

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH ZA UČINKOVITO DELO PO TELEFONU**

Ljubljana, januar 2002

NATALIJA SKOPEC

## **IZJAVA**

Študentka NATALIJA SKOPEC izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. NADE ZUPAN in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.01.2002.

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD.....   | 1  |
| 2. VZGOJA, IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE .....                                       | 2  |
| 2.1. RAZLIKE MED POJMI .....   | 2  |
| 2.2. PREDSTAVITEV RAZLIČNIH METOD IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA .....                                 | 3  |
| 2.3. CILJI IN NALOGE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V ORGANIZACIJAH .....                              | 4  |
| 3. SPORAZUMEVANJE PO TELEFONU.....   | 5  |
| 3.1. POMEN TELEFONSKEGA SPORAZUMEVANJA PRI POSLOVANJU PODJETJA .....                                   | 5  |
| 3.2. ZNAČILNOSTI IN POSEBNOSTI UPORABE TELEFONA PRI SPORAZUMEVANJU .....                               | 6  |
| 3.3. NAČINI SPORAZUMEVANJA S STRANKAMI .....   | 8  |
| 3.3.1. Sprejemanje klicev .....  | 8  |
| 3.3.1.1. Oddelek za pomoč kupcem .....   | 8  |
| 3.3.1.2. Oddelek za naročila .....   | 8  |
| 3.3.1.3. Delo v recepciji ali telefonski centrali.....   | 9  |
| 3.3.2. Klici navzven .....   | 9  |
| 3.3.2.1. Telefonske raziskave .....  | 10 |
| 3.3.2.2. Dogovarjanje za termin prodajnih sestankov .....  | 11 |
| 3.3.2.3. Prodaja po telefonu .....   | 11 |
| 3.4. KLICNI CENTRI V PODJETJIH .....   | 13 |
| 3.4.1. Značilnosti klicnega centra .....   | 13 |
| 3.4.2. Prednosti in slabosti klicnega centra .....   | 13 |
| 3.4.3. Klicni centri v Sloveniji.....  | 14 |
| 3.5. EVROPSKI STANDARDI ZA USPOSABLJANJE OPERATERJEV V INTERAKTIVNIH KLICNIH CENTRIH .....             | 15 |
| 4. POSEBNOSTI USPOSABLJANJA V KLICNIH CENTRIH ZA DELO PO TELEFONU .....                                | 17 |
| 4.1. ODLOČITEV V PODJETJU ZA USPOSABLJANJE .....   | 17 |
| 4.2. VLOGA OPERATERJA PRI USPEŠNEM POSLOVANJU PODJETJA .....   | 18 |
| 4.2.1. Lastnosti, ki so nujno potrebne za delo po telefonu .....                                       | 18 |
| 4.2.2. Kaj lahko operaterja naučimo .....  | 19 |
| 4.2.2.1. Napotki za uspešno telefonsko sporazumevanje.....   | 19 |
| 4.2.2.2. Psihološki dejavniki, ki lahko ovirajo telefonsko sporazumevanje, in kako jih odpravimo ..... | 20 |
| 4.2.2.3. Kako ravnati z zahtevnimi strankami.....  | 21 |
| 4.3. METODE PRI USPOSABLJANJU PO TELEFONU .....  | 22 |
| 4.3.1. Igranje vlog .....  | 22 |
| 4.3.2. Pisna navodila .....  | 23 |
| 4.4. BONTON ZA TELEFONSKO SPORAZUMEVANJE.....  | 24 |
| 5. RAZISKAVA O NAČINU USPOSABLJANJA V ŠESTIH SLOVENSКИH PODJETJIH .....                                | 24 |
| 5.1. NAMEN RAZISKAVE .....   | 24 |
| 5.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE .....  | 25 |
| 5.3. REZULTATI RAZISKAVE .....   | 25 |
| 5.3.1. Cedik .....   | 25 |
| 5.3.2. Slovenska založba .....   | 28 |
| 5.3.3. Svetovalna agencija Zavarovalnice Triglav .....   | 29 |
| 5.3.4. Telekom .....   | 31 |
| 5.3.5. Mobitel .....   | 33 |
| 5.3.6. Cati center.....  | 36 |
| 5.4. RAZLIKE IN PODOBNOSTI MED OMENJENIMI KLICNIMI CENTRI .....  | 38 |
| 5.5. PRIMERJAVA TEORIJE IN PRAKSE .....  | 41 |
| 5.6. IZKUŠNJE Z OPISANIMI KLICNIMI CENTRI.....   | 42 |
| 6. SKLEP.....  | 43 |
| 7. LITERATURA.....   | 44 |
| 8. VIRI.....   | 45 |

## 1. UVOD

V današnjem času se podjetja srečujejo z veliko konkurenco na vseh področjih. Za dobro poslovanje in za preživetje na trgu morajo podjetja veliko vlagati v razvoj izdelkov, tehnologijo in še posebej v znanje in usposobljenost svojih zaposlenih. Neposreden stik s kupci je zelo pomemben dejavnik, ki prispeva k dolgoročni uspešnosti podjetja.

V svojem diplomskem delu sem predstavila usposabljanje zaposlenih za učinkovito delo po telefonu. Želela sem ugotoviti, kako poteka tovrstno usposabljanje v različnih podjetjih, kakšne so značilnosti šolanja in kakšen odnos imajo do tega področja. V tujini je tovrstna praksa uveljavljena že desetletja, v Sloveniji pa se je začelo to področje razvijati šele v zadnjem desetletju. Predvsem zato moje diplomsko delo obsega tudi empirični del, kjer sem želela ugotoviti, kako v slovenskih podjetjih potekajo takšna usposabljanja.

Na podlagi tega sem svoje diplomsko delo razdelila v grobem na dva dela, prvi del je teoretičen in govori najprej o splošnih značilnostih pojmov: vzgoja, izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje. V naslednjem poglavju se osredotočim na teoretične zakonitosti telefonskega dialoga, v kakšne namene uporabljamo telefon in značilnosti tovrstnih uporab. S pomočjo člankov iz revije »Profesionalna prodaja« predstavim, kakšne so značilnosti klicnih centrov ter njihove prednosti in slabosti. V nadaljevanju obravnavam posebnosti usposabljanja za različna dela po telefonu, dejavnike za dobro delo po telefonu, kako poteka program usposabljanja, kako se moramo obnašati po telefonu in drugo, kar je povezano s telefonskim sporazumevanjem na službenem mestu.

Drugi del diplomskega dela pa je empiričen, kjer sem napravila raziskavo med šestimi podjetji v Sloveniji. Odločila sem se za podjetja z različnimi dejavnostmi, da bi ugotovila, kakšne so značilnosti usposabljanja pri posameznem podjetju in ali imajo pri tem skupne lastnosti. Navsezadnje pa me je zanimalo, v kolikšni meri se ujemata teorija in praksa. Ali podjetja ravna po teoretičnih pravilih ali drugače in zakaj je tako ter od česa je odvisen njihov način usposabljanja zaposlenih.

## 2. VZGOJA, IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN IZPOPOLNJEVANJE

### 2.1. Razlike med pojmi

Poslovanje sodobnega podjetja ni togo definirano, saj je podjetje sistem, ki se ves čas spreminja. Brez visoke stopnje znanja ni sprememb, brez teh pa ni razvoja in rasti podjetja. Znanje zaposlenih je gonilna sila večine pozitivnih premikov, zato bi morali v podjetjih neprestano potekati tudi procesi izobraževanja vseh zaposlenih. Podjetja morajo sprejeti izobraževanje in usposabljanje zaposlenih kot nekaj običajnega in kot investicijo za boljše poslovanje.

Vzgojo in izobraževanje pojmuje v najširšem smislu kot posebno družbeno dejavnost, usmerjeno k doseganju določenega vzgojno-izobraževalnega smotra (Jereb, 1998, str. 17). Pri tem lahko rečemo, da je vzgoja predvsem celovit in dolgotrajen proces razvoja in oblikovanja človekove osebnosti, pri čemer se usmerjeno oblikuje osebnost vsakega posameznika ter se ga prilagaja zahtevam družbenega okolja, katerega vrednote in norme naj bi sprejel. K doseganju tako opredeljenega vzgojnega smotra pa prispeva tudi izobraževanje, ki ga lahko opredelimo kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet (Jereb, 1998, str. 17). Usposabljanje pa pomeni proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (Jereb, 1998, str. 17). Časovno daljše ali krajše usposabljanje je danes nujna sestavina vsakega vzgojno-izobraževalnega procesa. Pri tem pa ne gre prezreti dejstva, da je vsako usposabljanje povezano z vzgojo in izobraževanjem ter da se vzgoja, izobraževanje in usposabljanje medsebojno dopolnjujejo. Ko namreč govorimo o razvijanju znanja, spretnosti in navad kot osnovnih sestavin vsakega izobraževanja, imamo v mislih vedno tudi usposabljanje človeka za izvajanje določenih poklicnih in življenjskih nalog.

Poleg teh osnovnih pojmov pa poznamo še nekatere, ki so tudi pomembni za razumevanje izobraževanja. Po smotru in vsebini delimo izobraževanje na splošno in strokovno (Jereb, 1998, str. 18). Pri splošnem izobraževanju je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na posredovanje tistih znanj o naravi in družbi, ki jih potrebuje za življenje vsak človek. Pri tem bi bilo zmotno misliti, da se splošno izobraževanje prične in konča z obveznim šolanjem. Z osnovno šolo se sicer zaključijo proces splošnega izobraževanja, kljub temu pa se posameznik

izobražuje tudi v srednji, višji in visoki šoli, pa tudi v družini, delovnem in življenjskem okolju in z lastnimi izkušnjami. O strokovnem izobraževanju pa govorimo takrat, kadar gre za posredovanje in sprejemanje znanja in za razvijanje tistih sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega strokovnega dela (poklicnega dela). Zavedati se moramo, da se splošno in strokovno izobraževanje med seboj tako tesno prepletata in pogojujeta, da je zlasti na višjih nivojih izobraževanja težko reči, kje se konča splošno in kje začne strokovno izobraževanje. Med njima ne more biti ostrih meja.

Temeljni pojem, ki je tudi povezan s tem področjem, je izpopolnjevanje (Jereb, 1998, str. 19). Človek, usposobljen za opravljanje določenega dela v neki dejavnosti, se danes neprestano sooča z razvojem in inovacijami te dejavnosti in je zato prisiljen, da prvotno osvojeno znanje, spretnosti, navade in sposobnosti izpopolnjuje, dopolnjuje ali specializira. Če bi namreč človek ostal le na začetnem nivoju usposobljenosti in se ne bi stalno izpopolnjeval, bi ga razvoj v njegovi stroki kaj kmalu prehitel, posledice pa bi se pokazale v zmanjševanju rezultatov njegovega dela. Zato razumemo pod pojmom izpopolnjevanje procese dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že osvojenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti (Jereb, 1998, str. 19). Izpopolnjevanje omogoča človeku, da vse svoje življenje osvežuje, dopolnjuje, širi in pogloblja svoje znanje.

## 2.2. Predstavitev različnih metod izobraževanja in usposabljanja

Pri izobraževanju in usposabljanju ljudi se uporabljajo različne metode za pridobitev določenega znanja (Jereb, 1998, str. 55). Poznamo množične, skupinske in posamične metode, pri katerih postavimo kot temeljni kriterij obliko komuniciranja med učiteljem, učenci in izvori informacij.

Pri množičnih metodah ima učitelj poudarjeno vlogo, saj nastopa kot izključni posredovalec znanj ali informacij. Med te metode spadajo predavanje, pripovedovanje, opisovanje ali pojasnjevanje, poročanje in praktični prikazi. Učenci s poslušanjem, gledanjem in zapisovanjem sprejemajo znanja ali informacije, pri tem pa ostajajo pasivni.

V drugo skupino sodijo metode, s pomočjo katerih del informacij posreduje učitelj, določen del informacij pa morajo učenci prek drugih virov osvojiti sami. V to skupino spadajo

naslednje metode: pogovor, diskusija, različne vaje, preučevanje primerov, igranje vlog in urjenje.

Pri posamičnih metodah pa morajo učenci informacije na podlagi ustreznih virov osvojiti sami, ob posredni pomoči ali pa brez pomoči učitelja. V to skupino pa štejemo delo z besedili, programirano gradivo, učenje z računalnikom in samostojno urjenje.

### 2.3. Cilji in naloge izobraževanja in usposabljanja v organizacijah

Vsako podjetje, ki namerava svoje zaposlene izobraževati in usposablјati, se mora najprej seznaniti s smotri in cilji, ki jih želi s tem doseči, ter z določenimi dejavniki, ki vplivajo na uspešnejši proces usposabljanja. S stališča organizacije naj bi izobraževanje oz. usposabljanje zaposlenih prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela (Jereb, 1998, str. 101). Iz tega lahko izvedemo naslednje specifične cilje takšne dejavnosti v organizaciji:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih skladno s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov;
- pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja;
- dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja;
- vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi in uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Izobraževalna dejavnost v organizaciji mora slediti njenemu razvoju in pravočasno reagirati na vse spremembe. Da bo lahko uresničila svoje cilje, mora opraviti naslednje temeljne naloge (Jereb, 1998, str. 101):

- analizirati in ugotavljati potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela;

- načrtovati zadovoljevanje izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske itd.);
- izdelati programe in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih;
- organizirati in realizirati mora potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja;
- kontrolirati, spremljati in vrednotiti mora rezultate svojega dela.

Glede na to, da je temeljni interes vsakega podjetja, da z ustrezno organizacijo izobraževalnih aktivnosti dviga produktivnost in povečuje svoj dohodek, lahko štejemo vlaganja v to področje kot investicijo. Vsaka investicija pa mora biti ustrezno utemeljena, zato morajo natančno preučiti, kakšni so specifične potrebe in razvojni načrti in kako k temu prispevata izobraževanje ter usposabljanje kadrov.

### 3. SPORAZUMEVANJE PO TELEFONU

#### 3.1. Pomen telefonskega sporazumevanja pri poslovanju podjetja

Dandanes je proaktivna vloga v odnosu do kupca še vedno večinoma rezervirana za prodajalce. Proaktivno pomeni delovanje v smeri povečevanja poslov in izpopolnjevanja storitev, motiviranje zaposlenih, cenejša prodaja in učinkovito trženje (Zakaj in kdaj integrirati telefon v celotno marketinško strategijo, 2000). Sporazumevanje po telefonu je bilo dolgo časa zaradi premajhnega ugleda med komunikacijskimi orodji podcenjevano, češ saj zna vsakdo telefonirati. S tem se je zanemarjal učinkovit in poceni način, s katerim je mogoče vzpostaviti dialog s potencialnimi in obstoječimi kupci.

Uvedba telefonije je nemara bolj kot katerakoli druga okoliščina vplivala na razvoj poslovne dejavnosti v zadnjih desetletjih (Možina, 1998, str. 138). Obseg komunikacije je izjemno velik – po analizah porabe časa porabijo menedžerji za telefonske razgovore skoraj petino svojega časa. Telefoniranje je zaradi prikladnosti najpogostejši nadomestek za osebne stike in za pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovredno. Poslovno telefoniranje je poslovni razgovor na daljavo in veljajo zanj enake ugotovitve in vodila – vendar pa ima vrsto omejitev, ki jih kaže primerno razumeti in upoštevati.



Poleg neposrednega trženja po telefonu, pa so pomembne tudi splošne navade zaposlenih po telefonu. Vsako podjetje, tudi če njegova prvobitna dejavnost ni povezana s trženjem po telefonu, pa mora preveriti komunikacijske navade svojih zaposlenih po telefonu. Vsak zaposlen je kdaj udeležen v telefonskem sporazumevanju (s stranko, sodelavcem ipd.). Če imamo čas, lahko neopazno opazujemo zaposlene pri njihovem komuniciranju po telefonu in si zapisujemo napake, ki jih opazimo. Če pa za to nimamo časa in nikogar, ki bi to delo opravil namesto nas, lahko uporabimo vprašalnik, s katerim dobimo grobo oceno telefonskih navad zaposlenih. Vprašalnik razdelimo med zaposlene in jih prosimo, naj ga rešijo (glej Prilogo št. 1). Na podlagi rezultatov, ki jih dobimo z vprašalnikom, ugotovimo, kdo od zaposlenih potrebuje dodatno usposabljanje za delo po telefonu, se z njimi pogovorimo o vzrokih težav in napravimo načrt, kako bomo izboljšali njihovo sporazumevanje po telefonu. Prav tako pa je zelo pomembno medsebojno sporazumevanje zaposlenih. Podjetje mora skrbeti, da se zaposleni dobro počutijo v službi in se med seboj razumejo. Zaposleni bodo navade, ki jih imajo pri osebnih pogovorih prenašali na poslovne telefonske razgovore.

