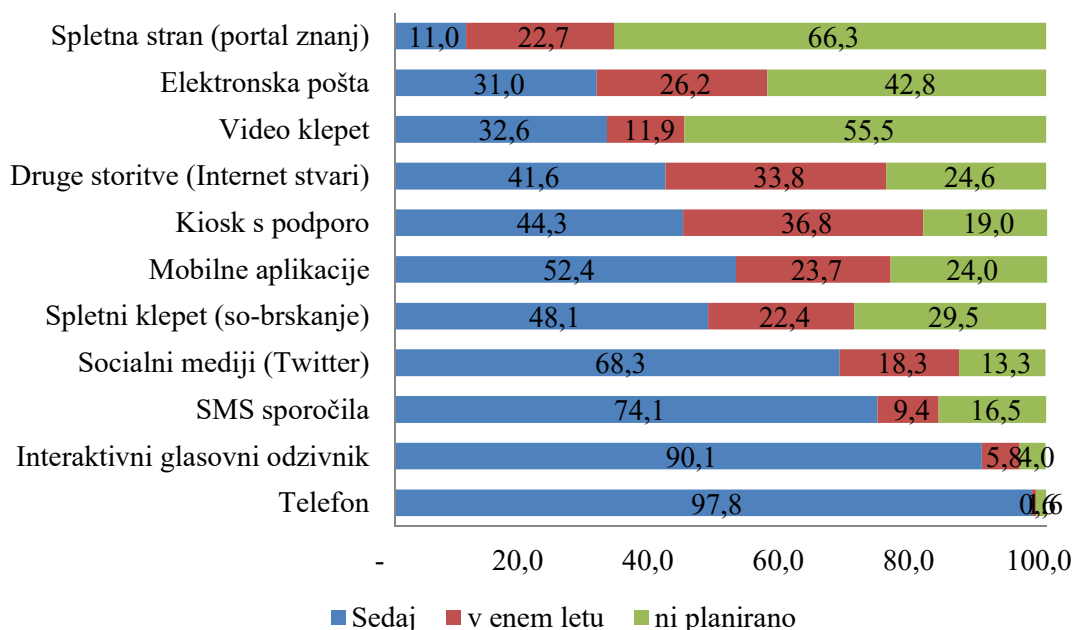
V poročilu Dimension Data za leto 2016 je razvidno, da se število kanalov, predvsem digitalnih, vse bolj povečuje. Število kontaktnih centrov s kanali socialnih medijev, spletnega klepeta in mobilnih aplikacij se je iz leta 2015 do 2016 povečalo od 20 % do 60 % (Dimension Data, 2016). S tem se tudi kompleksnost komunikacije povečuje, posledično pa potreba po integraciji kanalov oziroma vsekanalnosti. Zaradi tega Dimension Data priporoča gradnjo strankinega potovanja glede na strankino povratno informacijo in ne na podlagi predvidevanj podjetja.

Med najbolj razširjenimi kanali sta poleg klicnega še SMS sporočila in socialni mediji. V roku enega leta pa lahko pričakujemo več kot 20-odstotni porast naslednjih kanalov, ki so razvidni na Slika 15: kioski s podporo kontaktnega centra, internet stvari povezan s kontaktnim centrom, elektronska pošta, mobilne aplikacije povezane s kontaktnim centrom, spletni klepeti in portali zanj na spletnih straneh.

Zaradi tolikšnega števila kanalov je nujna vpeljava sistema, ki bo spremljal strankino potovanje oziroma interakcijo stranke med različnimi kanali. Čeprav imajo kontaktni centri v povprečju kar 9 kanalov, jih le 36 % spremlja strankino potovanje med različnimi kanali.

Stranke imajo raje kanale za komunikacijo tudi glede na starost, kar je razvidno iz tabele 3. Osebe mlajše od 25 let kot prvo izbiro kanala uporabljajo socialne medije. Za osebe med 25. in 34. letom je prva izbira elektronska pošta. Za vse mlajše od 55 pa je med prvimi tremi izbirami mobilna aplikacija (Dimension Data, 2016), kar je natančneje razvidno v Tabela 3.

Slika 15: Kontaktni centri z uvedenimi in planiranimi kanali



Vir: Dimension Data, 2016 Global Contact Centre Benchmarking Report, 2016.

Tabela 3: Na katero mesto postavlja določena starostna skupina posamezen kanal

Mesto	Pod 25 let	Med 25. in 34. letom	Med 35. in 54. letom	Med 55. in 70. letom	Nad 70 let
Socialni mediji	1	5	5	6	5
Mobilne aplikacije	2	2	3	5	4
Elektronska pošta	3	1	2	2	3
Telefon	4	3	1	1	1
Spletni klepet	5	4	3	4	6
Drugo	6	6	6	3	2

Vir: Dimension Data, 2016 Global Contact Centre Benchmarking Report, 2016.

Mobilne aplikacije so se le v nekaj letih razvile iz najmanj pomembnega kanala v najbolj razširjen kanal. Zato je potrebno, da mobilnim aplikacijam posvetimo dovolj pozornosti in zagotovimo, da so drugi kanali že vključeni v mobilno aplikacijo. To pomeni, da lahko iz mobilne aplikacije izvajamo spletni klepet, kličemo v kontaktni center, s tem, da preskočimo avtentikacijo in da agent v kontaktnem centru prejme podatke o kontekstu komunikacije. Prav tako je treba zagotoviti merjenje strankine izkušnje po vseh kanalih.

4 KONTAKTNI CENTER V ZAVAROVALNICI

Namen tega poglavja je predstaviti obstoječe procese kontaktnega centra v zavarovalnici in stanje tehnološke podpore za kontaktni center. Obstoječe stanje je izhodišče za prenovu.

Kot metoda je uporabljena študija primera prenove kontaktnega centra v zavarovalnici. Izhodišče je pregled dokumentacije zavarovalnice s področja poslovnih procesov kontaktnega centra in tehnološke podpore le-tega. Na podlagi tega pa sledi priprava predlogov prenove.

4.1 Opis obstoječega stanja

Trenutno ima zavarovalnica za potrebe servisiranja in pridobivanja strank vzpostavljen kontaktni center s stotimi agenti. Kar večji del klicev predstavlja izhodne klice, ostalo so dohodni klici in elektronska pošta. Elektronsko pošto sicer obdelujejo agentje v kontaktnem centru, vendar ni podprta z aplikacijo kontaktnega centra. To pomeni, da ni zagotovljeno samodejno razporejanje elektronskih sporočil med agente, ki so pripravljeni za prevzem, temveč je elektronska pošta v enem nabiralniku, do katerega imajo vsi udeleženi dostop. Tako vsak agent sam vzame iz skupinskega nabiralnika pošto in jo obdela. Tako tudi nimajo poročil o obdelavah elektronske pošte. Izhodno klicanje predstavljajo klicne kampanje, ki imajo namen pridobivanje novih strank. To pomeni, da se na podlagi klicnih seznamov kličejo stranke. Cilj klica je dogovor za sestanek z zavarovalnim agentom.

Poleg izhodnega klicanja kontaktni center tudi sprejema dohodne klice strank, ki potrebujejo asistenco pri škodnih primerih. Cilj teh klicev je nudenje podpore strankam, udeležnim v škodnem primeru. To pomeni seznanitev s postopkom prijave škode, organizacijo asistenc in podobno. Poleg navedenega pa svetovalci v kontaktnem centru nudijo še splošne informacije o zavarovalnici in aktualni ponudbi.

4.2 Obstoječi poslovni procesi povezani s kontaktnim centrom

Zavarovalnica ima tako tri ključne procese v kontaktnem centru, ki so tudi zmodelirani. Ti trije procesi so:

- pridobivanje novih strank,
- asistenca,
- splošne informacije.

4.2.1 Pridobivanje novih strank

V preteklosti je zavarovalnica pridobivala stranke preko zavarovalniških agentov z obiski na terenu in s sestanki v poslovalnicah. Trenutno poleg klasičnih načinov pridobivanja strank na terenu izvaja tudi različne marketinške aktivnosti, vključno z izhodnim klicanjem.

Klicanje se izvaja v obliki klicnih kampanj. Kontakti za kampanje se pridobivajo neposredno iz CRM sistema in tudi iz drugih zalednih sistemov (Slika 16). Ta seznam kontaktov se avtomatizirano vnese v kontaktni center preko programskih vmesnikov. Vodja kontaktnega centra potem določi, kateri svetovalci in kdaj bodo klicali stranke. Kontaktni center nato sam ponuja kontakte agentom, ti ga le potrdijo in klicanje se začne. Sistem sam razporeja klice ustreznim agentom. Ko se začne klicanje, se agentu v aplikaciji izpišejo podatki o stranki in informacije ter vodenje za potek komunikacije v tej kampanji.

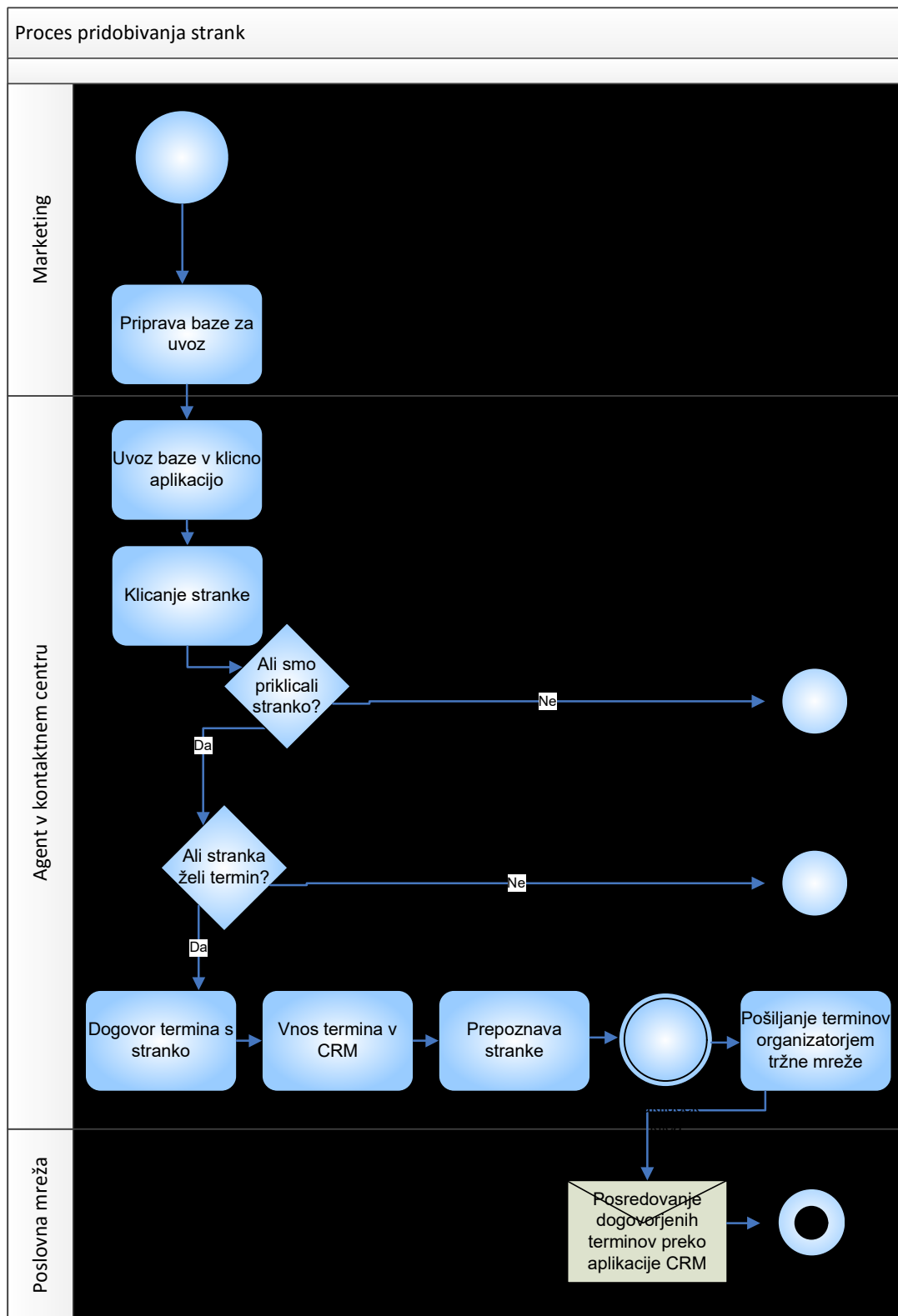
Poleg vodenja agenta skozi pogovor s stranko kontaktni center zagotavlja tudi merjenje trajanja klicev in poročanja o klicnih podatkih. Skupaj s podatki iz aplikacije CRM pa dobimo poročila o uspešnosti določene klicne akcije.

