

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

KAKOVOST STORITEV KLICNIH CENTROV

Ljubljana, september 2002

BARBARA MURN

I Z J A V A

Študentka Barbara Murn izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Tomaža Kolarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.9.2002

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. KLICNI CENTER IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI	2
2.1 Temeljne značilnosti klicnega centra	2
2.1.1 Klicni center kot orodje neposrednega trženja	2
2.1.2 Definicija klicnega centra	3
2.1.3 Področja delovanja klicnih centrov	3
2.1.4 Vrste klicnih centrov	4
2.2 Zgodovina klicnih centrov	5
2.2.1 Razlogi za nastanek	5
2.2.2 Sodobni klicni centri	5
2.3 Prednosti in slabosti klicnih centrov	8
2.3.1 Prednosti klicnega centra za podjetje	8
2.3.2 Prednosti klicnega centra za stranke	8
2.3.3 Slabosti klicnega centra	9
2.4 Življenjski cikel klicnega centra	9
2.4.1 Ustanovitev	9
2.4.2 Povezovanje z ostalimi oddelki v podjetju	10
2.4.3 Zrelost ali stanje mirovanja	11
2.4.4 Uvajanje nove tehnologije	11
2.4.5 Razvoj multi-medijskega »virtualnega« klicnega centra	12
3. KAKOVOST STORITEV KLICNIH CENTROV	14
3.1 Vloga vodstva pri zagotavljanju kakovosti	14
3.2 Dejavniki kakovosti storitev klicnega centra	15
3.2.1 Notranja ali kvantitativna merila	17
Število prejetih klicev	17
Odstotek neodgovorjenih klicev	17
Odstotek blokiranih klicev	18
Povprečni čas pogovora	18
Povprečni čas čakanja	18
Povprečni držalni čas	18
Povprečni strošek na klic	18
Odstotek klicev zaključenih na prvi klic	18
Odstotek zasedenosti operaterja	19

3.2.2 Zunanja ali kvalitativna merila	19
Možnosti dostopa do klicnega centra in način odgovora	19
Sposobnosti operaterjev	20
Zadovoljstvo strank	20
3.2.3 Proces upravljanja	20
Informacijska tehnologija	20
Delovni procesi	21
Človeški viri (operaterji)	22
Kontrolorji	23
Izobraževanje	24
4. RAZISKOVALNI DEL - KLICNI CENTRI V SLOVENIJI	25
4.1 Opredelitev ciljev in hipotez raziskave	25
4.2 Načrtovanje raziskave	26
4.3 Zbiranje informacij	27
4.4 Analiza informacij oz. rezultatov ankete	28
4.4.1 Osnovne ugotovitve	28
4.4.2 Življenjski cikel klicnih centrov	30
4.4.3 Vodenje statistike dela	32
4.4.4 Računalniško podprta telefonija	33
4.4.5 Merjenje zadovoljstva strank	34
4.4.6 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	36
5. SKLEP	38
Literatura	40
Viri	40
Priloge	

1. UVOD

Dejstvo je, da razvoj telekomunikacij in uporaba elektronskih medijev prinašata s seboj številne spremembe, ki se neposredno odražajo tudi v oblikah in uspešnosti trženja. Številna podjetja so zato v okviru svoje trženjske funkcije ustanovila posebne oddelke, t.i. klicne centre, kjer preko posebnih telefonskih števil (najpogosteje gre za brezplačne 080 telefonske številke), komunicirajo s svojimi strankami. Namen ustanovitve klicnega centra v podjetju je izboljšati njegovo konkurenčno moč v odnosih s kupci.

Namen diplomskega dela je preučiti kakovost storitev klicnega centra kot posebnega oddelka znotraj podjetja, ki predstavlja vezni člen oz. neposreden stik med podjetjem in strankami. Klicni center je za stranko prvi odraz slike celotnega podjetja: kaže na sposobnost, odgovornost in zanesljivost podjetja ter na to, kaj lahko stranka kot potencialni kupec od podjetja pričakuje, zato ga lahko imenujemo tudi »trenutek resnice« v odnosu podjetja s svojimi strankami.

Diplomsko delo skuša opredeliti dejavnike, posebej značilne za klicni center, njihovo medsebojno povezanost in njihov vpliv na zagotavljanje kakovosti storitev, ki jih klicni centri nudijo. Vpliv dejavnikov na kakovost telefonske storitve skuša preučiti tudi s praktičnega vidika, zato je bila v ta namen narejena raziskava o dejavnosti in značilnostih klicnih centrov v Sloveniji. Anketni vprašalnik je bil poslan stotim klicnim centrom, ki sprejemajo dohodne klice, na področju celotne Slovenije, ki delujejo tako v gospodarskem kot v negospodarskem oz. državnem sektorju, pri čemer pa so bili izvzeti klicni centri, ki delujejo preko komercialnih 090 telefonskih števil na področju razvedrilnih pogovorov, posredovanja stikov, astrologije in vedeževanja. Analiza rezultatov ankete je skušala dokazati temeljno tezo raziskave, da je kakovost storitev klicnega centra odvisna v prvi vrsti od stopnje življenjskega cikla, na kateri se posamezni klicni center nahaja.

Teoretični del diplomskega dela obravnava najprej osnovne značilnosti klicnega centra: definicijo klicnega centra, področja delovanja in vrste klicnih centrov. V nadaljevanju je predstavljena zgodovina klicnih centrov: opisani so razlogi, zaradi katerih je prišlo do njihovega nastanka, primerjava med klicnimi centri v 80-ih letih in danes ter ocena trenda o gibanju števila zaposlenih v klicnih centrih v prihodnosti. V zvezi z osnovnimi značilnostmi lahko govorimo tudi o prednostih in slabostih klicnih centrov tako z vidika podjetja kot z vidika strank. Tako kot poznamo življenjski cikel izdelka ali npr. življenjski cikel potrošnika, lahko govorimo tudi o življenjskem ciklu klicnega centra, za katerega je značilno 5 stopenj: ustanovitev, povezovanje z ostalimi oddelki v podjetju, zrelost ali stanje mirovanja, uvajanje nove tehnologije in faza razvoja multi-medijskega »virtualnega« klicnega centra.

V nadaljevanju teoretičnega dela je opredeljena vloga vodstva in ključni dejavniki, ki vplivajo na zagotavljanje kakovosti telefonske storitve. Ključne dejavnike, ki vplivajo na kakovost storitev, lahko razvrstimo v dve skupini: na notranja ali kvantitativna merila, ki so povezana s

statističnimi parametri, ki jih je mogoče meriti in spremljati njihove vrednosti v različnih časovnih obdobjih in na zunanja ali kvalitativna merila, ki so neposredno povezana z zadovoljstvom strank in so zato bolj subjektivne narave. Zagotavljanje kakovosti storitev je povezano z upravljanjem vodstva na petih med seboj povezanih področjih: na področju informacijske tehnologije, delovnih procesov, človeških virov (operaterjev), kontrolorjev in na področju izobraževanja.

Cilj raziskovalnega dela je bil strniti zgoraj navedene teoretične osnove v anketni vprašalnik in z njegovo analizo preučiti kakovost storitev klicnih centrov v Sloveniji.

2. KLICNI CENTER IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI

Konkurenčno okolje, v katerem poslujejo podjetja v današnjem času, je glavni razlog, da si v podjetjih prizadevajo za zmanjšanje stroškov in povečanje kakovosti izdelkov oz. storitev. Zaradi tega osnovnega cilja - povečati svojo konkurenčno moč, so v številnih podjetjih ustanovili klicni center kot poseben oddelek znotraj podjetja, kjer preko posebnih telefonskih številk komunicirajo s svojimi strankami.

2.1 Temeljne značilnosti klicnega centra

Klicni center ima kot poseben oddelek znotraj podjetja svoje značilnosti, zato so v nadaljevanju najprej predstavljeni osnovni pojmi povezani s klicnim centrom: vloga klicnega centra v okviru funkcije trženja, definicija klicnega centra, področja delovanja in vrste klicnih centrov.

2.1.1 Klicni center kot orodje neposrednega trženja

Sodobno okolje in tržne razmere, s katerimi se srečujejo podjetja pri svojem poslovanju, zahtevajo od njih ne le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce, temveč predvsem učinkovito komuniciranje. Sodobno podjetje ima zapleten sistem trženjske komunikacije. Podjetje komunicira tako z dobavitelji, potrošniki, posredniki kot tudi z različnimi javnostmi.

Splet trženjske komunikacije (imenovan tudi promocijski splet) sestavlja pet poglobitvenih dejavnosti (Kotler, 1996, str. 596):

- oglaševanje,
- neposredno trženje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi in publiciteta ter
- osebna prodaja.

Podjetja z oglaševanjem ustvarijo prepoznavnost in zanimanje, s pospeševanjem prodaje spodbudijo nakup in z osebno prodajo zaključijo posel. Neposredno trženje skuša združiti te dejavnike in pripeljati do prodaje brez posrednika. Izraz neposredno trženje je z razvojem le tega dobil nov pomen. Prvotno je pomenil zgolj obliko trženja, pri kateri sta se blago ali storitev gibala od proizvajalca do porabnika, ne da bi za to potrebovali posrednika. Kasneje je izraz označeval tudi trženje po pošti, bodisi kataloško trženje ali osebno naslavljanje pošiljk po pošti. Z množično uporabo telefona, televizije ter ostalih elektronskih medijev pa lahko neposredno trženje opredelimo kot interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da na katerikoli lokaciji pripelje do merljivega odziva - to so predvsem naročila (Kotler, 1996, str. 655). Gre za komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se na to odzivajo.

2.1.2 Definicija klicnega centra

Z razvojem elektronskih medijev se je spreminjala tudi definicija klicnega centra, toda njen temeljni pomen je ostal isti: gre za to, da stranka vzpostavi povezavo (preko telefona, elektronske pošte, spletne strani, interaktivnega glasovnega odzivnika, telefaksa ali v obliki kratkih (SMS) sporočil preko mobilne telefonije) z določenim centrom (točko, področjem, osebo - operaterjem ali napravo kot je npr. interaktivni glasovni odzivnik) in s tem izrazi določen interes, prošnjo ali zahtevo po informaciji oz. storitvi (What's a Call Center, 2001). Operaterji, ki so zaposleni v klicnem centru, lahko oskrbujejo stranke z informacijami takoj (neposredno v danem trenutku) ali z določenim časovnim zamikom.

2.1.3 Področja delovanja klicnih centrov

Klicni center združuje agente, ki nudijo uporabnikom množico informacij z različnih področij (Dolenc, 1997). Tipična področja, ki jih klicni centri oskrbujejo, so:

- kupovanje preko telefona in kataloška prodaja,
- tehnična pomoč in svetovanje,
- bančništvo (plačevanje računov in druge bančne storitve preko telefona),
- zavarovalništvo,
- telekomunikacije (informacije o telefonskih naročnikih in storitvah),

- računalništvo,
- tržno raziskovanje,
- sprejem nujnih klicev (center za obveščanje, operativno komunikacijski center),
- transport,
- informacijski centri (npr. o razmerah na cestah),
- zdravstvo,
- turizem,
- posredovanje dela (študentski servisi),
- daljinsko glasovanje (televoting).

Klicni centri delujejo tako v gospodarskem kot v negospodarskem oz. državnem sektorju. Večina jih deluje v gospodarskem sektorju in poslujejo z namenom ustvarjanja dobička, medtem ko imajo klicni centri v državnem sektorju predvsem dve funkciji:

- Funkcija svetovanja:
v večini primerov gre za klicne centre organizacij, društev in vladnih služb, npr. telefon otrok in mladostnikov, pomoč v duševni stiski, svetovanje odvisnikom, ipd. in
- Funkcija informiranja:
klicni centri ministrstev in drugih vladnih služb, npr. odprti telefon za vprašanja o aktualnih temah kot je vključevanje Slovenije v Evropsko unijo, informacije v zvezi z uveljavitvijo zahtevka za pridobitev preživnine, ipd.

2.1.4 Vrste klicnih centrov

Pogosto klicni centri niso namenjeni samo sprejemanju klicev, temveč tudi klicanju določene ali naključne skupine telefonskih naročnikov (anketiranje, tržno raziskovanje, javno mnenjske analize). V ta namen ločimo dve vrsti klicnih centrov:

- klicni centri, ki sprejemajo dohodne klice - Inbound Call Centre (klici strank v klicni center, npr. klicni center za pomoč uporabnikom) in
- klicni centri, ki so namenjeni klicanju navzven - Outbound Call Centre (klicanje operaterjev iz klicnega centra, npr. anketiranje po telefonu).

Klicni centri, ki sprejemajo dohodne klice, se med seboj ločijo tudi glede na ceno, ki jo stranka plača, ko pokliče v posamezen klicni center. Glede na to ločimo:

- brezplačne 080 telefonske številke (npr. št. Nove Ljubljanske banke: 080-1585, opravljanje bančnih storitev po telefonu),
- komercialne, dražje plačljive 090 telefonske številke (npr. št. avtobusne postaje Ljubljana: 090-4230, informacije o voznem redu in cenah avtobusov),
- posebne, kratke telefonske številke, ki so lahko:
 - brezplačne (npr. št. 112 - center za obveščanje in
113 - operativno komunikacijski center) ali

- dražje plačljive od običajnih (npr. št. Telekoma Slovenije 1188 - informacije o telefonskih naročnikih v Sloveniji),
- običajne telefonske številke (npr. št. Salomonovega oglasnika: 01-5880-000, oddaja malih oglasov po telefonu).

2.2 Zgodovina klicnih centrov

V poglavju o zgodovini klicnih centrov so navedeni razlogi, zaradi katerih je prišlo do nastanka klicnih centrov v 80-ih letih, nadalje je opisana primerjava med temi prvimi in današnjimi klicnimi centri, predstavljena pa je tudi ocena trenda o gibanju števila zaposlenih v klicnih centrih v prihodnosti.

2.2.1 Razlogi za nastanek

Začetek klicnih centrov povezujemo z njihovim nastajanjem v poznih 80-ih in na začetku 90-ih let. Prvi klicni centri so bili osredotočeni predvsem na povečanje učinkovitosti, zmanjševanje stroškov, povečanje dohodkov in tržnega deleža, medtem ko odnos do strank in skrb za njihove potrebe nista imela skoraj nikakršnega pomena. Zaradi zapiranja svojih podružnic so kot prve začele ustanavljati klicne centre predvsem banke in zavarovalnice, ki so določen del zaposlenih iz svojih podružnic premestile v klicne centre in so v njih videle predvsem način za zmanjševanje stroškov. Na začetku so bile v klicnih centrih zaposlene predvsem ženske, delo je bilo nizko plačano in je zahtevalo nizko raven sposobnosti. Potekalo je največkrat v utesnjenih prostorih, navadno tudi izven običajnega delovnega časa in pod strogim avtoritativnim nadzorom (Peattie, 2001).

Tako kot na vsakem novem področju oz. dejavnosti so se tudi v klicnem centru rešitve za uspešnejše poslovanje oblikovale skozi čas. Potreba po klicnih centrih se je najprej pojavila v podjetjih, kjer skupina zaposlenih opravlja enako ali podobno nalogo, ki je vezana na hitro izmenjavo informacij po telefonu, npr.: kataloška prodaja, sprejem nujnih klicev, tehnična pomoč in svetovanje, informacijski centri, centri za javne raziskave. Pogosto klicni centri niso namenjeni samo sprejemanju zunanjih klicev, temveč tudi klicanju določene ali naključne skupine telefonskih naročnikov (anketiranje, tržno raziskovanje, analize javnega mnenja).

2.2.2 Sodobni klicni centri

S tehnološkim razvojem so klicni centri pridobili povsem drugačen pomen, izboljšana tehnologija pa je zahtevala tudi višjo raven sposobnosti zaposlenih. Poleg tega se je uveljavilo prepričanje, da je zadovoljstvo zaposlenih v klicnem centru ključnega pomena za zagotavljanje visoke ravni storitev, ki jih nudijo. Sodobni klicni centri predstavljajo prijetno delovno okolje, v njih so zaposleni tako ženske kot moški, kateri spol prevladuje pa je odvisno predvsem od vrste klicnega centra. Tako je na primer v službah tehnične pomoči

zaposlen visok odstotek moških. Kar se skozi čas ni spremenilo, je dejstvo, da gre za ponavljajoče se delo in visoko stopnjo stresa, ki izvira iz narave samega dela v klicnem centru. Da bi podjetja obdržala zaposlene v klicnih centrih, se proti temu borijo z raznolikostjo delovnih nalog (mnoga podjetja se nagibajo k delu, ki zahteva vsestranske sposobnosti) in uporabo visoko razvite tehnologije. Zaposleni morajo pokazati visoko raven osebnostnih lastnosti, strokovnih sposobnosti, imeti pa morajo tudi visoko raven tehničnega znanja. Zaradi navedenih lastnosti zaposlenih se tudi plače na področju klicnih centrov lahko gibljejo zelo visoko. Uspešni vodje klicnih centrov so tisti, ki se v delo zaposlenih znajo vživeti, se ne bojijo nanje prenesti pooblastil ter znajo voditi in motivirati zaposlene tako, da jih vključijo v sistem odločanja (Peattie, 2001).

Dejstvo je, da so stranke in prizadevanje za zadovoljitev njihovih potreb postale osnovno izhodišče delovanja klicnih centrov. Le upoštevanje tega dejstva in zagotavljanje vedno novih, boljših storitev vodita klicne centre do poslovnega uspeha. Posledica takšne strateške usmeritve je bila prava eksplozija klicnih centrov v preteklem desetletju. V Združenih državah, kjer se je trend tudi začel, deluje danes več kot 70.000 klicnih centrov. Analitiki ocenjujejo, da bo v naslednjih petih letih tako v Avstraliji, na Daljnem Vzhodu, v Zahodni in Vzhodni Evropi, Južni Afriki in Severni Ameriki število klicnih centrov raslo po približno 20% letni stopnji (Williams, 2000).

Če analiziramo rast klicnih centrov v Evropi, lahko ugotovimo, da so značilni predvsem za Severno Evropo, medtem ko se podjetja v Južni Evropi še vedno bolj nagibajo k osebni prodaji. Po podatkih raziskovalne organizacije Datamonitor¹ je bilo konec leta 1999 v Evropi približno 9.700 klicnih centrov, njihovo število pa naj bi se že do konca leta 2002 povzpelo na 18.500. Datamonitor nadalje ocenjuje, da bo s koncem leta 2002 zaposlene v klicnih centrih približno 1,3% delovne populacije v Evropi (Fiet, Call Centres, 1999).

Področje klicnih centrov se v Evropi razvija zelo hitro in raste s stopnjo 30% letne rasti ter vsako leto ustvari več kot 100.000 novih delovnih mest. Prav tako raste tudi povprečna velikost klicnih centrov, ki naj bi po ocenah za leto 2000 znašala v povprečju 53 operaterjev na klicni center. Če pogledamo navpični prerez, lahko ugotovimo, da se bo hitra rast nadaljevala na vseh trgih: telefonsko bančništvo in trženje zavarovalnih storitev preko telefona vodita do povečanega števila klicnih centrov v finančnem sektorju, medtem ko telefonske linije na področju storitev namenjenih informiranju potrošnikov povečujejo rast klicnih centrov v proizvodnem in prodajnem (trgovinskem) sektorju.

¹ Datamonitor je raziskovalna organizacija, ki s poslovnimi informacijami oskrbuje več kot 5.000 vodilnih svetovnih podjetij, ki poslujejo na področju avtomobilizma, na potrošniških trgih, na področju energetike, finančnih storitev, področju varovanja zdravja, tehnološkem področju, itd. Organizacija ima svoje poslovalnice na večih celinah: v Evropi (Velika Britanija, Nemčija), v Združenih državah (New York) in tudi v Aziji ter Pacifiku (Hong Kong, Avstralija).