Opozorila pa bi rada, da ko v nadaljevanju pri razlagi uporabe telefona uporabljam besede, kot so operater, agent in svetovalec, pri tem mislim vedno osebo, ki opravlja kakršenkoli posel prek telefona.

### 3.2. Značilnosti in posebnosti uporabe telefona pri sporazumevanju

Uporaba telefona se je v zadnjih letih izredno povečala kot način prodajnega in trženjskega orodja. Uporabimo ga lahko na katerikoli stopnji v prodajnem krogu, in sicer kot samostojno orožje ali v povezavi z ostalimi tržnimi sredstvi (Tirbutt, 1991, str. 42).

Prednosti telefona so očitne (Tavčar, 1995, str. 43):

- izredna priročnost in hitro vzpostavljanje stikov.
- Telefonski razgovori so praviloma veliko cenejši od osebnih.
- Prodajalci lahko po telefonu v eni uri dosežejo več morebitnih kupcev izdelka ali storitve kakor pa osebno v enem tednu.
- Telefonski razgovor je veliko osebnejši kot pisno sporazumevanje.
- Prodajalec porabi po telefonu le kratek čas, da doseže oddaljene stranke – ni mu treba potovati iz enega v drugi kraj (Hopkins, 1997, str. 79).

Slabosti telefoniranja so manj očitne, pa zato nič manj občutne (Tavčar, 1991, str. 43):

- telefoniranje je poslovni razgovor z zavezanimi očmi, ker gre po zlu vsaj polovica informacij iz neverbalnega sporazumevanja.
- Prav zato je tudi težje ocenjevanje in doživljanje sogovornika.
- Telefoniranje odpira pot nepovabljenim sogovornikom in klicem ob nepravem času.
- Za telefonskim razgovorom ne ostane nobena sled; navkljub vsem zakonom sogovornika nikdar ne veda, ali jima kdo ne prisluškuje.

K hitrejšemu razvoju telefonije pa je prispeval tudi razvoj tehnologije, ki podpira le-to in omogoča strankam lažje poslovanje prek telefona (Starman, 1994, str. 57). Z vključitvijo telefonskega trženja v računalniško vodeni sistem obdelave je mogoče prihraniti čas in povečati dohodek. Poleg naslovov v računalnik vnesemo tudi vse razpoložljive podatke o nakupnih dogodkih in pripombah strank. Pri aktivnem telefonskem trženju, to je pri klicanju strank po telefonu, je pogosto vprašanje, kako začeti pogovor. Urejena in računalniško vodena banka podatkov omogoča hitro vzpostavitev pogovora, saj klicatelj ve, kdo je oseba, ki jo kliče, kaj je kupila, kdaj in koliko. Vsi podatki so (naj bi bili) v računalniku. Živimo namreč v svetu, kjer vlada telefonu prijazna kultura, ki vidi v telefoniranju velik napredek v sporazumevanju med podjetjem in njegovimi strankami. Nova tehnologija, ki je povezala telefon in računalniško obdelavo podatkov, je omogočila, da so se podjetja usmerila v prodajo že obstoječim in najbolj perspektivnim kupcem. Ljudje se namreč vedno pogosteje odločajo za nakupe prek telefona, kar kaže tudi velik porast brezplačnih telefonskih števil v ta namen. Podjetja pa so se za tak način odločila, da bi kupcem čim bolj olajšala način pridobivanja informacij o izdelkih in storitvah ter v končni fazi tudi naročanje. Zavedajo se, da so v prednosti enostavnejši načini kupovanja. Samo v petih minutah lahko prek telefona pridobimo novega kupca, ali pa obdržimo že obstoječega.

Vendar pa je pri tem nastal problem, ki se ga vsa podjetja niso najbolje zavedala. Res je, da predstavlja telefon zelo preprost način sporazumevanja, kljub temu pa ne pomeni tudi, da je tudi najenostavnejši. Pravilnega pogovarjanja s strankami po telefonu se moramo naučiti. V sporazumevanju, ki je samo govorno, gre po zlu vsaj polovica informacij, ki bi jih sogovorniki prejeli drug o drugem in drug od drugega v neposrednem stiku. Še več: spreten opazovalec zna iz negovornega sporazumevanja razbrati največ tistega, česar sogovornik noče ali ne more povedati (Možina, 1998, str. 139).

### 3.3. Načini sporazumevanja s strankami

#### 3.3.1. Sprejemanje klicev

Telefon lahko uporabljamo pri poslovanju v več namenov in vsak od teh namenov ima svoj cilj. Seveda pa se načini dialogov razlikujejo glede na to, zakaj kličemo. V telefonskem trženju obstajata predvsem dva telefonska sistema, ki se ločita glede na to, kdo koga kliče (Kenneth, 1995, str. 93). V primeru, da kliče potrošnik, poznamo dva osnovna sistema. Sistem, v katerem impulze plača klicani (telefonske številke 080), in sistem, v katerem klicani posebej zaračunava impulze (telefonske številke 090), ki se uporablja za posredovanje različnih storitev – posredovanje informacij o vremenu, vstopnicah za prireditve, brezplačnih vzorcih in drugem. Na drugi strani pa poznamo telefonsko trženje, pri katerem podjetje kliče možne potrošnike – tako imenovani klici navzven. Spodaj bom podrobno predstavila nekatere od načinov sprejemanja klicev.

##### *3.3.1.1. Oddelek za pomoč kupcem*

Podjetja morajo poskrbeti, da so strankam dosegljiva na določeni številki, če bodo imele le-te kakršnakoli vprašanja ali težave. Včasih se zgodi, da je z izdelkom kaj narobe, da manjka kateri od rezervnih delov ali pa ga stranka ne zna uporabljati. Pri tem je pomembno, da delajo po telefonih ustrezno usposobljeni ljudje, ki natančno poznajo svoje proizvode in bodo znali stranki svetovati in pomagati. Zelo pomembno pa je tudi, da ti ljudje ostanejo mirni tudi v pogovoru z zelo zahtevno stranko. Dostikrat katera od strank pokliče samo zato, ker želi sprostiti svojo jezo, in če svetovalci znajo ustrezno reagirati, bodo takšno stranko znali pomiriti in jo tako obdržali.

##### *3.3.1.2. Oddelek za naročila*

Po telefonu lahko prodajamo skoraj vse. Seveda pa se takšna prodaja razlikuje od prodaje, kjer se prodajalec in kupec srečata osebno. V prvi vrsti prodaja po telefonu prihrani veliko časa, saj najdaljši prodajni pogovori trajajo deset minut, v povprečju pa le okrog tri do štiri minute. To pa je seveda veliko manj od pol ure ali ene ure, kolikor običajno porabimo za

osebno prodajo v določenem podjetju. Zaposleni po telefonu morajo zelo dobro poznati vse izdelke, ki jih prodajajo, saj jih lahko le tako dovolj natančno predstavijo kupcem. V kolikor določen izdelek v tistem trenutku ni na voljo, mu morajo prodajalci znati ponuditi kaj drugega, tako da v vsakem primeru pride do prodaje. Seveda pa ne smemo stranke nikoli na silo prepričevati v nakup (Cochrane, 1993, str. 27).

### *3.3.1.3. Delo v recepciji ali telefonski centrali*

Pri delu v različnih recepcijah in telefonskih centralah je pomembno, da vedno razločno in prijazno povemo, kdo smo, in nikoli nikogar ne odpravimo na grd način (Cochrane, 1993, str. 30). Seveda je težko pričakovati od oseb, ki se oglašajo na takšne klice, da bodo poznali vse informacije, ki jih bodo ljudje zahtevali. Poskrbeti pa moramo, da bodo vedeli, kje določeno informacijo iskati. Imeti morajo napisana imena vseh oddelkov, ki obstajajo v podjetju, s čim se ukvarjajo, kontaktne osebe in telefonske številke. Tako bodo lahko hitro poiskali pravo osebo, kateri bodo vezali določeno stranko. Izogniti pa se moramo napotku, naj stranka sama pokliče določeno telefonsko številko. Prav rado se zgodi, da stranka nikoli ne bo dobila zveze s to osebo. V takšnih primerih si je pametneje zapisati podatke stranke in njeno vprašanje ter to posredovati ustrezni osebi. Seveda pa je potrebno obljubo stranki vedno izpolniti. Če smo ji obljubili, da jo bomo poklicali, to tudi storimo. Prav tako se lahko zgodi, da kliče žena našega glavnega poslovnega partnerja (ki je seveda ne poznamo) in bo želela izvedeti določeno informacijo, mi pa jo bomo na zelo neprimeren način odslovili. S tem smo lahko prekinili zelo dober posel, kajti informacije o našem delu se hitro širijo. Čeprav to delovno mesto ni zelo zahtevno, pa mora podjetje kljub temu poskrbeti za primerno osebo, ker telefonist naredi prvi vtis, ki ga kupec dobi o podjetju.

### 3.3.2. Klici navzven

Klici navzven se lahko uporabljajo za različne namene (Klici navzven, 2000). Namen je odvisen od cilja, ki ga podjetje želi doseči. Pri tem pa so pomembni tudi stroški, kakšno bazo uporabimo za klice, kdaj kličemo in podobno. Zaposleni imajo pri tem proaktivno vlogo, saj so oni tisti, ki pokličejo stranko in želijo izvedeti neko informacijo, ji nekaj prodati ali samo povprašati o zadovoljstvu s prejšnjim nakupom. S klici navzven povečujemo število novih

kupcev, vzdržujemo odnos z obstoječimi kupci, spodbujamo ponovne nakupe, seznanjamo kupce o naših obstoječih in novih izdelkih in storitvah, raziskujemo navade kupcev, izvajamo druge ankete, terjamo plačila ter podobno. Ta način sporazumevanja po telefonu je mnogo bolj zahteven in naporen kot zgolj sprejemanje klicev. Mi smo namreč tisti, ki posežemo v prosti ali delovni čas stranke, ki pa seveda ni vedno navdušena nad našim klicem. Zato se moramo na takšne klice tudi psihično bolj pripraviti, da nas tovrstne zavrnitve ne bodo preveč prizadele.

Iz teh vrst klicev pa lahko izberemo nekaj načinov sporazumevanja s strankami, ki so najpogostejši.

### *3.3.2.1. Telefonske raziskave*

Telefon lahko na primer uporabljamo v različne raziskovalne namene (Klici navzven, 2000). Z njim prepoznavamo odločevalce v podjetjih, spoznavamo konkurenco in trg, v pomoč so nam pri prepoznavanju potencialnih kupcev in s tem novih kupcev. Ta način je dosti cenejši, kot če bi ta posel opravljali prodajalci na terenu. Skupina telefonskih operaterjev vzpostavi z njimi kontakt in identificirajo njihove potrebe še preden pridejo prodajalci do njih. Na ta način si lahko gradimo svojo bazo podatkov, kajti še tako specializirana baza ne bo dobra, če ne bo sproti ažurirana. Tudi direktna pošta bo uspešnejša, če jo bomo naslavljali na prave osebe v podjetjih, kar prav tako lahko izvemo po telefonu.

Raziskave bodo tudi omogočile prodajnemu osebju, da bodo klicali ob primernih trenutkih, kar jim bo gotovo povečalo uspeh. Pri tovrstnih raziskavah pa ne smemo pozabiti, da prosimo ljudi, da se odrečejo svojemu prostemu času, da bi sodelovali v naši raziskavi, zato pa ne bodo dobili nobene nagrade. Zato se moramo potruditi dobiti v najkrajšem času čim več koristnih informacij, paziti pa moramo, da ne zastavljamo preveč vprašanj. Zelo pomembna stvar na koncu pa je, da se osebi, ki smo jo spraševali, zahvalimo za sodelovanje (Cochrane, 1999, str. 37). Ker opravljanje anket ni tako enostavno, kot si včasih mislimo, in ker je potrebno napraviti tudi dobro analizo, se podjetja največkrat tega ne lotevajo sama. Za opravljanje teh storitev obstajajo podjetja, ki so na tem področju specializirana in jih podjetja lahko najamejo za določeno raziskavo. V Sloveniji imamo kar nekaj tovrstnih centrov, na primer: Cati center (<http://www.cati.si>), Cedik (<http://www.studio-moderna.com>), Ninamedia

(<http://www.ninamedia.si>), Gral Iteo (<http://www.graliteo.si>), Lisac & Lisac (<http://www.teleprodaja.com>) ter druge.

#### *3.3.2.2. Dogovarjanje za termin prodajnih sestankov*

Praksa je pokazala, da sta dve tretjini osebnih obiskov neuspešni, ker potencialne stranke niso resne, čas pa je predragocen, da bi ga namenjali temu, zato moramo pravilno kvalificirati potencialne stranke. Podatki tudi kažejo, da so stroški pri osebnem obisku skoraj 20-krat višji kot pri telefonski prodaji. Zlasti so zelo visoki potni stroški, upoštevati pa moramo tudi izgubo časa na poti, čakanje na razgovor, itd. Zanimiv je tudi naslednji podatek, ki ga je dala primerjalna analiza izrabe časa, in sicer je pri telefonski prodaji kar 60 % časa namenjenega čistemu prodajnemu razgovoru, medtem ko je pri osebni prodaji temu namenjenega le 28 % časa (Poznič, 2000, str. 27).

Vsak klic za organiziranje osebnih sestankov ima tri cilje: najti potencialne stranke za sestanek, prodati sestanek ter skupaj s stranko določiti ustrezen datum za obisk. Namen našega klica je prepričati stranko, da bo namenila pol ure časa za sestanek, ji predstaviti prednosti, ki jih bo s sestankom pridobila, ter se dogovoriti za dan in uro obiska. Telefonski klici naj bodo v tem primeru kratki, jedrnati, z vnaprej pripravljenimi vprašanji. Vedno že po telefonu okvirno določimo čas trajanja obiska. Po možnosti naj bo krajši od ene ure, saj postane stranka od predolgega govorjenja utrujena, kar vodi v zmanjšano pozornost in s tem težjo sklenitev posla. Psihološki trik je, da sestanka ne predlagamo ob polni uri, temveč 15 minut pred ali čez polno uro. To daje stranki občutek, da bo obisk kratek in da cenimo njen čas.

#### *3.3.2.3. Prodaja po telefonu*

Prodajati po telefonu pomeni sporazumevati se s stranko po telefonu in ji na ta način prodati določen izdelek. Kot smo že dejali, je vsak način prodaje nekaj posebnega, prav tako je tudi telefonska prodaja. Pomembno pa je, da se tudi tega načina prodaje lahko naučimo.

Poznamo več različic telefonske prodaje. Sprejemanje klicev sem opisala že v prejšnjem poglavju.

Drugi način prodaje pa so klici navzven. Če stranke same ne pokličejo in ne naročijo določenega izdelka, še ne pomeni, da ga tudi ne želijo kupiti. Najverjetneje so imele namen naročiti ga, pa nas žal nikoli niso uspele poklicati. Z našim klicem pa lahko takšen krog zaključimo s prodajnim procesom. Pri tem načinu prodaje se zaposleni obnašajo proaktivno in so tako bolj prodajno usmerjeni. Ta način je znatno težji od prvega in zahteva od nas veliko več truda. Na telefonski razgovor se kaže pripraviti ne le zaradi učinkovitosti in uspešnosti, temveč tudi iz obzirnosti do sogovornika. Navadno so telefonisti, ki so doslej le sprejemali klice, v zadregi, ko morajo klicati navzven. Pomembno pa je, da jim znamo pomagati in pregnati strahove. Ta način prodaje je lahko zelo stresen, zato moramo ustvariti okolje, ki bo prijazno in kjer se bodo izmenjevale telefonske izkušnje. Motivacija je namreč povezana z okoljem, ki je profesionalno in zaupno.