Izhodna kampanja se iz kontaktnega centra izvaja preko avtomatiziranega klicanja s predogledom (Angl. *Preview dialing*). Kontaktni center te kontakte razporeja med agente, ti pa s potrditvijo pričnejo s klicanjem. Ko se klic vzpostavi, se jim odpre ustrezna kontaktna maska v CRM-ju in tako so vodeni pri komunikaciji s stranko. Cilj klica je običajno dogovor za termin sestanka. Agent rezervira termin za sestanek s svetovalcem v poslovni enoti in preko CRM aplikacije pošlje obvestilo svetovalcu.

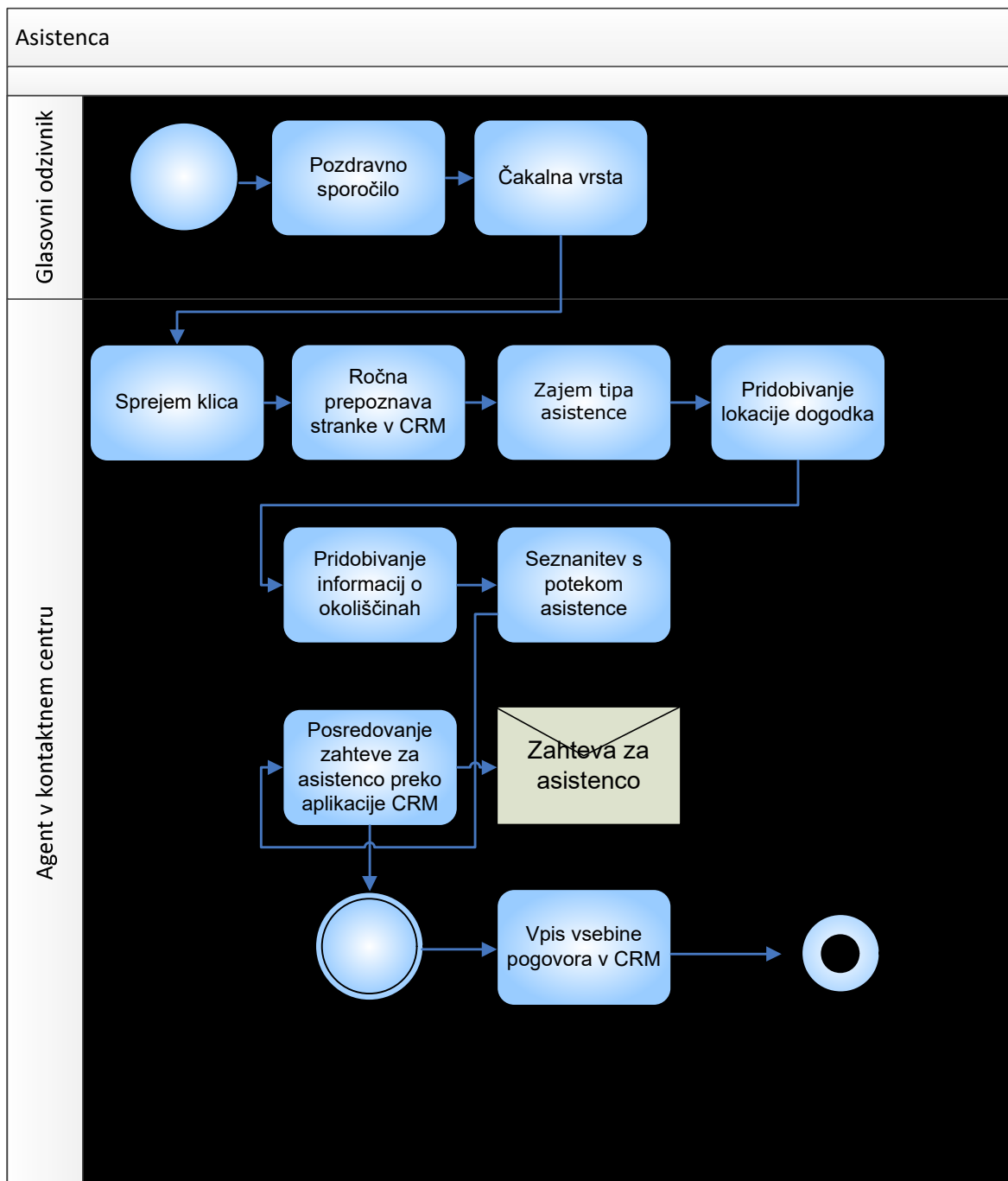
4.2.2 Asistenca

V primeru dohodnih klicev, kjer gre za asistenco, strankam pri reševanju škodnih primerov interaktivni glasovni odzivnik ponudi stranki izbiro med avtomobilsko asistenco in dom asistenco. Glede na izbiro je stranka usmerjena na ustreznega agenta – usmerjanje glede na večino agenta (Slika 17). Ko agent sprejme klic, aplikacija prepozna stranko na podlagi

Slika 16: Proces pridobivanja strank



Slika 17: Proces asistence



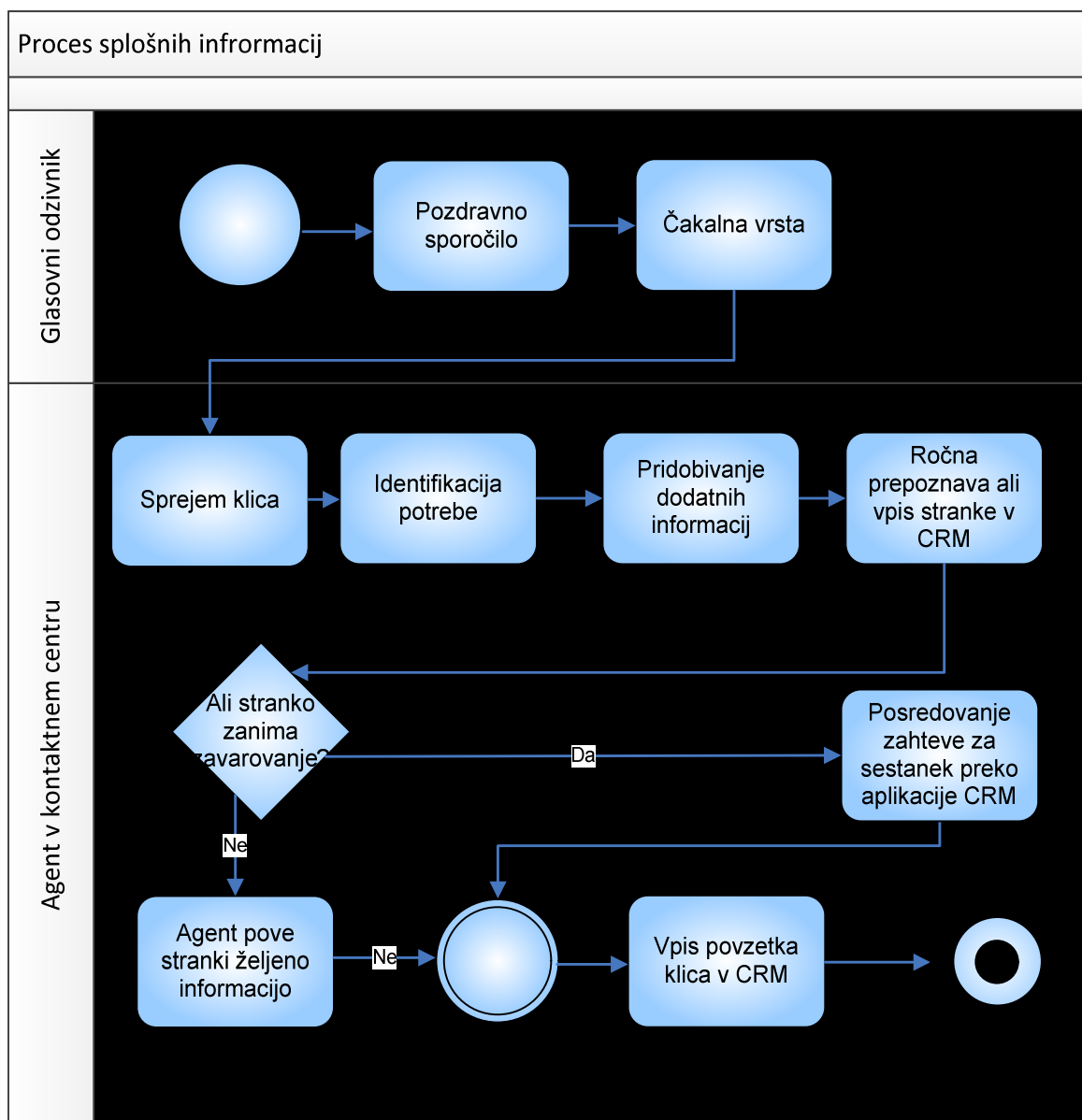
telefonske številke in prikaže agentu relevantne podatke. Agent je voden v aplikaciji tako, da lahko stranko identificira in od nje pridobi ustrezne podatke.

Po pridobljenih podatkih stranko seznani s postopkom prijave škode in ji ponudi storitve, ki so ji na voljo v okviru sklenjenega zavarovanja. Po potrebi organizira ogled cenilca oziroma stranko napoti k njemu.

4.2.3 Splošne informacije

V primeru splošnih informacij so zahteve strank zelo različne. Prevladujeta dve zahtevi strank, in sicer splošne informacije (informacije o odpiralnih časih, najbližjih poslovalnicah in podobno) in podpora pri sklepanju zavarovanj (Slika 18).