Deregulacija telekomunikacij v Evropi naj bi znižala telekomunikacijske stroške in je hkrati vzrok za vse večje število klicnih centrov v telekomunikacijskem sektorju, kjer si podjetja s pomočjo klicnih centrov prizadevajo pridobiti nove stranke in obdržati obstoječe ter skušajo na ta način obdržati oz. povečati tržni delež kljub močni konkurenci. Poleg tega med seboj tekmujejo tudi posamezne države, ki si prizadevajo, da bi donosni vse-evropski klicni centri imeli svoj sedež na njihovem ozemlju, saj predstavljajo nova delovna mesta in blaginjo (Fiet, Call Centres, 1999).

Približno polovica klicnih centrov v Evropi se nahaja v Veliki Britaniji, v katerih je po ocenah britanskega Združenja klicnih centrov (Call Centre Management Association) zaposlene okoli 2% delovne sile (Crowther, 2001). Geografsko so večinoma locirani v mestih in regijah, kjer je v poznih 70-ih in 80-ih letih propadla težka industrija, največ klicnih centrov pa deluje na naslednjih področjih:

- bančništvo, finance in zavarovalništvo (31%),
- telekomunikacije (10%) in
- tržno komuniciranje / tržno raziskovanje (9%).

Analitiki ocenjujejo, da v Veliki Britaniji eden od petdesetih zaposlenih dela v klicnem centru. Rast zaposlovanja v klicnih centrih je posledica prizadevanj podjetij, ki imajo za cilj doseči bolj osebni stik s potrošniki ob čim nižjih stroških, to pa hkrati pomeni tudi potrebo po računalniško podprti telefoniji in visoko usposobljenih operaterjih. Zaradi podaljševanja delovnega časa in s tem povezanega dejstva, da morajo zaposleni urediti svoje osebne zadeve največkrat v času po peti uri popoldne, se pričakuje, da se bo sedanja stopnja rasti v klicnih centrih nadaljevala. Klicni centri bodo zato imeli tako na osebnem kot na poslovnem področju vedno pomembnejšo vlogo (Crowther, 2001).

Eden glavnih razlogov, da se bo rast klicnih centrov nadaljevala tudi v 21. stoletju, je, po oceni raziskovalne organizacije Datamonitor, pritisk znižanja stroškov poslovanja in vse večja raven storitev namenjenih strankam. Poleg tega imata vse večji pomen tudi trženje po telefonu in t.i. informacijske linije, saj so te postale del prodajnih poti mnogih podjetij. Da je področje klicnih centrov doživelo hitro rast v celem svetu predvsem v zadnjih petih letih, dokazuje tudi veliko število organizacij, ki so posredno ali neposredno povezane s klicnimi centri tako v privatnem kot javnem sektorju (glej Tab. 6 v prilogi 2).

2.3 Prednosti in slabosti klicnih centrov

Medtem ko lahko o znižanju stroškov poslovanja govorimo kot o glavni prednosti klicnega centra za podjetje, je hkrati z njim prišlo tudi do povišanja ravni storitev, kar predstavlja glavno prednost klicnega centra za stranke. Poleg prednosti klicnega centra pa lahko opredelimo tudi njegove slabosti, ki so povezane predvsem z naravo samega dela v klicnem centru.

2.3.1 Prednosti klicnega centra za podjetje

Ker so podjetja začela ustanavljati klicne centre predvsem z namenom zniževanja stroškov, so z njihovim razvojem in računalniško podprto telefonijo pridobila še naslednje prednosti (DataLab Apolon, 2002):

- povečanje učinkovitosti,
- višja kvaliteta storitev,
- zadovoljstvo kupcev,
- hiter odziv,
- dostop do informacij,
- avtomatizacija procesov,
- zmanjšanje števila operacij,
- avtomatska obdelava podatkov,
- zmanjšanje porabe časa,
- optimizacija delovnih mest,
- povečanje prodaje,
- osebni pristop.

2.3.2 Prednosti klicnega centra za stranke

Zaradi računalniško podprte telefonije, visoko usposobljenih operaterjev in njihove časovne razpoložljivosti, ima klicni center za stranke oz. kupce naslednje glavne prednosti (DataLab Apolon, 2002):

- visoka kvaliteta storitev,
- širitev delovnega časa (delovni čas 24 ur na dan),
- boljša informiranost,
- dostop do »prave« osebe,
- ni ponavljanja informacij,
- manj časa »na čakanju«,
- hiter odziv sogovornika,
- klicanje nazaj.

2.3.3 Slabosti klicnega centra

Tako z vidika podjetja kot z vidika strank lahko opredelimo naslednje glavne slabosti, ki so povezane predvsem z naravo samega dela v klicnem centru:

- **problem čakalnih vrst v konicah**

Ta problem dokaj uspešno rešuje posebni sprejemni odzivnik. V primeru, da so vsi prijavljeni operaterji zasedeni, odzivnik o tem obvesti klicočega (npr. »Operaterji so trenutno zasedeni, počakajte trenutek...«) in ga postavi v čakalno vrsto. Po želji se lahko vključi tudi obveščanje o mestu v čakalni vrsti (npr. »Operaterji so trenutno zasedeni, ste tretji v čakalni vrsti, počakajte trenutek...«) in o napredovanju (npr. »Ste drugi v čakalni vrsti...«). Izven delovnega časa pa imajo klicoči pogosto možnost puščanja sporočil (Naročniške centrale Alcatel 4200, Klicni centri, 2002).

- **težnja k čim krajšemu povprečnemu času pogovora in k čim večjemu številu klicev**

Operaterji si na primer zaradi velikega števila klicev za stranke ne vzamejo dodatnega časa, da bi pojasnili morebitne nejasnosti ali pa v takem primeru »po naključju« prekinajo zvezo, da bi zaradi pritiska nadrejenih dosegli čim krajši povprečni čas pogovora in čim večje število klicev.

2.4 Življenjski cikel klicnega centra

Kljub vse večjemu številu klicnih centrov in večanju števila zaposlenih v njih velja opozoriti na dejstvo, da nekateri klicni centri ne izpolnijo svojih pričakovanj in ne dosežejo napredka, ki se od njih pričakuje. Neuspeh klicnih centrov največkrat ni posledica nenadne spremembe poslovanja, npr. padca prodaje (zmanjšanja povpraševanja), ampak je neuspeh posledica napak, do katerih je prišlo v daljšem časovnem obdobju. Graham Williams, eden izmed strokovnjakov in svetovalcev na področju klicnih centrov, je opredelil 5 stopenj življenjskega cikla klicnega centra in možne napake oz. kritične točke, do katerih lahko pride na posamezni stopnji (Williams, 2000).

2.4.1 Ustanovitev

Vodstvo podjetja se za ustanovitev klicnega centra, kot posebnega oddelka znotraj podjetja, navadno odloči, kadar podjetje zagotavlja nizko raven storitev, kadar poslujejo klicni centri konkurenčnih podjetij z očitnim uspehom in kadar se stranke, ki pokličejo v podjetje, pošilja od ene do druge osebe znotraj podjetja, ob tem pa se jim ne posreduje želenih informacij. Klicni center zagotavlja hkrati tako stroškovno učinkovitost kot višjo raven storitev, saj se z enim samim kontaktom (klicem) stranke zadovolji njena potreba, kar opravijo posebej za to usposobljeni zaposleni.

Kritične točke, do katerih lahko pride ob ustanovitvi klicnega centra, so naslednje:

- nepričakovan visok odziv strank, ki se kaže v velikem številu klicev, lahko privede do preobremenitve in nezmožnosti njihovega reševanja, kar nadalje vodi v zmanjšanje pozitivnega zaznavanja podjetja s strani strank,
- nezadostno testiranje in neprimerna komunikacijska tehnologija,
- spoznanje, da so zastareli poslovni procesi neprimerni za nov način dela,
- nepravilna predstava o tem, kakšne bi morale biti sposobnosti agentov,
- tradicionalna, hierarhična oblika vodenja in nadzora v novih razmerah ne deluje, saj demotivira operaterje in zmanjša učinkovitost storitev (veliko število klicev, ki se zahteva od posameznega operaterja, ponavadi ne pomeni tudi kvalitetne storitve),
- neprimerno delovno okolje, delovni tokovi, oprema in pripomočki, saj operaterji zaradi specifičnega delovnega časa potrebujejo posebne delovne pogoje, da lahko ohranijo zahtevano stopnjo koncentracije in opravijo kvalitetno storitev.

Ključno vprašanje, ki se pojavlja v fazi ustanovitve je, kako zagotoviti ravnotežje med poslovnimi procesi, tehnologijo in zaposlenimi. Naštetim problemom se lahko izognemo tako, da pred začetkom delovanja klicnega centra predvidimo verjetni potek poslovanja tako samega klicnega centra kot njegov vpliv na celotno podjetje. Opredeliti je potrebno njegovo poslanstvo in vizijo. Posebno pozornost je potrebno posvetiti opredelitvi sposobnosti operaterjev, pomembna nista le njihovo znanje in spretnosti, ampak tudi globlje, skrite lastnosti kot so vedenje, lastna predstava in motivacija zaposlenih. Skozi proces izobraževanja operaterjev je potrebno opredeliti način komuniciranja, postopek reševanja problemov, sprejemanja odločitev in prevzemanja odgovornosti, prav tako pa je potrebno zagotoviti primerno komunikacijsko in informacijsko tehnologijo ter ustrezne prostore, v katerih bo klicni center deloval.

2.4.2 Povezovanje z ostalimi oddelki v podjetju

Takoj po ustanovitvi klicnega centra lahko pride do nevarnosti, da klicni center ne sodeluje in ni povezan z ostalimi oddelki znotraj podjetja ampak deluje ločeno od njih. Z reorganizacijo poslovanja sprejema po novem klice strank neposredno in stalno klicni center ter tako opravlja del funkcij, za katere so bili pred tem zadolženi zaposleni v ostalih oddelkih: tako na primer sprejema naročila in skrbi za pravočasno dostavo, za kar je bil prej zadolžen oddelek skladiščenja in transporta ali preverja plačilno sposobnost strank, kar je bila pred tem zadolžitev finančnega oddelka, zato pogosto prihaja do nesodelovanja in do določenega tekmovanja klicnega centra z ostalimi oddelki. V podjetju se zato lahko uveljavijo dvojna merila, saj oddelki zaradi notranjega tekmovanja zagotavljajo različen nivo storitev in v očeh strank ustvarijo dvojno podobo podjetja.

Nepovezanost oddelkov v podjetju lahko ponazorimo s primerom, ko stranka pokliče v klicni center, kjer zaradi nesodelovanja znotraj posameznih oddelkov ne dobi končnega odgovora,

ampak zgolj pojasnilo kot npr.: »Da, toda... sistem dela nam ne dovoljuje, da bi to lahko rešili takoj.« ali npr.: »Končno odločitev mora žal potrditi oddelek, ki storitev tudi obračuna.« ipd. Zaposleni v klicnem centru, ki neposredno komunicirajo s strankami, so zato zaradi nepovezanosti z ostalimi oddelki v podjetju in zaradi nejasno določenih pristojnosti, nezmožni na vprašanja strank jasno odgovoriti: »Da, to lahko storimo za vas.« ali »V moji pristojnosti je, da v vašem primeru naredimo izjemo.«

Visoka stopnja povezanosti med oddelki in jasno določene pristojnosti omogočajo, da klicni center rešuje tudi kompleksnejše probleme in ne odgovarja na zgolj rutinska vprašanja strank, kar nadalje vpliva na oblikovanje pozitivne podobe podjetja v očeh strank. Tesna povezanost klicnega centra z ostalimi oddelki v podjetju zato omogoča, da klicni center prevzame tudi dodatne naloge kot so: trženje storitev, pridobivanje informacij o kupcih in konkurenci ter druge zadolžitve, s katerimi oskrbuje ostale oddelke znotraj podjetja.

2.4.3 Zrelost ali stanje mirovanja

Ker klicni center deluje v konkurenčnem okolju, je pomembno, da ne samo posnema druge, ampak si prizadeva v svojem poslovanju biti boljši in hitrejši od drugih, da stremi za stalnim napredkom v poslovnih procesih, da skuša priti do pomembnih inovacij in na ta način doseči konkurenčno prednost. Če tega ne doseže, to lahko vodi v stanje mirovanja. Če si klicni center ne pridobi prave in trajne konkurenčne prednosti, ne napreduje in zagotavlja isto raven storitev, kot bi jo dosegel, če bi pogodbeno sodeloval z zunanjo organizacijo, kar pomeni, da bi lahko tovrstne storitve za podjetje opravljali enako kvalitetno kot v podjetju samem zunanji sodelavci, podjetje pa bi na ta način izgubilo neposreden stik s svojimi strankami.

V prizadevanjih za izboljšanje storitev in s tem pridobitev konkurenčne prednosti je potrebno upoštevati življenjski cikel potrošnikov oz. strank, njihove vrednote in zadovoljstvo. Poslovanje klicnega centra je potrebno ovrednotiti tudi skozi primerjavo z drugimi klicnimi centri, ne samo znotraj istega področja delovanja, ampak tudi skozi primerjavo z drugimi področji ali celo z drugimi državami.

2.4.4 Uvajanje nove tehnologije

Z razvojem nove generacije informacijske in komunikacijske tehnologije lahko pride do nevarnosti, da postane obstoječi klicni center zastarel. Hitre tehnološke spremembe se namreč neposredno odražajo tudi na področju klicnih centrov: tako je prišlo do nadgradnje analogne z digitalno tehnologijo, do razvoja sistemov za samodejno porazdelitev dohodnih klicev, sistemov za vodeno izbiro odhodnih klicev, zaradi integracije računalništva in telefonije se je razvila računalniško podprta telefonija in predvsem za operaterje »prijazna« t.i. telefonija na zaslonu računalnika. Sodobna tehnologija omogoča dostop do popolnejših informacij, omogoča njihov hitrejši pretok in oblikovanje posebnih podatkovnih baz. Spremembe v tokovih dela so posledica tehnološkega razvoja na različnih področjih: na področju

interaktivnih glasovnih odzivnikov, interneta, internih podatkovnih povezav v podjetju (Intranet), na področju elektronske pošte, tehnologije za prepoznavanje in identifikacijo glasu, video komunikacije in na področju sistemov za preusmeritev klicev na različne geografske lokacije.

Nevarnost, do katere lahko pride na tej stopnji življenjskega cikla klicnega centra, je miselnost, da je nova tehnologija rešitev vseh problemov, ki spremljajo delovanje klicnega centra. Prepogosto se namreč spremembe odražajo le v povečanju investicij, hkrati s tem pa klicni center zagotavlja isto raven obstoječih (starih) storitev. Bistvo je v tem, da najnovejša tehnologija sama po sebi ne zagotavlja daljše konkurenčne prednosti. Dolgoročno so najboljša storitvena podjetja tista, ki sicer uvajajo tehnološke izboljšave, toda v osnovi vseh sprememb dajejo poudarek na ljudi (zaposlene), ki storitve tudi izvajajo. V prvi vrsti si je potrebno prizadevati za čim boljše storitev in ne za najnovejšo tehnologijo. Glavno vodilo pri tem naj bi bilo spoznanje, da tehnologija storitve samo omogoča, zato je potrebno posvetiti večjo pozornost ljudem kot tehnologiji.

2.4.5 Razvoj multi-medijskega »virtualnega« klicnega centra

Razvoj klicnega centra v zadnji stopnji življenjskega cikla predstavlja multi-medijski »virtualni« center, ki je namenjen tako dohodnim kot odhodnim klicem, z avtomatsko povezanostjo delovnih mest na različnih lokacijah. Gre za to, da se celotno podjetje nagiba k temu, da deluje kot en sam klicni center.

Zaradi prizadevanja, da stopnjo takšnega razvoja doseže celotna organizacija, zaradi uvajanja novih tehnologij v vseh oddelkih, zaradi novih delovnih tokov, več smerne komunikacije in nejasno opredeljene odgovornosti med oddelki, lahko nehote pride do situacije, ki je obstajala, preden je bil klicni center ustanovljen: zagotavlja se nizka raven storitev, stranke pa se »pošilja« iz enega v drug oddelek, ne da bi dobile pravo informacijo. Nemotiviranost in stresne situacije, v katerih delajo zaposleni, se odražajo v nizki učinkovitosti, slabih medsebojnih odnosih, v povečanem številu nerešenih primerov in v negativni delovni klimi celotnega podjetja. Prizadevanja vodstva za uvedbo strožjega nadzora ima za posledico le upadanje ravni storitev.

Da bi se izognili negativnim posledicam, je potrebno v ospredje organizacije klicnega centra postaviti izobraževanje, mentorstvo in svetovanje operaterjem. Posebno pozornost je potrebno posvetiti dejavnikom, ki vplivajo na pozitivno delovno klimo in motivacijsko delovno okolje. Eno od osnovnih psiholoških načel namreč pravi, da so rezultati dela posledica kombinacije sposobnosti in motivacije zaposlenih, zato je za visoko raven storitev potrebno upoštevati predvsem »moč ljudi«.

Če naredimo pregled nad celotnim življenjskim ciklom klicnega centra, lahko ugotovimo, da je vsem stopnjam skupno vprašanje: kako zagotoviti ravnotežje med poslovnimi procesi, tehnologijo in zaposlenimi, pri čemer je potrebno upoštevati, da imajo na visoko raven storitev vpliv v prvi vrsti ljudje in ne tehnologija. Nadalje je potrebno upoštevati, da je podjetje oz. organizacija sestavljena iz različnih, medsebojno povezanih oddelkov, kjer ima vsak med njimi vpliv na druge. Tako kot ljudje delujemo na fizični, intelektualni, družbeni (socialni), čustveni in duhovni ravni, lahko tudi v okviru podjetja govorimo o strateškem, operativnem in čustvenem področju. Pri oblikovanju ravnotežja med poslovnimi procesi, tehnologijo in zaposlenimi na posamezni stopnji življenjskega cikla klicnega centra moramo biti pozorni tudi na sledeča dejstva:

- sposobni, toda nemotivirani zaposleni ne bodo dosegali želenih rezultatov,
- operaterji, ki so vključeni v neustrezne poslovne procese in imajo na razpolago slabo tehnologijo, so pri delu nezanesljivi in neodgovorni, v podjetje pa nimajo pravega zaupanja,
- vizija poslovanja, ki je ni mogoče meriti z dosežki in ni povezana z nagrajevanjem, ni smiselna,
- vodstvo, ki ima pooblastila, pa je nezmožno prenesti del nadzora na podrejene, je neučinkovito.

3. KAKOVOST STORITEV KLICNIH CENTROV

Ker klicni center predstavlja specifične storitve, je potrebno opredeliti dejavnike, posebej značilne za klicni center, njihovo medsebojno povezanost in njihov vpliv na zagotavljanje kakovosti telefonske storitve. Pri tem je potrebno posebej poudariti proces upravljanja s strani vodstva klicnega centra in s tem njegov vpliv na samo poslovanje klicnega centra.