Pri klicih navzven moramo namen klica sporočiti jasno, spoštljivo in profesionalno. Ime podjetja in ime operaterja je potrebno jasno predstaviti pred začetkom pogovora. Pristop telefonskega dialoga je vedno vljuden in nikoli ne govorimo s povišanim tonom glasu. Čeprav podjetje teži k čim krajšim dialogom zaradi nižjih stroškov, pa ne smejo operaterji izražati nervoze in vedno je stranka tista, ki prva odloži slušalko. Telefonski prodajalec se bo prilagodil stranki, in če je potrebno, bo poklical kasneje. Vse, kar ponujajo telefonski operaterji, je javna in definirana ponudba. Telefonske naprave mora podjetje stalno nadzirati in morebitne napake sproti odpravljati (Tirbutt, 1991, str. 47). Telefonska prodaja je specifična zaradi tega, ker kupec izdelka, ki ga prodajamo, ne vidi. Zato morajo biti zaposleni toliko bolj sposobni opisati izdelek, da si ga lahko potencialni kupec kar najbolje predstavlja. Druga stvar pa je v tem, da kupec ne vidi našega obraza, ki dostikrat zelo veliko pove o vsebini naših besed. Med telefoniranjem naj glas vsaj deloma nadomesti ostale načine sporazumevanja – zato bodimo kar najbolj jasni in izčrpni, preverjajmo in pojasnjujmo, pazljivo poslušajmo in premišljeno sprašujmo. Marsikateri poslovnež si med razgovorom zapisuje temeljne informacije in dogovore (Tavčar, 1996, str. 66).

Razgovori brez konca, povrh še ob napačnem času, neurejeno sporočanje, izdajalski glasovi in zvoki iz ozadja, odložena in pozabljena slušalka, prekinjen in neponovljen klic – vse to in še kaj so lahko hude napake. Splošno velja, da je po telefonu težko sklepati prodajne in nabavne posle, da pa se jih spremljati in usklajevati.

### 3.4. Klicni centri v podjetjih

#### 3.4.1. Značilnosti klicnega centra

Klicni center je samostojen oddelek ali služba v okviru organizacije podjetja, kjer zaposleni, usposobljeni za delo po telefonu, s pomočjo podatkovne tehnologije obdelajo prihajajoče (inbound) in / ali izhajajoče (outbound) telefonske klice (Peloz, 2000, str. 30).

Pri tem pa je pomembno naslednje. Klicni center moramo razumeti predvsem kot obliko organizacije in ne kot tehnologijo. Tehnologija je namreč le orodje, s pomočjo katerega je možno rešiti postavljene naloge, kjer pa ni omejitve, ali gre za prihajajoče ali izhajajoče klice. Pred začetkom delovanja in med samim delom je potrebno postaviti kakovostne in realne cilje, katere pa moramo ves čas nadzirati in preverjati. Ti cilji morajo biti združljivi s cilji podjetja in morajo biti kot sestavni del trdno vsidrani v strategijo in načrtovanje podjetja. Te posebnosti pa predstavljajo za marsikatero podjetje velike ovire, ki jih mora premagati, če želi imeti uspešen klicni center.

Pri tem pa je nujno, da ima klicni center ustrezno organizacijo in sposobnega vodjo, ki skrbi za delo osebja, zagotavljanje kakovosti dela, planiranje in organizacijo centra, za upravljanje in tehnologijo. Oseba v tej vlogi mora področje dela obvladati v največji možni meri, tudi s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem.

Vodstvo klicnega centra je zadolženo za to, da se delovni čas klicnega centra popolnoma izkoristi za najboljšo oskrbo strank, kar je glavna funkcija klicnega centra kot samostojnega oddelka znotraj podjetja. Temu morajo biti prilagojeni tudi realna pričakovanja in cilji, ki morajo biti pozitivno zastavljeni in z dobro organiziranim in kakovostnim delom tudi preseženi.

#### 3.4.2. Prednosti in slabosti klicnega centra

Prednosti klicnega centra v podjetju so zelo različne. S pomočjo operaterjev se lahko hitro in fleksibilno odzivamo na želje strank in z natančno statistiko lahko center dnevno kontrolira



navedene cilje. Z lastnim klicnim centrom lahko dosežemo intenziven izkoristek tehnične opremljenosti delovnega mesta. Prednost tovrstnih centrov je tudi informacijski, svetovalni in naročniški servis, ki deluje zunaj običajnega delovnega časa in pri tem lahko kompetentno odgovarja na individualna vprašanja strank.

Slabosti pa sta predvsem naslednji. Pionirstvo na tem področju ima sicer dobro možnost, da postavi nivo dela prvega klicnega centra na visoko raven; vsekakor pa tudi nosi določeno mero odgovornosti pri tveganju, ker se ne more nasloniti na nikogaršnje izkušnje in se ne more učiti na tujih napakah. Prav tako pa ni možno kontrolirati oz. načrtovati izpadov, ki nastanejo zaradi tehničnih napak, seveda pa se z registriranjem takih napak pripomore k izboljšavam (Peloz, 2000, str. 31).

### *3.4.3. Klicni centri v Sloveniji*

Stranke na slovenskem trgu trženje po telefonu do določene mere še vedno obravnavajo kot vdor v zasebnost, hkrati pa se zavedajo, da so zaradi hitrega tempa življenja in pomanjkanja časa premalo seznanjene z informacijami o ponudbi na trgu ter da pravzaprav ne morejo več opraviti določenih nakupov brez telefona (Poznič, 1999, str. 33). Ravno s telefonom lahko nadoknadimo pomanjkanje časa. Jeza slovenskega kupca v povezavi s trženjem po telefonu najpogosteje leti na neprofesionalen pristop klicateljev. Vse več je klicnih centrov, ki nastajajo čez noč, uporabljajo slabe podatkovne baze ali le telefonske imenike, ki zagotovo ne nudijo dovolj informacij o klicanem, ter v njih delajo osebe, ki niso dovolj izobražene na področju sporazumevanja, trženja po telefonu in prodaje same. Kljub temu so gibanja na slovenskem trgu pozitivna, od samega podjetja pa je odvisno, kako bo svoj klicni center usmerilo in organiziralo ter kako bo ta podprt s podatki, ki nas pri trženju zanimajo.

Za uspešno delovanje klicnega centra so nujni strateško načrtovanje, tehnična opremljenost, visoka strokovnost in usposobljenost kadrov, vse to pa tudi veliko stane. Zato se seveda podjetja sprašujejo, ali je zanje koristneje imeti lasten telefonski studio ali ga raje najeti. Za odgovor pri tej odločitvi seveda ni enotnega pravila. V tujini ima večina podjetij svoje klicne centre, katerih bistvo so neposredni odnosi s kupci. Na to odločitev lahko vpliva tudi dejstvo ali podjetje tržne akcije izvaja skozi vse leto ali gre le za sezonsko dejavnost. V slednjem primeru je seveda najbolje najeti usposobljeno agencijo. Če pa se akcije ponavljajo ali če je

potrebno po telefonu predstavljati zahteven produkt, je bolj smiselno, da sami vlagajo v izobraževanje ljudi, ki se potem tudi bolje identificirajo s samim izdelkom in podjetjem.

Telefon kot orodje sporazumevanja ima dva vidika, človeški vidik in vidik tehnologije. Vsak vidik je zelo pomemben, a človeški je celo pomembnejši. Studio lahko tudi improviziramo – vzpostavimo nekaj telefonskih linij, napravimo kabine, priskrbimo telefone, poenostavimo nadzor s slušnimi in snemalnimi napravami. Celotna tehnologija pa bo funkcionirala le, če bomo imeli usposobljene kadre.

### 3.5. Evropski standardi za usposabljanje operaterjev v interaktivnih klicnih centrih

Evropsko združenje za direktno trženje (FEDMA) je spodbudilo pripravo projekta, s pomočjo katerega bi vzpostavili skupne evropske standarde za usposabljanje operaterjev v interaktivnih klicnih centrih ([www.eurocallcentre.com](http://www.eurocallcentre.com)). Pobuda je prišla iz vrst članov večjih evropskih telefonskih centrov, njen osnovni namen pa je:

- postaviti evropske standarde za izobraževanje in usposobljenost v interaktivnih klicnih (telefonskih) centrih,
- promovirati kakovostno usposabljanje znotraj klicnih centrov,
- povečati motivacijo, izboljšati lojalnost osebja,
- organizirati izmenjavo idej in proučevanje prihodnosti klicnih centrov.

Končni cilj projekta je zagotoviti profesionalni dialog s kupci na evropskem trgu v razmerah rasti novih načinov sporazumevanja. Največjo spremembo je prinesla povezanost interaktivnih klicnih centrov in interneta. Internet se uporablja kot kanal sporazumevanja za pomoč kupcem, za poprodajne aktivnosti, pa tudi za izboljšanje interne učinkovitosti. Povezanost klicnih centrov in interneta bo pripeljala do nove organizacije sheme in novih zahtev usposobljenosti. V FEDMA-ju se zavedajo, da bodo bodoči telefonski operaterji, nadzorniki in organizatorji delali v visoko razvitem tehnološkem in informacijskem okolju, kjer bo usposobljenost operaterjev temeljnega pomena za kakovostne storitve.

Evropski standardi usposobljenosti bodo temeljili na obstoječih nacionalnih standardih in bodo odgovarjali potrebam evropskega trga. Številni standardi usposobljenosti se že uporabljajo v različnih državah, npr. Nizozemski, Belgiji in Veliki Britaniji. Standardi ne

bodo vsebovali le znanj o telefonskem dialogu; potrebno bo upoštevati povezanost sporazumevanja z računalnikom, posebnosti v nacionalnih zakonodajah, različnost kultur in podobno.

Akreditacija, vzajemno prizadevanje usposobljenosti, bo nudila transparentnost na področju izobraževanja in bo zmanjšala potrebe po specifičnih rešitvah, ki dvigujejo stroške panogi in posameznikom. Za zdaj velja vzajemno priznavanje diplom le za običajne poklice, ne pa tudi za poklice s področja interaktivnega sporazumevanja s kupci. Medsebojno priznavanje dokazil o usposobljenosti bi tudi na tem področju omogočilo večjo mobilnost.

Projektna skupina za evropske »Call centre« je začela z delom junija 1999 in ga je zaključila decembra 2000. V njej so sodelovali člani FEDMA-ja, evropska komisija ter strokovnjaki iz interaktivnih klicnih centrov in akademskih ustanov.

Projekt so razdelili v tri področja.

□ Raziskave

S pomočjo raziskav je projektna skupina dobila informacije, kako se spreminjajo trg in potrebe podjetij. Ocenili so tudi socialne in ekonomske posledice, ki jih prinaša uporaba interneta v podjetjih. Raziskave so spodbudile izmenjavo izkušenj in prepoznavanje kulturnih razlik med zaposlenimi v telefonskih centrih, izobraževalnimi ustanovami in univerzami, javnimi zavodi za zaposlovanje in potencialnimi investitorji v razvoj interaktivnih klicnih centrov.

□ Evropski standardi za usposobljenost v interaktivnih klicnih centrih

Sistem vzajemnega priznavanja predpostavlja, da bodo zaposleni opravili ustrezne izpite in s tem pokazali določeno mero znanja in sposobnosti, kar bo potem priznано na nacionalni in evropski ravni. Ti standardi se bodo glede na spremembe v hitro rastočem tehnološkem okolju stalno izpopolnjevali. Evropski standardi so pripravljene za različne panoge, npr. bančništvo, zavarovalnice, prodajo končnih izdelkov; torej morajo biti postavljeni za vse vrste storitev. Za uspešno opravljanje preizkusa usposobljenosti bo FEDMA ob koncu izdala osebno potrdilo, ki bo praviloma veljalo v vseh evropskih državah.

#### □ Komplementarna »on line« orodja za usposabljanje

Usposabljanje bo potekalo s pomočjo računalnika. Razvoj evropskega »on-line« programskega paketa za usposabljanje vsebuje različne teme:

- neposredno trženje – strategija, proračun, distribucija, osebna pošta, telefon, multimedia, analiza podatkovnih baz, zakonodaja,
- informacijsko in telefonsko tehnologijo,
- menedžment.

Poleg teorije bodo udeleženci na »on-line« tečaju pridobili tudi praktično usposobljenost, in sicer s pomočjo virtualnega laboratorija, ki bo priključen na internet. Vsa gradiva bodo v angleškem jeziku.

V tem času se standardi, ki so jih z različnimi raziskavami zbrali, že uporabljajo, prav tako se lahko dobi tudi potrdilo o evropski usposobljenosti za delo v interaktivnem klicnem centru. Na podlagi raziskav med vodjami in direktorji različnih klicnih centrov v Evropi so prišli do naslednjih zaključkov. Za učinkovito delo v različnih centrih, ne glede na vrsto posla in državo, je potrebno upoštevati naslednje naloge (samo na kratko naštet):

- ustvarjati in ohranjati pozitivne odnose med zaposlenimi, podpirati pozitiven vtis podjetja prek telefona, učinkovito se sporazumevati po telefonu, uspešno ravnati z zahtevnimi kupci,
- uporabljati informacijsko tehnologijo, tovrstno opremo in aplikacije,
- ustvarjati in ohranjati učinkovito in varno delovno okolje, uskladiti nastop in standarde kakovosti, izboljševati lastno znanje za boljše predstavitve drugim.

## 4. POSEBNOSTI USPOSABLJANJA V KLICNIH CENTRIH ZA DELO PO TELEFONU

### 4.1. Odločitev v podjetju za usposabljanje

Pot do uspešnega komuniciranja po telefonu ni lahka, k temu pripomorejo različni dejavniki, in eden izmed njih so gotovo zaposleni. Zato je zelo pomembno, da se v podjetjih tega zavedajo in da namenjajo dovolj sredstev za dobro usposabljanje zaposlenih.

Usposabljanje oseb za delo po telefonu traja v različnih podjetjih različno dolgo. Čas trajanja je predvsem odvisen od tega, s čim se v podjetjih ukvarjajo, koliko različnih proizvodov

prodajajo in ali se pri tem soočajo z zahtevnejšimi postopki. Podjetje si mora že na začetku oblikovati celoten postopek usposabljanja (Kako delamo v centru za dialog s kupci, 2000). Odločiti se mora, na kakšen način bo privabilo nove zaposlene in kako bodo med njimi izbirali.

V podjetju se morajo na takšno usposabljanje dobro pripraviti. Napraviti je potrebno urnik, kako bo usposabljanje potekalo. V teoretičnem delu naj se jim predstavi izdelke ali storitve, s katerimi se podjetje ukvarja, ker je zelo pomembno, da zaposleni te izdelke zelo dobro poznajo. Čeprav večina ljudi ve, kako se pogovarjati po telefonu, pa jim je vseeno potrebno razložiti, česa se še morajo naučiti, na kaj morajo biti pozorni in podobno. Več o tem v naslednjih poglavjih. Ko se jim predstavi teoretičen del, morajo videti, kako poteka delo po telefonu tudi v živo. Najprej naj poslušajo izkušenejše operaterje, kako se pogovarjajo s strankami in kako rešujejo različne zaplete. Ti operaterji jih že poskušajo opozarjati na kritične situacije, na katere lahko naletijo, in kako v njih ravnati. Naslednja stopnja pa je igranje vlog, kjer bodoče zaposlene preverimo s suhim treningom. Podrobneje o tem, kako takšen trening izgleda, pa v naslednjih poglavjih.

Končna faza je izbor oseb, ki so sposobne opravljati delo, za katerega so se usposabljevale. Pri tem je pomembno, da nadrejeni ves čas pozorno spremljajo učenje kandidatov. Pri izboru morajo upoštevati znanje, ki so ga nabrali v tem času, in kako znajo to znanje uporabiti v praksi. Pri odločanju si lahko pomagamo z ocenjevalnim listom, ki ga izpolnimo za vsakega kandidata posebej (glej Prilogo št. 2). Vsakemu posebej je potrebno povedati, kakšna je odločitev komisije, ali so sprejeti za delo ali ne. Če so pozitivno ocenjeni, lahko sprejmejo prvi klic v živo.