Slika 18: Proces splošnih informacij



4.3 Merjeni cilji

Da lahko v kontaktnem centru spremljajo uspešnost, uporabljajo ključne kazalnike uspešnosti:

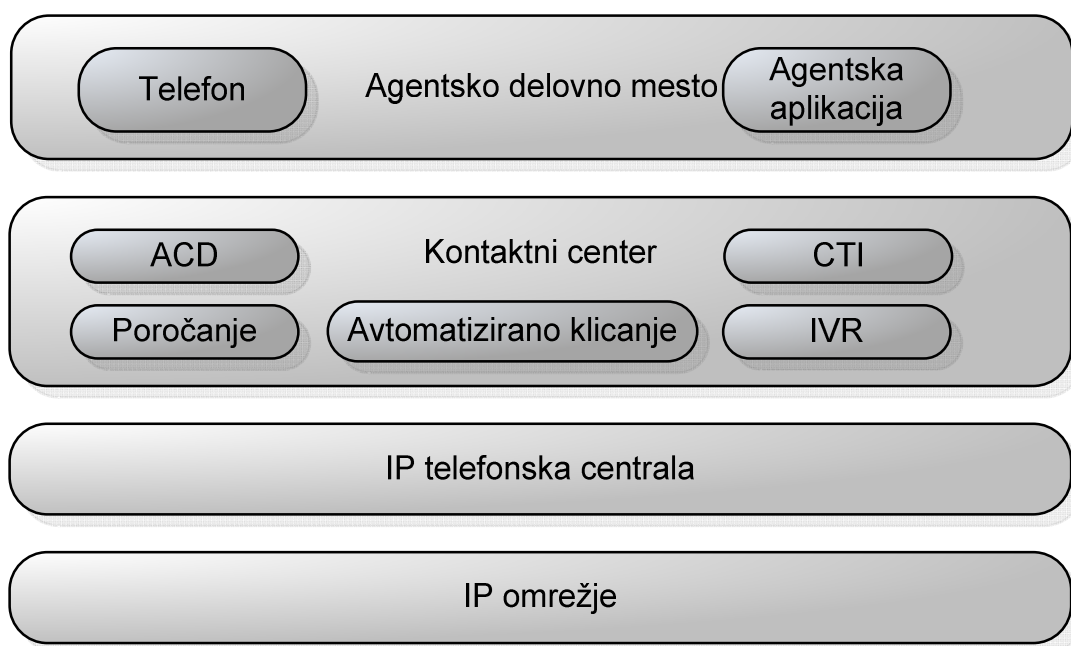
- povprečen čas pogovora AHT (angl. *Average Handling Time*),
- raven storitve,
- povprečen čas dela po klicu,
- povprečen čas klica v čakalni vrsti,
- konverzija izhodnih klicev v termine za sestanke.

Razen zadnjega indikatorja so vsi neposredno povezani z učinkovitostjo agentov.

4.4 Tehnološka podpora

Obravnavana zavarovalnica ima kontaktni center tehnološko podprt z rešitvijo Cisco Contact Center Express in podporo za upravljanje odnosov strank podjetja Microsoft Dynamics CRM.

Slika 19: Infrastruktura kontaktnega centra



Gre za IP kontaktni center. Celoten sistem komunicira preko IP podatkovnega omrežja tako znotraj podjetja kakor tudi navzven proti ponudniku storitev. Osnova za telefonsko komunikacijo je IP telefonska centrala, ki omogoča vzpostavljanje klicev med posameznimi telefoni in usmerjanje v javno telefonsko omrežje. Kot nadgradnja telefonskega sistema je kontaktni center, ki je trenutno samo v funkciji klicnega centra. Uporabljajo se naslednji moduli kontaktnega centra na Slika 19:

- ACD – sistem za samodejno distribucijo klicev (angl. *Automatic Call Distribution*),

- CTI – vmesnik za integracijo telefonije in računalnika (angl. *Computer Telephony Integration*),
- IVR – interaktivni glasovni odzivnik (angl. *Interactive Voice Response*),
- avtomatizirano klicanje (angl. *Dialer*),
- poročanje – poročilni sistem za prikazovanje poročil kontaktnega centra.

Kontaktni center trenutno opravlja naslednje funkcije pri dohodnih klicih:

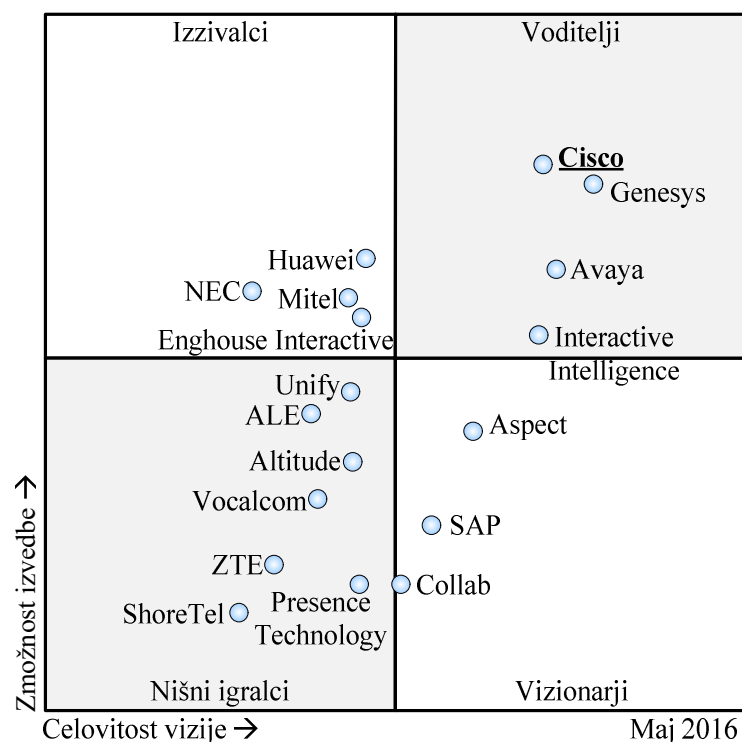
- interaktivni glasovni odzivnik sprejema dohodne klice, predvaja pozdravno sporočilo in omogoča menijsko izbiro v primeru prijave škodnega primera,
- razporeja klice med agente glede na menijsko izbiro in veščine agentov (angl. *Skill based routing*),
- agentska aplikacija prikazuje informacije o strankah na zaslonu agenta in proži odpiranje CRM aplikacije,
- izvaja izhodne klicne akcije – seznam telefonskih števil se uvozi v kontaktni center, ki potem proži izhodne klice in jih dodeljuje agentom ter prikazuje informacije o strankah na agentskem delovnem mestu,
- beleži vse klicne parametre (čas v čakalni vrsti, čas pogovora, zasedenost agenta ...) in jih prikazuje v realnem času in kot zgodovinsko poročilo.

Omenjena rešitev trenutno ni uporabljena za druge kanale kot le za klice. Trenutno v kontaktnem centru komunicirajo še preko elektronske pošte. Elektronska pošta se upravlja preko skupinskega e-poštnega nabiralnika v e-poštnem odjemalcu neodvisno od aplikacije kontaktnega centra. Elektronsko pošto ročno razporejajo med agente. Klasična pošta je obravnavana neodvisno od kontaktnega centra.

Cisco kontaktni center je po mnenju analitske hiše Gartner Research (Kraus & Blood, 2016) med boljšimi rešitvami kontaktnih centrov (Slika 20). Za tehnično podporo je poskrbljeno z dobro lokalno podporo partnerjev. Vsa zgoraj naštetá dejstva vplivajo na odločitev, da zavarovalnica ostane na isti platformi in jo nadgrajuje.

Zavarovalnica trenutno uporablja tehnološki platformi Cisco Unified Contact Center Express in Microsoft Dynamics CRM. Z nadgradnjo sistema bi iz klicnega centra prešli na vsekanalni kontaktni center, ki bi v vsakem trenutku omogočal vpogled v komunikacijo s stranko po vseh kanalih.

Slika 20: Magični kvadrant za infrastrukturo kontaktnih centrov



Vir: D. Kraus, & S. Blood, *Magic Quadrant for Contact Center Infrastructure*, Worldwide, 2016.

5 DIGITALNA PREOBRAZBA KONTAKTNEGA CENTRA V ZAVAROVALNICE

Prenova kontaktnega centra se ne more več obravnavati kot samostojna enota, temveč mora biti del procesa digitalne preobrazbe podjetja. Zato je treba pri prenovi upoštevati celotno podjetje, hkrati pa upoštevati vidik, da je kontaktni center komponenta, ki lahko znatno vpliva na strankino izkušnjo.

5.1 Predlog prenove

Pri predlogu prenove so upoštevane vse smernice digitalne preobrazbe. Poseben poudarek je dan na izkušnji stranke, ki je pri digitalni preobrazbi pomemben dejavnik že v zgodnji fazi preobrazbe.

5.1.1 Vizija in strategija kontaktnega centra

Kontaktni center zavarovalnice mora postati center vsekanalnega sodelovanja s strankami. Ta mora funkcionirati tako, da bo zagotovljena kar najboljša izkušnja stranke in hkrati optimalna izraba virov zavarovalnice. Center vsekanalnega sodelovanja s strankami mora ponujati možnosti za uvedbo novih poslovnih modelov.

Za številne obstoječe in potencialne stranke so kontaktni centri primarna vstopna točka do podjetja, so njegovo ogledalo, predstavljajo pomembno blagovno znamko in tržno diferenciacijo. Pri slednji gre predvsem za izkoriščanje velikih potencialov vseh dohodnih kontaktov, ki so centralizirani v eni sami točki podjetij.

S hitrostjo razvoja novih tehnologij se hkrati razvijajo tudi novi modeli pristopa do strank. Nekatera podjetja so zaradi nižanja stroškov stremela k samopostrežnim storitvam. S slednjim je šel poslovni svet tako daleč, da je v neki točki celo presegel pričakovanja in želje potrošnikov, ker si ti ponovno vedno bolj želijo kakovostne obravnave z »živim« svetovalcem.

Kontaktni center se mora prilagajati potrebam in iniciativi strank, saj uporabniki že dolgo ne komunicirajo več le po telefonu in elektronski pošti. Uporabljajo vse sodobne tehnične pripomočke in komunikacijske kanale ter pričakujejo enoten odziv, ne glede na medij ali pot, po kateri sprožijo interakcijo.

Izziv kontaktnim centrom predstavlja poenotenje strankine izkušnje, ne glede na to, ali za komunikacijo uporablja telefon, računalnik, mobilno napravo, elektronsko pošto, internet ali socialna omrežja.

Ker želimo vzpostaviti kontaktni center z najboljšo izkušnjo stranke, kateri se pričakovanja venomer spreminjajo, moramo uvesti sistem merjenja izkušnje strank po vsakem kontaktu. Tako bomo lahko na podlagi povratnih informacij strank hitro in kontinuirano izboljševali izkušnjo stranke.