3.1 Vloga vodstva pri zagotavljanju kakovosti

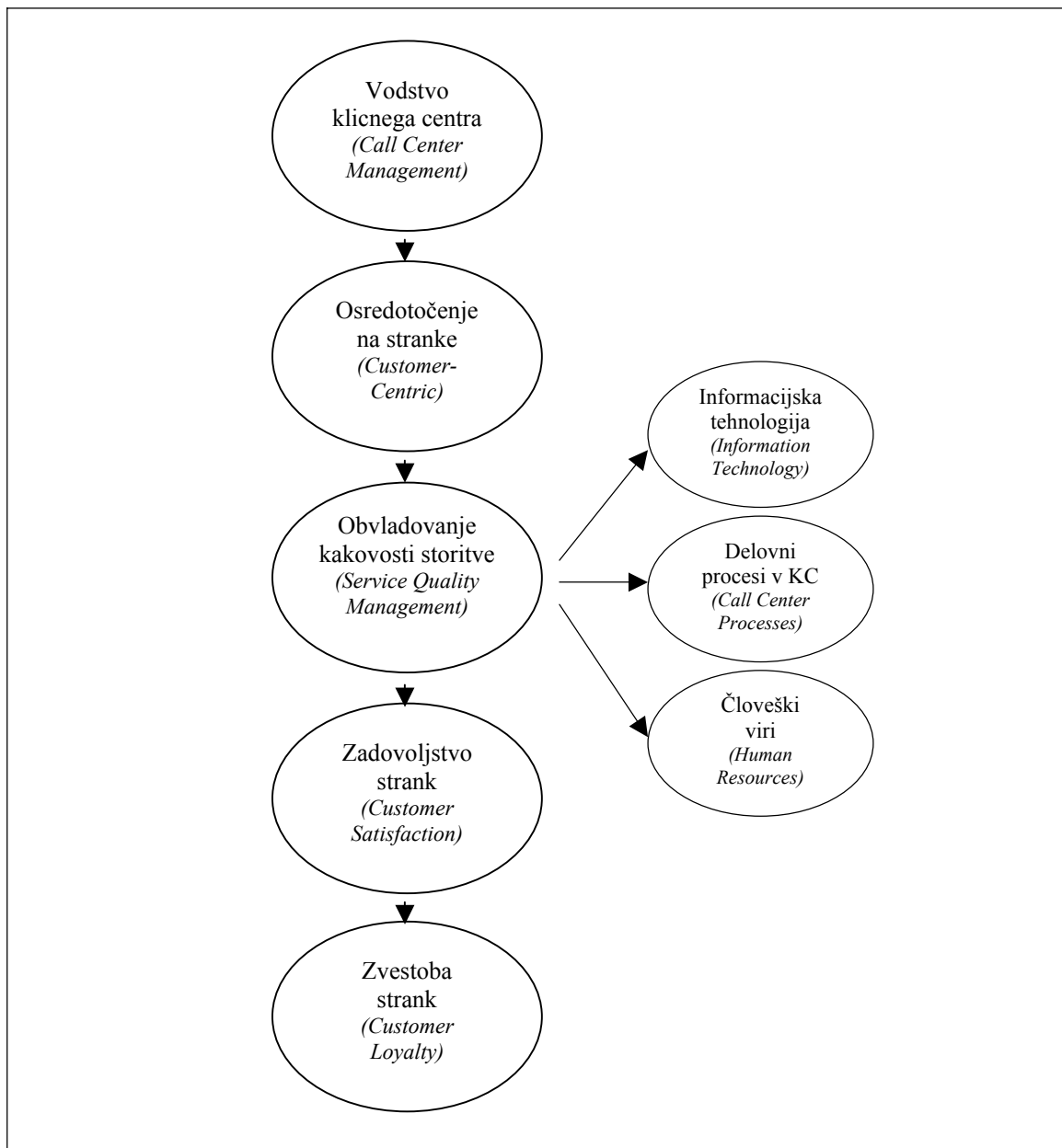
Osnovni namen poslovanja klicnega centra je zagotavljati visoko raven storitev, ki jih nudijo, zagotavljanje kakovostnih storitev pa je v veliki meri odvisno od vodstva klicnega centra in od stopnje uresničitve zastavljenih ciljev.

Osnovni cilj vodstva klicnega centra je osredotočenje na stranke, kar pomeni, da je delovanje klicnega centra v osnovi namenjeno temu, da se zadovolji željam in potrebam strank (Anton, 1997, str. 72). Zadovoljstvo lahko opredelimo kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med dejanskim ali zaznanim stanjem storitve in osebnimi pričakovanji (Kotler, 1996, str. 40). Zadovoljstvo nadalje vodi do zvestobe strank, ki se odraža v novih klicih oz. ponovnih nakupih.

Zadovoljstvo kupcev oz. strank je v prvi vrsti odvisno od kakovostnega izdelka oz. storitve, zato je danes glavna naloga vodij klicnih centrov in ostalih vodilnih delavcev v podjetju izboljšati kakovost storitev, ki jih nudijo. Višja stopnja kakovosti se posledično odraža v večjem zadovoljstvu strank, zato je osnovna naloga vodij izdelati, izpeljati in nadzirati sistem obvladovanja kakovosti storitve (Service Quality Management).

Vlogo vodstva klicnega centra pri zagotavljanju kakovosti storitev, ki jih nudijo klicni centri, ter s tem povezane osnovne pojme, sem predstavila v naslednji sliki:

Slika 1: Vloga vodstva klicnega centra pri zagotavljanju kakovosti storitev

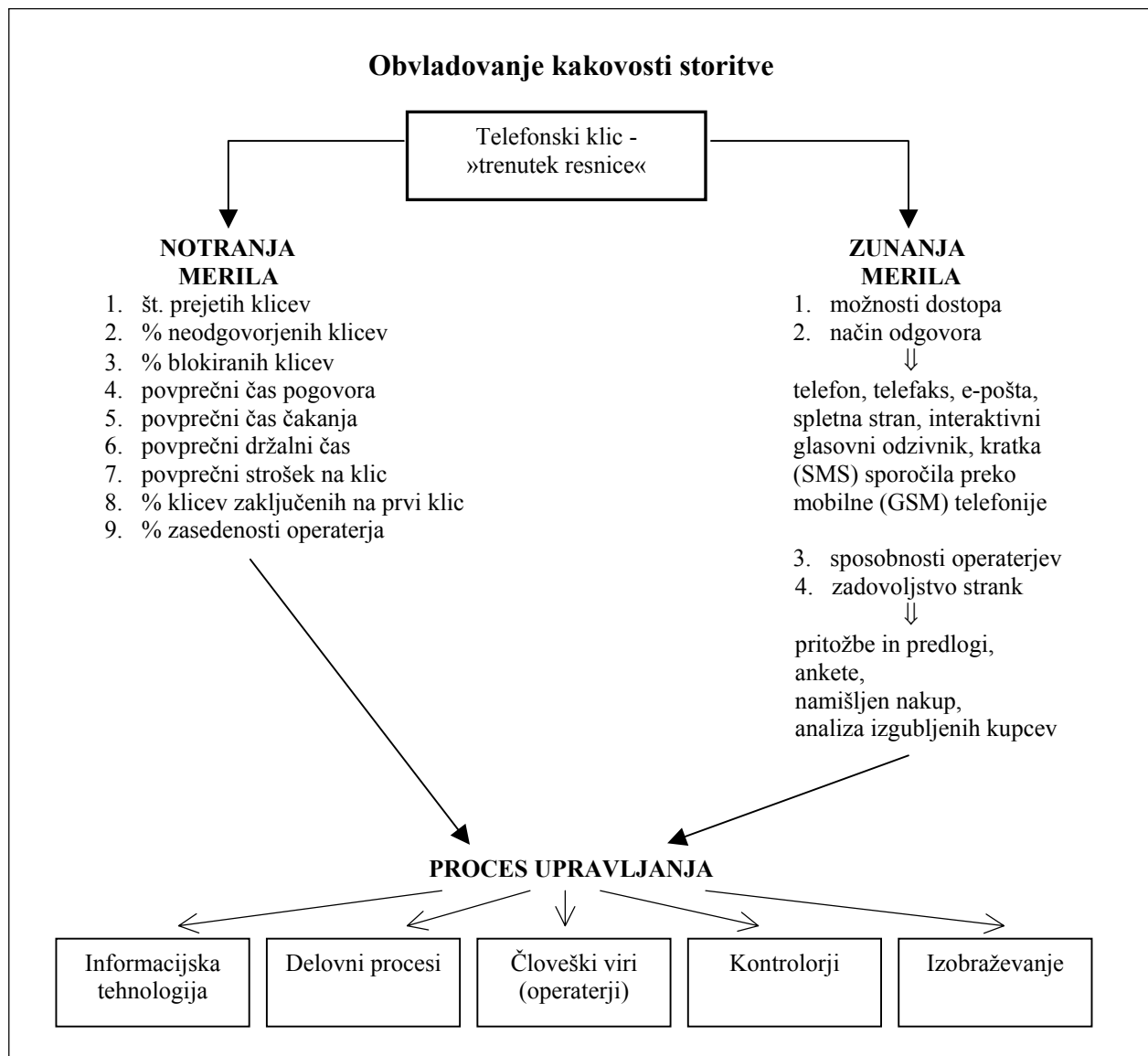


3.2 Dejavniki kakovosti storitev klicnega centra

Kakovost storitev, ki jih nudijo klicni centri, je odvisna od treh glavnih dejavnikov: informacijske tehnologije, delovnih procesov v klicnem centru in človeških virov oz. zaposlenih. Ker pa klicni centri predstavljajo specifične storitve, je zagotavljanje njihove kakovosti odvisno od številnih kompleksnih, med seboj povezanih in posebej za klicni center značilnih dejavnikov.

Dejavnike, značilne za klicni center, njihovo medsebojno povezanost in njihov vpliv na zagotavljanje kakovosti storitev, ki jih nudijo, nam prikazuje naslednja slika:

Slika 2: Dejavniki kakovosti storitev klicnega centra



Vir: Anton, 1997, str. 14.

Klicni center kot poseben oddelek znotraj podjetja predstavlja v bistvu vezni člen oz. neposreden stik podjetja s svojimi strankami. Ravno zato, ker je delo operaterjev tako tesno povezano z informiranjem strank o izdelkih oz. storitvah, s svetovanjem, z naročili in posledično z dobičkom podjetja, nekateri analitiki klicni center imenujejo tudi »trenutek resnice« v odnosu med podjetjem in strankami. Ker lahko klicni center obravnavamo kot kritičen člen med podjetjem in strankami, je tudi pomembnost klicnega centra kot posebnega

oddelka v podjetju vedno večja. Klicni center je v nekem smislu izložbeno okno podjetja, saj stranka preko klicnega centra vzpostavi s podjetjem prvi stik, pri čemer si že preko enega samega telefonskega klica o podjetju ustvari določeno mnenje. Klicni center je za stranko prvi odraz slike celotnega podjetja: kaže na sposobnost, odgovornost in zanesljivost podjetja ter na to, kaj lahko stranka kot potencialni kupec od podjetja pričakuje.

Kakovost storitev, ki jih zagotavljajo klicni centri, lahko ocenjujemo na podlagi številnih meril, ki jih lahko razvrstimo v dve skupini - na notranja in zunanja merila. Notranja merila so povezana z dejavniki, ki jih je mogoče objektivno meriti s števili in zanje spremljati statistične podatke, zato jih lahko imenujemo tudi kvantitativna merila. Zunanja merila pa so povezana s kvalitativnimi dejavniki, ki so bolj subjektivne narave, zato jih imenujemo tudi kvalitativna merila.

3.2.1 Notranja ali kvantitativna merila

Notranja ali kvantitativna merila so vezana na statistične parametre, ki jih je mogoče meriti in spremljati njihove vrednosti v različnih časovnih obdobjih. Med najbolj tipične statistične parametre, ki jih spremljajo vodje klicnih centrov, sodijo naslednja merila (Anton, 1997, str. 17-40):

- **število prejetih klicev**

Gre za seštevek vseh klicev namenjenih klicnemu centru, vključno s številom blokiranih, neodgovorjenih in dejansko obravnavanih klicev v določenem časovnem obdobju. V praksi se s tem pojmom navadno označuje le število klicev, ki jih operaterji tudi dejansko obravnavajo. Statistično naj bi ta parameter spremljali po posameznih urah, dnevno, tedensko in mesečno ter glede na posameznega operaterja. Število prejetih klicev je v veliki meri odvisno od vrste klicnega centra. V klicnih centrih tehnične pomoči je število prejetih klicev lahko manjše od 5 klicev na uro, medtem ko informacijski centri lahko sprejmejo tudi več kot 100 klicev na uro. Merilo je v osnovi namenjeno izračunu drugih, bolj kompleksnih meril, planiranju predvidenih klicev in planiranju potreb po operaterjih.

- **odstotek neodgovorjenih klicev**

Neodgovorjen klic je vsak klic, ki je prevezan v klicni center (postavljen v čakalno vrsto), toda prekinjen s strani klicočega še preden doseže operaterja. Odstotek neodgovorjenih klicev izračunamo kot število neodgovorjenih klicev, deljeno s številom vseh prejetih klicev v istem časovnem obdobju, pomnoženo s 100. Opustitev klica je v največji meri odvisna od klicočega in sicer od:

- motivacije klicočega, ki je povezana s stopnjo nujnosti,
- razpoložljivosti drugih (konkurenčnih) klicnih centrov,
- pričakovanj klicočega (povezana so z njegovimi demografskimi lastnostmi),
- razpoložljivega časa, ki ga klicoči nameni za čakanje,
- cene klica (brezplačne 080 nasproti komercialnim 090 telefonskim številkam).

- **odstotek blokiranih klicev**

Odstotek blokiranih klicev izračunamo kot število blokiranih klicev, deljeno s številom vseh prejetih klicev v istem časovnem obdobju, pomnoženo s 100. Gre za odstotek klicočih, ki prejmejo signal zasedene linije in njihov klic ne pride v čakalno vrsto (niti nima možnosti, da doseže operaterja). Merilo naj bi spremljali po posameznih urah, da bi lahko ugotovili, kdaj prihaja do povečanega števila klicev. Idealno bi bilo, da ne bi bil noben klic blokirani, ker predstavljajo blokirani klici za podjetje izgubo pri poslovanju oz. vznemirjajo klicoče in tako vplivajo na njihovo nezadovoljstvo.

- **povprečni čas pogovora**

Gre za povprečni čas v sekundah, ko je klicoči na liniji z operaterjem. Če so operaterji razvrščeni glede na različne vrste klicev, ki jih obravnavajo, je to merilo pomembno predvsem za vodjo klicnega centra, ki to merilo primerja s povratnimi informacijami oddelka, ki meri zadovoljstvo strank. Če nekoliko daljši povprečni čas pogovora vodi do višje stopnje zadovoljstva, potem so dodatni stroški, ki jih predstavlja daljši čas pogovora, upravičeni.

- **povprečni čas čakanja**

Gre za povprečni čas v sekundah, ko klicoči v čakalni vrsti čaka na to, da se operater javi. Merilo je specifično glede na vrsto klicnega centra, ciljni čas čakanja pa naj bi bil med 30 in 90 sekundami. Čas čakanja se obravnava v klicnih centrih kot kritičen dejavnik, saj ničelni čas čakanja pomeni, da podjetje »zapravlja denar«, medtem ko so operaterji nezasedeni in čakajo na dohodne klice, kar je stroškovno neučinkovito.

- **povprečni držalni čas**

Gre za povprečni čas v sekundah, ko operater postavi stranko na čakanje. Ko stranka vzpostavi zvezo z operaterjem in izrazi željo po določeni informaciji, je navadno potreben določen čas, da operater informacijo priskrbi, stranka pa je medtem »na čakanju« in čaka na operaterjev odgovor. Ciljni povprečni držalni čas se giblje med 20 in 60 sekundami, v veliki meri pa je odvisen od vrste klicnega centra.

- **povprečni strošek na klic**

Povprečni strošek na klic izračunamo kot vsoto vseh stroškov nastalih v klicnem centru v določenem obdobju, deljeno s številom vseh prejetih klicev v istem časovnem obdobju, kar ne vključuje samo klice sprejete preko operaterjev, temveč tudi klice sprejete na kakršen koli drug način (preko telefaksa, elektronske pošte, spletne strani, interaktivnih glasovnih odzivnikov, ipd.). Število prejetih klicev se spremlja v klicnem centru, medtem ko je za podatke o skupnih stroških zadolžen računovodski oddelek.

- **odstotek klicev zaključenih na prvi klic**

Gre za odstotek klicev, za katere ni potreben dodaten ali ponoven klic stranke z namenom, da razreši problem prvotnega klica. Stranka tako dobi želeno informacijo takoj (na prvi klic), kar

pomeni, da ni nejasnosti in ni potrebe, da za isto stvar kliče večkrat. Merilo naj bi se spremljalo dnevno po posameznih operaterjih in glede na celotni klicni center. Ocenjeno povprečje za to merilo je 85%, medtem ko naj bi bila ciljna stopnja med 85 in 100%. To merilo ima velik vpliv na zadovoljstvo strank, saj stranke cenijo, če se njihovo vprašanje in njihov problem reši z enim samim klicem.

- **odstotek zasedenosti operaterja**

Odstotek zasedenosti operaterja se izračuna kot vsota skupnega časa pogovora operaterja in skupnega držalnega časa, deljena z dejanskim časom, ko je operater prijavljen na sistem in pripravljen sprejemati klice, pomnoženo s 100. Ciljni odstotek zasedenosti posameznega operaterja je 90% ali več.

3.2.2 Zunanja ali kvalitativna merila

Med zunanja merila uvrščamo tiste dejavnike, ki imajo neposreden vpliv na zadovoljstvo strank. Vsak klic, s katerim se stranka obrne na klicni center po pomoč, predstavlja »trenutek resnice« in vpliva na odločitev, ali bo stranka ponovno uporabila storitev klicnega centra in podjetje morda priporočila tudi drugim oz. vpliva na odločitev, da stranka v klicni center ne bo več poklicala. Odločitev, da stranka ne bo več poklicala, ne predstavlja tako velike nevarnosti kot posledična odločitev stranke, da preneha z nakupi izdelkov oz. z uporabo storitev, ki jih podjetje zagotavlja. Ravno zato, ker ima vsak »trenutek resnice« vpliv na dolgoročno poslovanje podjetja, je pomembno, da merimo tudi zadovoljstvo strank v zvezi z organizacijo dela samega klicnega centra. Dejavniki, ki neposredno vplivajo na kakovost storitev klicnega centra in merila, s katerimi skušamo pridobiti povratne informacije o zadovoljstvu strank, so naslednja:

- **možnosti dostopa do klicnega centra in način odgovora**

Zaradi hitrega razvoja telekomunikacijske tehnologije, sistemov za prepoznavanje glasovnih signalov in predvsem razvoj interneta, so tudi možni načini, s pomočjo katerih stranka pokliče oz. izrazi željo / zahtevo po določeni informaciji oz. storitvi, ki jo nudi klicni center, vedno večji. Govorimo lahko o različnih tržnih poteh poslovanja klicnega centra, kjer se poleg klasičnih oblik tržnih poti preko telefona in telefaksa vedno bolj uveljavljajo tudi nove oblike: elektronska pošta, spletna stran, interaktivni glasovni odzivniki, kratka (SMS) sporočila preko mobilne (GSM) telefonije. Nove tržne poti predstavljajo prednost za stranke, saj podaljšujejo delovni čas klicnih centrov na sedem dni tedensko in 24 ur dnevno in omogočajo možnost puščanja sporočil izven običajnega delovnega časa. Poleg tega pa nove oblike tržnih poti za podjetje pomenijo bistveno znižanje stroškov poslovanja, saj je na primer po izračunu nekaterih bank opravljanje transakcij prek interneta kar 4-krat cenejše od opravljanja transakcij prek telefonskega bančništva z operaterji (Pregled tržnih poti bančnega poslovanja, 2002).

- **sposobnosti operaterjev**

Sposobnosti operaterjev v največji meri vplivajo na kvaliteto storitev, kar pomeni, da operater stranki vljudno, hitro, prijazno, pravilno, na primeren način in s primerno obliko komunikacije posreduje želeno informacijo oz. zanjo opravi storitev. Kvaliteta in učinkovitost dela operaterjev pa nista povezani samo z njihovim znanjem in sposobnostjo, ampak je potrebno posebno pozornost posvetiti tudi motivaciji, zadovoljstvu in pričakovanjem zaposlenih. Z delom zaposlenih je povezana tudi plača operaterjev. Medtem ko je v nekaterih klicnih centrih plača fiksna ne glede na uspešnost operaterja, je v drugih klicnih centrih plača odvisna samo od njegove uspešnosti (plačo sestavlja samo variabilni del). Po podatkih ameriške organizacije Response Design Corporation, specializirane na področju klicnih centrov, večina najuspešnejših klicnih centrov uporablja pri nagrajevanju določen odstotek variabilne plače, ki je povezana z veščinami, znanjem in kvaliteto dela operaterjev. Običajno 3-5% plače operaterjev predstavlja njen variabilni del (Response Design, ?&A, 2001).