## 4.2. Vloga operaterja pri uspešnem poslovanju podjetja

### 4.2.1. Lastnosti, ki so nujno potrebne za delo po telefonu

K uspešni prodaji, dobrem svetovanju ali drugemu delu zaposlenega po telefonu pripomore tudi njegova osebnost, ki mora imeti naslednje lastnosti (Klici navzven, 2000). Njegov glas mora izražati navdušenje, samozavest, zaupanje in spoštovanje. Znati mora poslušati stranko, se vživeti v njen problem in ga tako razumeti. Izogibati se mora temu, da bi govoril samo on.

Naučiti se mora razmišljati tako, kot razmišlja njegov kupec. Med govorom kupca ne sme prekinjati, tudi daljši odmor ne pomeni, da je kupec že nehal govoriti. Na koncu pa mora znati postaviti takšna vprašanja, s katerimi bo prepoznal njegove potrebe. Tisti, ki ni navajen zbrano poslušati, se mora tega naučiti. Navaditi se mora biti tiho, ne da bi bil pri tem nestrpen.

Razlogi za slabo poslušanje so naslednji: naše misli ne mirujejo, saj ljudje v povprečju mislimo štiri do desetkrat hitreje kot govorimo; gledamo in ne poslušamo; na splošno smo nestrpni poslušalci, ker med poslušanjem želimo napraviti čim več stvari; zgrešimo pomen povedanega, slišimo namreč besede, in ne ideje; včasih se vmešajo tudi čustva, če ima kdo drugačne poglede, kot jih imamo mi sami, če imamo o nečem močna lastna stališča, takrat ne slišimo ustrezno kupčevih besed. Svetovalec se mora usmeriti intenzivno na tisto, kar je bilo povedano, s tem bo lahko stranki predlagal ustrezne rešitve. Načini za izboljšanje poslušanja so različni. Najprej se mora zaposleni navaditi biti zbran. Odstraniti mora ovire in pri poslušanju ne sme opravljati drugih stvari. Biti mora sprejemljiv za polemiko, saj je njegovo poslušanje manj učinkovito, če ob tem razmišlja o ostri repliki.

#### *4.2.2. Kaj lahko operaterja naučimo*

##### *4.2.2.1. Napotki za uspešno telefonsko sporazumevanje*

Da bi bili svetovalci čim uspešnejši po telefonu, je pomembno, da čimbolj upoštevajo določene napotke glede telefonske tehnike (Greff, 1997, str. 103-107). Pomembno je, kako kupec zaznava prodajalca in če ta zna natančno sprejeti sporočilo in doseči zastavljene cilje.

Nekaj nasvetov za boljše sporazumevanje po telefonu.

- 1. Kako izražati odkritosrčnost in pristnost po telefonu?* Uporabljati moramo naraven besedni zaklad in ton glasu. Vzdrževati moramo jasn glas, izogibamo se čudnim pripombam in občasnim izpadom. Vse, kar povemo, mora biti povezano s potrebami kupca in z njegovim pogledom.
- 2. Kako izražati prijaznost po telefonu?* Glas mora biti topel in izžareva naj nasmeh na našem obrazu. Ne smemo biti preveč formalni in nefleksibilni in ne smemo preveč hiteti. Prilagoditi se moramo tempu našega kupca. Ves čas moramo biti pozorni in vljudni ter odgovarjati kupcu na njegova vprašanja.

3. *Kako v telefonskem dialogu pokazati, da se znate odzivati?* Vedno odgovorimo na kupčeva vprašanja in preverjamo, če smo odgovorili na vsa vprašanja tako, da si jih beležimo. Naj glas ne zveni, kot da sporočilo beremo. Vedno poslušajmo, kaj smo rekli in kaj to pomeni, še posebej, ko gre za kupca. Ne hitimo pri stvareh, ki so nam blizu in ki so nam poznane. Izogibamo se zafrkavanju in omalovaževanju.
4. *Kaj napraviti, da ne bi glas zvenel preveč mehanično?* Izogibamo se dolgočasnemu in utrujenemu glasu, ki daje vtis, da kar naprej delamo eno in isto stvar. Naj se fraze spreminjajo od časa do časa. Vadimo, da povemo isto stvar na različne načine.
5. *Nekaj mehaničnih spretnosti, ki opozarjajo na profesionalnost telefonskega operaterja!* Odgovorimo na klic po drugem zvonjenju, imejmo nasmešek na obrazu, nikoli ne prekinimo klica in naj vedno kupec prvi odloži slušalko.

V stranki moramo s samim pogovorom vzbuditi zaupanje (De Winter, 2000, str. 42-44). Odnos s stranko pa dober svetovalec gradi v imenu podjetja ali proizvoda, in ne v svojem imenu. Kupca moramo obravnavati kot enkratno osebnost. Nihče noče, da se ga obravnava kot številko. Kupec se počuti pomembnega in pričakuje, da smo do njega pozorni. On ima vedno prav in ne mara občutka, da je do problema prišlo zaradi tega, ker je napravil napako. Želi tudi neovirano govoriti in noče, da se ga prekinja ali se mu dokazuje, da se moti. Kupec tudi pričakuje, da ga bomo pošteno obravnavali, ker ne mara občutka, da smo ga prevarali ali da imamo do njega nepošten odnos. Rad ima gotovost in občutek varnosti. Hoče vedeti, zakaj mu zastavljamo določena vprašanja in zakaj želimo vedeti določene stvari. Hoče, da skrbimo za reševanje njegovih problemov, ter noče, da bi ga na kakršenkoli način želeli izkoristiti.

Operater mora zato poznati proizvode oziroma mora imeti o njih dobro mnenje, ker lahko le tako svetuje stranki. Znati mora spreminjati lastnosti proizvodov v korist za kupca in pomagati najti kupcu tisto, kar potrebuje. Že po naravi mu ne sme biti odveč reševanje težav in predvsem mora uživati v tem, da pomaga ljudem.

#### 4.2.2.2. Psihološki dejavniki, ki lahko ovirajo telefonsko sporazumevanje, in kako jih odpravimo

Zakaj se veliko ljudi ustraši, ko zazvoni telefon? Mogoče se bojijo neznanega, ker ne vedo, kdo je oseba, ki kliče, in kaj bo od njih želela. Ta problem se zdi nepremostljiv predvsem

tistim ljudem, ki telefona ne uporabljajo vsak dan v službi ali drugod. Težave imajo lahko tudi podjetniki, ki so bili vedno navajeni sprejemati odločitve v svoji pisarni, kjer lahko že na začetku ustvarijo vtis na obiskovalca s svojo opremo pisarne. Tega pa se seveda pri telefonskem pogovoru ne da, zato se počutijo ogrožene, ker se morajo znajti z lastnimi sposobnostmi (Cochrane, 1993, str. 40). Poslovneži ponavadi porabijo izjemno veliko časa za izboljšanje prezentacij in pisnega sporazumevanja, moramo pa se zavedati, da je potrebno ravno toliko truda vložiti tudi v telefonsko sporazumevanje. Vsak poslovnež sprejme na dan več telefonskih klicev, zato mora biti vedno pozoren, da odda sporočilo na takšen način, kot bi ga želel sprejeti. Na primer, da direktor sprejme telefonski klic, na katerega se odzove agresivno, nezainteresirano in nejevoljno, ker ga je le-ta zmotil. Oseba, ki kliče, bo prejela vse te informacije prek telefona in si ustvarila zelo slab vtis o podjetju.

Ljudje se na splošno zelo različno vedemo po telefonu. To vedenje je odvisno od različnih dejavnikov, na primer nesamozavesti, sramežljivosti, navad, boječnosti ter dolgočasja. Če vemo, katera lastnost je pri kom težavna, se ji posvetimo in poskušamo to napako odpraviti.

#### 4.2.2.3. Kako ravnati z zahtevnimi strankami

Ko imamo opravka z zahtevnimi strankami, je pomembno naslednje (Suša, 1997, str. 52-62). Zavzemimo pozicijo odraslosti, kajti vsakdo nosi v sebi tri osebnosti: starševsko, katere značilnosti so razsojanje in vzgajanje; otroško, kjer se kaže uporništvu, ter odraslo, kjer prevladujejo racionalnost, hladnokrvnost in odločanje na podlagi dejstev. To odraslost vzdržujemo z umirjenim glasom, racionalnim razmišljanjem in brez dviganja glasu. Kupcu moramo pustiti, da se razjezi, paziti moramo, da ga ne prekinjamo, in čeprav si je vzel odmor, to še ne pomeni, da je kupec nehal govoriti. Opravičimo se mu (»žal mi je, da ste tako jezni/žalostni«) in poskusimo se vživeti v njegovo vlogo (»...in lahko razumem, zakaj ste tako jezni...«). Naredimo povzetek kupčevih težav in pri tem uporabljamo njegovo ime in mu povejmo, da mu lahko pomagamo pri nastalem problemu. Ves čas nadzorujemo pogovor, da bomo vedeli, kdaj je pravi čas, da zaključimo pritožbo in ponudimo rešitev (»...menim, da bi bilo najbolje, da...«), pri tem pa nikoli ne omenjajmo fraze »politika podjetja«, ker se bodo kupci počutili, kot da predstavljajo samo številko. Ves čas poskušajmo izvedeti vse podrobnosti, ki se na težavo nanašajo in si jih zabeležimo. Obrazložimo kupcu, kako bi mi rešili problem in povejmo, kako mu bo ta predlog koristil. Pridobimo njegovo soglasje k



predlogu (»...bomo s tem rešili problem, ali je ostalo še kaj nerešenega?«). Nikoli pa problema ne prenašajmo na nekoga drugega, temveč ga vedno rešimo sami. Kajti kupci se največkrat jezijo, da jih pošiljajo od ene do druge osebe, pa kljub temu nihče ne reši njihove težave.

Poleg tega moramo biti pozorni tudi na svoja lastna čustva (Suša, 1997, str. 52-62). Če smo jezni, bo stranka to občutila v našem pogovoru. Ne gojimo negativnih čustev in ne dovolimo, da nas spravijo s tira. Izrazimo, kar čutimo, vendar tako, da ne bomo prizadeli sebe ali drugih. Lahko zaupamo svojo izkušnjo sodelavcu, na primer: »Grozno se počutim, ker me je stranka tako zelo nadrla«. Zapomnimo si, da kupec ni jezen na nas osebno (saj nas niti ne pozna), toda glede na to, da zastopamo svoje podjetje, pač moramo upravljati z njegovimi (negativnimi) čustvi. Ukvarjanje z jeznimi kupci je vsakodnevni posel. Mnogi, ki urejajo reklamacije, opozarjajo, kako težko je poslušati pritožbe, in to zato, ker jih jemljejo osebno. Nekateri ljudje so jezni brez razloga in ni nujno, da se jeza nanaša na problem, ki ga imajo. Toda večina ljudi je jezna zato, ker ima resnične probleme. Pazimo, da se te jeze ne navzamemo tudi mi. Najboljši načini so odgovor na nedefenziven način, prepoznavanje čustev kupca in sočustvovanje. To ne pomeni nujno, da soglašamo z vsem, kar pravi kupec. Toda pomembno je, da kupec ve, da ga obravnavamo samostojno in da razumemo njegovo jezo. Zapomnimo pa si tri stopenjski model pri reševanju težav: opravičimo se za vznemirjenje, soglašajmo (v splošnem) z vsakršno resnico v kritiki in pojasnimo razloge za nastalo situacijo.

### 4.3. Metode pri usposabljanju po telefonu

#### 4.3.1. Igranje vlog

Zelo pomemben del vsakega usposabljanja je »igranje vlog« (Jereb, 1998, str. 64). Pri tej metodi izberemo neko situacijo ali problem iz prakse in vsakemu zaposlenemu namenimo določeno vlogo. Ob tem od njih zahtevamo, da odigrajo določeno situacijo dovolj prepričljivo in se pri tem čimbolj približajo resničnosti in se poskušajo z osebo, ki jo predstavljajo, čimbolj identificirati. Na ta način se svetovalci na najboljši način pripravijo na različne težave, na katere lahko naletijo pri strankah. Pri tem je zelo dobro, da imajo že vnaprej napisan spisek najbolj pogostih ugovorov, ki jih stranke izrečejo. Na ta način si pridobijo samozavest, saj ravno oklevanje, negativni izrazi in pomanjkanje samozavesti pustijo zelo

negativen vtis na kupca. Pri teh pogovorih so vedno navzoči vsi novi operaterji, ker vsakokrat ocenijo posamezen pogovor; kaj je bilo narobe, kako bi se dalo še kaj izboljšati in podobno. Ves ta čas so prisotni vodje, ki nove operaterje poslušajo in jim dajejo koristne napotke. Preden pa se javljajo ali kličejo v živo po telefonu, je potrebno vsakega posebej oceniti in ugotoviti, ali so dovolj pripravljeni, da sprejmejo pravi klic.

Pomembno je, da gradimo med zaposlenimi zdravo konkurenco, ki je koristna tako za njih kot tudi za samo podjetje. Le tako bo podjetje doseglo tiste cilje, ki so si jih zastavili. Pri tem pa predstavljajo operaterji glaven dejavnik v tej igri, zato ni nobena minuta, ki jo porabimo za učenje operaterjev, izgubljena.

#### *4.3.2. Pisna navodila*

Dobra skripta lahko podjetju pomagajo narediti dobro tržno kampanjo, slaba jo lahko uničijo. Zato je potrebno paziti, da skripta pišejo za to kvalificirani ljudje. Tako svetovalci uporabljajo svoj čas po telefonu bolj učinkovito in istočasno nenehno dobivajo informacije, kako prepričati kupca za nakup (Z dobrimi pisnimi navodili več prodamo, 1999). Vsakdo, ki je že kdaj poskušal napisati pisna navodila za telefonski pogovor, je ugotovil, da to ni niti najmanj enostavno. Najlažje jih napišemo, če povprašamo obstoječe zaposlene, v kakšnih situacijah so se znašli pri pogovoru s stranko. Kmalu bomo imeli skoraj vse življenjske situacije. Prav to je pomembno pri navodilih, da poskusimo prikazati skoraj vse možne situacije in kako svetovalci na telefonu v njih reagirajo. Na ta način bomo okrepili njihovo samozavest, ker jih ne bo strah, da bi prišli v pogovoru s stranko v zadrego, ker ji ne bi znali ustrezno odgovoriti (Cochrane, 1993, str. 66).

Pomembno je tudi upoštevati predloge zaposlenih, saj so oni tisti, ki so največ v stiku s kupci. Če ugotovijo namreč, da določen dialog ni ustrezno napisan ali se pojavljajo določene napake, ga je potrebno takoj natančno pregledati in ustrezno popraviti. Podjetje mora biti pri teh stvareh zelo fleksibilno in ves čas izboljševati stvari.

Poleg omenjenih metod pa uporabljamo pri usposabljanju tudi druge, kot so predavanje, pogovor, različne vaje, preučevanje primerov in podobno. Vsako podjetje pa se samo odloči, na kakšen način bo posredovalo kandidatom znanje, ki ga morajo osvojiti pred začetkom dela.

#### 4.4. Bonton za telefonsko sporazumevanje

V profesionalnem telefonskem dialogu predstavljajo zaposleni svoje podjetje z načinom govora. Če so prijazni in ustrežljivi, če so vljudni in želijo pomagati, bo kupec rad delal z njimi in tako tudi s podjetjem, ki ga predstavljajo. Zapomniti si je potrebno, da potrebujejo podjetja pogosto leta in leta, da vzpostavijo odnos s kupcem, in da ga lahko v nekaj sekundah z neustreznim pristopom uničijo (Schmitz, 1993, str. 101).

Osnovne telefonske tehnike, ki jih mora vsak zaposleni, ki dela po telefonu upoštevati, so naslednje:

- *biti pripravljen*: pri sebi moramo imeti svinčnik in zvezek, preden dvignemo telefon, in biti moramo tudi psihično pripravljeni na klic.
- *Biti navdušen*: to je ključ za učinkovito telefonsko sporazumevanje. Če nismo navdušeni za prodajo izdelkov ali storitev, tudi ne moremo pričakovati od kupcev, da bodo navdušeni nad našimi izdelki.
- *Ponoviti kupčevo ime*: vsakokrat ko omenimo kupčevo ime, postane le-ta bolj pozoren, zato moramo že na začetku spoznati njegovo ime in ga nato uporabljati v razgovoru.
- *Pazljivo poslušati*: potrebno je pazljivo, pozorno in ne z dolgočasno poslušati.
- *Pokazati vljudnost*: »hvala« in »prosim« naj bodo čim bolj pogosti; če ima kupec pritožbo, navaden »žal mi je« precej pomaga.
- *Dobro se spoznati z izdelki in storitvami, ki jih podjetje prodaja oziroma opravlja*: s tem bomo vedeli kdaj, kje in kako se proizvodi ali storitve, ki jih naše podjetje prodaja, uporabljajo. Znalimo bomo tudi odgovoriti na različna kupčeva vprašanja.
- *Uporabljati strateški odmor*: kadar kupcu postavimo vprašanje in pričakujemo nanj tudi odgovor, vedno uporabljamo strateški odmor. Vprašati in počakati na odgovor.