5.1.2 Upravljanje kontaktov strank

Stranke so v veliki meri postale uporabnice sodobnih mobilnih naprav (pametni telefoni, tablični računalniki, mobilne aplikacije), socialnih omrežij (Twitter, Facebook, LinkedIn), posledično morajo biti storitve temu prilagojene. Za dosego poenotene uporabniške izkušnje je treba uskladiti in prilagoditi vse komunikacijske kanale (tržne poti) in individualizirati uporabniške vmesnike, ne glede na komunikacijski kanal.

5.1.3 Socialna omrežja

Glede na razširjeno uporabo in hitrost, s katero se na teh omrežjih širijo informacije, je treba tudi na tem področju poskrbeti za prisotnost zavarovalnice.

Pogoj za učinkovito sodelovanje in analizo dogajanja na socialnih omrežjih je primerna tehnološka podpora, ki je lahko del same telekomunikacijske opreme. V svetu že več kot polovica kontaktnih centrov (Dimension Data, 2016) aktivno sodeluje v socialnih omrežjih ali pa so v različnih fazah uvajanja.

Predlog predvideva uvedbo podpore za proaktivno spremljanje socialnih omrežij. To bo omogočilo zavarovalnici, da se bodo lahko agentje v kontaktnem centru aktivno vključevali v podporo na socialnih omrežjih. Strategija mora predvideti tudi postopno vključevanje v socialna omrežja. Primer je zavarovalnica Geico, ki uporablja socialno omrežje Twitter tako za oglaševanje kot za podporo strankam. Zavarovalnica ima za vsako storitev ločen račun (Smarty, 2012). Enak način uvedbe se predlaga tudi v obravnavani zavarovalnici.

5.1.4 Kontaktni centri za svetovanje

Vedno bolj zahtevne in poučene stranke vse večkrat ne želijo le preprostih informacij, temveč iščejo kompleksnejše odgovore na svoja vprašanja. Za doseganje njihovega zadovoljstva so potrebni visoko usposobljeni agenti, ki obvladajo širok nabor strokovnih, mehkih in tehničnih znanj, zato je velik poudarek na permanentnem izobraževanju in oblikovanju sodobnih baz znanja, ki v veliki meri omogočajo uporabo tudi strankam preko sodobnih komunikacijskih kanalov.

Transformacija iz klasičnega kontaktnega centra v vsekanalni kontaktni center predstavlja nadaljevanje poenotenja uporabniške izkušnje, saj omogoča integracijo kontaktov s strankami preko vseh možnih medijev v eni točki – kontaktnem centru. Tako ima uporabnik možnost kontinuirane komunikacije po več kanalih.

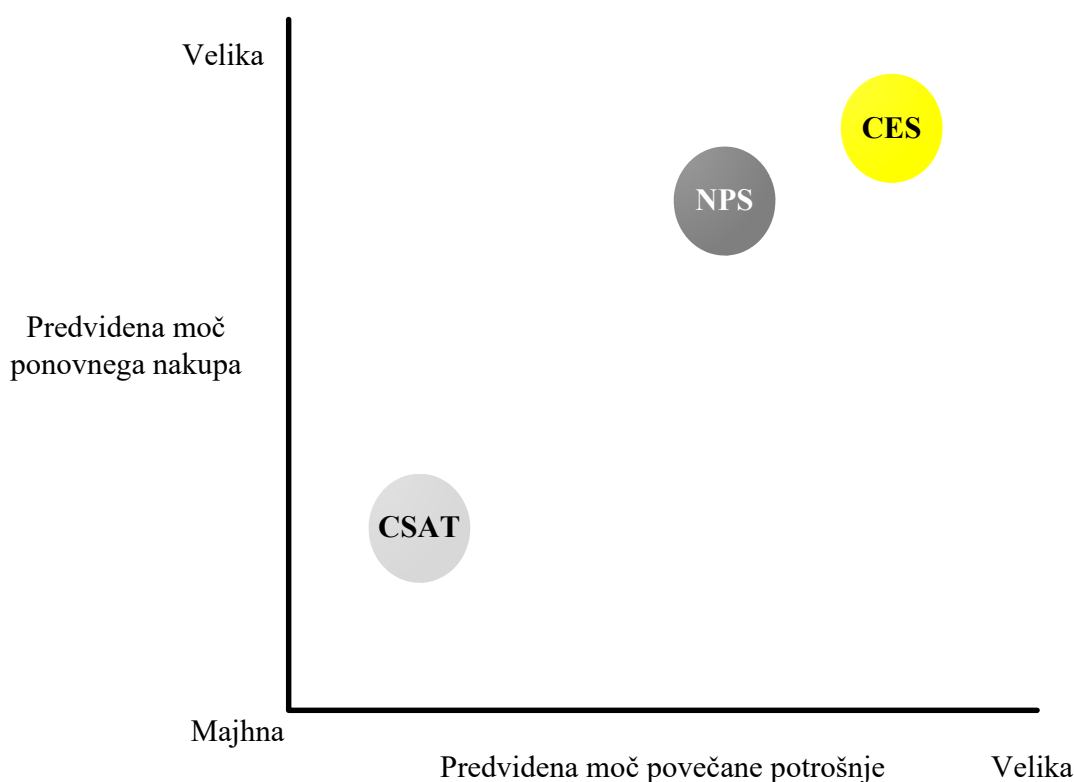
Kontaktni center v zavarovalnici mora odražati splošno strategijo podjetja, kar pomeni, da je del k stranki usmerjene organizacije. V danem primeru kontaktni center ne služi zgolj za sprejemanje klicev in elektronskih sporočil strank izven delavnega časa, temveč je v aktivni vlogi pri podpori strankam in prodaji. Kontaktni center tako služi za podporo strankam pri sklepanju zavarovanj, reševanju škodnih primerov in pridobivanju novih strank.

Ker je eden od ključnih elementov pri prenovi kontaktnega centra prav osredotočenost na stranko in posledično strankina izkušnja, je nujna uvedba novih kanalov.

5.1.5 Definicija kazalnikov uspešnosti kontaktnega centra

Glede na raziskavo (Maklan & Klaus, 2011) klasični kazalniki kontaktnih centrov niso več dovolj. Vse večji poudarek je na izkušnji stranke. Zagotoviti moramo namreč tehnološko podporo za merjenje izkušnje stranke. Poleg klasičnih kazalnikov moramo torej zajemati podatke za kazalnike, s katerimi merimo izkušnjo strank.

Slika 21: Povezava med metrikami in obnašanjem strank



Vir: M. Dixon, N. Toman, K. Freeman, *The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty*, 2013.

Kazalniki, ki so povezani s strankino izkušnjo, so:

- rešitev s prvim kontaktom – FCR (angl. *First Contact Resolution*) (Cleveland, 2012),
- zadovoljstvo stranke – CSAT (angl. *Customer Satisfaction*) (Dixon, Freeman, & Toman, 2010),
- točke neto promotorjev – NPS (angl. *Net Promoter Score*) (Reichheld & Markey, 2011) in
- preprostost uporabe – CES (angl. *Customer Effort Score*) (Dixon et al., 2013).

FCR meri, kolikšen odstotek strank, ki dobi odgovor na strankino vprašanje ob prvem kontaktu s podjetjem. Za merjenje te metrike mora agent ob zaključku kontakta zabeležiti v sistem, ali je bil podan dokončni odgovor stranki.

CSAT nam pokaže, ali je stranka zadovoljna s storitvijo ali produktom. Vendar CSAT nima tako močnega vpliva na rast prodaje (Dixon et al., 2010), to pa je razvidno na Slika 21.

NPS meri, kakšen odstotek neto strank bi priporočilo podjetje, produkt ali storitev prijatelju. Stranke morajo odgovoriti na vprašanje: »Kako verjetno bi nas priporočili prijatelju? Odgovorite na lestvici od 0 do 10«. Odgovori strank so potem razporejeni v tri skupine (Slika 22):

- zagovornike,
- nevtralne,
- kritike.

Zagovorniki so stranke, ki so odgovorile z devet ali deset in so navdušene nad podjetjem, s katerim sodelujejo. Te so lojalne, kar pomeni, da ponavljajo nakupe pri tem podjetju in običajno nakupijo več kot povprečne stranke. Zagovorniki so zato, ker svoje navdušenje nad podjetjem, s katerim sodelujejo, delijo z drugimi in tako širijo priporočila (Reichheld & Markey, 2011).

Nevtralne stranke odgovorijo na vprašanje s sedem ali osem in so dobile za svoj denar to, kar so želele in nič več. Te stranke niso lojalne in bodo zamenjale podjetje, če bodo drugje dobile boljši popust.

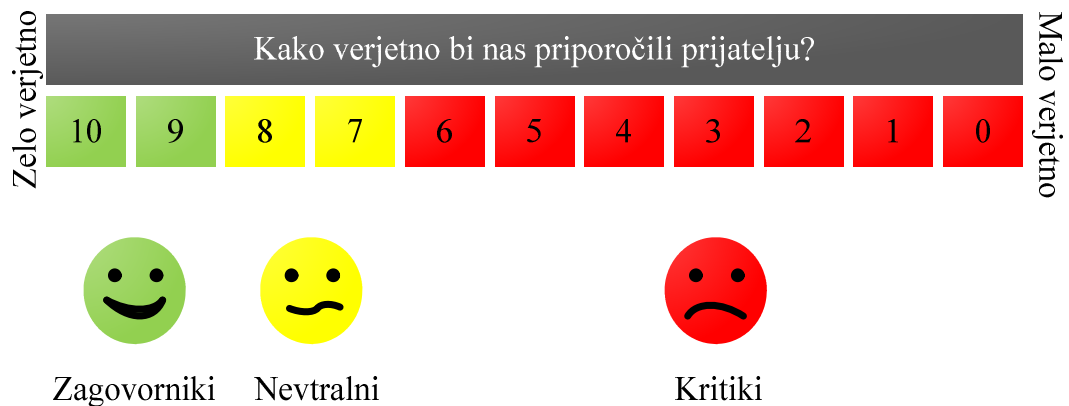
Kritiki so stranke, ki odgovorijo med nič in šest. Te stranke so nezadovoljne s storitvijo ali produktom in bodo ob naslednjem nakupu najverjetneje zamenjale ponudnika. Hkrati tudi take stranke širijo negativen glas o podjetju.

Po izmerjenih podatkih se NPS potem izračuna tako, da od odstotka zagovornikov odštejemo odstotek kritikov (Reichheld & Markey, 2011). Podjetja z nadpovprečnim NPS dosegajo višjo rast prihodkov kot konkurenčna podjetja, zato je ta metrika še toliko bolj pomembna za podjetje (Reichheld & Markey, 2011).

CES je neposredno povezan z lojalnostjo strank (Dixon et al., 2013) in ima največji vpliv na povečanje nakupa stranke in ponovne nakupe, kar je razvidno iz Slika 21.

Za merjenje teh metrik pa potrebujemo povratno informacijo stranke oziroma interakcijo stranke. Zagotoviti je treba avtomatizirano pridobivanje teh informacij na vseh kanalih neposredno po kontaktu.