- **zadovoljstvo strank**

Za podjetja, ki so osredotočena na stranke, je zadovoljstvo strank oz. kupcev njihov cilj in orodje hkrati. Ker je glavni cilj delovanja klicnih centrov doseči zadovoljstvo strank, je pomembno, da klicni center zadovoljstvo strank tudi ocenjuje. Za merjenje in spremljanje zadovoljstva strank uporabljajo podjetja različne metode, od tega so najpogostejše (Kotler, 1996, str. 41-42): sistem pritožb in predlogov, ankete o zadovoljstvu kupcev, namišljeno nakupovanje in analiza izgubljenih kupcev. Anketiranje strank lahko poteka na dva načina: lahko ga izvaja poseben oddelek znotraj podjetja (anketiranje se lahko izvede tudi v okviru samega klicnega centra) ali pa podjetje za izvedbo anketiranja najame zunanjo organizacijo. Zelo preprosta metoda za merjenje zadovoljstva je namišljeno nakupovanje, ki se za ocenjevanje kakovosti dela v klicnih centrih izvaja v obliki telefonskega poizvedovanja. Vodilni delavec telefonira v lastno podjetje, postavlja vprašanja, se pritožuje, morda sproži tudi konfliktno situacijo z namenom, da ugotovi, kako se osebje odziva in vodi telefonske pogovore.

3.2.3 Proces upravljanja

Proces upravljanja s strani vodstva je v prvi vrsti usmerjen na zagotavljanje visoke ravni storitev, ki jih klicni centri nudijo. Zagotavljanje visoke ravni storitev pa je povezano z upravljanjem vodstva na petih med seboj različnih, vendar povezanih področjih: na področju informacijske tehnologije, delovnih procesov, človeških virov, kontrolorjev in na področju izobraževanja.

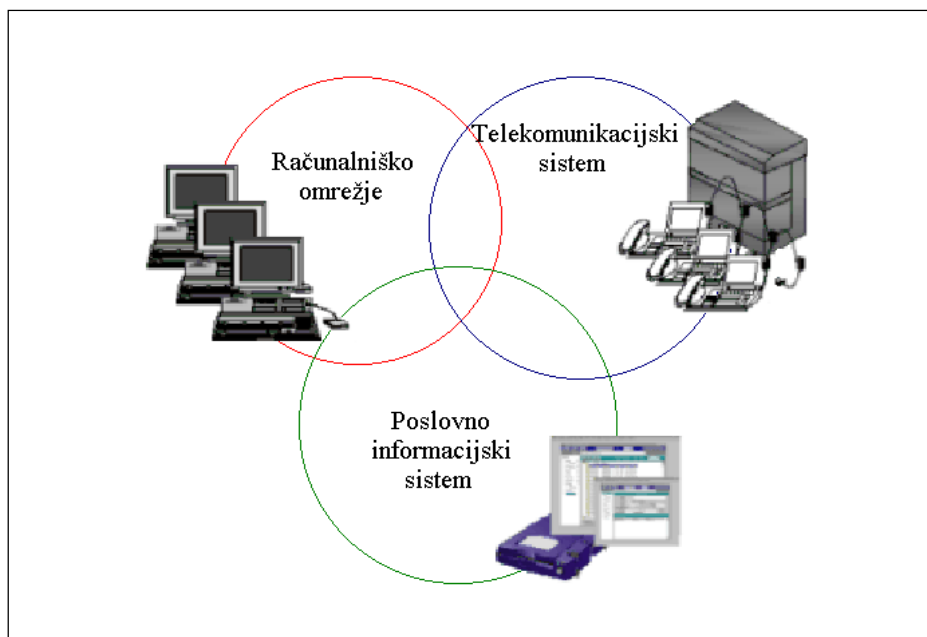
- **informacijska tehnologija**

Z vidika informacijske tehnologije lahko klicni center definiramo kot specializirano komunikacijsko rešitev za poslovno komunikacijo, ki podpira upravljanje dohodnih in odhodnih klicev, namenjena pa je predvsem zagotavljanju storitev strankam (Kron Telekom,

2002). Zaradi hitrega razvoja tako na področju računalništva kot na področju telekomunikacij, se meje med telefonijo in računalništvom močno brišejo. V zadnjem desetletju se je v ZDA, pa tudi vedno bolj v Evropi, uveljavila računalniško podprta telefonija (Computer Telephony Integration - CTI), ki združuje tri segmente poslovnega okolja podjetja: računalniško omrežje, telekomunikacijski sistem in poslovno informacijski sistem (baze podatkov). Na osnovi opravljene raziskave organizacije Response Design Corporation samo 34% ameriških klicnih centrov, vključenih v raziskavo, uporablja računalniško podprto tehnologijo (Response Design, ?&A, 2001).

Prikaz računalniško podprte telefonije kot medsebojne integracije računalniškega omrežja, telekomunikacijskega sistema in poslovno informacijskega sistema nam ponazarja naslednja slika:

Slika 3: Integracija računalniškega omrežja s telekomunikacijsko tehnologijo oz. računalniško podprta telefonija (Computer Telephony Integration - CTI)



Vir: Sigma elektronik. [URL: <http://www.sigma-e.si/apolon.htm>], 2002.

- **delovni procesi**

Upravljanje delovnih procesov je povezano tako z informacijsko tehnologijo kot s človeškimi viri oz. zaposlenimi. Medtem ko je za pravilno delovanje tehnologije običajno zadolžen informacijski oddelek, ki klicnemu centru nudi ustrezno tehnično podporo, je vodstvo klicnega centra neposredno zadolženo za delovne procese povezane z zaposlenimi. Ker delo zaposlenih v klicnem centru obsega predvsem svetovanje in informiranje po telefonu, je delo vodstva usmerjeno na kvaliteto opravljene telefonske storitve, ki jo ocenjujemo preko komunikacije operaterjev s strankami.

Pogovor operaterja s stranko navadno poteka skozi štiri faze (interno gradivo Telekoma Slovenije, Komunikacijsko navodilo, 2002):

- Kontaktna faza ali javljanje:

je odločilna za uspešen začetek komunikacije. Stranka mora začutiti, da je dobrodošla. Operater se mora v nadaljevanju pogovora vživeti v situacijo in stranko poskušati razumeti, kar je še toliko pomembnejše v primeru stresnih situacij in »težavnejših« strank.

- Faza analize oz. sprejemanje informacije:

operater mora stranko voditi skozi pogovor s postavljanjem odprtih (kdo, kje, kaj, kako) ali zaprtih vprašanj (odgovor: da ali ne).

- Faza argumentacije:

predstavlja posredovanje informacije stranki na jasn in razumljiv način.

- Faza zaključevanja:

daje poudarek na prijaznosti, saj je prijazen zaključek hkrati animacija za ponoven klic stranke.

- **človeški viri (operaterji)**

Delo operaterjev predstavlja neposreden stik podjetja s strankami, zato je njihov glavni cilj kvalitetno opravljena telefonska storitev. Zagotavljanje kakovosti telefonske storitve pa je odvisno od naslednjih kategorij (interno gradivo Telekoma Slovenije, Komunikacijsko navodilo, 2002):

- Odzivnost:

Ker je čas za vse dragocen, se mora operater na klic javiti takoj in takoj po uvodnem pozdravu začeti s pogovorom. Operater ne sme dovoliti, da ga stranka čaka.

- Vtis:

Pomembno je, da operater že takoj na začetku naredi na stranko dober vtis, saj zanimiv, jasn glas in živahen ton pritegneta pozornost stranke. Če se operater javi z monotonim glasom, z njim izraža svojo nezainteresiranost.

- Glasnost:

Operater naj govori enakomerno, ne preglasno in ne pretiho. Še posebej mora biti pozoren, če ima močan ali kako drugače neprijeten glas.

- Vljudnost:

Vljudnostne besede kot sta »hvala« in »prosim« so pri telefonskem komuniciranju še toliko bolj pomembne. Operater izkazuje stranki vljudnost tudi s pozornim poslušanjem, tako da stranka dobi vtis, da je ves čas v središču njegove pozornosti.

- Poslušanje:

Da bo operater pri komuniciranju uspešen, mora razviti večščino aktivnega poslušanja. Operater mora stranki prisluhniti, saj bo le tako lahko razumel tudi prikrite dele sporočila. K poslušanju pa mora znati pritegniti tudi stranko - s pravilno izbiro besed (da jih stranka razume), z razločnim govorom in s hitrostjo, ki je prilagojena stranki, da med njima ne pride do nespোরazumov.

- **Pravilnost:**

Pravilnost informacije je za stranko najpomembnejša, zato je ves napor, vložen v kakovost komuniciranja, zamen, če operater stranki ne bo posredoval informacije oz. če ji bo posredoval napačno informacijo.

- **Hitrost:**

Hitrost govora mora operater prilagoditi stranki in ne stranka operaterju. Operater mora biti potrpežljiv, prehitro ali prepočasno govorjenje lahko onemogočita komunikacijo.

- **Prijaznost:**

Prijaznost pomeni celoto vseh zgoraj naštetih kategorij, pri sami komunikaciji pa se prijaznost ne samo sliši, ampak predvsem čuti.

• **kontrolorji**

Delo kontrolorjev je v prvi vrsti povezano z nadziranjem operaterjev, namen nadziranja pa je tako spremljanje kakovosti dela kot tudi sočasno izobraževanje. Proces nadziranja lahko poteka osebno ali avtomatsko, časovno pa se lahko dogaja v realnem času (ko operater dejansko izvaja storitev) ali pa je telefonski pogovor posnet z namenom kasnejšega poslušanja.

Najbolj pogoste oblike nadzora, ki se uporabljajo v klicnih centrih, so naslednje (Response Design, ?&A, 2001):

- **Vzporedno nadziranje:**

predstavlja obliko nadzora, ko sedi kontrolor fizično ob operaterju in je tudi sam priključen s telefonskimi slušalkami na linijo, da tako neposredno posluša operaterjev pogovor, v njem pa sam ne sodeluje.

- **Tiho nadziranje:**

se običajno izvaja na daljavo in lahko, ali pa tudi ne, vključuje zvočni signal, ki operaterja (ne)opozarja, da se njegov pogovor nadzira.

- **Posvetovalno nadziranje:**

predstavlja tro-smerno komunikacijo med stranko, operaterjem in kontrolorjem.

- **Mentorsko nadziranje:**

gre za enosmerno povezavo med operaterjem in kontrolorjem, ki omogoča, da kontrolor med pogovorom operaterja usmerja, ne da bi pri tem stranka slišala kontrolorja.

Raziskava organizacije Response Design Corporation je pokazala, da v klicnih centrih v povprečju nadzirajo na mesec med 5 in 10 pogovorov posameznega operaterja. Rezultati raziskave nadalje kažejo, da v povprečju posamezen kontrolor nadzira skupino 12 do 15 operaterjev, razmerje med kontrolorjem in številom operaterjev, ki jih le ta nadzira, pa je lahko drugačno, saj nanj vplivajo naslednji dejavniki: vrsta klicnega centra, sposobnosti in znanje operaterjev, razpoložljivost delovnih pripomočkov in delovne naloge kontrolorja - če je poleg nadziranja zadolžen tudi za druga npr. administrativna dela (Response Design, ?&A, 2001).

Če klicni center uporablja računalniško podprto telefonijo, kontrolor preko posebne programske opreme nadzoruje posamezne operaterje, ima pregled nad stanjem dohodnih linij v klicni center ter pregled nad čakalnimi vrstami. Pri operaterjih ima pregled nad sledečimi postavkami: prijavljen - odjavljen, zaseden - prost, zvonjenje, prosi za pomoč, začasno odjavljen. Kontrolor ima pregled tudi nad statistiko dela, kjer lahko statistične podatke prikaže na zaslonu računalnika glede na posameznega operaterja ali glede na klicni center kot celoto. Osnovni statistični parametri, nad katerimi ima kontrolor pregled, so naslednji: število prejetih klicev, število neodgovorjenih klicev, skupni čas pogovora, povprečni čas pogovorov, čas čakanja ter pregled dela po operaterjih (Klicni center, 2002).

- **izobraževanje**

V zvezi z izobraževanjem operaterjev ločimo dve vrsti izobraževanj: tekoče in izpopolnjevalno izobraževanje. Namen tekočega izobraževanja je okrepiti obstoječe veščine in znanje operaterjev ter je povezano z njihovim vsakodnevnim delom. Zaradi tekočega nadziranja dela operaterjev se lahko pokažejo določene pomanjkljivosti pri posameznem operaterju ali na določenem področju izvajanja storitve. Izpopolnjevalno izobraževanje pa ima namen pridobiti nove veščine in novo znanje operaterjev, ki je povezano s ponudbo novih izdelkov oz. storitev ali spremembami ponudbe že obstoječih izdelkov oz. storitev. Izobraževanji se med seboj ločita po času trajanja in metodah učenja. Izpopolnjevalno izobraževanje poteka navadno na posebej organiziranih predavanjih in delavnicah. Po podatkih raziskovalne organizacije Response Design Corporation klicni centri v povprečju namenijo letno 26-50 ur dodatnemu izobraževanju operaterjev (Response Design, ?&A, 2001).

4. RAZISKOVALNI DEL - KLICNI CENTRI V SLOVENIJI

Medtem ko sta drugo in tretje poglavje diplomskega dela namenjena teoretičnim osnovam in obravnavata osnovne značilnosti klicnega centra ter dejavnike, ki vplivajo na kakovost storitev klicnega centra, skuša raziskovalni del predstaviti teoretične osnove tudi s praktičnega vidika. Na podlagi odgovorov vodij klicnih centrov na anketni vprašalnik o kakovosti storitev klicnega centra, so v tem poglavju predstavljene značilnosti in dejavnost klicnih centrov v Sloveniji.

4.1 Opredelitev ciljev in hipotez raziskave

Cilj raziskave diplomskega dela je preučiti dejavnost klicnih centrov v Sloveniji ter opredeliti dejavnike, ki vplivajo na kakovost telefonskih storitev, ki jih klicni centri nudijo. Temeljna teza raziskave je, da je kakovost storitev klicnega centra odvisna v prvi vrsti od stopnje življenjskega cikla, na kateri se posamezni klicni center nahaja.

Za klicne centre v fazi ustanovitve je značilno, da je komuniciranje s strankami preko posebne telefonske številke združeno z ostalimi delovnimi nalogami, da ni zagotovljena primerna komunikacijska in informacijska tehnologija ter da niso zagotovljeni posebni prostori, v katerih naj bi klicni center deloval. Nepovezanost oddelkov v podjetju in nejasno določene pristojnosti so značilnost klicnih centrov v fazi povezovanja klicnega centra z ostalimi oddelki v podjetju. Klicni centri v fazi zrelosti ali stanju mirovanja si skušajo pridobiti trajno ali zgolj začasno konkurenčno prednost, zato pri svojem poslovanju skušajo upoštevati vrednote in zadovoljstvo svojih strank. Značilnost klicnih centrov v fazi uvajanja nove tehnologije je, da skušajo z novo tehnologijo doseči spremembe v tokovih dela, medtem ko dajejo klicni centri, ki se približujejo fazi multi-medijskega klicnega centra največji poudarek na ljudi: poudarek je na izobraževanju zaposlenih, mentorstvu in svetovanju operaterjem, na motivacijskem delovnem okolju in pozitivni delovni klimi. Z višjo stopnjo življenjskega cikla klicnega centra pa je povezano tudi večanje števila zaposlenih v njem.

Na podlagi temeljne teze raziskave sem opredelila tudi posebne, izvedene cilje oz. hipoteze, ki sem jih z raziskavo skušala dokazati:

1. Večina klicnih centrov v Sloveniji se nahaja na začetnih stopnjah življenjskega cikla klicnega centra, kar naj bi dokazovalo:
 - majhno število zaposlenih v posameznem centru,
 - povprečno število klicev, ki jih center obravnava na dan,
 - leto ustanovitve,
 - delovni čas klicnega centra ter
 - samostojnost delovnega mesta.

2. Verjetnost, da v klicnem centru vodijo statistiko dela (spremljajo statistične parametre v posameznih časovnih obdobjih), je večja, če ima klicni center večje število zaposlenih.
3. Verjetnost, da v klicnem centru uporabljajo računalniško podprto telefonijo, je večja, če klicni center sprejme v povprečju večje število klicev na dan.
4. Verjetnost, da v klicnem centru merijo zadovoljstvo strank, je večja, če klicni center deluje na bolj konkurenčnem področju.
5. Če je poslovanje klicnega centra bolj usmerjeno k strankam, je verjetnost, da zadovoljstvo strank v klicnem centru tudi merijo, večja.
6. Če v klicnem centru dajejo zadovoljstvu zaposlenih velik pomen, je verjetnost, da zadovoljstvo zaposlenih tudi merijo, večja.

4.2 Načrtovanje raziskave

V okviru načrta trženjske raziskave je potrebno opredeliti: vir podatkov, raziskovalno metodo, raziskovalni inštrument, načrt vzorčenja in obliko komuniciranja (Kotler, 1996, str. 133-139).

- **vir podatkov**

Odgovori na anketni vprašalnik predstavljajo primarne oz. izvirne podatke, ki so bili uporabljeni v raziskavi, medtem ko lahko kot sekundarne oz. že zbrane podatke navedem podatke raziskovalnih organizacij Datamonitor in Response Design Corporation (ki so delno predstavljeni v teoretičnem delu) in ki skupaj s primarnimi podatki služijo analizi same raziskave.

- **raziskovalna metoda:** spraševanje

Za pridobitev primarnih podatkov, ki so osnova za analizo, sem uporabila metodo spraševanja, ker je le ta najprimernejša za opisno raziskovanje.

- **raziskovalni inštrument:** anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik sestavljajo vprašanja, ki skušajo zajeti vse dejavnike, ki vplivajo na kakovost storitev klicnega centra, tako notranje ali kvantitativne dejavnike, ki so povezani z merjenjem statističnih parametrov kot zunanje ali kvalitativne dejavnike, ki so povezani predvsem z zadovoljstvom strank. Prav tako anketni vprašalnik vsebuje vprašanja, ki se nanašajo na področja upravljanja, za kar je odgovorno vodstvo klicnega centra, tako da je anketa v bistvu neke vrste povzetek slike 2 na strani 16. Anketni vprašalnik je v obliki, kakršna je bila poslana anketirancem, predstavljen v prilogi 3.

- **načrt vzorčenja**

Za načrt vzorčenja so pomembne naslednje tri postavke:

- Vzorčna enota:

Ciljna populacija vzorčenja so bili vsi klicni centri v Sloveniji, ki sprejemajo dohodne klice (Inbound Call Centres) in ki delujejo tako v gospodarskem kot v državnem sektorju, pri čemer so bili izvzeti klicni centri, ki delujejo preko komercialnih 090 telefonskih števil na področju razvedrilnih pogovorov, posredovanja stikov, astrologije in vedeževanja. Klicni centri s pripadajočimi 090 telefonskimi številkami, ki delujejo na katerem koli drugem področju, so bili prav tako vključeni v ciljno populacijo vzorčenja. Na osnovi podatkov iz telefonskega imenika Slovenije 2002, kamor so vključene brezplačne 080, komercialne 090, posebne kratke in običajne telefonske številke klicnih centrov, lahko ocenim, da deluje v Sloveniji približno 150 klicnih centrov, ki sprejemajo dohodne klice in ki hkrati predstavljajo ciljno populacijo vzorčenja.

- Velikost vzorca: 100 klicnih centrov

V vzorec je bilo vključenih 100 klicnih centrov iz področja celotne Slovenije, kar pomeni, da vzorec predstavlja približno 66% celotne ciljne populacije.

- Postopek vzorčenja:

Za postopek vzorčenja sem izbrala neverjetnostni, namenski vzorec, ki vključuje take enote proučevanja (klicne centre), ki so tipične glede na opazovani pojav v osnovni populaciji (Rojšek, 1996, str. 47) in za katere raziskovalec presodi, da bo od njih dobil najnatančnejše podatke. To pomeni, da so v vzorec namensko vključeni klicni centri iz različnih sektorjev (gospodarski oz. državni sektor) in iz različnih področij delovanja (dobrodelne organizacije, vladne službe, kupovanje preko telefona oz. kataloška prodaja, tehnična pomoč in svetovanje, bančništvo, zavarovalništvo, telekomunikacije, računalništvo, sprejem nujnih klicev, transport, informacijski centri, zdravstvo, turizem, posredovanje dela, energetika, upravljanje z vrednostnimi papirji).

- **oblika komuniciranja:** anketa po pošti

Anketni vprašalnik je bil (s priloženo kuverto in znamko) po pošti poslan stotim klicnim centrom. Seznam klicnih centrov, vključenih v raziskavo, je podan v prilogi (glej Tab. 7 v prilogi 4).