## 5. RAZISKAVA O NAČINU USPOSABLJANJA V ŠESTIH SLOVENSКИH PODJETJIH

### 5.1. Namen raziskave

V diplomskem delu sem do tu želela prikazati, kakšne so značilnosti telefonskega dialoga, katere vrste dialogov poznamo ter kako se v podjetjih ponavadi lotevajo usposabljanj svojih zaposlenih za delo po telefonu. Takšen način telefonskega sporazumevanja je v tujini uveljavljen že več desetletij, medtem ko smo se pri nas s tem začeli ukvarjati komaj zadnja

leta. Na splošno podjetja pri nas zato nimajo dosti izkušenj na tem področju, zato se največkrat zgledujejo kar po tujih. V tujini imajo o tem področju napisane že kar nekaj literature, od katere pa je zelo malo prevedene v slovenščino. Tako, da so tista podjetja, ki so prva začela razvijati to dejavnost, šla po znanja v tujino. Seveda pa vsega znanja ne moremo kar direktno uporabiti pri svojem poslovanju. Pri tem moramo upoštevati drugačne družbene razmere v državah, različen standard, drugačno kulturo itd. Ko vse te dejavnike prilagodimo svoji državi, dobimo določen kalup, po katerem se lahko lotimo novega načina poslovanja – kako se neposredno sporazumevamo s kupcem po telefonu. Seveda pa se različna podjetja različno lotevajo te naloge. Nekateri seveda z večjo pozornostjo, drugi z manjšo.

## 5.2. Metodologija raziskave

Po vsem tem, kar sem izvedela iz literature, me je zanimalo, kako ta dejavnost poteka pri nas v konkretnih podjetjih. Zato sem izbrala šest podjetij, ki se ukvarjajo z različnimi posli, skupno pa imajo to, da se vsi sporazumevajo pri svojem poslu s strankami večinoma po telefonu. Napravila sem vprašalnik (glej Prilogo št. 4), ki sem ga oblikovala glede na to, kar sem se naučila iz teorije. Zanimalo me je predvsem to, kako v konkretnih podjetjih gledajo na telefonski dialog, kako nanj pripravljajo svoje zaposlene, kako se njihovo usposabljanje razlikuje od drugih in zakaj. Za kontaktne osebe, s katerimi sem napravila intervju, sem si izbrala vodje klicnih centrov, za katere sem menila, da imajo največ stikov z novimi telefonisti.

## 5.3. Rezultati raziskave

### 5.3.1. *Cedik*

Center za dialog s kupci ali krajše Cedik deluje kot samostojna enota v okviru podjetja Studio Moderna. Njegova dejavnost je povezana s trženjem določenih izdelkov, izvajanje raziskovanj ter drugih telefonskih aktivnosti tako za notranje kot za zunanje naročnike. Ker deluje Cedik zelo profesionalno, se tako lotevajo tudi usposabljanja novih ljudi za delo po telefonu.

Usposabljanje vodi večja skupina ljudi, od katerih je vsak zadolžen, da predstavi svoj projekt in ustrezna znanja. Njihovo usposabljanje traja en teden in to vsak dan, po končanem tovrstnem usposabljanju pa sledi še štirinajst dni poskusnega dela. Ljudi pridobijo za novo delo prek oglasa na študentskem servisu ali pa z oglasom v časopisu. Vsi, ki so zainteresirani, morajo poklicati in se predstaviti prek telefonske tajnice. Vse tiste, ki imajo ustrezen glas in se primerno predstavijo, jih pokličejo nazaj in jih povabijo na razgovor. Če pridejo na razgovor in če se tudi tu izkažejo za potencialno možne kandidate, jih povabijo na usposabljanje.

Prvi dan usposabljanja kandidati najprej izpolnijo vprašalnik, kamor vpišejo svoje osebne podatke, o študiju, kakšna znanja imajo in podobno. Nato se jim predstavi direktor Studia Moderna, ki jim predstavi podjetje Studio Moderna in oddelek Cedik, kdo bo vodil njihovo usposabljanje ter kaj se bodo v tem času naučili. Razloži jim strategijo telefonskega dialoga in bontona, kakšna razlika je med sprejemanjem klicev in klici navzven ter tudi osnovna pravila, ki veljajo v Cediku. Preostali čas prvega dne in ves naslednji dan jim predstavljajo projekt Aptiva. Tretji dan jim predstavijo največjega naročnika Cedika, to je Top Shop – televizijska prodaja. Kandidati spoznavajo izdelke, pokažejo jim TV-spote, ter jim predstavijo dodatno in navzkrižno prodajo za vsak izdelek. Ta del usposabljanja vodijo vodje študentov, ki jim isti dan razkažejo še telefonski studio, osnovna orodja, ki jih uporabljajo, ter osnove ravnanja s telefoni. Ves čas pa poudarjajo, da je njihov cilj prodaja in zadovoljstvo kupca. Četrty dan obnovijo znanje o projektu Aptiva in kakšno naj bi bilo tukaj delo operaterja. Nato pa jih naučijo uporabljati računalniški program Cat Pro od osnov podatkovnih baz, osnovnega menija do vnosa naročil. V nadaljevanju jim predstavijo še drug program, ki ga bodo morali uporabljati, to je Order Flow. Na koncu dneva jim predstavijo pomen medijskega načrtovanja in zakaj je pomembno, da vnašajo pravilen vir. Peti dan pa je namenjen učenju vseh pisarniških postopkov, potem pa ves preostali dan porabijo za poslušanje drugih operaterjev in igranje vlog. Šesti dan vodje ocenijo dosedanje delo in pripravljenost posameznega operaterja za telefonski dialog v živo, na koncu pa ima z vsakim kandidatom osebni razgovor tudi sam direktor. Ponavadi naenkrat usposabljujejo od 8 do 15 oseb, ker imajo že pri samem usposabljanju ali pa po začetku dela polovičen odpadek.

Kriteriji, ki jih upoštevajo pri izboru kandidatov, so zelo različni. Že na začetku je odvisno, kakšen glas ima oseba po telefonu, kakšen ima način govora in predstavitev in koliko ima že

izkušenj. Pomembno je tudi, da kandidat pokaže že na razgovoru zainteresiranost za delo in kakšne so njegove nadaljnje ambicije, koliko ima na voljo časa za delo, ker mora vsak delati vsaj 4 dni v tednu, in če so pripravljeni delati dlje časa, to je vsaj pol leta. Obvezno preverjajo znanje operaterjev, ki so ga osvojili tekom usposabljanja tako, da jih sprašujejo o izdelkih, kot se to dela v šoli. Ves čas snemajo njihove poskusne klice, kjer preverjajo iznajdljivost osebe, vljudnost, splošno znanje in podobno. Zato imajo tudi 14-dnevni poskusni rok, kjer jih preverjajo, sproti popravljajo in jim pomagajo. V zadnjem času, ko se jim večja število projektov, se večja tudi čas, ki bi ga bilo potrebno nameniti usposabljanju, zato so se odločili, da imajo na usposabljanju samo osnovne teme, vse podrobnosti pa jim razlagajo v poskusnem roku.

Novincem je na začetku najtežje zapomniti si vse informacije, spoznati se z delovanjem različnih programov, ki jih potrebujejo za svoje delo, in istočasno osvojiti delovanje telefona. Poleg tega imajo tudi dostikrat tremo pred prvimi pogovori, prav tako pa se jim je težko naučiti že na začetku vseh prodajnih tehnik telefonskega sporazumevanja. V Cediku se zavedajo, kako pomembno je, da imajo operaterji ves čas ažurne informacije, zato dajejo velik poudarek tudi kasnejšemu usposabljanju. Vsak dan jim različne novosti napišejo na dnevna obvestila, ki jih vsak dobi na svoje delovno mesto. Enkrat mesečno imajo delovne sestanke z vsemi operaterji, na vsake 14 dni pa rešujejo razne probleme in jih naučijo določenih novosti. Ker so takšna dodatna izobraževanja obvezna, se jih morajo udeleževati vsi, pri tem pa je odvisno od določenega študenta, ali mu je to všeč ali ne, poskušajo pa vedno upoštevati njihove predloge.

Fluktuacija je odvisna od določenih dejavnikov, na primer od letnega časa, kraja dela, od ostalih ponudnikov študentskih del v določenem kraju, njihovih plačil, odvisna je tudi od statusa oz. šole, ki jo obiskujejo, statusa staršev ali vzdrževalcev in seveda vzgoje. Opažajo pa, da imajo ravno zaradi zgoraj navedenih dejavnikov, večjo fluktuacijo sedaj v Kopru, kot so jo imeli v Ljubljani. Predvsem je to povezano tudi s tem, da imajo zaposlene samo študente, ki so sicer cenejša delovna sila, imajo gibljiv delovni čas, kar ustreza tudi podjetju, in več prostega časa za delo. Slabost občasnega zaposlovanja pa je v tem, da morajo pogosto ponavljati usposabljanja, vedno znova morajo učiti nove zaposlene, namesto, da bi z idejami starih operaterjev napredovali.

Vodje telefonskih operaterjev postanejo tisti, ki so bili med najboljšimi zaposlenimi. Nato imajo nekaj časa za mentorja določenega vodjo študentov, ki ga nauči vseh potrebnih znanj, ki jih mora imeti kot vodja. Enkrat tedensko pregledujejo njihovo delo, jih popravljajo, iščejo pri njih nove ideje in dopolnila. Pošiljajo pa jih tudi na različne prodajne, motivacijske in organizacijske seminarje.

Vodja klicnega centra pa pravi, da je za uspešno sporazumevanje po telefonu potrebno marsikaj, in sicer: pozitiven odnos do stvari, pozitivna naravnost človeka, veselje do takšnega »zgovornega dela«. Dober telefonski operater je ponavadi dober tudi pri drugih opravilih, ki mu jih dodelijo. Tako kot vseh stvari, se lahko tudi tega naučijo vsi, če le nimajo zelo opazne govorne napake, vendar pa si je potrebno zastaviti cilj in si želeli uspeh ter imeti željo po napredovanju. Najboljša kombinacija je zanj ta, da ima zaposleni veliko znanja in tudi veliko izkušenj.

### *5.3.2. Slovenska založba*

Slovenska založba se ukvarja s trženjem poslovne literature po različnih kanalih in eden od teh kanalov je tudi prodaja po telefonu. Poleg same prodaje pa pomagajo njihovim naročnikom pri različnih težavah, ki se mogoče pojavijo tekom poslovanja.

Osebe, ki se javijo na njihov oglas zaradi potreb po novih zaposlenih ali s posredovanjem že obstoječih zaposlenih, na njihovo bodoče delo tudi pripravijo. Pri njih usposabljanje ne traja dolgo, ker narava njihovega dela tega ne zahteva. Ponavadi opravijo na začetku z novo osebo kratek razgovor, kjer ji predstavijo podjetje, njihov program in potek dela. Na kratko jim povedo, kakšne knjige prodajajo, dobijo pa tudi seznam vseh knjig, kratek opis vsebine in cene. Tega se jim ni potrebno naučiti na pamet, ker jih stranke ne sprašujejo podrobno o posamezni knjigi, vedno pa prodajajo samo eno ali dve knjigi hkrati, tako da si takrat preberejo na kratko glavne značilnosti knjige. Tak razgovor traja običajno od pol ure do ene ure. Nato se dogovorijo, kdaj bodo nastopili delo. Ko pridejo prvi dan delat, jim razložijo, kako se je potrebno sporazumevati s strankami. Vodja studia pokliče sam nekaj strank, tako da vidijo, na kakšen način poteka dialog. Nekajkrat pa poskusijo tudi z igranjem vlog med vodjo in novimi operaterji. Tako jih popravljajo pri napakah, ki jih delajo. Pri njih nimajo navade pisati dialogov, ker se jim zdi najbolje, da vsak odgovarja na svoj način.

Ker jim to usposabljanje ne vzame veliko časa, usposobijo vedno toliko ljudi, kot se jih prijavi, vendar pa ne več kot 6 oseb. Pri njih imajo možnost poskusiti delati vsi in ne delajo selekcije že na začetku. Selekcija temelji na uspešnosti prodaje, ker so plačani samo od prometa in odidejo tisti, ki pri prodaji niso uspešni, sami. Začetne težave imajo ponavadi z mlajšimi študenti, ki niso navajeni poslovne govorice, poleg tega pa še nimajo dovolj življenjskih izkušenj in se v kritičnih situacijah pogosto ne znajdejo. Na splošno pa je vsem novim kandidatom najtežje na začetku premagati tremo pred klicanjem. Bojijo se strokovnih vprašanj glede literature, ki jo bodo prodajali. Tekom dela pripravnike opozarjajo na nekatere napake, ki se še pojavljajo, obvestijo jih o novostih, razložijo jim tudi nov produkt, ki se pojavi, sicer pa je njihovo izobraževanje končano. Tisti, ki se zelo zanimajo za delo in želijo biti tudi uspešnejši, sami poskušajo najti dodatna znanja o prodaji knjig. Fluktuacija ni tako velika kot je v podobnih podjetjih, je pa povsem odvisna od uspešnosti ljudi. Kajti nihče, ki pri prodaji ni uspešen, ne bo ostal dlje časa. V povprečju je življenjska doba zaposlenih šest mesecev in so vsi zaposleni honorarno. Tudi vodij ne usposablja, ker sprejmejo za to delovno mesto osebo, ki že ima izkušnje na tem področju.

V Slovenski založbi menijo, da se sporazumevanja lahko naučimo. Da je sicer težje tistim, ki so že po naravi bolj zaprti, lažje pa je zgovornim osebam, ki so največkrat tudi najuspešnejši pri prodaji. Uspešnost pa je odvisna tudi od odnosa, ki ga ima oseba do dela in od izkušenj, predvsem pri prodaji knjig.

### *5.3.3. Svetovalna agencija Zavarovalnice Triglav*

V tej agenciji se ukvarjajo s trženjem osebnih zavarovanj, od prostovoljnega pokojninskega zavarovanja, dodatnega pokojninskega zavarovanja do življenjskega z nezgodnim. To storitev opravljajo za Zavarovalnico Triglav. Njihovo delo izgleda tako, da kličejo potencialne stranke, katerim predstavijo na kratko vrste zavarovanj, ki jih ponujajo in njihove ugodnosti. Cilj tovrstnih klicev je dogovarjanje za sestanke z ljudmi, ki jih takšna zavarovanja zanimajo, na te sestanke pa se nato odpravijo zavarovalni agentje iz Zavarovalnice Triglav. Skupina je običajno velika od 5 do 10 oseb, to pa je odvisno predvsem od prostih delovnih kabin. Vodja te skupine je gospa, ki opravlja delo po telefonu za to agencijo že približno dve leti, zato ima tudi največ izkušenj pri tem delu. Sama prav tako še vedno aktivno kliče in je pri tem delu tudi zelo uspešna. Ko se pojavi potreba po novih zaposlenih, včasih objavijo oglas, ali pa



obstoječi zaposleni priporočijo svoje znance ali prijatelje. Ne glede na to, kako je določena oseba izvedela za prosto delovno mesto telefonista v tej agenciji, mora vsak najprej poklicati na telefonsko tajnico in se na kratko predstaviti. Vodja in direktor nato skupaj poslušata vse kandidate in na ta način napravita grobi izbor oseb. Pri tem upoštevata način predstavitve kandidata ter njegov glas. Ko na ta način izberejo določeno število ljudi, jih pokličejo in jim sporočijo, da se lahko udeležijo usposabljanja.