Slika 22: Merjenje NPS



Vir: F. Reichheld & R. Markey, *The Ultimate Question 2.0*, 2011.

5.1.6 Predlog prenove procesov

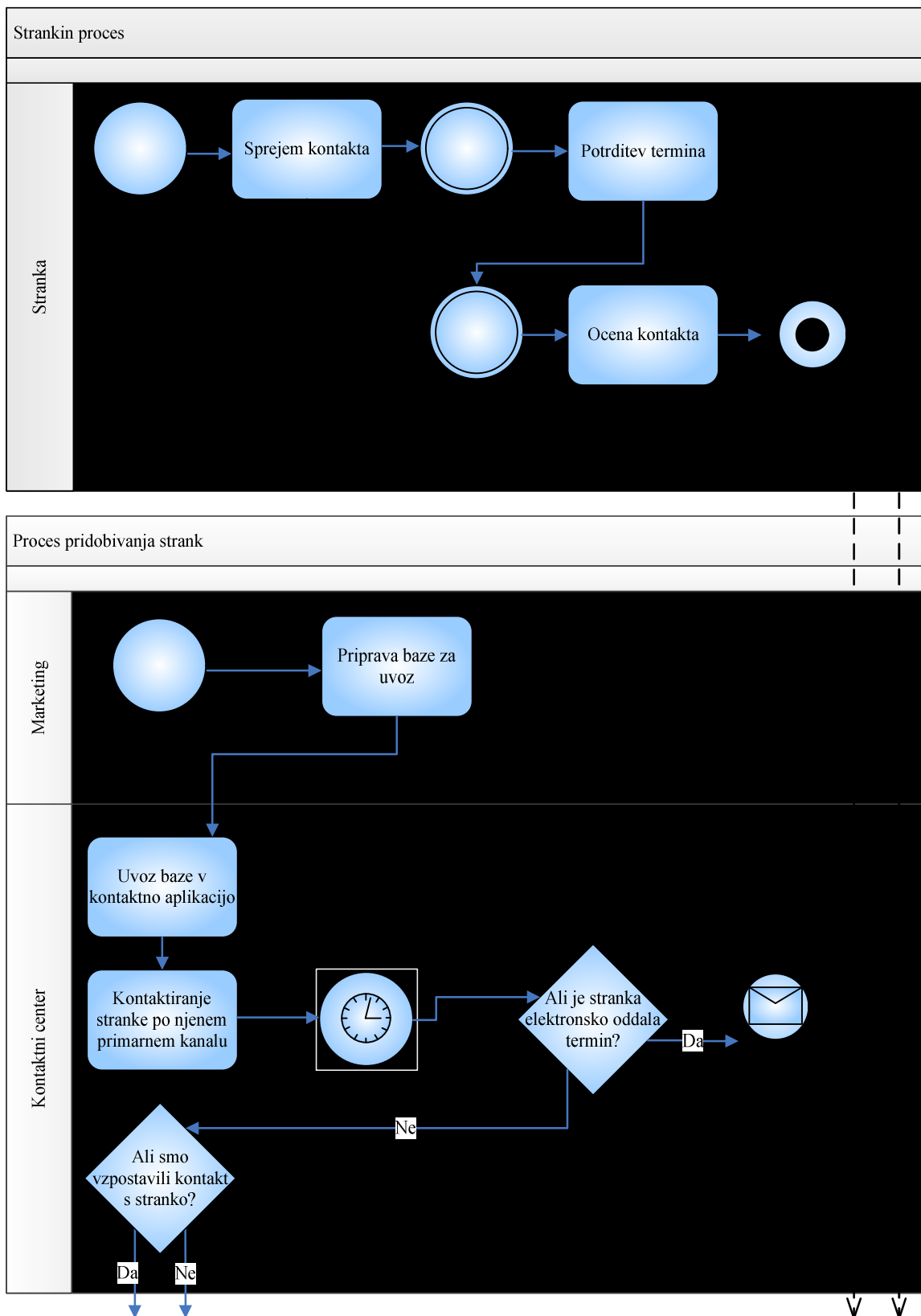
Zavarovalnica bi ohranila vse tri ključne procese, zato bodo ločeno obravnavani trije procesi:

- pridobivanje novih strank,
- asistenca,
- splošne informacije.

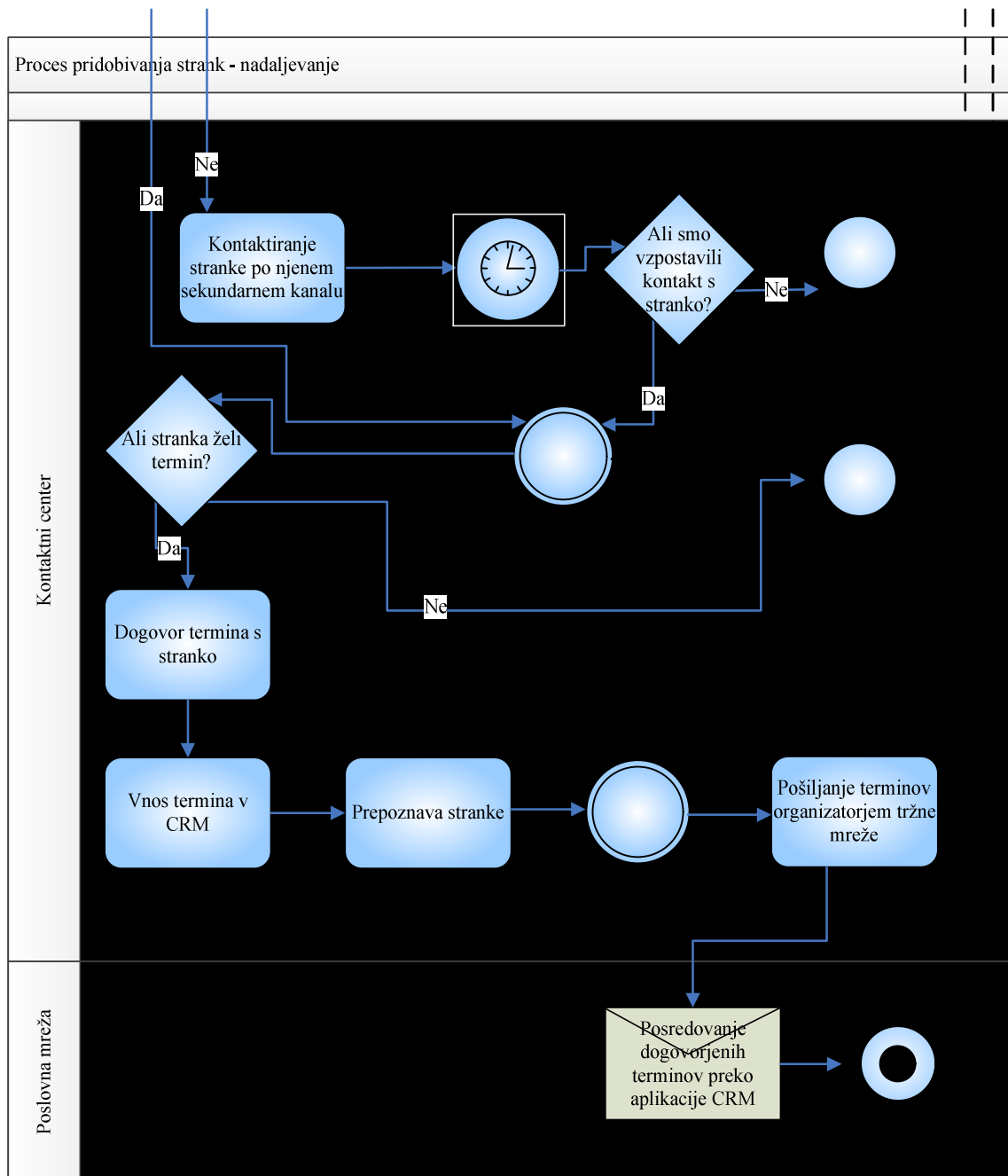
5.1.6.1 Predlog prenove procesa pridobivanja novih strank

Nov proces predvideva vpeljavo še novih kanalov za pridobivanje strank. Trenutno zavarovalnica ne izvaja medkanalnih kampanj. To pomeni, da ločeno izvaja masovno pošiljanje elektronskih sporočil in ločeno klicne akcije. Predlog prenove pa predlaga, da se stopi v stik s stranko, ki je vključena v kampanjo, in sicer najprej preko elektronske pošte, če pa ta kontakt ni uspešen, se ji pošlje SMS-sporočilo in če se tudi tukaj ne odzove, se jo še pokliče (Slika 23). Parametri, ki vplivajo na izbiro kanala, so tip kontaktne akcije, cena kontakta na posameznem kanalu in kateri kanal preferira stranka.

Slika 23: Prenovljen proces pridobivanja strank



Slika 23: Prenovljen proces pridobivanja strank (nad.)



Kot možne kanale bi uporabili:

- mobilno aplikacijo,
- spletni klepet,
- elektronsko pošto,
- socialna omrežja,

- SMS-sporočila,
- klice.

Mobilno aplikacijo bi lahko primarno uporabili za vse obstoječe stranke, ki imajo nameščeno mobilno aplikacijo zavarovalnice. Mobilna aplikacija je tudi med najbolj zaželenimi kanali ljudi, mlajšimi od 55 let. Tako lahko zelo natančno sledimo poteku kampanje in hkrati lahko stranka z odzivom izvede transakcijo na zelo preprost način. V primeru mobilne aplikacije bo potrebno tesno sodelovanje z izvajalcem, ki upravlja trenutno aplikacijo, prav tako pa bo treba zagotoviti tesno integracijo obeh sistemov.

Spletni klepet vključuje neposredno tekstovno sporočanje, video klepet in so-brskanje po spletni strani. Vse troje je lahko uvedeno na spletni strani ali mobilni aplikaciji. Pri pridobivanju novih strank lahko s so-brskanjem po spletni strani oziroma strani za spletno zavarovanje stranka in agent skupaj izpolnjujeta spletni obrazec za sklenitev zavarovanja.

Elektronska pošta je najbolj razširjen in najcenejši kanal, kjer je lahko stranka vodena na spletno stran in se sama prijavi na sestanek, izvede transakcijo ali preko spletnega klepeta vzpostavi video klic. S pomočjo so-brskanja po spletni strani zavarovalnice si lahko stranka skupaj z agentom ogledujeta isti spletni obrazec. Na tak način lahko tudi agent in stranka preko interneta skupaj izpolnita zavarovalni obrazec in skleneta zavarovanje.

Socialna omrežja, na primer Twitter, je lahko kanal za pridobivanje novih strank, predvsem mlajših od 25 let, za katere so socialni mediji prva izbira med komunikacijskimi kanali (Dimension Data, 2016).

SMS-kanal je zelo perspektiven, saj je kar 90 % SMS-sporočil prebranih v 3 minutah (Conner, 2013) po prejemu. Zato je smiselna njihova uporaba takrat, ko želimo hiter odziv.