4.3 Zbiranje informacij

Kot je navedeno že zgoraj, je bil anketni vprašalnik poslan stotim klicnim centrom iz področja celotne Slovenije v času po 20. avgustu tega leta, na zastavljena vprašanja so odgovarjali vodje klicnih centrov, predviden čas za odgovor pa je bil 10 dni.

4.4 Analiza informacij oz. rezultatov ankete

Glede na to, da je bil anketni vprašalnik naslovljen na 100 klicnih centrov v Sloveniji, je bilo vrnjenih odgovorov 43, kar pomeni, da je bil odziv na anketo po pošti 43%. Odgovori na vprašanja oz. rezultati ankete so bili obdelani s pomočjo statističnega programskega paketa SPSS, s pomočjo katerega so bile narejene tudi osnovne analize: izračuni frekvenc, strukturnih odstotkov, njihova kumulativa in kontingenčne tabele.

Za preizkušanje hipotez o povezanosti med dvema spremenljivkama sem v okviru statističnega programskega paketa SPSS uporabila podprogram Crosstabs, na osnovi katerega sem skušala z vsebinsko interpretacijo posamezne kontingenčne tabele preučiti, ali obstaja med dvema spremenljivkama povezanost na vzorcu in ali na vzorcu razkrita povezanost lahko posplošimo na populacijo (Kropivnik, Trampuž, 2000, str. 34). Ker niso izpolnjene predpostavke modelov za izračun statističnih koeficientov (χ^2 test, korelacija): spremenljivke se ne porazdeljujejo normalno oz. imajo veliko različnih vrednosti, vzorec je neverjetnostni, tveganje je preveliko, izračun statističnih koeficientov ni bil smiseln, metodi pa zaradi neizpoljenih predpostavk ne dajeta zanesljivih rezultatov in zato tudi nista primerni za sklepanje na populacijo. Za preizkušanje hipotez o povezanosti med dvema spremenljivkama na vzorcu sem zato uporabila podatke iz kontingenčnih tabel.

4.4.1 Osnovne ugotovitve

Tabela 1: Porazdelitev klicnih centrov (v %) glede na število zaposlenih

Število zaposlenih v KC	%
od 1 do 10	63,4
od 11 do 25	17,1
od 26 do 50	14,6
od 51 do 100	2,4
101 in več	2,4
Skupaj	100,0

Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko ocenim, da v Sloveniji prevladujejo majhni klicni centri glede na število zaposlenih v njih, saj je kar 63,4% klicnih centrov takšnih, ki imajo največ 10 zaposlenih. Največji klicni center pri nas zaposluje 120 ljudi, medtem ko je po podatkih ameriške organizacije Response Design Corporation optimalna velikost klicnega centra 600 zaposlenih (Response Design, ?&A, 2001). Ocenjeno povprečno število zaposlenih v klicnem centru pri nas je 15,07 zaposlenih na klicni center, ta ocena pa znaša po podatkih za leto 2000 v evropskem povprečju 53 operaterjev na klicni center. Glede na status zaposlenih je v klicnih centrih pri nas največ redno zaposlenih (66,0%), takoj za tem pa sledi zaposlovanje študentov (33,3%) in zelo majhen delež pogodbeno zaposlenih (0,7%). Tako v Evropi kot pri nas so v klicnih centrih v večini zaposlene ženske (delež žensk je 59,2% in delež moških 40,8%).

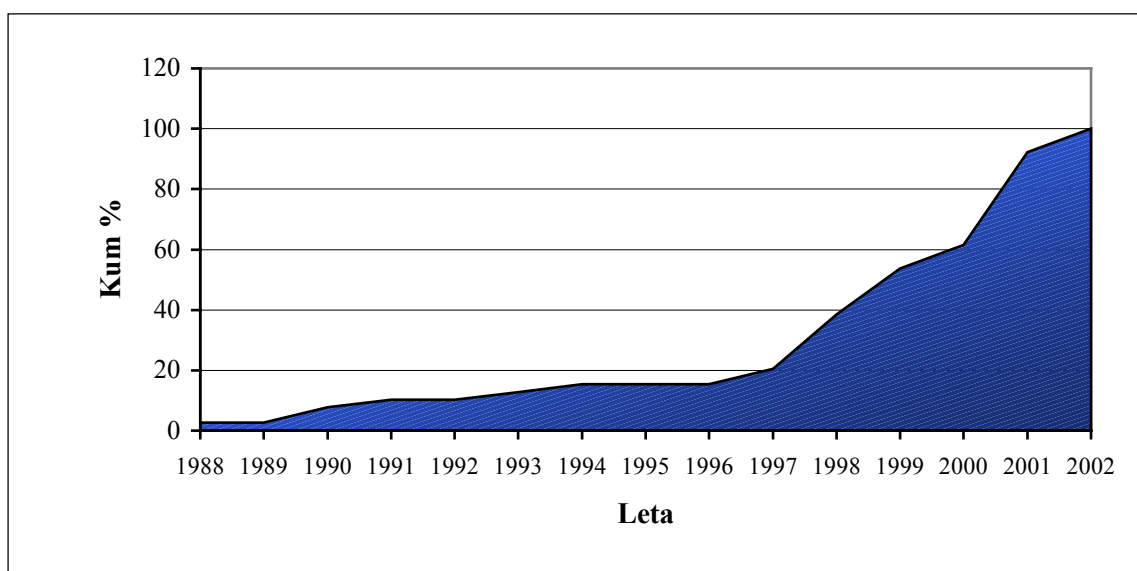
Tabela 2: Porazdelitev klicnih centrov (v %) glede na povprečno število prejetih klicev

Povprečno število prejetih klicev na dan	%
od 1 do 30	23,7
od 31 do 100	15,8
od 101 do 500	28,9
od 501 do 1000	18,4
1001 in več	13,2
Skupaj	100,0

Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Najmanjše število klicev, ki jih klicni center sprejme na dan, je 1 klic in največje število 7000 klicev, povprečno število prejetih klicev na klicni center pa je 621,34 klicev na dan, medtem ko posamezen operater v povprečju sprejme 46,54 klicev na dan.

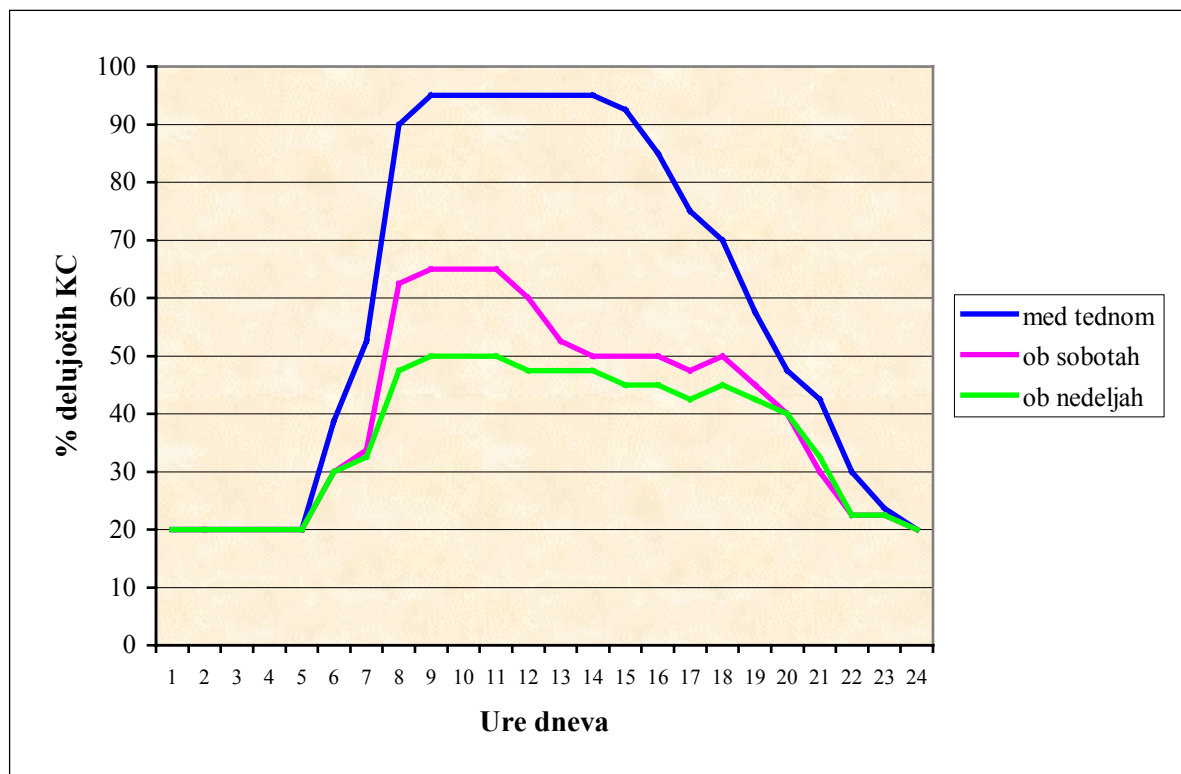
Slika 4: Grafični prikaz števila klicnih centrov glede na leto nastanka (kumulativa v %)



Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Tako kot v svetu so tudi pri nas prvi klicni centri začeli nastajati v poznih 80-ih letih, do večjega porasta njihovega števila pa je prišlo šele desetletje kasneje. Tako je do leta 1997 v Sloveniji obstajalo komaj 20% danes delujočih klicnih centrov, po tem letu pa se je začel trend hitre rasti. V letu 2000 je tako obstajalo že 60% danes delujočih klicnih centrov, trend naraščanja pa se je nato nadaljeval vse do danes.

Slika 5: Grafični prikaz deleža delujočih klicnih centrov (v %) po posameznih urah dneva



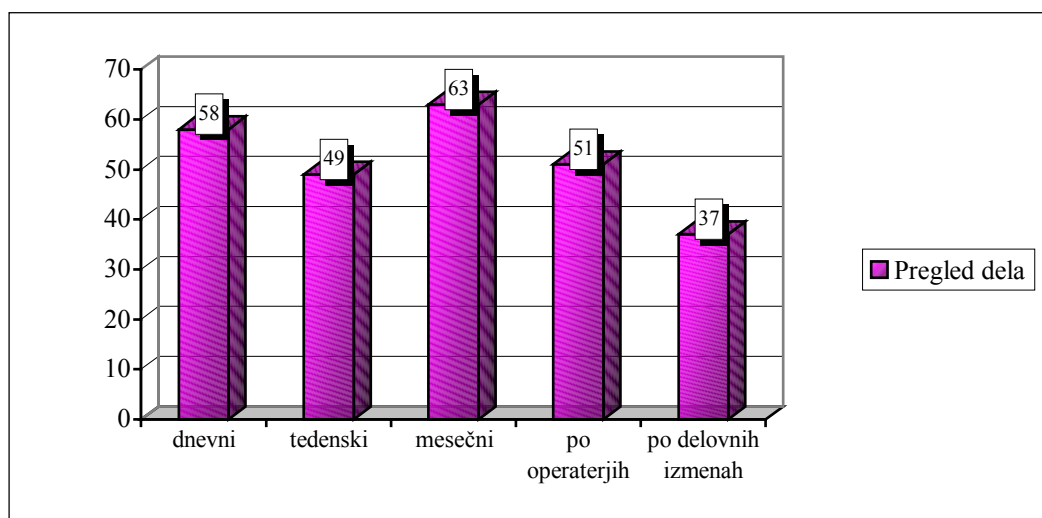
Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Večina klicnih centrov deluje med tednom med 7.00 in 20.00 uro, ob sobotah jih večina deluje med 8.00 in 16.00 uro, ob nedeljah pa med 9.00 in 12.00 uro. Le 20% klicnih centrov je takšnih, da delujejo 7 dni v tednu in 24 ur dnevno, neprekinjen čas poslovanja pa za klicni center lahko pomeni konkurenčno prednost, saj predstavlja 24 urni delovni čas eno glavnih prednosti klicnega centra tudi za stranke.

4.4.2 Življenjski cikel klicnih centrov

Majhno povprečno število zaposlenih v klicnem centru (15,07 zaposlenih na klicni center), dejstvo, da gre za sorazmerno mlade klicne centre, saj je kar 80% klicnih centrov nastalo v zadnjih petih letih, dejstvo, da samo 20% vseh klicnih centrov deluje 24 ur dnevno in da v 55,8% klicnih centrov komuniciranje s strankami preko posebne telefonske številke ne predstavlja samostojnega delovnega mesta, potrjujejo hipotezo 1, da se večina klicnih centrov v Sloveniji nahaja na začetnih stopnjah življenjskega cikla klicnega centra in da velika večina klicnih centrov še ni dosegla stopnje zrelosti, medtem ko povprečno število prejetih klicev na dan (621,34 klicev na klicni center v enem dnevu) te hipoteze ne potrjuje.

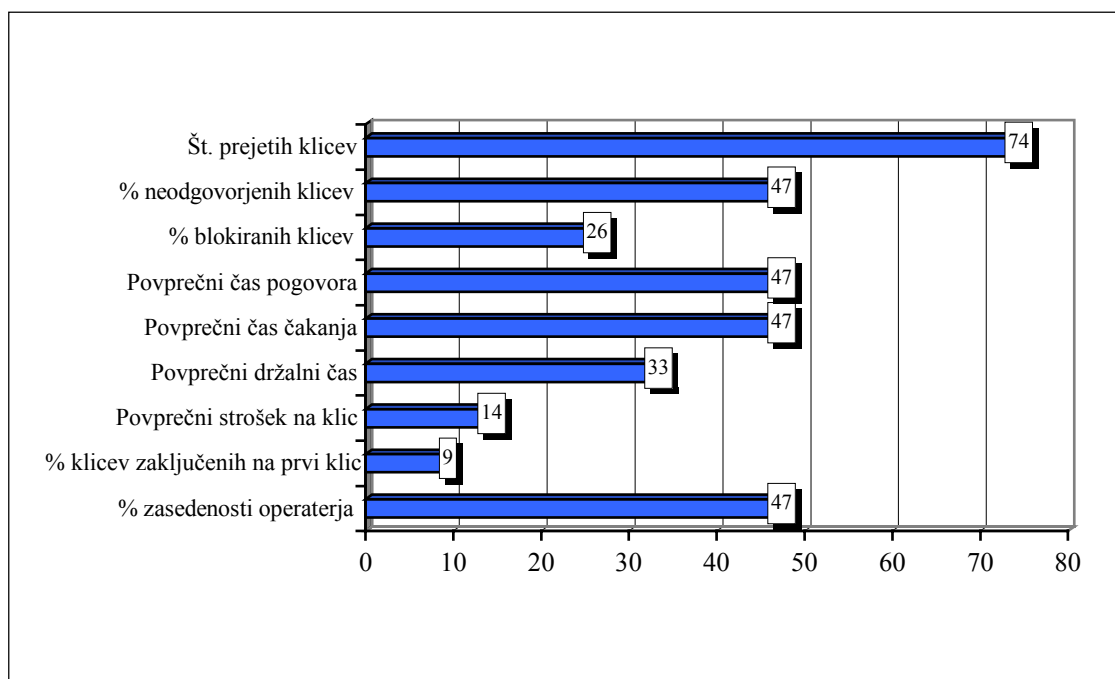
Slika 6: Grafični prikaz deleža klicnih centrov (v %) glede na pregled dela, ki ga vodijo



Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Pregled dela v različnih časovnih obdobjih spremlja dokaj nizek odstotek klicnih centrov, kar pomeni, da vodstvo klicnih centrov planiranju predvidenih klicev in planiranju potreb po operaterjih ne pripisuje večjega pomena. Tovrstno planiranje je pomembno predvsem zaradi povečanega števila klicev v določenih delih dneva ali v določenih dnevih tedna (problem čakalnih vrst v konicah), z njim pa je povezano tudi število potrebnih operaterjev.

Slika 7: Grafični prikaz pogostosti merjenja statističnih parametrov (% klicnih centrov, ki posamezen parameter merijo)



Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Samo slaba polovica vseh klicnih centrov spremlja statistične parametre, ki jih je mogoče objektivno meriti in spremljati njihove vrednosti v različnih časovnih obdobjih in še ti spremljajo le najosnovnejše parametre značilne za klicni center. Vsekakor bi vodje klicnih centrov morali v večji meri spremljati odstotek blokiranih klicev (klici, ki ne pridejo v čakalno vrsto), saj le ti predstavljajo neposredno izgubo poslovanja ter hkrati vplivajo na nezadovoljstvo strank. Zelo majhen delež klicnih centrov spremlja vrednost povprečnih stroškov na klic, kar kaže na slabo povezanost klicnega centra z računovodskim oddelkom v podjetju, nesprenjanje odstotka klicev zaključenih na prvi klic pa kaže na to, da vodstvo kakovosti dela, bodisi operaterjev bodisi celotnega klicnega centra, ne pripisuje večjega pomena.

4.4.3 Vodenje statistike dela

Podatki iz kontingenčne tabele (glej Tab. 8 v prilogi 5) potrjujejo hipotezo 2, da je verjetnost, da v klicnem centru vodijo statistiko dela (spremljajo statistične parametre v posameznih časovnih obdobjih), večja, če ima klicni center večje število zaposlenih, saj vsi klicni centri, v katerih je število zaposlenih večje od 10, vodijo statistiko dela, poleg tega pa v večini (v 61,5%) tudi majhni klicni centri spremljajo vrednost statističnih parametrov.

Tabela 3: Porazdelitev klicnih centrov (v %) glede na spremljanje baze podatkov o strankah

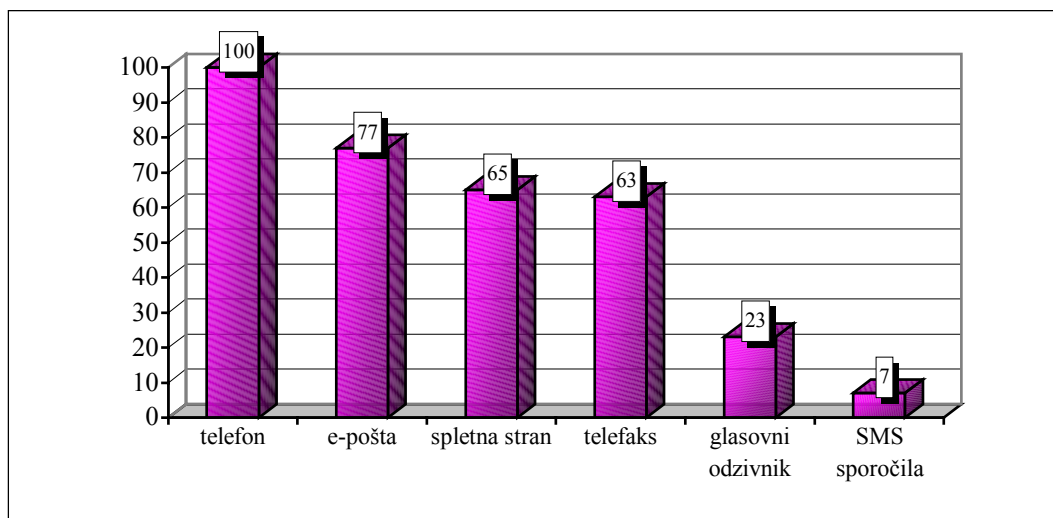
Spremljanje baze podatkov o strankah	%
Ne vodijo baze podatkov o strankah	46,3
Baza podatkov zajema telefonske številke strank	26,8
Baza podatkov zajema pogostost klicanja strank	9,8
Imajo posebno bazo o stalnih strankah	41,5

Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Za klicne centre v fazi zrelosti ali stanju mirovanja je značilno, da si s svojim poslovanjem prizadevajo za izboljšanje storitev ter si na ta način poskušajo pridobiti konkurenčno prednost, pri čemer pa v prvi vrsti upoštevajo življenjski cikel strank, njihove vrednote in zadovoljstvo. Ker samo dobrih 40% klicnih centrov vodi posebno bazo podatkov o stalnih strankah, to potrjuje hipotezo, da večina klicnih centrov še ni dosegla stopnje zrelosti.