Na usposabljanju kandidatom na kratko predstavijo podjetje, njegovo dejavnost ter cilj dela. Ta del ponavadi predstavi direktor, ostali del usposabljanja pa vodi vodja skupine. Pri samem programu na začetku predstavi vodja nekaj osnov bontona po telefonu, in sicer jim razloži, kakšen pristop morajo imeti do vsake stranke, na kakšen način predstavijo sebe in svoje podjetje. Nauči jih, kako se pogovarjati s težavnimi strankami in kako pri takšnih ohraniti mirno kri. Ponavadi jim razdeli napisane dialoge, da imajo vzorec, kako takšen dialog poteka. Po določenem času pa vsakdo oblikuje svoj način dialoga, ki zajema seveda vse potrebne informacije. Poleg teoretičnega dela se prvi dan posvetijo poslušanju ostalih zaposlenih. S tem dobijo vtis, kako takšni dialogi potekajo v živo. Pri tem si poskušajo zapomniti, kako pristopijo do stranke na začetku, kaj napravijo, če jih že na začetku grdo zavrnejo ipd. Že obstoječi zaposleni jih opozarjajo na najtežje situacije, ki se jim lahko zgodijo, in kako reagirati nanje. Najpomembnejši del pri usposabljanju pa se zdi vodji klicnega studia igranje vlog. Pri tem morajo kandidati poklicati koga od obstoječih zaposlenih kot potencialno stranko. Pogovor morajo voditi tako, kot bi ga s pravo stranko. V tem delu jim poskušajo prikazati čim več situacij, v katerih se bo znašel v pravem pogovoru. Tak način je sicer za kandidate zelo naporen, je pa tudi zelo učinkovit, ker se pri tem zelo veliko naučijo. Pri tem delu usposabljanja imajo ponavadi največ dve osebi, ker se je težko posvetiti več osebam hkrati, medtem ko pri teoretičnem delu usposabljujejo 4-5 oseb hkrati. Drugi dan usposabljanja že poskusijo s klicem v živo. Ali so dovolj pripravljeni za prvi klic, je odvisno od tega, kako tekoč je njihov dialog, v kolikšni meri so samoiniciativni ter kako iznajdljivi so, predvsem v nenavadnih situacijah. Če vodja in ostali menijo, da je kandidat osvojil dovolj znanja, lahko prične klicati v živo.

Novincem povzroča največ težav na začetku predvsem trema pri prvem kontaktu s stranko. Nekateri pa se tudi zelo težko navadijo na zavrnitve, ker jim s tem upade zaupanje v svoje delo in znanje in jih je potrebno vedno znova spodbujati. Tudi potem ko se vsi novi zaposleni

že utečejo, pa jih je potrebno sproti obveščati o novostih, ki se pojavljajo na zavarovalniškem področju. To je nujno, če želijo biti uspešni pri svojem delu in ga tudi želijo opravljati profesionalno. Poleg tega pa se vedno znova pogovarjajo o različnih situacijah, na katere so naleteli, in jih skupaj obravnavajo, kako bi jih lahko bolje rešili. Običajno so kar vsi zaposleni zelo zainteresirani, na kakšen način bi še lahko izboljšali svoje dialoge in tako povečali svojo uspešnost.

Pri najinem pogovoru sva se dotaknili tudi teme fluktuacije. Vodja pravi, da le-te ni zelo veliko, glede na to, da je to predvsem honorarna zaposlitev v popoldanskem času in večina opravlja to delo zaradi dodatnega zaslужka. Če se kandidat v tem delu tudi dobro znajde in je zelo uspešen, je s tem povezano tudi večje plačilo, kar je gotovo velika spodbuda za delo. Pri njih so vsi telefonisti zaposleni honorarno. Pravi, da se tisti, ki so zaposleni za določen čas, bolj trudijo pri delu, kot če bi bili zaposleni za nedoločen čas.

Zanimalo me je tudi, kako se vodja usposablja za vodenje in pomoč novim in že zaposlenim. Pravi, da si je toliko znanja pridobila z večletnim delom, ker pa samo delo ne zahteva specifičnega znanja, ne čuti potrebe po dodatnem izobraževanju. Ko sem jo vprašala, ali je sposobnost sporazumevanja prirojena ali se lahko tega naučijo vsi, mi je odgovorila, da se jo da naučiti. Pri tem so uspešnejši tisti, ki so tudi sicer bolj zgovorni in iznajdljivi.

#### *5.3.4. Telekom*

Obiskala sem poslovno enoto Telekoma v Ljubljani, kjer sem se pogovarjala z vodjo njihovega klicnega centra. Naloga te enote je posredovanje različnih informacij znotraj in izven Slovenije, posredovanje telefonskih števil na številki 1188, pomoč pri najrazličnejših vprašanjih na brezplačnih številkah ter na drugi strani prodaja, preko prav tako brezplačne številke, sedaj zelo popularnega ISDN paketa.

Usposabljanje pri njih vodi vodja centra skupaj z določenimi vodji. Prvi pogoj pri sprejemanju novih zaposlenih je najmanj V. stopnja izobrazbe oziroma status študenta. Ne zaposlujejo srednješolcev, ker za takšno delo še niso dovolj zreli. Drugi pogoj, ki ga upoštevajo, pa je ta, da morajo kandidati delati pri njih vsaj pol leta. Kandidati morajo tekoče govoriti slovensko in ne smejo imeti govornih motenj.

Pri rednem delovnem razmerju pa ponavadi zaposlujejo osebe, ki so dokončale najmanj srednjo šolo in se prijavijo na razpis s prošnjo. Ponavadi se za eno delovno mesto prijavi tudi do 40 kandidatov. Vsak od kandidatov gre preko treh stopenj izbora, dvakrat imajo z njimi razgovor osebe iz kadrovske službe, na koncu pa še vodja klicnega centra. Na podlagi teh razgovorov izberejo določeno število kandidatov, ki najbolj ustrezajo njihovim merilom, le-ti pa se udeležijo začetnega usposabljanja. Že na začetku pazijo, da so kandidati pozitivno naravnani, ker se bo to kazalo tudi v njihovem odnosu s strankami.

Vsebina usposabljanja se razlikuje glede na vrsto dela. Za delo pri informacijah kandidati 2 dni samo sedijo poleg določenega telefonista in poslušajo, kako se ta pogovarja s strankami. Ves čas lahko sprašujejo stvari, ki jih zanimajo. Tretji oziroma četrti dan nekateri že poskusijo v živo sprejeti nekaj klicev, potem pa jim pustijo en dan za razmislek. Naslednji teden začnejo z resnejšim delom. Še vedno imajo ves čas nekoga ob sebi, ki jim lahko priskoči na pomoč. Tako imajo približno 14 dni časa, da se popolnoma uvedejo v delo. Če pa gre za delo pri prodaji, je postopek usposabljanja drugačen. Najprej jim dajo ustrezno literaturo in gradivo o izdelku, ki ga bodo prodajali. Ko se kandidat nauči teorije, ga preizkusijo z igranjem vlog. Pri tem se nekdo od vodij predstavi kot kupec, ki sprašuje prodajalca najrazličnejše stvari o izdelku. Ko ugotovijo, da ima kandidat dovolj znanja, je pripravljen za prodajo po telefonu. Pri igranju vlog imajo ponavadi 6-8 oseb hkrati, ker se jim tako lahko še dovolj posvetijo.

Tudi po tem, ko zaposleni delajo že dlje časa, zelo pogosto preverjajo njihovo znanje ter odnos do strank. Različne osebe iz podjetja kličejo na njihove telefonske številke in se izdajajo za kupce oziroma za nekoga, ki želi dobiti določeno informacijo. Tudi samo vodstvo preverja delo ljudi po telefonu na ta način. Imajo pa tudi druge načine preverjanja kakovosti dela. Obstajajo določeni parametri za kakovost, kot so na primer: na klic se morajo javiti najkasneje po treh klicih, nikoli ne smejo prekiniti zveze prvi in podobno. So pa tudi zelo natančni glede točnega prihajanja na delo in vestnega dela na delovnem mestu. Vse to omogoča računalniški sistem, ki pokaže natančno, kaj je kdo ob določenem času počel na delovnem mestu. Problem, ki ga najpogosteje opazijo na začetku je ta, da ljudje mislijo, da znajo vse, da je telefoniranje povsem preprosta naloga in jo obvladajo vsi. Novincem pa je ponavadi pri vsem delu najtežje pozorno poslušati stranko, zato dajejo temu pri kasnejših usposabljanjih še večji poudarek.

Vsaki dve leti pošljejo vse svoje zaposlene na 4-dnevno izobraževanje. Takšno usposabljanje vodi zunanja organizacija, kjer jim obnovijo znanje o telefonskem dialogu, bontonu, kako ravnati v določenih situacijah idr. Na takšnem usposabljanju je ponavadi okrog 15 oseb. Mnogi pa so zelo zadovoljni, da se imajo možnost nečesa novega naučiti. Poleg teh obsežnejših seminarjev, imajo približno 6-krat letno delovne sestanke, kjer preverjajo svojo uspešnost.

Fluktuacije v njihovem podjetju v zadnjih dveh letih skoraj ne poznajo. Redno zaposleni zelo redkokdaj pustijo svojo službo, pri študentih pa je odvisno od tega, ali so končali študij ali nimajo več časa delati ali pa so si našli drugo zaposlitev. V podjetju se zavedajo, da če želijo dobro usposobiti svoje zaposlene, se morajo tudi vodje usposabljati. Vodja centra se ves čas izobražuje v podobnih centrih v tujini in obiskuje različne seminarje. Na seminarjih dajejo poudarek dvema področjema. Na eni strani se učijo čistega vodenja, na drugi strani pa se izobražujejo v zvezi s prodajo. Pomembno se mu zdi, da se ljudje ves čas seznanjajo z novostmi njihovega področja tako v Sloveniji kot v tujini.

Njegovo osebno mnenje glede sposobnosti komuniciranja pa je, da se lahko prav vsak, razen tistih, ki imajo govorne motnje, nauči telefonskega pogovora, če le ima veselje do tega. Je pa res, da se tisti, ki so bolj komunikativni, tega naučijo prej kot drugi. Pri samem začetku dela so vedno dobrodošle izkušnje. Pri vsem tem pa je zelo pomemben odnos, ki ga gradi podjetje do zaposlenih, ker če bodo zaposleni zadovoljni, se bodo tako obnašali tudi do stranke, kar pa je seveda prvi cilj podjetja.

#### *5.3.5. Mobitel*

V podjetju Mobitel sem si izbrala Center za pomoč naročnikom, kjer sem se pogovarjala z vodjo centra. Naloga centra je pomoč naročnikom na različnih področjih. Tako ljudem svetujejo glede ponudbe in cen, seznanjajo jih z uporabo mobilnega telefona, pomagajo jim pri težavah, dajejo jim navodila glede pravilne uporabe in podobno. Za to delo imajo usposobljeno določeno število ljudi, ki jim pravijo agentje.

Njihovo usposabljanje vodi določena skupina ljudi, od katerih ima vsak svojo zadolžitev. Največjo zadolžitev pa ima oseba, ki je vodja oddelka in prav tako asistentka vodje centra.

Nove kandidate pogosto izberejo med honorarno zaposlenimi iz drugih oddelkov, ki se jim zdijo primerni za tovrstno delo. Drugače pa največkrat pridobijo nove zaposlene prek poznanstev. Vsi, ki želijo delati pri njih, morajo najprej napisati prošnjo. Potencialne kandidate nato pokliče vodja oddelka in se z njimi pogovori, pri tem pa si zapisuje opombe o tem, kako se oseba pogovarja, ali je bila navdušena nad izborom, ali je prijazna, se obnaša samovšečno in podobno. Na podlagi tega se odločijo, koga bodo sprejeli na usposabljanje.

Njihovo usposabljanje je v grobem razdeljeno na dva dela. V prvem delu jih naučijo tehnične zadeve. Kako se uporablja računalniške programe, telefone, nato jim predstavijo vse aparate in njihove lastnosti, cene, terminologijo in drugo, kar je povezano z mobilno tehnologijo. V drugem delu pa jih naučijo, kako se morajo pogovarjati s stranko, kako se predstavijo, kakšne besed morajo uporabljati, kakšen glas morajo imeti in podobno. Prvi del ponavadi ne traja dolgo, seveda je odvisno, koliko se že sami spoznajo na mobilno tehnologijo. Ko se novi agent spozna z osnovami že začne delati. Seveda pa se pri tem njegovo usposabljanje še ne konča. En mesec je skoraj ves čas z njim mentor, ki mu pri vseh vprašanjih pomaga in mu svetuje. Agent si pomaga tudi z internetom, kjer se lahko vedno seznanijo z vsemi novostmi. Kmalu po začetku jih pošljejo na 40-urni tečaj angleščine, kjer se naučijo, kako komunicirati s stranko v angleščini. Večji del tega seminarja pa temelji na učenju angleških izrazov, ki se pojavljajo v zvezi z mobilno tehnologijo. Na ta seminar običajno pošljejo 8 agentov hkrati. Poleg tega seminarja gredo tudi na seminar retorike, ki je krajši, a pogostejši. Na tak seminar povabijo strokovnjaka za retoriko, ki jih nauči pravilnega govorjenja s strankami. Na teh seminarjih je lahko tudi do 15 oseb hkrati, če pa je potrebno, organizirajo tudi individualne seminarje.

Pri samem usposabljanju se poslužujejo več metod, od skupinskih predavanj do osebnih razgovorov. Agente, ki že delajo, ves čas poslušajo in tudi snemajo njihove pogovore, nato pa le-te poslušajo in se o njih pogovarjajo. Včasih se tudi zgodi, da vdrejo v klic s stranko, če ugotovijo, da agent govori nepravilnosti. Znanje agentov preverjajo s testi, tako kot v šoli. V testih jim postavljajo vprašanja, ki se navezujejo na vsebino njihovega dela, pripravljajo pa jih mentorji. Agente poslušajo tudi vodje skupine, ki si delajo zapiske o napakah. V podjetju dajejo močan poudarek prijaznosti agentov do strank. Vse agente želijo naučiti, da je prvo pravilo, ki se ga morajo vedno držati, prijaznost do stranke, naj bo stranka prijazna ali ne. Nudijo pa jim tudi psihologa, s katerim se lahko pogovarjajo o pravilnem ravnanju z

različnimi strankami v kritičnih situacijah. S tem si agentje krepijo svojo samozavest in se izboljšujejo v svojem delu. Najpogostejša težava, na katero naletijo pri novih kandidatih, je ta, da v prošnji ne povedo vsega po resnici. Tako na primer napišejo, da znajo hitro tipkati, potem pa se izkaže, da to ne drži.

Nekateri kandidati se bolje spoznajo na mobilno tehnologijo, drugi pa so uspešnejši pri sporazumevanju. Zato je pomembno, da se lahko tudi individualno posvečajo kandidatom in jih naučijo tistih stvari, pri katerih njihovo znanje peša. V prvi vrsti pa želijo imeti agente, ki z veseljem opravljajo svoje delo, saj se lastno zadovoljstvo izkaže tudi pri odnosu s strankami. Težava, ki se zdi kandidatom najbolj pogosta, pa je količina informacij, ki se je morajo naučiti. Vendar pa v podjetju skrbijo za to, da so ves čas seznanjeni z novostmi, predvsem tehnološkimi, ki jih je zelo veliko. Redno imajo tudi sestanke, na katerih razglabljajo o težavah in kako jih reševati. Kot sem že omenila organizirajo redne seminarje oziroma razgovore o retoriki, kadarkoli je potrebno, pa tudi različne delavnice, na primer: na temo težavne stranke in podobno. Vseh teh seminarjev in šolanj se zaposleni z veseljem udeležujejo in največkrat tudi sami prosijo za izvedbo določenih seminarjev.