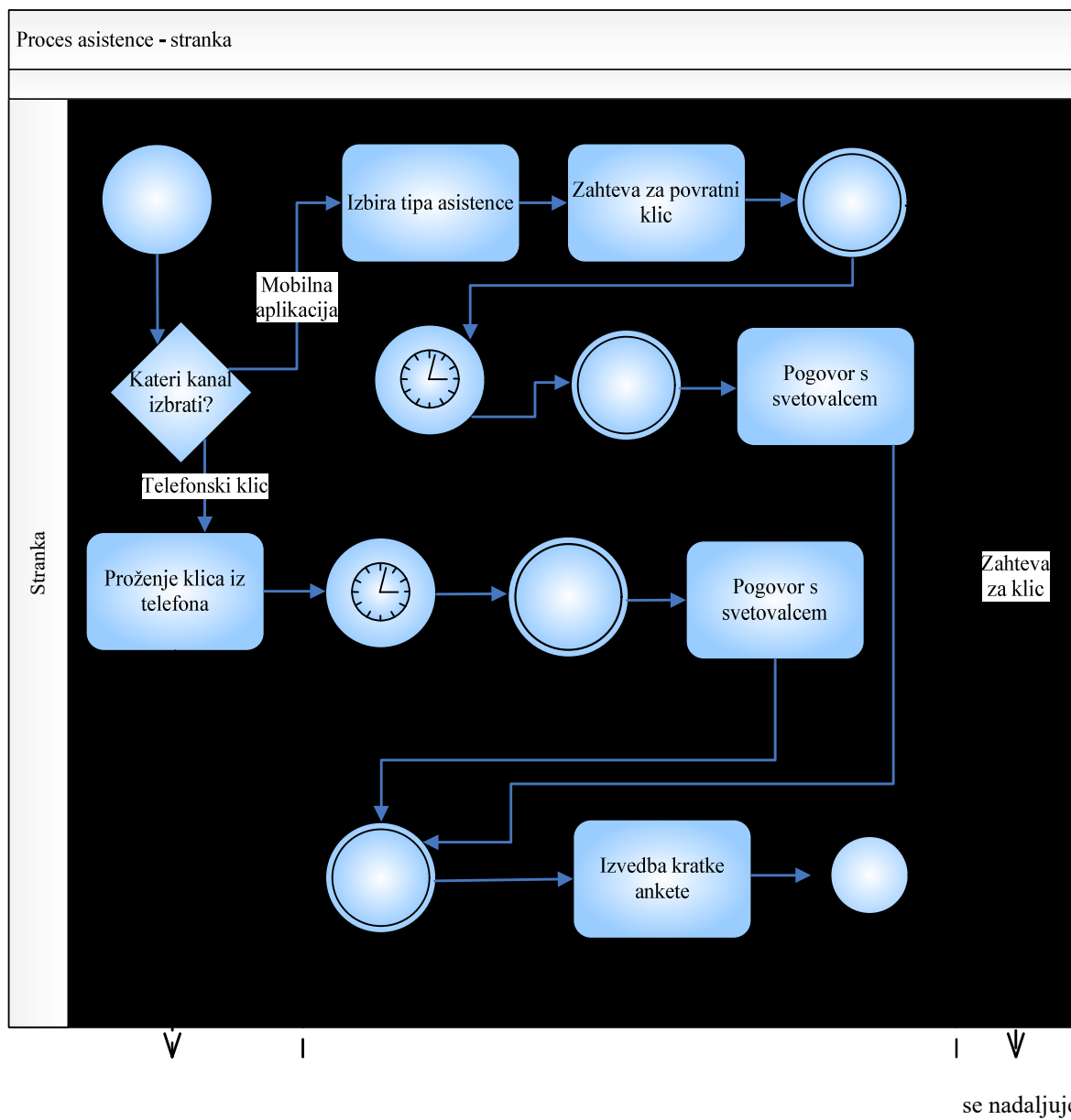
Klici lahko za določene tipe kampanj postanejo kot eskalacijski kanal, pri drugih pa ostajajo na prvem mestu. Po drugih kanalih ne moremo enako uspešno dosehati na primer starejše generacije, zato je to še vedno zelo pomemben kanal.

Kako izbirati vrstni red kanalov, je odvisno od tipa kampanje. Smiselna je tudi uvedba avtomatiziranega upravljanja kampanj. S tem se lahko postavijo poslovna pravila za določeno kampanjo. Kot primer to pomeni, da za celotno kampanjo primarno stopimo v stik s strankami po SMS-kanalu, če pa v določenem času ni odziva, je ta isti kontakt samodejno klican.

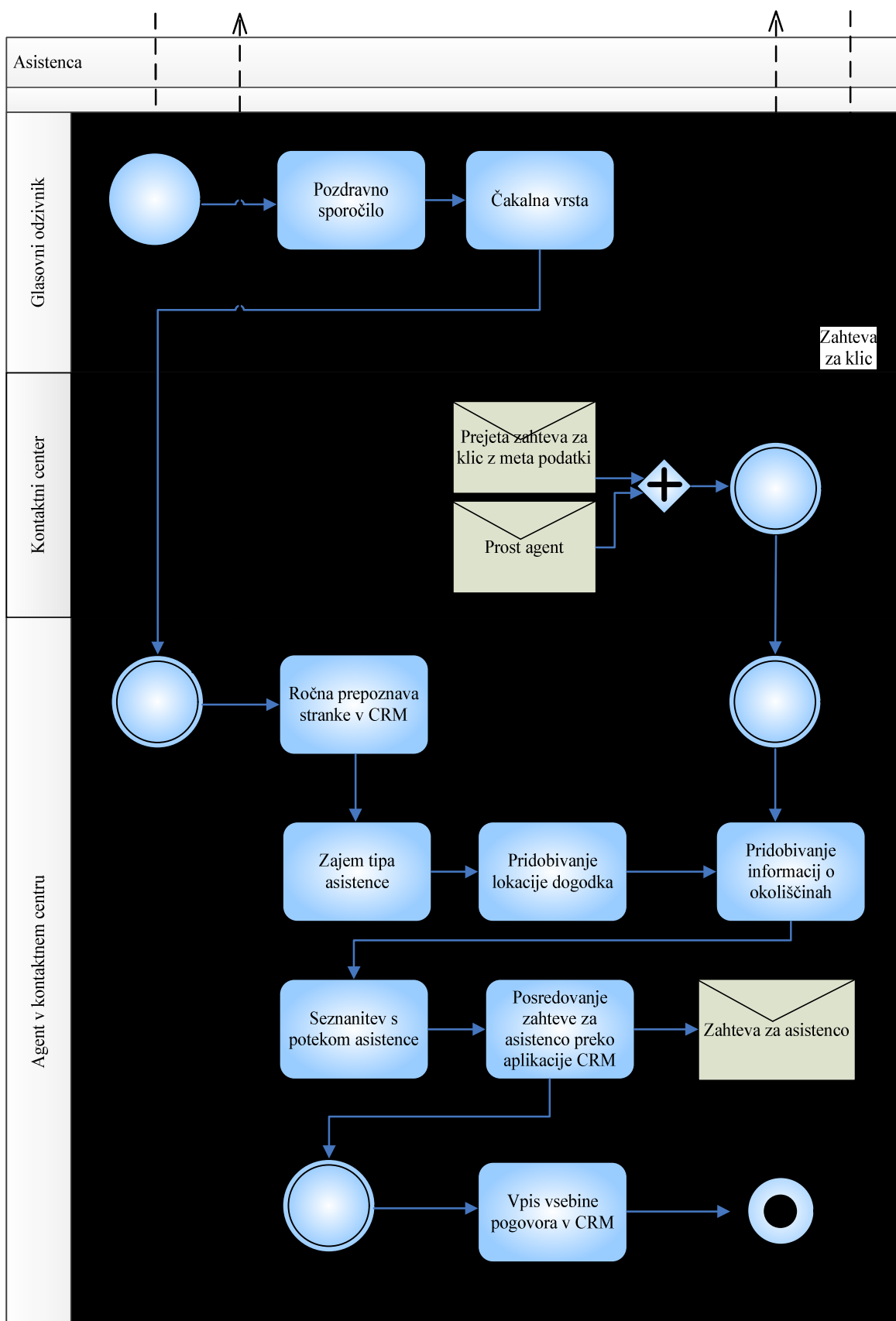
Za pridobivanje strank se na spletni strani uvede spletni klepet, ki omogoča tudi video klic ali so-brskanje po spletni strani. Tako lahko stranko, ki je na primer na spletni strani izvedla informativni izračun zavarovanja, agent kontaktnega centra povabi k sklenitvi zavarovanja.

5.1.6.2 Predlog prenovljenega procesa asistence

Slika 24: Predlog prenovljenega procesa asistence



Slika 24: Predlog prenovljenega procesa asistence (nad.)



Stranka ob prvi uporabi aplikacije vpiše svoje podatke, vključno z zavarovalno polico. Ko stranka potrebuje asistenco v meniju mobilne aplikacije, izbere še tip asistenc in s pritiskom na tipko pošlje preko podatkovnega kanala zahtevo za asistenco. Kontaktni center prejme zahtevo, ko je prvi agent prost, samodejno izvede klic stranke in jo poveže z agentom.

Stranki po poslani zahtevi ni treba čakati in poslušati samodejnega odzivnika, na katerem mestu v čakalni vrsti je. To negativno vpliva na izkušnjo stranke. Stranka ima tako proste roke do trenutka, ko prejme klic.

Agent ob vzpostavitvi klica dobi na svoje namizje vse informacije o stranki iz mobilne aplikacije. Te informacije so lahko o identiteti stranke, številki zavarovalne police, izbranem tipu asistenc – kar je stranka predhodno izbrala – in celo o fizični lokaciji, ki je relevantna predvsem pri avtomobilski asistenci.

V aplikacijo se vdela tudi možnost video klica in dostopa do fotoaparata pametnega telefona. S tako aplikacijo lahko stranka s pomočjo navodil agenta v kontaktnem centru poslika ali posname kraj nesreče, ki služi agentu pri lažji asistenci stranki ali pri osnovnejših primerih kot osnova za izplačilo zavarovalnine.