4.4.4 Računalniško podprta telefonija

Slika 8: Grafični prikaz možnih načinov kontaktiranja s klicnim centrom (% klicnih centrov, ki uporabljajo določeno tržno pot)



Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Zaradi dokaj poznega nastanka klicnih centrov v Sloveniji (80% današnjih klicnih centrov je nastalo v zadnjih petih letih), je zanje značilna visoka opremljenost z informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo. To dokazuje tudi visok odstotek klicnih centrov (69,8%), ki pri svojem delu uporabljajo računalniško podprto telefonijo. Predvsem za tiste klicne centre, ki sprejmejo dnevno veliko število klicev, je računalniško podprta telefonija postala pogoj za učinkovito delovanje. To dejstvo potrjujejo tudi podatki v kontingenčni tabeli (glej Tab. 9 v prilogi 5), saj se z večanjem povprečnega števila prejetih klicev na dan veča tudi delež tistih klicnih centrov, ki uporabljajo računalniško podprto telefonijo, zato lahko potrdim hipotezo 3, da je verjetnost, da v klicnem centru uporabljajo računalniško podprto telefonijo, večja, če klicni center sprejme v povprečju večje število klicev na dan.

Poleg računalniško podprte telefonije so se v naših klicnih centrih dobro uveljavile tudi nove oblike tržnih poti kot sta elektronska pošta in povezava s klicnim centrom preko spletne strani. Izmed tistih klicnih centrov, ki ne poslujejo 24 ur dnevno, imajo stranke možnost puščanja sporočil izven delovnega časa v 64,7%. Poseben odzivnik za sprejem sporočil izven delovnega časa predstavlja prednost tako za stranke, saj v bistvu omogoča kontakt s podjetjem 24 ur dnevno, kot za sam klicni center, ker podaljšuje njegov delovni čas in tako npr. omogoča sprejem naročil tudi v času, ko zaposleni ne delajo.

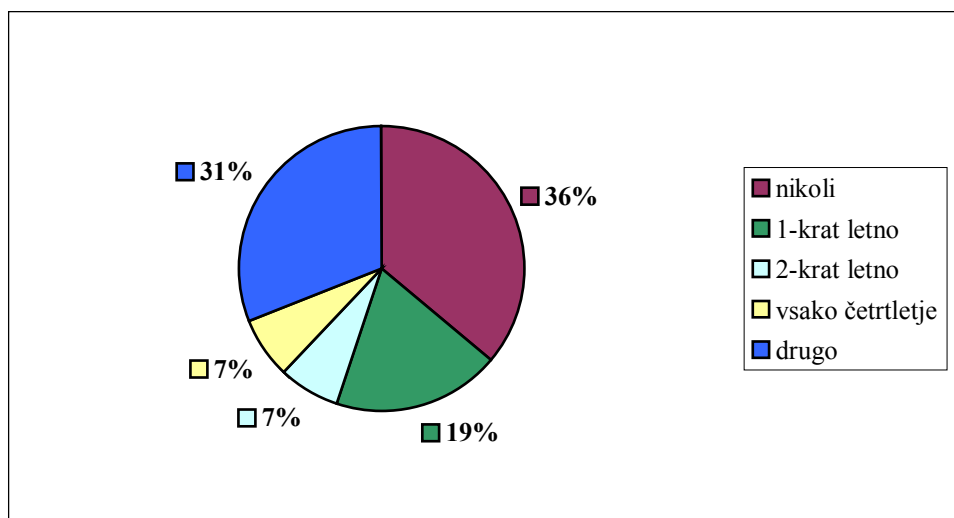
67,4% klicnih centrov ima za dohodne klice nameščen poseben sprejemni odzivnik s pozdravnim sporočilom. Posebno pozdravno sporočilo je pomemben element pred samim komuniciranjem stranke z operaterjem, saj stranki vzbudi občutek, da je dobrodošla. Poleg

tega pa le v 16,3% klicnih centrov sprejemni odzivnik klicočega tudi obvešča o mestu v čakalni vrsti. Obveščanje o mestu v čakalni vrsti ima pomemben psihološki učinek, saj stranki daje občutek, da se v klicnem centru zavedajo, da je čas dragocen. Nasprotno zato velja, da klicni centri, ki nimajo posebnega sprejemnega odzivnika, izgubijo del strank, ker le-te niso obveščene, da je njihov klic postavljen v čakalno vrsto. Stranke imajo zato občutek, da njihov klic »zvoni v prazno«, medtem ko je dejansko postavljen v čakalno vrsto, pa stranke tega ne vedo in zato prekinejo klic še preden ta doseže operaterja.

Izmed tistih klicnih centrov, ki delujejo preko brezplačne 080 ali preko komercialne 090 telefonske številke, so stranke obveščene o ceni klica, bodisi s strani sprejemnega odzivnika bodisi s strani operaterja, le v 20%. Cena klica je lahko odločilen dejavnik pri odločitvi stranke o tem, ali bo v klicni center ponovno poklicala, še zlasti pri tistih klicnih centrih, ki poslujejo preko dražje plačljivih 090 telefonskih števil, zato je pomembno, da je stranka o ceni klica obveščena.

4.4.5 Merjenje zadovoljstva strank

Slika 9: Grafični prikaz pogostosti merjenja zadovoljstva strank
(% klicnih centrov, ki zadovoljstvo merijo)



Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko ocenim, da več kot tretjina klicnih centrov ne meri zadovoljstva svojih strank. 31% anketiranih je navedlo možnost »drugo« s pojasnilom, da merijo zadovoljstvo strank zgolj na osnovi pritožb in predlogov, ko do teh pride, kar pomeni, da dejansko kar dve tretjini klicnih centrov načrtno ne spremlja zadovoljstva svojih strank.

Merjenje zadovoljstva strank se sicer bolj izrazito kaže pri tistih klicnih centrih, ki delujejo v visoko konkurenčnem okolju, vendar je merjenje zadovoljstva značilno v dokaj visokem

odstotku (50%) tudi za tiste klicne centre, ki delujejo v nekonkurenčnem oz. nizko konkurenčnem okolju. Na podlagi teh podatkov (glej Tab. 10 v prilogi 5) ne morem sprejeti hipoteze 4, da je verjetnost, da v klicnem centru merijo zadovoljstvo strank, večja, če klicni center deluje na bolj konkurenčnem področju.

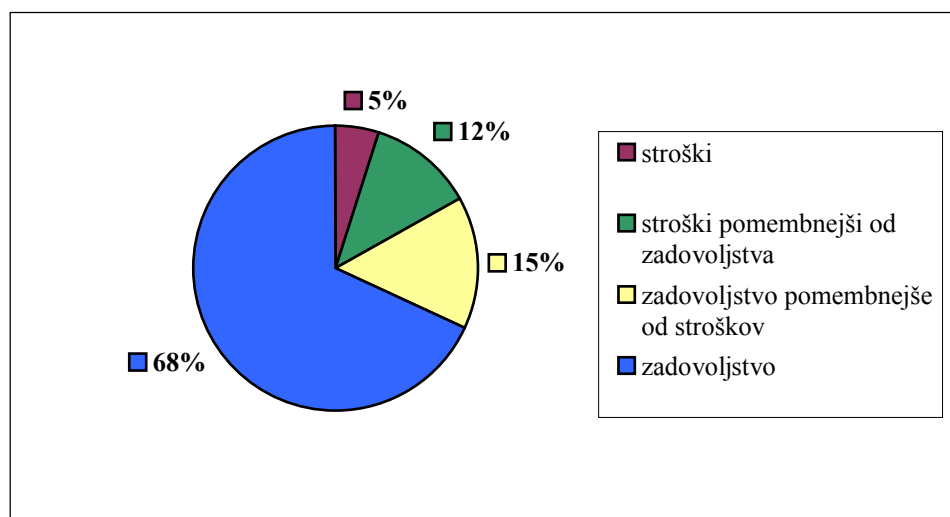
Tabela 4: Porazdelitev klicnih centrov (v %) glede na metode, ki jih uporabljajo za merjenje in spremljanje zadovoljstva strank

Metoda	%
Pritožbe in predlogi	40,5
Anketiranje znotraj podjetja	26,2
Anketiranje zunaj podjetja	14,3
Namišljen nakup	11,9
Analiza izgubljenih kupcev	11,9

Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Kot je bilo že navedeno, samo tretjina klicnih centrov načrtno spremlja zadovoljstvo strank, od tega jih večina meri zadovoljstvo na osnovi anketiranja, ki ga izvaja zunanja organizacija, v manjšem deležu pa anketiranje izvaja poseben oddelek znotraj podjetja ali pa kar klicni center sam.

Slika 10: Grafični prikaz usmeritve klicnih centrov (v %) glede na odnos stroški poslovanja / zadovoljstvo strank



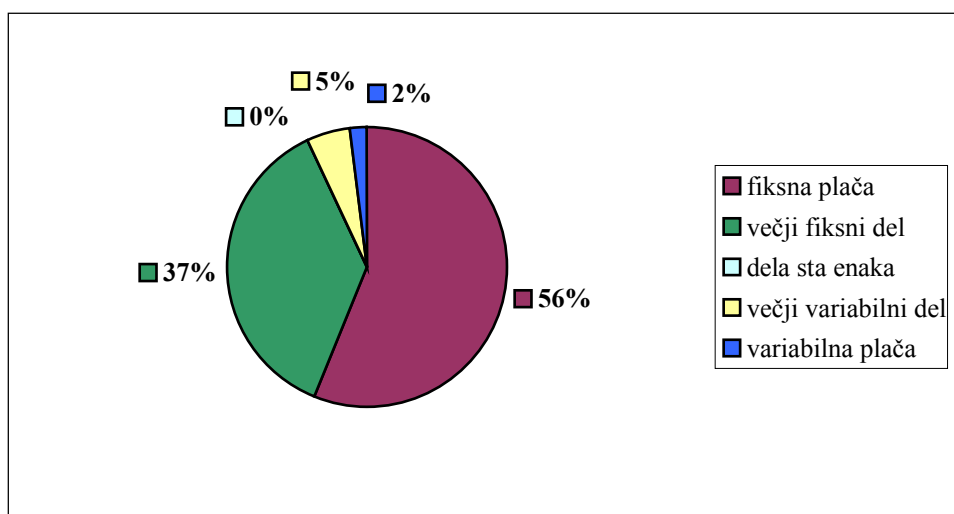
Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Ocenim lahko, da so klicni centri, ki dajejo poudarek izključno stroškom, usmerjeni izrazito kratkoročno in da klicni centri, ki so pri svojem poslovanju usmerjeni k strankam, delujejo dolgoročno, saj je zadovoljstvo strank ključni dejavnik, ki vpliva na dolgoročno uspešno poslovanje tako klicnega centra kot celotnega podjetja.

4.4.6 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih v klicnem centru meri samo dobra polovica klicnih centrov (51,2%), merjenje zadovoljstva zaposlenih pa je še toliko pomembnejše v storitvenih podjetjih, kjer predstavljajo ljudje glavni dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo strank in posledično na uspešnost poslovanja podjetja. Kvaliteta in učinkovitost dela operaterjev v klicnih centrih namreč nista povezani samo z njihovim znanjem in sposobnostjo, ampak je potrebno posebno pozornost posvetiti prav zadovoljstvu, motivaciji in pričakovanjem zaposlenih.

Slika 11: Grafični prikaz klicnih centrov (v %) glede na nagrajevanje operaterjev

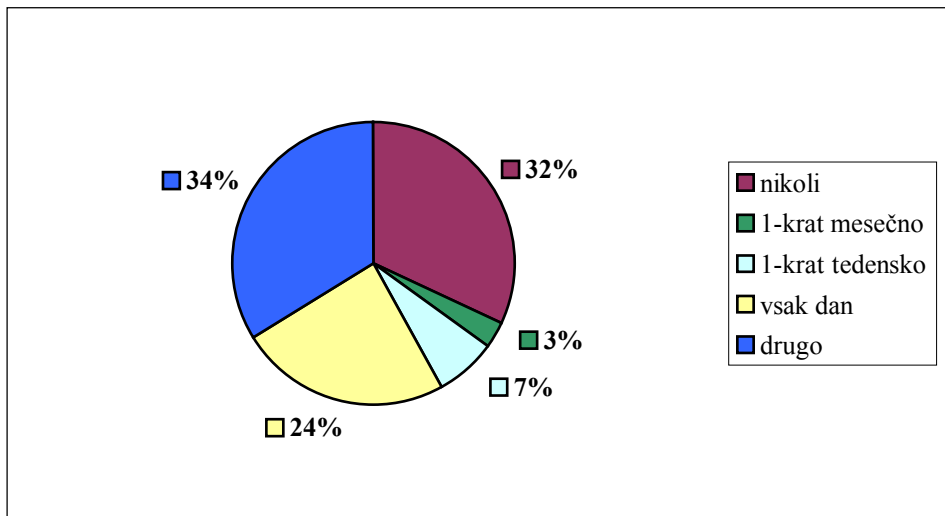


Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Ker je v večini klicnih centrov plača operaterjev fiksna, to pomeni, da vodstvo v teh klicnih centrih kakovosti opravljanja telefonske storitve ne pripisuje posebnega pomena in da kakovost dela, povezana z veščinami in znanjem operaterjev, ni primerno nagrajena. Po mnenju ameriške organizacije Response Design Corporation, naj bi 3-5% plače operaterjev predstavljala njen variabilni del (Response Design, ?&A, 2001), zato lahko na osnovi tega merila ocenim, da v grobem samo 37% klicnih centrov pri nas uporablja primeren način nagrajevanja operaterjev.

Ker je v večini klicnih centrov plača operaterjev fiksna, je v zvezi s tem povezano tudi dejstvo, da v kar dveh tretjinah klicnih centrov načrtno ne nadzorujejo dela operaterjev. 34% anketiranih je, na vprašanje o pogostosti poslušanja pogovorov operaterjev s strankami s strani nadrejenih, navedlo možnost »drugo« s pojasnilom, da se pogovori operaterjev poslušajo le občasno oz. se v primeru pritožb poslušajo posnetki.

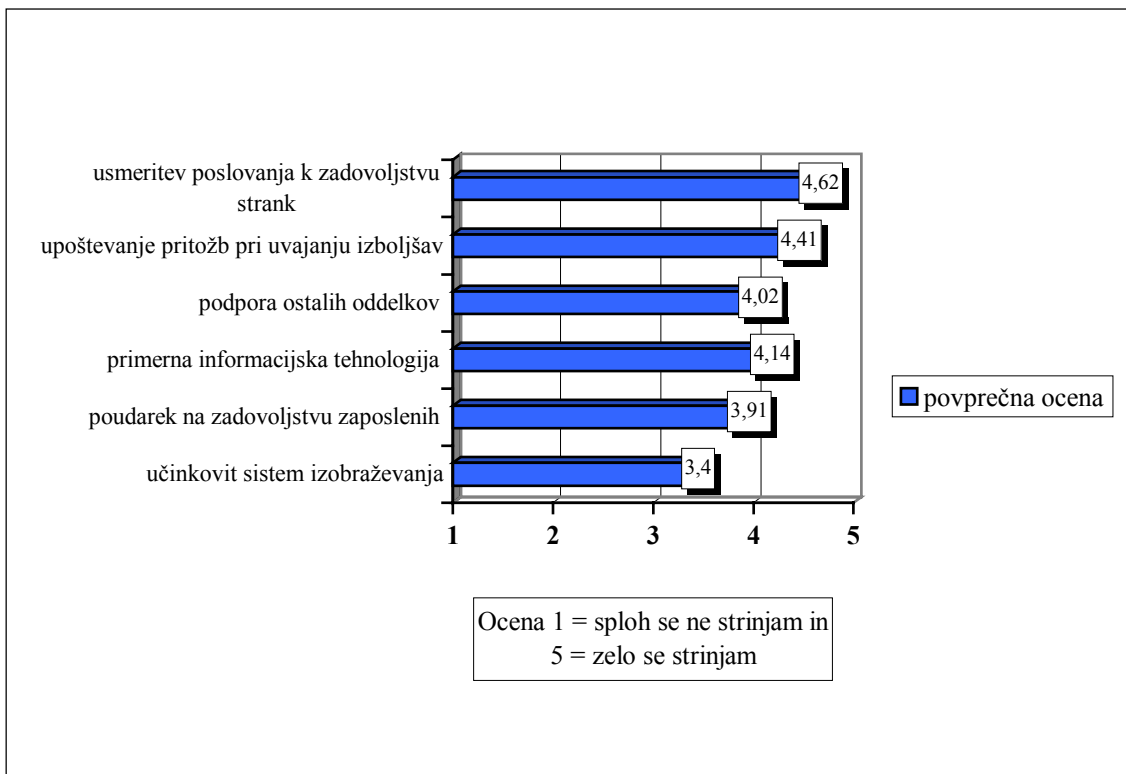
Slika 12: Grafični prikaz klicnih centrov (v %) glede na pogostost poslušanja pogovorov operaterjev s strankami



Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Drugi del ankete so sestavljale trditve povezane s stališči vodij do primerne organizacije klicnega centra, anketiranci pa so z oceno od 1 do 5 ocenili, v kolikšni meri je posamezna trditev značilna za njihov klicni center.

Slika 13: Grafični prikaz povprečnih vrednosti ocen o ustreznosti organizaciji klicnega centra



Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Na podlagi vzorčnih ocen sem skušala preveriti domnevo, da če je poslovanje klicnega centra bolj usmerjeno k strankam (višja je ocena), je verjetnost, da zadovoljstvo strank tudi merijo, večja. Na podlagi izračunov v kontingenčni tabeli (glej Tab. 11 v prilogi 5) hipoteze 5 ne morem potrditi, saj se na podlagi izračunov kaže obraten trend: bolj kot v klicnih centrih menijo, da je njihovo poslovanje usmerjeno k zadovoljstvu strank, manjši je delež podjetij, ki zadovoljstvo strank merijo. Ob tem se postavlja vprašanje objektivnosti odgovorov vodij klicnih centrov, ki kaže na njihovo samozadostnost, saj so v klicnih centrih sicer prepričani, da je njihovo poslovanje močno usmerjeno k zadovoljstvu strank (visoka ocena), nasprotno pa rezultati kažejo, da zadovoljstva strank v velikem deležu ne merijo.

V nasprotju s tem pa lahko potrdim domnevo 6, ki pravi, da je verjetnost, da zadovoljstvo zaposlenih v klicnem centru merijo, večja, če posvečajo zadovoljstvu zaposlenih velik pomen (visoka ocena). Kontingenčna tabela (glej Tab. 12 v prilogi 5) dokazuje, da se z večanjem številske ocene večja delež podjetij, ki zadovoljstvo zaposlenih tudi merijo.

5. SKLEP

Cilj raziskave diplomskega dela je bil preučiti dejavnost klicnih centrov v Sloveniji ter potrditi temeljno tezo raziskave, da je kakovost storitev klicnega centra odvisna od stopnje življenjskega cikla, na kateri se posamezni klicni center nahaja.

Podatki raziskave so pokazali, da v Sloveniji prevladujejo klicni centri z majhnim številom zaposlenih, saj je ocenjeno povprečno število zaposlenih pri nas le 15,07 zaposlenih na klicni center, podatek pa znatno odstopa od evropskega povprečja v letu 2000, ki je 53 zaposlenih na klicni center. Klicni centri pri nas so tudi sorazmerno mladi, saj je kar 80% klicnih centrov nastalo v zadnjih petih letih. Njihov delovni čas je še dokaj nefleksibilen, saj samo 20% vseh klicnih centrov deluje 24 ur dnevno in 7 dni tedensko. Komuniciranje s strankami preko posebne telefonske številke je največkrat združeno z ostalimi delovnimi nalogami (v 55,8%), kar samo še dodatno potrjuje temeljno tezo raziskave, da se večina klicnih centrov v Sloveniji nahaja na začetnih stopnjah življenjskega cikla klicnega centra.

Samo slaba polovica vseh klicnih centrov spremlja statistične parametre v različnih časovnih obdobjih in še ti spremljajo le najosnovnejše parametre značilne za klicni center. Nadalje so rezultati analize potrdili hipotezo, da je verjetnost, da v klicnem centru vodijo statistiko dela, večja, če ima klicni center večje število zaposlenih.