Ali določena oseba ostane zaposlena dlje časa na delovnem mestu agenta je odvisno od več dejavnikov. Zelo pomembno je, da se agent uspešno vključi v delovno skupino. V primeru, da se nekdo, ki dela kot agent, zasiči tega dela, ga največkrat premestijo na drug oddelek, saj imajo ljudje iz tega centra zelo veliko izkušenj in so za podjetje zelo dragoceni. Dosti agentov je prenehalo delati zaradi obveznosti na fakulteti ali pa so našli nove priložnosti v drugih podjetjih. Na splošno pa imajo polovico redno zaposlenih, polovica pa je zaposlena honorarno. Zavedajo se prednosti in slabosti obeh vrst zaposlovanja. Pri redno zaposlenih je delovni čas določen in ponavadi čutijo tudi večjo pripadnost podjetju. Po drugi strani pa je lažje odpustiti študenta, če njegovo delo ni ustrezno, kot pa redno zaposlenega. Najraje redno zaposlijo osebe, ki so že prej delali kot študentje.

Vodje, ki sedaj usposablajo agente, so bili nekoč sami agentje, tako da imajo zelo veliko izkušenj. Imeti so morali ustrezne lastnosti in pri svojem delu so morali biti nadpovprečno dobri. Nato so se učili tujih jezikov, kakšne so značilnosti skupinskega dela, kako morajo izreči pohvale, kritike in podobno.

Na vprašanje, ali je sposobnost sporazumevanja prirojena ali se je lahko naučimo, mi je vodja centra odgovorila, da je dana po naravi, in je del osebnosti. Če se nekdo prijaznosti zgolj nauči, ne bodo njegove besede nikoli tako resnične in prijetne, kot če bi to izrekel iz srca..

Pri Mobitelu se trudijo, da bi se zaposleni pri njih v službi dobro počutili, ker menijo da je od tega odvisna tudi njihova uspešnost pri delu. Zato poskrbijo seveda v prvi vrsti za dobro plačilo, poleg tega pa jim nudijo veliko ugodnosti tudi zunaj delovnega časa. Tako jim sponzorirajo izobraževanja, športne aktivnosti, organizirajo razne izlete in zabave. Tako se sodelavci med seboj spoznavajo in tudi olajšajo sporazumevanje med njimi v delovnem času.

### 5.3.6. *Cati center*

Cati center spada med zelo pomembna podjetja v Sloveniji, ki se ukvarjajo profesionalno s telefonskimi raziskavami. Raziskave opravljajo za različne naročnike, napravijo pa tudi analize, kakršne želijo naročniki. V 4 letih so se zelo razvili in usposobili, zato se tudi zelo resno lotevajo vsakega usposabljanja novih anketarjev. Usposabljanje ponavadi vodi ekipa nadzornikov, največkrat pa je vodja oseba, ki je v tem podjetju zaposlena že od začetka poslovanja podjetja. Je eden izmed najbolj izkušenih ljudi na področju anketiranja. Ko se pojavi potreba po novih študentih, jih privabijo največkrat kar že obstoječi anketarji, svoje znanje, prijatelje, sošolce in druge. Že na začetku izberejo takšne, ki tekoče berejo, se znajo tekoče pogovarjati in poznajo osnove dela z računalnikom.

Usposabljanje je trajalo do sedaj dva dni, po novem pa so ga podaljšali na tri dni. Program usposabljanja je razdeljen na štiri glavne dele. V prvem delu jih naučijo nekaj osnov o metodologiji raziskav, kakšne vzorce poznamo (naključne, reprezentativne), osnovne zakonitosti, ki veljajo pri telefonskem in terenskem zbiranju podatkov in kakšne so razlike med njima. Pri drugem delu jim pokažejo postopek telefonske ankete, kako se jo rešuje, na katere stvari morajo biti bolj pozorni, kako se izognejo različnim neprijetnostim po telefonu. Razložijo jim, kaj pomeni naključni izbor oseb za določeno anketo in zakaj morajo pri določenem naslovu govoriti prav z določeno osebo in ne s katerokoli, ki se jim prva javi na telefon. Tretji del je rezerviran za učenje pravilnega branja tekstov, da bodo dobili čimveč odgovorov v tem krajšem času. Razložijo jim tudi način izpolnjevanja različnih lestvic, od dohodkovnih, starostnih in drugih, ter zakaj morajo biti pri tem zelo natančni. Poučijo jih tudi,

kako razložiti osebi po telefonu, zakaj potrebujejo njene osebne podatke. Ker v Cati centru opravljajo večino anket direktno preko računalnika, morajo nove anketarje naučiti uporabljati določene programe. Na koncu jim predstavijo organizacijo dela v njihovem podjetju in katera pravila morajo upoštevati. Na usposabljanje sprejmejo ponavadi okrog šest oziroma največ osem oseb. V programu usposabljanja jim večino stvari predavajo, dobijo pa tudi napisana skripta za uporabo računalniških programov. Ko končajo teoretični del, morajo poslušati druge anketarje, kako izvajajo ankete, nato pa morajo klicati nadzornika in pri njem izvajati anketo. Tako jih lahko najbolje opozorijo na napake in kako jih preprečiti.

Pri izboru oseb, ki so primerne za delo, delujejo zelo subjektivno, ponavadi jih izbira kar vodja samega usposabljanja, ki ima največ izkušenj z izvajanjem anket. Zelo veliko jih posluša, največ kar iz centrale, kjer sliši obe strani pogovora. Sproti jih tudi po vsaki anketi popravlja pri napakah. Izločijo ponavadi takšne, ki imajo težave pri branju besedila ali s samim sporazumevanjem s stranko. Težavni so tudi tisti, ki ne obvladajo dovolj računalnika in le-ta zahteva od njih preveč koncentracije, tako da niso dovolj pozorni na strankine odgovore. Takšnim pustijo še en dodaten dan, da se privadijo računalnika, če pa se tudi po nekaj dneh ne izboljšajo, jih žal ne sprejmejo za to delo.

Največ težav imajo pri usposabljanju z zamujanjem, tako da vse tiste, ki zamudijo več kot 15 minut, pošljejo preprosto domov. S tem želijo vzpostaviti določen red že na začetku, ker takšni poderejo celoten sistem predavanja in zamudijo preveč snovi. Problem imajo tudi pri tem, ker si na začetku kandidati informacij ne zapisujejo in jih pozneje pozabijo. Novim študentom je na začetku najtežje najti pravi občutek pri sporazumevanju s stranko. Biti morajo ravno prav prijazni in ravno prav vsiljivi, da izvedo čim več podatkov v čim krajšem času. Včasih imajo nekateri težave tudi z osnovami bontona, dostikrat pa jim dela težave tudi računalniški program.

Obstoječe zaposlene kasneje učijo nekatere tehnične novosti, ki se pojavljajo, seveda pa jih sproti učijo posebnosti, ki se pojavljajo pri določenih novih projektih. Ko se pojavi potreba po takšnem učenju, morajo študentje priti prej v službo, za kar pa niso plačani in jim seveda to ni všeč. Drugače pa vse anketarje ves čas preverjajo, in sicer vsebinsko in časovno. Z vsebinsko analizo ugotavljajo, ali prejemajo pravilne podatke za določena vprašanja, pri časovni pa, kako hitro opravljajo ankete. Glede na to se s tistimi, ki imajo velika odstopanja od povprečja



pri odgovorih, pogovorijo o problemu in ga skušajo odpraviti. Če pa se ga ne da, se žal od takih poslovijo.

V njihovem podjetju imajo zaposlene same študente, zato imajo največ težav s fluktuacijo v času izpitov ter ko končajo fakulteto. Po statistiki pa je povprečna delovna doba njihovih študentov eno leto. Ker je zelo dobro plačano delo, večina prvo leto dela nadpovprečno veliko, nato pa se dela naveličajo oziroma zasitijo. V prihodnosti razmišljajo, da bodo določeno število oseb zaposlili redno, ker bo to zahteval večji obseg poslovanja. Sicer pa se jim zdi redno zaposlovanje predrago, hkrati pa menijo, da star anketar ni nujno dober, ker ponavadi dela stvari po svoje, niti nima toliko energije in ambicij kot nov. Zavedajo se, da novi delajo na začetku določene napake, vendar se vseeno bolj trudijo, ker je samo od njihovega dobrega dela odvisno, ali bodo obdržali to delo dlje časa.

Nadzornike izbirajo med najboljšimi anketarji, imajo pa pri tem kar nekaj težav, ker ni dovolj zanimanja za to mesto, predvsem zato, ker je slabše plačano od anketarjev. Drugače pa so to osebe, ki so bile nadpovprečno dobre pri izvajanju anket in bolje obvladajo tudi delo z računalnikom.

Ponavadi takoj opazijo, če je nekdo že opravljal podobno delo v drugi organizaciji. Običajno ti ljudje obvladajo delo z ljudmi, imajo pa težave s prilagajanjem na drugačen sistem dela. Na splošno pa menijo, da se osnovnega občutka za sporazumevanje ne da naučiti. Lahko se naučijo boljšega obvladovanja računalnika, da pa moraš imeti prirojen občutek, kako se sporazumovati s strankami po telefonu, da dobiš od nje vse podatke, ki jih potrebuješ. V Cati centru se zavedajo, da je pomembno, na kakšen način in kako naučiš bodoče anketarje njihovega dela, zato vložijo v to tudi veliko časa in se ves čas trudijo stvari izboljševati.

#### 5.4. Razlike in podobnosti med omenjenimi klicnimi centri

Za lažjo ponazoritev glavnih značilnosti vseh šestih klicnih centrov sem njihove odgovore na vprašanja razvrstila v štiri tabele, zato v nadaljevanju ne bom obravnavala vsakega posebej, temveč bom poudarila samo tiste razlike in posebnosti, ki so se mi zdele najbolj zanimive.

Tabela 1: NARAVA DELA V PODJETJU

| CEDIK                         | SLOVENSKA ZALOŽBA | ZAVAROV. TRIGLAV                  | TELEKOM                          | MOBITEL                   | CATI CENTER             |
|-------------------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| prodaja, pomoč kupcem, ankete | prodaja           | organiziranje prodajnih sestankov | prodaja, posredovanje informacij | prodaja, pomoč naročnikom | telefonsko raziskovanje |

Vir: Rezultati anket (anketa v Prilogi št. 4).

Prva stvar, ki sem jo opazila v intervjujih z vodjami klicnih centrov je bila ta, da se tega področja v podjetjih zelo različno lotevajo in tudi z različno resnostjo. V nekaterih podjetjih, kot so Mobitel, Cati center, Telekom in Cedik, posvečajo usposabljanju ljudi za delo po telefonu veliko pozornost. V samo usposabljanje vložijo veliko energije, časa ter lastnega znanja. Za kandidate pripravijo izjemno veliko gradiva, ki jim je v pomoč na začetku. Trudijo se, da bi kandidate v kratkem času čimveč naučili in da bi bilo samo usposabljanje čimbolj zanimivo.

Tabela 2: ZAČETEK IN POTEK USPOSABLJANJA

Način izbora kandidatov, vsebina usposabljanja in čas trajanja

| CEDIK                                | SLOVENSKA ZALOŽBA            | ZAVAROV. TRIGLAV                        | TELEKOM                              | MOBITEL                                 | CATI CENTER                            |
|--------------------------------------|------------------------------|---|--------------------------------------|---|--|
| oglas                                | priporočilo                  | oglas, priporočilo                      | oglas                                | priporočilo                             | priporočilo                            |
| bonton, način dela, izdelki, tehnika | sporazumevanje, program dela | način sporazumevanja s stranko, vsebina | sporazumevanje, izdelki, informacije | tehnika, način dela, pogovora s stranko | metodologija raziskav, tehnika, ankete |
| 1 teden + 14 dni uvajalni čas        | 2 dni + 14 dni uvajalni čas  | 2, včasih 3 dni                         | 1 teden + uvajalni čas               | 2 dni + dolg uvajalni čas               | 3 dni                                  |

Vir: Rezultati anket (anketa v Prilogi št. 4).

Zanimivo pri Mobitelu pa je to, da začnejo kandidati zelo hitro samostojno delati. Sicer imajo ob sebi mentorja, vendar se mi zdi, da bi bilo vseeno bolje, če bi imeli daljši uvajalni čas. Na splošno se mi zdi, da premalo časa porabijo za usposabljanje v Slovenski založbi, kajti ne

verjamem, da je nekdo sposoben dobro prodajati knjige po približno dveh urah. Res je, da jim ni potrebno vedeti veliko o samih knjigah, ki jih prodajajo, vendar bi jih lahko naučili več o sami prodaji in kako potencialnega kupca prepričati, da je knjiga res nujno potrebna za njegovo poslovanje. Preveč poudarjajo, da pri njih obstaja naravna selekcija, ki izloči tiste, ki niso uspešni pri prodaji, ker so plačani samo od prometa. Moje osebno mnenje je, da bi lahko marsikomu pomagali pri uspešnejši prodaji, ker navsezadnje s tem tudi podjetje več zasluži.

Tabela 3: PODROBNOSTI USPOSABLJANJA

Uporabljene metode, kriteriji izbora in preverjanje znanja

| <b>CEDIK</b>   | <b>SLOVENSKA ZALOŽBA</b>             | <b>ZAVAROV. TRIGLAV</b>                  | <b>TELEKOM</b>   | <b>MOBITEL</b>                   | <b>CATI CENTER</b>                                 |
|--|--------------------------------------|--|--|----------------------------------|--|
| predavanje, igranje vlog, testi, opazovanje          | predavanje, poslušanje, igranje vlog | poslušanje, igranje vlog, diskusija      | predavanje, opazovanje, igranje vlog                   | predavanje, poslušanje, testi    | predavanje, poslušanje                             |
| glas, način govora, izkušnje, interes, ambicije, čas | normalna sporazumevanje, prihodek    | tekoči dialog, prijaznost, iznajdljivost | izobrazba, komunikativnost, motivacija, normalen govor | glas, karakter, interes          | sporazumevanje, obvladovanje računalnika, izkušnje |
| spraševanje, suhi testi, snemanje                    | kontrola pogovorov                   | poslušanje                               | zunanja kontrola, računalniška kontrola                | testiranje, poslušanje, snemanje | kontrola pogovorov iz centrale                     |

Vir: Rezultati anket (anketa v Prilogi št. 4).

Druga značilnost, ki se pokaže pri podjetjih, ki sem jih zajela v raziskavi, pa je ta, da se sam potek usposabljanja razlikuje glede na naravo delo. Vsi naučijo kandidate osnovnega bontona, ki velja pri pogovoru po telefonu. Nadaljnje učenje pa je odvisno od tega, ali bodo kandidati opravljali ankete, prodajali določene izdelke, posredovali informacije ali drugo. V Cati centru dajejo večji poudarek anketam, kako so le-te sestavljene, kako jih je potrebno izpolnjevati, kako se ankete vnaša v računalnik ter druge zadeve, ki so povezane z anketiranjem. Pri podjetjih, ki prodajajo določene izdelke, je največji poudarek na učenju značilnostih njihovih proizvodov, cenah, uporabnosti ter vsega, kar bi stranke lahko zanimalo. Pri posredovanju podatkov pa morajo poleg tega, da znajo poiskati zahtevane informacije, ustrezno poslušati stranko, da ji lahko na najboljši način pomagajo. Pri svetovalni agenciji Zavarovalnice Triglav je večji poudarek na psihološkem načinu pogovora, ker se da z ustreznim pristopom do stranke marsikaj doseči.

Tabela 4: PROBLEMI PRI USPOSABLJANJU

Težave pri usposabljanju, problemi kandidatov, odzivi na usposabljanje

| <b>CEDIK</b>                              | <b>SLOVENSKA ZALOŽBA</b>                      | <b>ZAVAROV. TRIGLAV</b>       | <b>TELEKOM</b>   | <b>MOBITEL</b>               | <b>CATI CENTER</b>                               |
|---|---|-------------------------------|--|------------------------------|--|
| premalo časa za usposabljanje             | mladi imajo premalo izkušenj, uporaba žargona | v glavnem ni težav            | pretirana samozavest kandidatov, psihična nepripravljenost | v prošnjah ne povedo resnice | zamujanje, si ne zapisujejo stvari               |
| količina informacij, trema, rač. programi | trema, strah pred strokovnimi vprašanji       | trema, strah pred zavrnitvijo | poslušanje, razumevanje strank                             | količina informacij          | izbrati pravi način komuniciranja, rač. programi |
| zelo različni odzivi                      | odvisno od posameznikov                       | zelo zainteresirani           | zelo različni odzivi                                       | navdušeni                    | niso navdušeni                                   |

Vir: Rezultati anket (anketa v Prilogi št. 4).