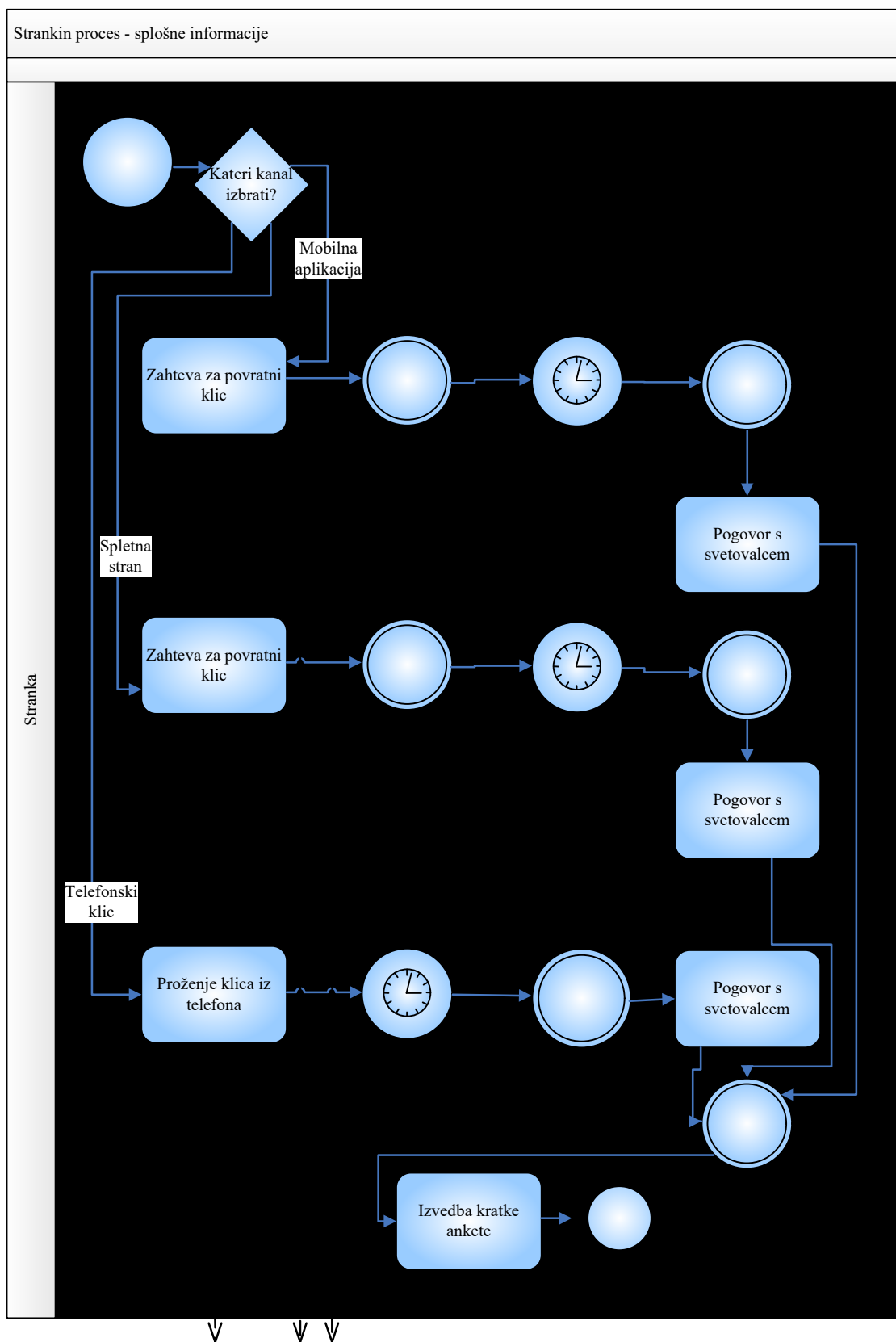
Vse zgoraj naštetu vpliva tako na izboljšano izkušnjo stranke kot tudi na skrajšan čas zasedenosti agenta. Uporaba mobilne aplikacije v kombinaciji z video klicem v kontaktni center ponuja možnost oddaljenega ogleda mesta škodnega primera, kar zmanjša možnost goljufij in niža stroške cenilcev.

5.1.6.3 Predlog prenovljenega procesa splošnih informacij

Pri prenovljenem procesu splošnih informacij je ključna sprememba ta, da se komunikacijskim kanalom doda še vzporedni podatkovni kanal, preko katerega agentu pošljemo podatke o kontekstu (Slika 25). Tako lahko zahtevo za klic pošljejo obstoječe stranke iz mobilne aplikacije, agent pa enako kot pri procesu asistenc dobi informacijo o stranki iz mobilne aplikacije na svoje namizje.

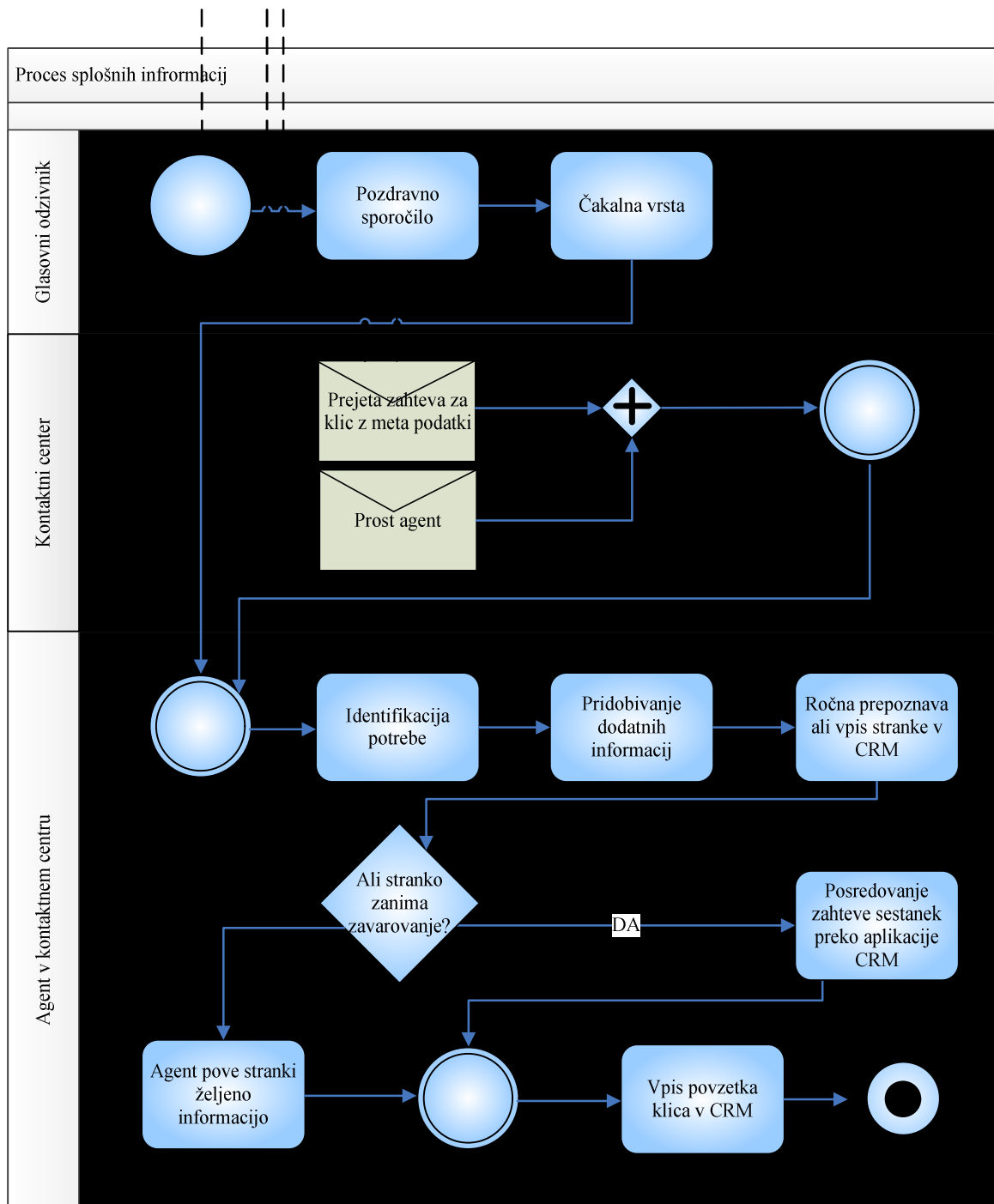
V primeru spletne strani stranka vpiše na spletni strani svojo telefonsko številko in naslednji trenutek prejme klic, pri čemer agent na drugi strani dobi na namizje svoje delovne postaje informacijo, na kateri podstrani spletne strani je stranka. Tako bo agent že vnaprej seznanjen, za kaj se zanima stranka. Tako bo lahko agent s stranko komuniciral v njenem kontekstu. Če je stranka na spletni strani in potrebuje pomoč za iskanje informacij, ji lahko agent pomaga tudi s so-brskanjem po spletni strani. To ima neposreden vpliv tako na izkušnjo stranke kot tudi na zmanjšanje časa pogovora.

Slika 25: Predlog prenovljenega procesa splošnih informacij



se nadaljuje

Slika 25: Predlog prenovljenega procesa splošnih informacij (nad.)



5.1.7 Tehnološka podpora

Obstoječ kontaktni center se nadgradi na aktualno verzijo, kar bo tudi izboljšalo možnosti funkcionalnih nadgradenj. Aktualna verzija omogoča uvedbo novih modulov za podporo novim kanalom. Kontaktni center bi izvajal usmerjanje poleg klicev še za elektronsko pošto, spletni klepet vključno s tekstovnim in video sporočanjem ter so-brskanjem.

Poleg nadgradnje kontaktnega centra bi uvedli še novo aplikacijo, ki bi beležila zgodovino vseh kontaktov, vključno z vsebino po strankah. To bi omogočalo enoten vpogled agenta v zgodovino komunikacije s posamezno stranko. To pa pomeni, da če bi stranka vzpostavila kontakt ponovno neodvisno od kanala, bi imel agent prikazano zgodovino in vsebino predhodne komunikacije.

Uvesti je potrebno tudi sistem za merjenje izkušnje stranke neposredno po vsakem kontaktu. Sistem mora omogočati zajem ocene stranke na vseh kanalih. To pomeni, da mora sistem omogočati zajem ocene stranke po klicu, elektronski pošti, spletnemu klepetu in SMS-u.

5.2 Analiza predloga prenove

Predlog prenove je analiziran s SWOT analizo, ki je predstavljena v Tabela 4 in je nastala s pregledom dokumentacije in literature.

Predlog predvideva uvedbo novih kanalov, kot so elektronska pošta, SMS-sporočila, tekstovno neposredno sporočanje na spletu, video klici na spletu in so-brskanje po spletu. Povprečno število kanalov v kontaktnih centrih je devet (Dimension Data, 2016), zavarovalnica pa trenutno obdeluje le dva kanala znotraj kontaktnega centra.

Predvidena je tudi uvedba vsekanalne komunikacije, ki omogoča brezšivno prehajanje med kanali in posledično boljšo izkušnjo stranke. Poleg izboljšane izkušnje stranke pa se izboljša tudi učinkovitost procesov, saj agentom ob ponovni vzpostavitvi kontakta ni treba začeti komunikacije od začetka, temveč že poznajo kontekst novega kontakta.

Da lahko spremljamo vpliv sprememb procesov v kontaktnem centru na izkušnjo stranke, moramo le-to tudi meriti. Zato bo sistem imel tudi možnost **merjenja izkušnje stranke** neposredno po zaključenem kontaktu ne glede na kanal.

Uvedba spletnega klepeta omogoča komunikacijo v realnem času med agentom in stranko na spletni strani. Spletni klepet omogoča poleg neposrednega tekstovnega sporočanja tudi video klice in so-brskanje po spletu. To pomeni, da se lahko agent in stranka vidita in tako vzpostavita bolj pristen kontakt. Poleg video klica lahko so-brskata po spletu, kar stranki omogoči, da stranka dobi pomoč pri na primer spletnem sklepanju zavarovanja.