Ker so klicni centri pri nas razmeroma mladi, je zanje značilna visoka opremljenost z informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo. To dokazuje med drugim tudi visok odstotek klicnih centrov (69,8%), ki pri svojem delu uporabljajo računalniško podprto telefonijo, rezultati analize na podlagi vzorca pa so potrdili hipotezo, da je verjetnost, da v

klicnem centru uporabljajo računalniško podprto telefonijo, večja, če klicni center sprejme v povprečju večje število klicev na dan. Poleg računalniško podprte telefonije so se v naših klicnih centrih v veliki večini uveljavile tudi nove oblike tržnih poti kot sta elektronska pošta in povezava s klicnim centrom preko spletne strani.

Ena glavnih pomanjkljivosti klicnih centrov pri nas je povezana z merjenjem zadovoljstva strank, saj kar dve tretjini klicnih centrov načrtno ne spremlja zadovoljstva svojih strank. Merjenje zadovoljstva strank se sicer bolj izrazito kaže pri tistih klicnih centrih, ki delujejo v visoko konkurenčnem okolju, vendar je merjenje zadovoljstva značilno v dokaj visokem odstotku (50%) tudi za tiste klicne centre, ki delujejo v nekonkurenčnem oz. nizko konkurenčnem okolju, zato ne morem sprejeti hipoteze, da je verjetnost, da v klicnem centru merijo zadovoljstvo strank, večja, če klicni center deluje na bolj konkurenčnem področju.

Druga glavna pomanjkljivost klicnih centrov je povezana z merjenjem zadovoljstva zaposlenih, saj le dobra polovica klicnih centrov (51,2%) zadovoljstvo zaposlenih tudi meri. Merjenje zadovoljstva zaposlenih pa je še toliko pomembnejše v storitvenih podjetjih, kjer predstavljajo ljudje glavni dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo strank, kajti kvaliteta in učinkovitost dela operaterjev v klicnih centrih nista povezani samo z njihovim znanjem in sposobnostjo, ampak v veliki meri tudi z zadovoljstvom, motivacijo in pričakovanji zaposlenih.

Večina klicnih centrov pri nas (56%) za nagrajevanje operaterjev uporablja zgolj fiksno plačo, kar je v nasprotju z ocenami strokovnjakov, saj naj bi 3-5% plače operaterjev predstavljal njen variabilni del (Response Design, ?&A, 2001). Ker je v večini klicnih centrov plača operaterjev fiksna, je v zvezi s tem povezano tudi dejstvo, da v kar dveh tretjinah klicnih centrov načrtno ne nadzorujejo dela operaterjev.

Na podlagi vzorčnih ocen nisem mogla sprejeti hipoteze, da če je poslovanje klicnega centra bolj usmerjeno k strankam, je verjetnost, da zadovoljstvo strank tudi merijo, večja. Na podlagi izračunov se kaže celo obraten trend: bolj kot v klicnih centrih merijo, da je njihovo poslovanje usmerjeno k zadovoljstvu strank, manjši je delež podjetij, ki zadovoljstvo strank merijo. Nasprotno pa sem lahko potrdila hipotezo povezano z merjenjem zadovoljstva zaposlenih, saj rezultati analize dokazujejo, da tisti klicni centri, ki dajejo zadovoljstvu zaposlenih velik pomen, zadovoljstvo zaposlenih v večjem deležu tudi merijo.

LITERATURA

1. Anton Jon et al.: CallCenter Management. West Lafayette (IN) : Purdue University Center for Customer-Driven Quality, 1997. 101 str.
2. Crowther Stuart: The Changing Role of Call Centres - Banking on »Small is Beautiful« Approach for Year 2000.
[URL: <http://www.callcentre.co.uk/now/GENERAL/changing.htm>], 16.4.2001.
3. Dolenc Matjaž: Računalniško podprta telefonija.
[URL: <http://yellow.eunet.si/yellowpage/delorevije/maj97/mik4.html>], 30.3.2002.
4. Kotler Philip: Marketing Management. Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
5. Kropivnik Samo, Trampuž Cveto: Analize podatkov z SPSS-om. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2000. 94 str.
6. Peattie Stephen: The Call Centre Eunuch.
[URL: <http://www.callcentre.co.uk/guest/GENERAL/eunuch.htm>], 16.4.2001.
7. Rojšek Iča: Metode trženjskega raziskovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 85 str.
8. Williams Graham: When Does the Call Centre Bubble Burst.
[URL: <http://callcentre.co.uk/now/GENERAL/Bubble.htm>], 2000.

VIRI

1. Customer-centric Quiz. [URL: <http://www.respondesign.com/survey/survey.asp>], 12.4.2001.
2. Customer Service & Telemarketing Associations.
[URL: <http://www.olccinc.com/l-assoc.htm>], 16.4.2001.
3. DataLab Apolon. [URL: <http://www.actual-it.si/actual/DataLab/apolon/predstavitev.htm>], 30.3.2002.
4. Fiet. Call Centres. [URL: <http://194.209.82.10/Call%20centres/callcent.htm>], 24.11.1999.
5. Informacije o železniškem prometu po novem.
[URL: http://www.aa-mm.si/aktualno/NoviceInBodice/novice_november01.htm], 30.11.2001.
6. Interno gradivo Telekoma Slovenije. Komunikacijsko navodilo. 2002.
7. Interno gradivo Telekoma Slovenije. Pripomočki za lažje iskanje informacij, priključki 080 - Free Phone. 2002.
8. Interno gradivo Telekoma Slovenije v sodelovanju z Mercuri International (gradivo z delavnice). Uspešno delo v klicnem centru 1. in 2. del. 2000.
9. Klicni center. [URL: http://www.ecs-tel.si/klicni_center], 30.3.2002.
10. Klicni center Avtobusne postaje Ljubljana.
[URL: http://www.ap-ljubljana.si/ap-lj/storitve/klicni_center.jsp], 30.3.2002.
11. Klicni center CTI32. [URL: <http://www.computel-aj.si/slovene/prod02.htm>], 30.3.2002.

12. Kron Telekom. [URL: http://www.kron-telekom.si/ericsson/bp_razsiritve.html], 30.3.2002.
13. Naročniške centrale Alcatel 4200. Klicni centri.
[URL: http://www.impulz-lj.si/centrale/alc4200_centri.htm], 30.3.2002.
14. Pregled tržnih poti bančnega poslovanja.
[URL: http://www.zaslon.si/bancnistvo/trzne_poti.htm], 30.3.2002.
15. Reference. [URL: <http://www.cde.si/projekti.asp>], 30.3.2002.
16. Response Design. ?&A. [URL: <http://www.responsesdesign.com/qa/index.asp>], 16.4.2001.
17. Sigma elektronik. [URL: <http://www.sigma-e.si/apolon.htm>], 30.3.2002.
18. Table of Contents FS02 - Associations. [URL: <http://callcentre.co.uk/guest/frcont02.htm>], 16.4.2001.
19. Telefonski imenik Slovenije 2002. Rumene strani. Ljubljana: Telekom Slovenije, 2002.
20. What's a Call Center. [URL: <http://www.callcenterops.com>], 16.4.2001.
21. Who is Datamonitor. [URL: <http://www.datamonitor.com/~dc1e1516f8e842929f56a36e901edbd7~/about/home/index.asp>], 11.6.2002.
22. Who is Datamonitor. Global Headquarters. [URL: <http://www.datamonitor.com/~dc1e1516f8e842929f56a36e901edbd7~/about/home/globalhq.asp>], 11.6.2002.

PRILOGE

Priloga 1: Slovenski prevodi angleških izrazov	1
Priloga 2: Organizacije v svetu, povezane s klicnimi centri	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik	3
Priloga 4: Seznam klicnih centrov vključenih v raziskavo	7
Priloga 5: Kontingenčne tabele o povezanosti med dvema spremenljivkama	11

PRILOGA 1

Tabela 5: Slovenski prevodi angleških izrazov

Št.	Angleški izraz	Slovenski prevod
1.	Automatic Call Distribution (ACD)	samodejna porazdelitev klicev
2.	Automatic Voice Response (AVR)	samodejni glasovni odziv
3.	Average Queue Time	povprečni čas čakanja
4.	Average Speed of Answer (ASA)	povprečna hitrost javljanja
5.	Average Talk Time	povprečni čas pogovora
6.	Call Center, Contact Center, Customer Interaction Center	klicni center
7.	Call Center Management	vodstvo klicnega centra
8.	Call Center Processes	delovni procesi v klicnem centru
9.	Call Centre Management Association	združenje klicnih centrov
10.	Coach Monitoring	mentorsko nadziranje
11.	Computer Telephony Integration (CTI)	računalniško podprta telefonija
12.	Conference Monitoring	posvetovalno nadziranje
13.	Customer-Centric	osredotočenje na stranke
14.	Customer Loyalty	zvestoba strank
15.	Customer Satisfaction (CS)	zadovoljstvo strank
16.	External Metrics	zunanja merila
17.	Human Resources	človeški viri
18.	Inbound Call Centre	klicni center, ki sprejema dohodne klice
19.	Information Technology	informacijska tehnologija
20.	Interactive Voice Response (IVR)	interaktivni glasovni odzivnik
21.	Internal Metrics	notranja merila
22.	Moment of Truth	trenutek resnice
23.	Outbound Call Centre	klicni center, namenjen klicanju navzven
24.	Percent Abandon	odstotek neodgovorjenih klicev
25.	Percent Calls Handled on the First Call	odstotek klicev zaključenih na prvi klic
26.	Predictive Dialing (PD)	vodena izbira klicev, avtomatsko klicanje
27.	Screen Telephony (ST)	telefonija na zaslonu računalnika
28.	Service Quality Management	obvladovanje kakovosti storitve
29.	Side-by-Side Monitoring	vzporedno nadziranje
30.	Silent Monitoring	tiho nadziranje
31.	Supervisor, Quality Professional, Coach	kontrolor
32.	Televoting	daljinsko glasovanje
33.	Training	izobraževanje

PRILOGA 2

Tabela 6: Organizacije v svetu, povezane s klicnimi centri

Št.	Ime organizacije
1.	AFCOM
2.	AFSM International
3.	American Society for Quality (ASQ)
4.	American Telemarketing Association (ATA)
5.	Associated Call Centers Inbound Telemarketing
6.	Association of Computer Telephony Integration Users & Suppliers (ACTIUS)
7.	Association for Services Management International
8.	Association of Support Professionals
9.	Australian Telemarketing & Call Centre Association (ATA)
10.	Call Centre Association UK (CCA)
11.	Call Center Network Group
12.	Call Centre Management Association (CCMA)
13.	Call Center University
14.	Communications Managers Association
15.	Customer Care Institute (CCI)
16.	Customer Service Management Group (CSMG)
17.	Customer Support Consortium
18.	Direct Marketing Association (DMA)
19.	European Direct Marketing Association (EDMA)
20.	Federation of European Direct Marketing Association (FEDMA)
21.	Help Desk FAQ and Discussion Group
22.	Help Desk Institute
23.	Help Desk Professionals Association
24.	Help Desk Users Group UK
25.	Independent Service Network International
26.	Information Technology
27.	Information Technology Services Marketing Association
28.	International Customer Service Association (ICSA)
29.	International Quality & Productivity Center (IQPC)
30.	International Telecommunications Union
31.	Mosaix User Group (MUG)
32.	NASM
33.	Network Professionals Association
34.	Ottawa Regional Call Centre Association (ORCCA)
35.	Professional Planning Forum
36.	Resource Centre for Customer Service Professionals
37.	Sales & Field Force Automation
38.	SMI Group
39.	SOCAP
40.	Telecommunications Users Association (TUA)
41.	Telecoms watchdog UK (OFTEL)

Vir: Table of Contents FS02 - Associations. [URL: <http://callcentre.co.uk/guest/frcont02.htm>], 2001.

Customer Service & Telemarketing Associations. [URL: <http://www.olccinc.com/l-assoc.htm>], 2001.

PRILOGA 3

Anketni vprašalnik: Kakovost storitev klicnega centra

Naziv podjetja: _____

Če želite prejeti analizo rezultatov ankete, pripišite svoj poštni oz. elektronski naslov.

Naslov: _____

oz.

e-pošta: _____

A N K E T A

Kakovost storitev klicnega centra

I. ORGANIZACIJA KLICNEGA CENTRA

Prvi del ankete zajema vprašanja o organizaciji klicnega centra. Prosim vas, da odgovore na zastavljena vprašanja ustrezno označite.

1. Ali vodite statistiko dela klicnega centra?

- Da Ne

Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z »da«, odgovorite še na vprašanja od št. 2-4, če ste odgovorili z »ne«, jih izpustite.

2. Statistika dela klicnega centra zajema (ustrezno označite, možnih je več odgovorov):

- pregled dela posameznih operaterjev
- pregled dela po posameznih delovnih izmenah
- dnevni pregled dela
- tedenski pregled dela
- mesečni pregled dela

3. Katere statistične parametre spremljate (ustrezno označite, možnih je več odgovorov)?

- število prejetih klicev
- število / odstotek neodgovorjenih klicev
- število / odstotek blokiranih klicev (klici, ki ne pridejo v čakalno vrsto)
- povprečni čas pogovora
- povprečni čas čakanja (povprečni čas, ko stranka čaka v čakalni vrsti)
- povprečni držalni čas (povprečni čas, ko je stranka »na čakanju« in čaka na operaterjev odgovor)
- povprečni strošek na klic
- odstotek klicev zaključenih na prvi klic (stranka dobi zeleno informacijo na prvi klic, kar pomeni, da ni nejasnosti in ni potrebe, da za isto stvar kliče večkrat)
- odstotek zasedenosti operaterja (odvisen je od prometa oz. števila klicev)

4. Ali statistika klicnega centra zajema tudi bazo podatkov o strankah (ustrezno označite, možnih je več odgovorov)?

- ne vodimo baze podatkov o strankah
- baza podatkov zajema telefonske številke, iz katerih kličejo stranke
- baza podatkov zajema podatke o pogostosti klicanja posameznih strank
- imamo posebno bazo podatkov o stalnih strankah

5. Kateri so možni načini, s pomočjo katerih stranka pokliče oz. izrazi željo / zahtevo po določeni informaciji oz. storitvi, ki jo nudi klicni center (ustrezno označite, možnih je več odgovorov)?

- telefon
- telefaks
- elektronska pošta
- spletna stran
- interaktivni glasovni odzivnik
- kratka (SMS) sporočila preko mobilne (GSM) telefonije

6. Ali imajo stranke možnost puščanja sporočil izven delovnega časa (vprašanje izpustite, če vaš klicni center posluje 24 ur dnevno)?

- Da Ne

7. Ali v klicnem centru merite (ocenjujete) zadovoljstvo svojih strank (ustrezno označite, možen je en sam odgovor)?

- nikoli
- 1-krat letno
- 2-krat letno
- vsako četrletje
- drugo (dopišite):

Če v klicnem centru merite (ocenjujete) zadovoljstvo svojih strank, odgovorite še na spodnje vprašanje, sicer ga izpustite.

8. Katere so metode, ki jih uporabljate za merjenje in spremljanje zadovoljstva strank (ustrezno označite, možnih je več odgovorov)?

- pritožbe in predlogi
- anketiranje, ki ga izvaja poseben oddelek znotraj podjetja
- anketiranje, ki ga izvaja zunanja organizacija
- namišljen nakup
- analiza izgubljenih kupcev

9. Kakšna je usmeritev poslovanja vašega klicnega centra glede na odnos stroški poslovanja / zadovoljstvo strank (ustrezno označite, možen je en sam odgovor)?

- pomemben je dohodek, zato je poslovanje usmerjeno k čim večjemu številu prejetih klicev
- zadovoljstvo strank je pomembno, vendar je v prvi vrsti potrebno gledati predvsem na stroške
- pomembno je, da stranki posredujemo dodatna pojasnila, vendar ne več kot smo precenili, da je potrebno
- najpomembnejše je zadovoljstvo strank, zato čas, ki ga namenimo posamezni stranki, ni pomemben

10. Ali v klicnem centru uporabljate računalniško podprto telefonijo?

- Da Ne

11. Ali ima klicni center za dohodne klice nameščen poseben sprejemni odzivnik s pozdravnim sporočilom?

- Da Ne

Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z »da«, odgovorite še na spodnje vprašanje, sicer ga izpustite.

12. Ali sprejemni odzivnik obvešča klicočega o mestu v čakalni vrsti?

- Da Ne

13. Ali sprejemni odzivnik oz. operater seznanjeni stranko o ceni klica?

- Da Ne

14. Ali v klicnem centru merite (ocenjujete) zadovoljstvo zaposlenih?

- Da Ne

15. Ali plača operaterjev poleg fiksne dela vključuje tudi variabilni del, ki je povezan z uspešnostjo dela operaterjev (ustrezno označite, možen je en sam odgovor)?

- plača je fiksna ne glede na uspešnost operaterja
 fiksni del plače je večji od variabilnega dela
 fiksni in variabilni del plače sta enaka
 variabilni del plače je večji od fiksne dela
 plačo sestavlja samo variabilni del (odvisna je samo od uspešnosti)

16. Ali se delo operaterjev nadzoruje in sicer tako, da kontrolor oz. vodja posluša pogovor operaterja s strankami (ustrezno označite, možen je en sam odgovor)?

- nikoli
 1-krat mesečno
 1-krat tedensko
 vsak dan
 drugo (dopišite):

II. OSEBNO MNENJE

Drugi del ankete se nanaša na vaše osebno mnenje o ustrezni organizaciji klicnega centra. Prosim vas, da s križcem nad številko (od 1 do 5) označite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami. Pri tem pomeni **1 = sploh se ne strinjam** in **5 = zelo se strinjam**.

17. Zaposleni v klicnem centru pri svojem delu uresničujemo prepričanje, da je zadovoljstvo strank ključnega pomena za dolgoročno uspešno poslovanje klicnega centra.

- 1 2 3 4 5

18. Rezultate analize pritožb svojih strank upoštevamo pri uvajanju izboljšav.

- 1 2 3 4 5

19. Klicni center ima ustrezno podporo ostalih oddelkov v podjetju z namenom, da bi uresničili skupne cilje.

- 1 2 3 4 5

20. Zaposleni v klicnem centru imajo za svoje delo na voljo kar se da primerno informacijsko tehnologijo.

- 1 2 3 4 5

21. V klicnem centru dajemo zadovoljstvu zaposlenih velik pomen.

- 1 2 3 4 5

22. Klicni center ima učinkovit sistem izobraževanja, s katerim stalno nadgrajujemo sposobnosti zaposlenih.

- 1 2 3 4 5

III. SPLOŠNI PODATKI

Prosim vas, da odgovorite še na nekaj splošnih vprašanj o vašem klicnem centru.

23. Klicni center je bil ustanovljen leta _____ .

24. Klicni center ima _____ zaposlenih, od tega je _____ redno zaposlenih,
 _____ pogodbeno zaposlenih,
 _____ študentov
 oziroma _____ moških in
 _____ žensk.