### 5.5. Primerjava teorije in prakse

Na podlagi pogovorov z vodjami klicnih centrov sem ugotovila, da se vsi zavedajo, katera znanja potrebuje zaposleni, čigar osnovni delovni pripomoček je telefon. Vendar pa se redko kdo povsem drži teorije, zapisane v literaturi. Na to pa vplivajo različni dejavniki, predvsem lastne izkušnje ljudi iz njihove poklicne kariere. Nekateri so obiskovali določene seminarje o ustreznem obnašanju po telefonu, kjer so pridobili določena znanja, ki jih uporabljajo v praksi, četudi niso najbolj učinkovita. Pomembno pri vsem tem pa je, da znajo vodilni delavci, ki se ukvarjajo z usposabljanjem, črpati iz literature ali seminarja koristne informacije za svoje podjetje. Sposobnost vodij je odločilna pri tem, ali bodo znali znanja, ki so jih pridobili, prilagoditi svojemu podjetju, proizvodom, ki jih ponujajo, in zaposlenim. Največja težava pri vsem tem je seveda človeški dejavnik, ki nikoli ne more delovati kot robot. Poleg tega, da zaposlenega naučimo določenih znanj, ga je potrebno ves čas motivirati za njegovo delo in tudi nadzorovati. Pri tem pa morajo biti v podjetjih obzirni do svojih zaposlenih in njihovih napak. Najti je potrebno pravi način, kako pripraviti ljudi, da bodo delali kakovostno in bodo za svoje delo ustrezno plačani, kar bo prispevalo k večjemu zadovoljstvu vsakega zaposlenega.

## 5.6. Izkušnje z opisanimi klicnimi centri

Rada bi omenila, da sem imela z določenimi klicnimi centri tudi sama izkušnje kot njihova stranka, še pred pisanjem tega diplomskega dela. Na kratko bom opisala te izkušnje, ker so te izkušnje nastale pred pisanjem diplome in sem bila sama v vlogi stranke oziroma kupca.

Najboljše doseganje izkušnje sem imela z Mobitelom. Kadarkoli sem klicala, sem vedno govorila z zelo prijaznimi osebami, ki so mi vedno znale posredovati pravo informacijo. Kljub temu, da sem včasih postavila dvakrat isto vprašanje, ker mi določene zadeve niso bile jasne, so mi vedno na vsa vprašanja z veseljem odgovorili.

S Telekomom na žalost nisem imela vedno tako dobrih izkušenj. Pri klicanju na številko 1188 me je dostikrat sprejela neprijazna oseba, ki se tudi ni vedno potrudila najti zame ustreznih informacij. Še slabše izkušnje pa sem imela s klicanjem na številko 080 80 80, na katero sem klicala službeno. Vsakokrat ko sem želela dobiti določeno informacijo, mi je oseba, s katero sem govorila, ni znala posredovati, zato se je morala ves čas obračati na neko drugo osebo, mene pa je brez opozorila prestavila na čakanje.

Naslednjo izkušnjo sem imela s Cati centrom, ko so me klicali domov zaradi izvajanja ankete. Povedati moram, da je bila anketarka zelo prijazna, napaka pri njih pa je bila predolga anketa za izvajanje po telefonu. Kljub temu, da se je anketarka trudila, da bi bila anketa čimbolj zanimiva, je bilo odgovarjanje zelo utrujajoče.

Imela sem še nekaj izkušenj z drugimi podjetji v Sloveniji, ki se prav tako ukvarjajo s sporazumevanjem po telefonu. Ker pa le-teh nisem zajela v svojo raziskavo, jih na tem mestu ne bom omenjala.

## 6. SKLEP

Pri nas je področje telefonskega komuniciranja podjetij s strankami za različne namene še v povojih. Medtem ko je v tujini ta praksa uveljavljena več desetletij, pa so se pri nas podjetja komaj začela zavedati, kako pomemben je telefon za poslovanje. Najtežje je seveda bilo tistim podjetjem, ki so se pri nas prva pričela ukvarjati s to dejavnostjo, ker niso imela ustreznih zgledov, razen tujih podjetjih. Gotovo pa so bila v prednosti tista podjetja, ki so se najhitreje znašla v tem položaju in se jim sedaj že kažejo rezultati vlaganj v ta namen.

Večina podjetij se bolj ali manj zaveda, da je telefon medij, ki zahteva posebno pozornost, vendar pa mnogi ne vedo, na kakšen način naj se ga lotijo. Za delo po telefonu je potrebno ljudi zelo dobro usposobiti, če želimo doseči dobre rezultate. Seveda pa je o vsem tem najlažje pisati in govoriti, težje pa je potem vse to napisano uresničiti v svojem poslovanju. Na podlagi predstavljenega diplomskega dela vidimo, da je teorija omenjenega področja relativno enostavna in se sporazumevanja po telefonu lahko naučimo. V praksi pa vidimo, da se v podjetjih soočajo z različnimi težavami, ko morajo ljudi naučiti takšnega načina dela, da bo prinašal podjetju dobiček.

Največja težava pri tem je človeški dejavnik, ki je zelo nepredvidljiv. Z ljudmi moramo na poseben način ravnati, potrebno jih je poslušati, razumeti njihove težave in poskrbeti, da se pri delu dobro počutijo. Ko zagotovimo podobne dejavnike ter imamo tudi nekaj sreče pri izboru kandidatov, smo na dobri poti, da usposobimo ljudi, ki bodo svoje delo opravljali strokovno in učinkovito. To pa bo pripeljalo do njihovega lastnega zadovoljstva in zadovoljstva samega podjetja.

Vsi, s katerimi sem se v okviru diplomskega dela pogovarjala, pa so prepričani, da so njihov način dela, usposabljanje in odnos do zaposlenih najboljši. V kolikšni meri je njihovo mnenje pravilno, pa lahko ugotovimo sami, ko v vsakdanjem življenju pokličemo na 1188 za določeno informacijo, ali nas pokličejo in nam ponudijo obisk agenta ali pa želijo opraviti anketo z nami. Ko imamo težave s svojim mobilnim telefonom in jih želimo odpraviti. Ko pokličemo na brezplačno številko, ker želimo naročiti določen izdelek prek TV-prodaje ali nas pokličejo v službo v zvezi s poslovno literaturo. Ali so bili ljudje na drugi strani telefona dovolj prijazni, uslužni ter polni znanja, pa moramo preceniti sami.

## 7. LITERATURA

1. Cochrane Pat: Outbound Telephone Selling. Cambridge: Gower, 1999. 168 str.
2. Cochrane Pat: The Power of the Phone. London: Pitman Publishing, 1993. 188 str.
3. De Winter Chris: 30 Minutes To Improve Your Telesales Techniques. London: Kogan Page, 2000. 62 str.
4. Greff Günter: Tako se uspešno prodaja po telefonu. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje, 1997. 161 str.
5. Hopkins Tom: Prodajanje za telebane. Ljubljana: Pasadena, 1997. 323 str.
6. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 156 str.
7. Možina Stane: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1998. 511 str.
8. Osredečki Eduard: Nova kultura poslovnega komuniciranja. Poslovni bonton. Lesce: Oziris, 1994. 296 str.
9. Peloz Zdenka: Klicni center – popoln servis za kupca. Profesionalna prodaja, Ljubljana, V(2000), jul-avg., str. 30.
10. Peloz Zdenka: Več prednosti kot slabosti. Profesionalna prodaja. Ljubljana, V, nov. 2000. str. 29-31.
11. Poznič Suzana: Dogovarjanje sestankov. Profesionalna prodaja. Ljubljana, V, nov. 2000. str. 27-28.
12. Poznič Suzana: Pozornost ne škodi. Profesionalna prodaja. Ljubljana, V, jun. 2000. str. 26-27.
13. Roman Kenneth: Kako oglaševati, Radovljica: Euroshop, 1995. 205 str.
14. Schmitz Hans: Pravilno telefoniranje. Maribor: Doba, 1993. 101 str.
15. Starman Danijel, Hribar Jože: Direktni marketing. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 179 str.
16. Suša Barbara: Uspešno poslovno prepričevanje. Ljubljana: Pravljično gledališče, 1997. 70 str.
17. Tavčar I. Mitja: Uspešna prodaja je ključ do uspeha. Ljubljana: Novi Forum, 1996. 95 str.
18. Tavčar I. Mitja: Uspešno poslovno sporazumevanje. Ljubljana: Novi Forum, 1995. 87 str.
19. Tirbutt Edmund: How to Increase Sales Without Leaving Your Desk. London: Kogan Page, 1991. 162 str.

## 8. VIRI

1. Dopolnilna in navzkrižna prodaja po telefonu, 2000.
2. Kako delamo v centru za dialog s kupci, 2000.
3. Klici navzven – priročnik za telefonske operaterje, 2000.
4. Struktura klica navzven, 2000.
5. Z dobrimi pisnimi navodili več prodamo, 2000.
6. Zakaj in kdaj integrirati telefon v celotno marketinško strategijo, 2000.



## VPRAŠALNIK: KAKŠNE SO MOJE TELEFONSKE NAVADE

1. Na telefonski klic se vedno rad oglasim.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
2. Oglasim se urno po drugem zvonjenju.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
3. Vedno so pri roki moje najbolj pogoste telefonske številke.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
4. Ko pokličem, se najprej predstavim.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
5. Poleg telefona imam vedno papir, da po potrebi kaj napišem.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
6. Ko prevzamem klic za drugega, se trudim, da sem informativen in da pomagam.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
7. Vedno uporabljam ime tistega, ki je klical.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
8. Ko sprejem klic za druge, napišem datum, čas, natančno ime in telefon z omrežno skupino in svoje ime.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
9. Če moram prevezati stranko na čakanje, jo najprej vprašam za dovoljenje.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
10. Povem, da bom poklical nazaj, če ocenim, da mora sogovornik čakati več kot 30 sekund.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
11. Pazim, da govorim neposredno v telefon.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
12. Vsi ljudje, ki kličejo, so zame enako pomembni, zato se jim zahvalim za klic.  
vedno                      včasih                      redkokdaj
13. Če sem odstoten-na, takoj preverim telefonsko tajnico, ko se vrnem.  
vedno                      včasih                      redkokdaj

---

Vir: CEDIK, 1998.

### Lestvica:

vedno: 10 točk                      včasih: 5 točk                      redkokdaj: 0 točk

115–130 točk: vaše telefonske navade so zelo dobre.

90–114 točk: znate se primerno pogovarjati po telefonu, manjka vam samo še dovršenosti.

65–89 točk: vaše navade niso najslabše, vendar bi se lahko še marsičesa naučili.

0–64 točk: imate zelo slabe telefonske navade, katere bi bilo nujno potrebno izboljšati.

Priloga št. 2

## OCENJEVALNI LIST ZA OPERATERJE

Ime in priimek:

Datum:

| <b>Lastnosti:</b>   | <b>Točke:</b> |
|---|---------------|
| <b>1. Kakovost</b>  |               |
| ▪ Odgovarja ustrezno.   |               |
| ▪ Uporablja ustrezen uvod.  |               |
| ▪ Preverja ime – naslov.  |               |
| ▪ Je hiter pri delu.  |               |
| ▪ Odgovarja ustrezno na vprašanja.                                    |               |
| ▪ Vzdržuje profesionalen in vljuden ton glasu.                        |               |
| ▪ Olikano zaključuje razgovor.  |               |
| ▪ Dovoli kupcu, da prvi prekine razgovor.                             |               |
|   |               |
| <b>2. Izkušnja kupca z operaterjem</b>                                |               |
| ▪ Telefonski dialog poteka nemoteno in profesionalno.                 |               |
| ▪ Je vedno prijazen (uporablja: hvala, prosim,...).                   |               |
| ▪ Uporablja pozitiven ton v pogovoru.                                 |               |
| ▪ Primerno vodi kupca skozi razgovor.                                 |               |
| ▪ Vzdržuje čim manj splošnih pogovorov.                               |               |
|   |               |
| <b>3. Delovne navade</b>  |               |
| ▪ Vedno sedi v delovni postaji.                                       |               |
| ▪ Obrazce izpolnjuje ažurno in brez napak.                            |               |
| ▪ Sledi navodilom, ki jih dobiva.                                     |               |
| ▪ Sprejema nasvete konstruktivno.                                     |               |
| ▪ Vzdržuje pozitivno, kooperativno in profesionalno stališče do dela. |               |
| ▪ Razume skupinsko delo in v njem tudi sodeluje.                      |               |

Vir: CEDIK, 1998.

Opombe:

---

---

---

Ocene: 5 4 3 2 1  
odlično----slabo

## VPRAŠALNIK: POZITIVEN DIALOG S KUPCEM

1. Ali vsakega kupca razumem kot enkratno osebnost in ne kot številko?  
vedno                      običajno                      redkokdaj
  2. Ali pazljivo poslušam in namenjam kupcu vso potrebno pozornost?  
vedno                      običajno                      redkokdaj
  3. Ko govorim, ali zveni moj glas zainteresirano za kupčeve potrebe?  
vedno                      običajno                      redkokdaj
  4. Ali dam vsakemu kupcu vedeti, da se z njim s posebno pozornostjo ukvarjam?  
vedno                      običajno                      redkokdaj
  5. Ali znam narediti izjeme v posebnih situacijah?  
vedno                      običajno                      redkokdaj
  6. Ali pustim kupcu, da pove stvar do konca in ga ne prekinjam?  
vedno                      običajno                      redkokdaj
  7. Ali kupcu razložim, zakaj mu postavljam dodatna vprašanja?  
vedno                      običajno                      redkokdaj
  8. Ali se kupec ob koncu razgovora z mano dobro počuti, je zadovoljen?  
vedno                      običajno                      redkokdaj
  9. Ali držim obljubo, ki jo dam strankam?  
vedno                      običajno                      redkokdaj
  10. Ali se s kupci spoštljivo, prijazno in profesionalno pogovarjam?  
vedno                      običajno                      redkokdaj
- 

Vir: CEDIK, 1998.

### Lestvica:

vedno: 10 točk                      običajno: 5 točk                      redkokdaj: 0 točk

90–100 točk: odlično

70–89 točk: ne dosegate še odličnosti

50–69 točk: še marsičesa se morate naučiti, preden boste dosegli odličnost

0–49 točk: zelo amaterski ste še

**VPRAŠALNIK za vodje telefonskih studiev**

**Namen: Kako v vašem podjetju pristopite k usposabljanju oseb za delo po telefonu?**

**PODJETJE:** \_\_\_\_\_

**KONTAKTNA OSEBA:** \_\_\_\_\_

1. Kakšna je narava dela v vašem podjetju, ali so to prodaja, posredovanje informacij, pomoč naročnikom itd.?
2. Kdo vodi v vašem podjetju usposabljanje novih zaposlenih?
3. Na kakšen način izberete ljudi za usposabljanje?
4. Kaj je vsebina programa usposabljanja?
5. Koliko časa traja usposabljanje?
6. Koliko ljudi usposabljate naenkrat?
7. Katere metode usposabljanja uporabljate: predavanje, razgovor, igranje vlog, opazovanje, poslušanje, testi, idr.?
8. Katere kriterije upoštevate, ko med kandidati izbirate ustrezne za delo?
9. Kako preverjate znanje, ki so ga osvojili?
10. Ali kdaj naletite na težave pri usposabljanju, kakšne so te težave in kako jih rešujete?
11. Kaj se zdi novincem na začetku najtežje (poslušanje, opravičevanje, razumevanje, idr.)?
12. Ali izobražujete svoje zaposlene tudi pozneje, ko že delajo dlje časa? Če da, kako ?
13. Kako se zaposleni odzivajo na tovrstna usposabljanja oziroma izobraževanja, so jim odveč ali so veseli, da se lahko česa novega naučijo?
14. Kakšna je pri vas fluktuacija zaposlenih po telefonu in zakaj je takšna, kot je (velika, majhna)?
15. Katere so prednosti in slabosti honorarnega in rednega zaposlovanja? Na kakšen način vi zaposlujete svoje kandidate?
16. Kako se vodje telefonskih operaterjev usposabljaajo?
17. Kaj menite vi osebno: ali je sposobnost sporazumevanja po telefonu prirojena ali se lahko tega naučijo vsi?
18. Ali se vam zdi boljše, da ima na novo zaposleni veliko znanja ali veliko izkušenj?