Novi kanali, vključno s spletnim klepetom in vsekanalno podporo, so dobro izhodišče za **izboljšavo izkušnje stranke**. Da bo mogoče kontinuirano izboljševanje strankine izkušnje, pa bo v pomoč sprotno merjenje izkušnje stranke.

Ker je predlagana tudi uvedba prenosa meta podatkov med stranko in agentom ter vsekanalne podpore, je poleg učinka na izkušnjo stranke predviden pozitiven vpliv tudi na

učinkovitost agentov. Agenti bodo namreč zaradi poznavanja konteksta lahko v krajšem času zagotovili želen odgovor stranki.

Zaradi uvedbe spletnega klepeta ima zavarovalnica **možnost uvedbe novih storitev** kot na primer video klepet za podporo pri asistenci ali s so-brskanjem podporo pri spletnem sklepanju pogodb.

Na drugi strani pa je treba posvetiti večjo pozornost nekaterim potencialnim nevarnostim, kot so **pomanjkanje znanja agentov** za delo z novimi kanali in **nesprejetje strank katerega od kanalov**.

Zelo **težko predvidimo stroške prenove**, saj so precej vezani tudi na odziv strank, ki pa ga težko predvidimo. Zato je smiselno izvesti prenovo postopoma in spremljati učinke prenove.

Tabela 4: SWOT analiza prenove kontaktnega centra

Prednosti • Večje zadovoljstvo strank • Izboljšana izkušnja stranke • Povečanje prodaje • Možnost merjenja izkušnje stranke • Zmanjšanje stroškov • Skrajšan čas komunikacije s stranko zaradi poznane konteksta	Slabosti • Ni mogoče vnaprej predvideti vseh stroškov uvedbe
Priložnosti • Možnost uvedbe novih storitev na spletu in mobilni aplikaciji • Uvedba premium storitve – video klic v primeru asistence • Uvedba podpore pri spletnem izpolnjevanju obrazcev	Nevarnosti • Neznanje agentov za delo z novimi kanali • Nesprejetje novih kanalov pri strankah

S prenovo bi zavarovalnica pridobila nove komunikacijske kanale, ki so integrirani v vsekanalne. Omogočena bi bila tudi komunikacija s stranko na spletu v realnem času in s kontekstom. Vse to pomeni, da lahko agent zaradi poznavanja konteksta lažje in hitreje stranki poda želeno informacijo. To vpliva na povprečen skrajšan čas kontakta, kar znižuje stroške na rešen kontakt. Hkrati izboljšuje izkušnjo stranke, saj stranki ni treba opisovati konteksta trenutne situacije in pride prej do želene informacije.

Da bi se izognili negativnim učinkom, bi morala zavarovalnica postopoma uvajati kanale in spremljati učinke. Pri uvajanju novih kanalov je treba posvečati več pozornosti tudi veščinam, ki so potrebne za te kanale.

SKLEP

Pregled področja kontaktnih centrov kaže, da mora biti kontaktni center obravnavan znotraj celote podjetja. Če želi zavarovalnica pridobiti čim večjo poslovno vrednost kontaktnega centra, mora prenovo izvesti kot del digitalne preobrazbe. Ta je lahko uspešna le, če se vzpostavlja z vrha navzdol.

Digitalna preobrazba pomeni preobrazbo strankine izkušnje, poslovnih procesov in poslovnega modela s pomočjo digitalne tehnologije. Prenova kontaktnega centra lahko ugodno vpliva na vsa ta tri področja, kar pomembno pripomore k preobrazbi. Za prenovo kontaktnega centra kot del digitalne preobrazbe celotne zavarovalnice je potrebno multidisciplinarno sodelovanje več oddelkov in je vse prej kot le infrastrukturni projekt.

Največji potencial v začetni fazi digitalne preobrazbe kontaktnega centra je prav v izboljšani izkušnji stranke. Za to bo morala zavarovalnica vzpostaviti sistem za merjenje izkušnje stranke, da bo lahko v nadaljevanju spremljala odzive strank neposredno po zaključku kontakta. Pozitiven vpliv na izkušnjo stranke in hkrati na procese ima uvedba vsekanalnosti, ki omogoča, da lahko celostno komuniciramo s stranko neodvisno od kanala.

Velik potencial je v spletnih klepetih, ki omogočajo komunikacijo s stranko na spletu ali v mobilni aplikaciji v realnem času. Tu lahko zavarovalnica preizkuša tudi nov kanal za sklepanje zavarovanj ali kot nova storitev video klepeta za boljšo podporo strank pri asistenci. S tem pa že odpiramo možnosti spremembe poslovnih modelov, ki pa bodo jasnejši v zrelejši fazi digitalne preobrazbe zavarovalnice.

Nalogo bi lahko izboljšali z obravnavo več zavarovalnic. Pomagali nam bi tudi intervjuji zaposlenih na vseh ravneh zavarovalnice. Ker je izkušnja stranke pomembna, bi bilo smiselno vključiti v prenovo tudi stranke že v fazi priprave prenove. Raziskovanje bi lahko razširili na celotno zavarovalnico, saj je vpliv na strankino izkušnjo odvisen od celotne organizacije in ne le od kontaktnega centra. Enako velja tudi za preobrazbo celotne zavarovalnice. Tako bi imeli več možnosti za celovito digitalno preobrazbo zavarovalnice.

LITERATURA IN VIRI

1. Accenture. (2015). *Transforming the Insurance Contact Center Customer Experience*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://ins.accenture.com/rs/897-EWH-515/images/Transforming-the-Insurance-Contact-Center-Experience-POV.pdf>
2. Accenture. (2016). *Accenture Technology Vision for Insurance 2016*. Najdeno 9. julija 2016 na spletnem naslovu <http://ins.accenture.com/rs/accenturefs/images/Accenture-Technology-Vision-for-Insurance-2015-Full-Report-POV.pdf>
3. Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). *The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research*. *Production & Operations Management*, 16(6), 665–688.
4. Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional business. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 34–41.
5. Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
6. Carr, N. G. (2003, 1. maj). IT Doesn't Matter. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2003/05/it-doesnt-matter>
7. Cisco. (2012). *Winning Strategies for Omnichannel Banking*. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/Cisco-IBSG-Omnichannel-Study.pdf>
8. Cleveland, B. (2012). *Call Center Management On Fast Forward: Succeeding in the New Era of Customer Relationships*, Colorado: Call Center Press.
9. Conner, C. (2013, 12. november). Fifty Essential Mobile Marketing Facts. Najdeno 8. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2013/11/12/fifty-essential-mobile-marketing-facts/>
10. Deloitte. (2014) *When Digital changes the way insurance works*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/technology/lu-digital-changes-way-insurance-works-29102014.pdf>
11. Deloitte. (2015a). *Insurance in a digital world*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/deloitte-digital/deloitte-nl-insurance-in-a-digital-world-deloitte-digital.pdf>
12. Deloitte (2015b) *Tech Trends 2015: An insurance perspective*. Najdeno 12. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/tech-trends-2015-insurance-perspective.html>
13. Dimension Data. (2015). *2015 Global Contact Centre Benchmarking Summary Report*. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.dimensiondata.com/Global/Downloadable Documents/2015 Global Contact Centre Benchmarking Summary Report.pdf>
14. Dimension Data. (2016). *2016 global contact centre benchmarking report*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://dimensiondatacx.com/summary-report/?form=true>
15. Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010, 1. julij). Stop Trying to Delight Your Customers. Najdeno 13. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>
16. Dixon, M., Toman, N., & DeLisi, R. (2013). *The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty*. New York: Portfolio Hardcover.

17. Edelman, D. C., & Singer, M. (2015, november). Competing on Customer Journeys. Najdeno 1. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
18. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology. Najdeno 13. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
19. Fluss, D. (2005). *The Real-Time Contact Center: Strategies, Tactics, and Technologies for Building a Profitable Service and Sales Operation*. New York: AMACOM.
20. Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(2), 79–141.
21. Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
22. Huang, J., Newell, S., Poulson, B., & Galliers, R. D. (2007). Creating value from a commodity process: a case study of a call center. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(4), 396–413.
23. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015, 14. julij). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
24. Kraus, D., & Blood, S. (2016, 19. maj). Magic Quadrant for Contact Center Infrastructure, Worldwide. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-37ZTXNQ&ct=160525&st=sb>
25. Kriss, P. (2014, avgust 1). The Value of Customer Experience, Quantified. Najdeno 29. julija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified>
26. Lam, K., & Lau, R. S. M. (2004). A simulation approach to restructuring call centers. *Business Process Management Journal*, 10(4), 481–494.
27. Libert, B., Beck, M., & Wind, Y. (2016, 22. junij). How to Navigate a Digital Transformation. Najdeno 8. julija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2016/06/how-to-navigate-a-digital-transformation>
28. Maklan, S., & Klaus, P. (2011). Customer Experience: Are We Measuring the Right Things? *International Journal of Market Research*, 53(6), 771–792.
29. Manning, H., & Bodine, K. (2012). *Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*. Las Vegas: Amazon Publishing.
30. Meyer, C., & Schwager, A. (2007, 1. februar). Understanding Customer Experience. Najdeno 27. julija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
31. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. (2011). *Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*. Najdeno 8. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billiondollar-organizations>
32. Mitchell, N. (2014, 17. januar). Creating the Omnichannel Customer Experience. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.mycustomer.com/blogs-post/creating-omnichannel-customer-experience/166308>
33. Nicoletti, B. (2016). *Digital Insurance: Business Innovation in the Post-Crisis Era*. New York: Palgrave Macmillan.

34. Panigrahi, S. K. (2013). Seamless Purchase – An Insight into the Issues. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu [http://www.elkjournals.com/MasterAdmin/UploadFolder/8.seamless purchase – an insight into the issues-2/8.seamless purchase - an insight into the issues-2.pdf](http://www.elkjournals.com/MasterAdmin/UploadFolder/8.seamless%20purchase%20-%20an%20insight%20into%20the%20issues-2/8.seamless%20purchase%20-%20an%20insight%20into%20the%20issues-2.pdf)
35. Phelps, T. (2013). *Call Center 101 Success Secrets*. Brisbane: Emereo Publishing.
36. Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90–98.
37. Reichheld, F., & Markey, R. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Boston: Harvard Business Review Press.
38. Richardson, A. (2010). Touchpoints Bring the Customer Experience to Life. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2010/12/touchpoints-bring-the-customer>
39. Sharp, D. E. (2003). *Call Center Operation : Design, Operation, and Maintenance*. Amsterdam: Digital Press.
40. Smarty, A. (2012). Best Customer Service On Twitter: Insurance Case Studies. Najdeno 23. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.business2community.com/customer-experience/best-customer-service-on-twitter-insurance-case-studies-0269926>
41. Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362–376.
42. Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2013). The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry. Najdeno 8. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.capgemini.com/resources/the-digital-advantage-how-digital-leaders-outperform-their-peers-in-every-industry>
43. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014, 7. januar). The Nine Elements of Digital Transformation. Najdeno 17. julija 2016 na spletnem naslovu <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>