25. Ali predstavlja klicni center samostojno delovno mesto (ustrezno označite)?

- komuniciranje s strankami preko posebne številke je samostojna delovna naloga
 komuniciranje s strankami preko posebne številke je združeno z ostalimi delovnimi nalogami

26. Delovni čas klicnega centra:

Pon	Tor	Sre	Čet	Pet	Sob	Ned / prazniki

27. Navedite povprečno število klicev, ki jih sprejmete na običajen delovni dan: _____

28. Označite, v katerem sektorju in na katerem področju deluje vaš klicni center:

Sektor	
<input type="radio"/> Negospodarski oz. državni sektor	<input type="radio"/> Gospodarski sektor
Področje	
<input type="radio"/> dobrodelne organizacije	<input type="radio"/> kupovanje preko telefona, kataloška prodaja
<input type="radio"/> vladne službe	<input type="radio"/> tehnična pomoč in svetovanje
	<input type="radio"/> bančništvo
	<input type="radio"/> zavarovalništvo
	<input type="radio"/> telekomunikacije
	<input type="radio"/> računalništvo
	<input type="radio"/> sprejem nujnih klicev
	<input type="radio"/> transport
	<input type="radio"/> informacijski centri
	<input type="radio"/> zdravstvo
	<input type="radio"/> turizem
	<input type="radio"/> posredovanje dela
	<input type="radio"/> drugo (dopišite):

PRILOGA 4

Tabela 7: Seznam klicnih centrov vključenih v raziskavo, njihove telefonske številke in vrste storitev, ki jih nudijo

Št.	Naziv podjetja / organizacije	Tel. št.	Storitev
1.	Adria Airways	080-1300 080-1303	informacije in rezervacije letalskih prevozov Privilege Club
2.	Adriamed	080-1232	informacije za diabetike
3.	Adriaplin	080-1217	dežurna služba v primeru okvar in uhajanja plina
4.	Adriatic zavarovalna družba	080-1110	informacije o zavarovalnih storitvah
5.	Aerodrom Ljubljana	04-2061-981	informacijski center
6.	Alpe No. 1, Avis rent a car	080-2233	rezervacijski center
7.	AMZS	01-5305-300	informacijski center
8.	Apel servis	080-1003	študentski servis
9.	Arix	080-1444	TV prodaja ortopedskih vzmetnic
10.	Assistance Coris	080-1040 080-1080 080-1323 080-2828	dežurni telefon za pomoč na cesti Renault pomoč Mazdina mobilna pomoč asistenca Slovenica
11.	Ataja	080-1780 080-1782	prodaja knjig po pošti
12.	Avtobusna postaja Ljubljana	090-4230 090-4240 090-934-230	klicni center (informacije) odzivnik (medkrajevni vozni red) informacije (za klice iz mobilnih telefonov)
13.	Avtotehna Vis	080-2280	informacije o prodaji vozil
14.	Banka Koper	080-1013 080-3003	pomoč pri transakcijskih računih informacije po I-Net-u (elektronska nakazila)
15.	Bankart	01-5834-183	klicni center
16.	Batagel & co.	05-7200-460	informacije, sprejem naročil
17.	Belinka Belles	080-1088	svetovanje kupcem o izdelkih
18.	Bofrost Adria	080-1312	informacije za stranke
19.	Bramac	080-2030	svetovanje pri obnovi streh
20.	Butan plin	080-1005 080-2005	naročanje plina
21.	Cankarjeva založba	080-1108	prodaja knjig
22.	Center za socialno delo Lj.-Vič-Rudnik	080-2213	otroški telefon
23.	Ceris	080-5050	informacije o izkaznicah v šolstvu
24.	City Express	01-2002-200	sprejem naročil
25.	Colgate Palmolive Adria	080-1017	svetovanje o uporabi izdelkov Colgate Palmolive
26.	Časnik Finance	080-1580	informacije za naročnike
27.	DHL International	01-5887-800	informacijsko - naročniški center
28.	Dnevnik	080-2225	sprejem reklamacij

Št.	Naziv podjetja / organizacije	Tel. št.	Storitev
29.	Door to Door	080-1501	sprejem naročil za transport
30.	DZS založništvo in trgovina	01-5405-140	klicni center (sprejem naročil)
31.	Elektro Ljubljana, PE Elektro Ljubljana mesto	01-2315-358	dežurna služba
32.	Energetika Ljubljana	080-2882	center za pomoč uporabnikom
33.	Enka travel	01-2415-480	klicni center (Last Minute)
34.	E - trading	080-2333	kataloška prodaja (zastopstvo za Conrad Electronic)
35.	Freising	080-1280	sprejem naročil na revijo
36.	GA	080-1771	kataloška prodaja (gospodinjski aparati)
37.	Generali zavarovalnica	080-7077	informacije o zavarovalnici in njeni ponudbi
38.	General Parcel	080-2323	sprejem naročil za prevzem paketov
39.	Gospodarski vestnik	080-1050	posredovanje informacij
40.	Grawe zavarovalnica	080-2240	informacije za stranke
41.	Hyundai Avto Trade	080-1022	info linija za kupce vozil Hyundai
42.	IBM Slovenija	080-2600 do 080-2617	informacije, pomoč poslovnim partnerjem, spletna trgovina, izobraževalne storitve, Tele-prodaja
43.	Illirika turizem	01-2348-888	klicni center (Last Minute)
44.	Incotel	080-2888	klicni center
45.	Intereuropa, Filiala UPS	080-2100 080-2112	paketna distribucija kurirske storitve
46.	Izletnik Celje, Avtobusna postaja Celje	090-4109	informacije o cenah prevozov
47.	Jamstveni sklad RS	080-1121 080-1414	svetovanje informacije v zvezi z uveljavitvijo zahtevka za pridobitev preživitve
48.	Javno podjetje za vzdrževanje avtocest	080-1503	informacije v zvezi z ABC cestninjenjem
49.	Jub	080-1556	posredovanje informacij o izdelkih
50.	Kapitalska družba PIZ	080-1800 080-2345	informacije o pokojninskem in invalidskem zavarovanju informacije o prostovoljnem pokojninskem zavarovanju
51.	KD Investments	080-1208	informacije o vzajemnih skladih
52.	KLI Logatec	080-1244	informacije in prodaja oken in vrat
53.	Klinični center Ljubljana, Reševalna postaja	080-1784	naročanje prevozov z rešilnim vozilom
54.	Kompas Holidays	01-2006-111	klicni center (rezervacije in informacije)
55.	Lisac & Lisac	080-1509	informacije in sprejem prijav na izobraževalne seminarje
56.	Ljubljanski kabel	080-1525	informacije
57.	Medinet	080-2010 080-2310	pomoč za uporabnike interneta pomoč za uporabnike internetne telefonije

Št.	Naziv podjetja / organizacije	Tel. št.	Storitev
58.	Medvešek Pušnik	080-1060	informacije o cenah delnic in druge borzne informacije
59.	Mladinska knjiga založba	01-2413-460	klicni center kluba Svet knjige
60.	Mobitel	080-4131 080-7070	informacije o naročnikih splošne informacije
61.	MOVIT, Zavod za razvoj mobilnosti mladih	080-2626	informacijska podpora imetnikom evropske mladinske kartice
62.	National Globtour rent a car	080-2114	sprejem naročil
63.	Neckermann	02-3004-555	kataloška prodaja
64.	Nigrad, Avtobusna postaja Maribor	090-7230 090-934-250	informacije informacije (za klice iz mobilnih telefonov)
65.	Nova Ljubljanska banka	080-1585	Teledom (popolna bančna storitev po telefonu)
66.	Odškodnina	080-2021	svetovanje v odškodninskih primerih
67.	Parnad Vorwerk	080-1033	sprejem naročil
68.	Pekarne Mlinotest	080-2272	sprejem naročil
69.	Petrol	080-2266	sprejem naročil za kurilno olje
70.	Poseidon	080-2007	TV prodaja
71.	Pošta Slovenije	080-1400 080-1410	sprejem naročil hitre pošte sprejem naročil za telegrame
72.	Prešernova družba	080-1930	sprejem naročil za knjige in reklamacije
73.	Quelle	03-8982-910	kataloška prodaja
74.	RS - Ministrstvo za notranje zadeve, Uprava za notranje zadeve Ljubljana	113 01-2317-544	operativno komunikacijski center
75.	RS - Ministrstvo za okolje in prostor, Agencija RS za okolje	090-7130	dežurni prognostik (informacije o vremenu in napovedi)
76.	RS - Urad varuha človekovih pravic	080-1530	pojasnila, informacije in nasveti
77.	RS - Urad vlade RS za droge	080-1553	svetovanje
78.	RS - Urad vlade za informiranje	080-2002	informacije o Evropski Uniji in o vključevanju Slovenije vanjo
79.	Salomon	090-7107 01-5880-000	sporočilo gesel za uporabo Salomonovega oglasnika preko interneta oddaja malih oglasov po telefonu (Salomonov oglasnik)
80.	Sanolabor	080-1506	kataloška prodaja
81.	Si. mobil	080-4040	informacije o naročnikih in splošne inf.
82.	SIOL	080-1000 080-8765	prodaja SIOL paketov tehnična pomoč uporabnikom
83.	SKB banka	080-1515	zeleni telefon (informacijski servis)
84.	Slovenica zavarovalniška hiša	080-3030	svetovanje in informacije o zavarovanju
85.	Slovenska knjiga	080-1511	informacije, sprejem naročil za knjige in reševanje reklamacij

Št.	Naziv podjetja / organizacije	Tel. št.	Storitev
86.	Slovenske železnice, Železniška postaja Ljubljana	01-2913-332	informacijski center (železniške informacije)
87.	Studio Moderna	080-1015 080-1540 080-1541 080-1551	Top Shop (TV prodaja)
88.	Športna unija Slovenije	080-1321	informacije s področja športne rekreacije
89.	Študentski servis ŠOU	080-2011 090-7292	študentski servis informacije o nakazilih
90.	TBS Team 24	080-1921	avtomobilska asistenca
91.	Telemach	080-2288	informacije strankam
92.	Telekom Slovenije, mednarodni klicni center	115 1180 19810	prijava mednarodnih in medkrajevnih pogovorov inf. o tel. naročnikih v drugih državah naročilo bujenja
93.	Turistična agencija Sonček	02-2208-033	klicni center (Last Minute)
94.	Voljatelj	01-5875-888	tehnična podpora (dežurni center)
95.	Western Wireless International (Vega)	070-777-777	klicni center za pomoč uporabnikom
96.	Založba Rokus	080-1990	prodaja poslovnih daril in šolskih knjig
97.	Zavarovalnica Triglav	080-2864	asistenčni center
98.	Zavod za turizem Ljubljana, Turistično informacijski center	01-3061-215	turistične informacije
99.	Zavod za varstvo potrošnikov	080-1010	svetovanje potrošnikom
100.	Zveza prijateljev mladine Slovenije	080-1234	TOM (telefon otrok in mladostnikov)

Vir: Telefonski imenik Slovenije, 2002.

PRILOGA 5:**Kontingenčne tabele o povezanosti med dvema spremenljivkama****Tabela 8:** Kontingenčna tabela, ki prikazuje povezanost med vodenjem statistike dela klicnega centra (spremljanje statističnih parametrov v posameznih časovnih obdobjih) in številom zaposlenih v njem

			Vodenje statistike dela KC		Skupaj
			Da	Ne	
Število zaposlenih v KC	od 1 do 10	Frekvenca	16	10	26
		% znotraj števila zaposlenih v KC	61,5%	38,5%	100,0%
		% znotraj vodenja statistike dela KC	51,6%	100,0%	63,4%
		% glede na število vseh enot	39,0%	24,4%	63,4%
	od 11 do 25	Frekvenca	7	0	7
		% znotraj števila zaposlenih v KC	100,0%		100,0%
		% znotraj vodenja statistike dela KC	22,6%		17,1%
		% glede na število vseh enot	17,1%		17,1%
	od 26 do 50	Frekvenca	6	0	6
		% znotraj števila zaposlenih v KC	100,0%		100,0%
		% znotraj vodenja statistike dela KC	19,4%		14,6%
		% glede na število vseh enot	14,6%		14,6%
od 51 do 100	Frekvenca	1	0	1	
	% znotraj števila zaposlenih v KC	100,0%		100,0%	
	% znotraj vodenja statistike dela KC	3,2%		2,4%	
	% glede na število vseh enot	2,4%		2,4%	
101 in več	Frekvenca	1	0	1	
	% znotraj števila zaposlenih v KC	100,0%		100,0%	
	% znotraj vodenja statistike dela KC	3,2%		2,4%	
	% glede na število vseh enot	2,4%		2,4%	
Skupaj	Frekvenca	31	10	41	
	% znotraj števila zaposlenih v KC	75,6%	24,4%	100,0%	
	% znotraj vodenja statistike dela KC	100,0%	100,0%	100,0%	
	% glede na število vseh enot	75,6%	24,4%	100,0%	

Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Pearsonov χ^2 test: $\chi^2 = 7,630$

stopnja tveganja $\alpha = 0,106$

70% celic ima pričakovane frekvence manjše od 5
najnižja pričakovana frekvenca je 0,24

Da so predpostavke χ^2 testa izpolnjene, mora biti najnižja pričakovana frekvenca vsaj 5 (Kropivnik, Trampuž, 2000, str. 41). Če predpostavke niso izpolnjene, o povezanosti med dvema spremenljivkama na populaciji ne moremo sklepati.

Tabela 9: Kontingenčna tabela, ki prikazuje povezanost med uporabo računalniško podprte telefonije in povprečnim številom prejetih klicev na dan

			Računalniško podprta telefonija		Skupaj
			Da	Ne	
Povprečno število prejetih klicev na dan	od 1 do 30	Frekvenca	3	6	9
		% znotraj povprečnega števila prejetih klicev na dan	33,3%	66,7%	100,0%
		% znotraj računalniško podprte telefonije	12,0%	46,2%	23,7%
		% glede na število vseh enot	7,9%	15,8%	23,7%
	od 31 do 100	Frekvenca	2	4	6
		% znotraj povprečnega števila prejetih klicev na dan	33,3%	66,7%	100,0%
		% znotraj računalniško podprte telefonije	8,0%	30,8%	15,8%
		% glede na število vseh enot	5,3%	10,5%	15,8%
	od 101 do 500	Frekvenca	9	2	11
		% znotraj povprečnega števila prejetih klicev na dan	81,8%	18,2%	100,0%
		% znotraj računalniško podprte telefonije	36,0%	15,4%	28,9%
		% glede na število vseh enot	23,7%	5,3%	28,9%
	od 501 do 1000	Frekvenca	6	1	7
		% znotraj povprečnega števila prejetih klicev na dan	85,7%	14,3%	100,0%
		% znotraj računalniško podprte telefonije	24,0%	7,7%	18,4%
		% glede na število vseh enot	15,8%	2,6%	18,4%
	1001 in več	Frekvenca	5	0	5
		% znotraj povprečnega števila prejetih klicev na dan	100,0%		100,0%
		% znotraj računalniško podprte telefonije	20,0%		13,2%
		% glede na število vseh enot	13,2%		13,2%
Skupaj		Frekvenca	25	13	38
		% znotraj povprečnega števila prejetih klicev na dan	65,8%	34,2%	100,0%
		% znotraj računalniško podprte telefonije	100,0%	100,0%	100,0%
		% glede na število vseh enot	65,8%	34,2%	100,0%

Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Pearsonov χ^2 test: $\chi^2 = 12,111$

stopnja tveganja $\alpha = 0,017$

80% celic ima pričakovane frekvence manjše od 5
najnižja pričakovana frekvenca je 1,71

Tabela 10: Kontingenčna tabela, ki prikazuje povezanost med merjenjem zadovoljstva strank in konkurenčnostjo področja, na katerem deluje klicni center

			Merjenje zadovoljstva strank		Skupaj
			Da	Ne	
Konkurenčnost področja	nekonkurenčno okolje	Frekvenca	5	5	10
		% znotraj konkurenčnosti področja	50,0%	50,0%	100,0%
		% znotraj merjenja zadovoljstva strank	18,5%	33,3%	23,8%
		% glede na število vseh enot	11,9%	11,9%	23,8%
	nizka konkurenca	Frekvenca	3	3	6
		% znotraj konkurenčnosti področja	50,0%	50,0%	100,0%
		% znotraj merjenja zadovoljstva strank	11,1%	20,0%	14,3%
		% glede na število vseh enot	7,1%	7,1%	14,3%
	visoka konkurenca	Frekvenca	19	7	26
% znotraj konkurenčnosti področja		73,1%	26,9%	100,0%	
% znotraj merjenja zadovoljstva strank		70,4%	46,7%	61,9%	
	% glede na število vseh enot	45,2%	16,7%	61,9%	
Skupaj		Frekvenca	27	15	42
		% znotraj konkurenčnosti področja	64,3%	35,7%	100,0%
		% znotraj merjenja zadovoljstva strank	100,0%	100,0%	100,0%
		% glede na število vseh enot	64,3%	35,7%	100,0%

Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Pearsonov χ^2 test: $\chi^2 = 2,297$

stopnja tveganja $\alpha = 0,317$

50% celic ima pričakovane frekvence manjše od 5

najnižja pričakovana frekvenca je 2,14

Tabela 11: Kontingenčna tabela, ki prikazuje povezanost med usmeritvijo poslovanja klicnega centra k zadovoljstvu strank in merjenjem njihovega zadovoljstva

Ocena 1 = sploh se ne strinjam 5 = zelo se strinjam		Merjenje zadovoljstva strank		Skupaj	
		Da	Ne		
Usmeritev poslovanja k zadovoljstvu strank	1	Frekvenca % znotraj usmeritve poslovanja k zadovoljstvu strank % znotraj merjenja zadovoljstva strank % glede na število vseh enot	0	0	0
	2	Frekvenca % znotraj usmeritve poslovanja k zadovoljstvu strank % znotraj merjenja zadovoljstva strank % glede na število vseh enot	0	0	0
	3	Frekvenca % znotraj usmeritve poslovanja k zadovoljstvu strank % znotraj merjenja zadovoljstva strank % glede na število vseh enot	4 100,0% 15,4% 9,8%	0	4 100,0% 9,8% 9,8%
	4	Frekvenca % znotraj usmeritve poslovanja k zadovoljstvu strank % znotraj merjenja zadovoljstva strank % glede na število vseh enot	5 62,5% 19,2% 12,2%	3 37,5% 20,0% 7,3%	8 100,0% 19,5% 19,5%
	5	Frekvenca % znotraj usmeritve poslovanja k zadovoljstvu strank % znotraj merjenja zadovoljstva strank % glede na število vseh enot	17 58,6% 65,4% 41,5%	12 41,4% 80,0% 29,3%	29 100,0% 70,7% 70,7%
Skupaj	Frekvenca % znotraj usmeritve poslovanja k zadovoljstvu strank % znotraj merjenja zadovoljstva strank % glede na število vseh enot	26 63,4% 100,0% 63,4%	15 36,6% 100,0% 36,6%	41 100,0% 100,0% 100,0%	

Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Pearsonov χ^2 test: $\chi^2 = 2,598$

stopnja tveganja $\alpha = 0,273$

50% celic ima pričakovane frekvence manjše od 5
najnižja pričakovana frekvenca je 1,46

Tabela 12: Kontingenčna tabela, ki prikazuje povezanost med poudarkom na zadovoljstvu zaposlenih v klicnem centru in merjenjem njihovega zadovoljstva

Ocena 1 = sploh se ne strinjam 5 = zelo se strinjam		Merjenje zadovoljstva zaposlenih		Skupaj	
		Da	Ne		
Poudarek na zadovoljstvu zaposlenih	1	Frekvenca % znotraj poudarka na zadovoljstvu zaposlenih % znotraj merjenja zadovoljstva zaposlenih % glede na število vseh enot	0 100,0%	1 100,0%	1 2,4%
	2	Frekvenca % znotraj poudarka na zadovoljstvu zaposlenih % znotraj merjenja zadovoljstva zaposlenih % glede na število vseh enot	0 100,0%	2 10,0%	2 4,9%
	3	Frekvenca % znotraj poudarka na zadovoljstvu zaposlenih % znotraj merjenja zadovoljstva zaposlenih % glede na število vseh enot	2 14,3%	12 85,7%	14 100,0%
	4	Frekvenca % znotraj poudarka na zadovoljstvu zaposlenih % znotraj merjenja zadovoljstva zaposlenih % glede na število vseh enot	4 57,1%	3 42,9%	7 100,0%
5	Frekvenca % znotraj poudarka na zadovoljstvu zaposlenih % znotraj merjenja zadovoljstva zaposlenih % glede na število vseh enot	15 88,2%	2 11,8%	17 100,0%	
Skupaj		Frekvenca % znotraj poudarka na zadovoljstvu zaposlenih % znotraj merjenja zadovoljstva zaposlenih % glede na število vseh enot	21 51,2%	20 48,8%	41 100,0%
			100,0%	100,0%	100,0%
			51,2%	48,8%	100,0%

Vir: Podatki raziskave o klicnih centrih v Sloveniji, avgust 2002.

Pearsonov χ^2 test: $\chi^2 = 20,215$

stopnja tveganja $\alpha = 0,000$

60% celic ima pričakovane frekvence manjše od 5

najnižja pričakovana frekvenca je 0,49