

UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Danijela M. Stefanov

**UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U
BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA**

doktorska disertacija

Beograd, 2016.

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Danijela M. Stefanov

**IMPROVEMENT BUSINESS COMMUNICATIONS
IN BANKING BY OPTIMIZATION OF CONTACT
CENTRES**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2016.

Podaci o mentoru i članovima komisije

Mentor:

dr Milica Kostić Stanković, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

Članovi komisije:

dr Nevenka Žarkić Joksimović, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

dr Vesna Damjanović, vanredni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

dr Dragana Makajić Nikolić, docent
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

dr Saša Veljković, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Datum odbrane: _____

Zahvaljujem se:

Koviljki i Mladenku Stefanov, mojim roditeljima. Hvala vam na postojanju, školovanju i na svemu što ste učinili za mene.

Milici Kostić Stanković, hvala Vam, draga profesorko, na srdačnosti, podršci mojim namerama da doktoriram, prihvatanju mojih ideja i tome ste me nesebično usmerili ka uspehu. Hvala Vam što ste me mnogome naučili iz predmeta koje sam učila kod Vas. To što ste mi mentor za mene predstavlja pravo zadovoljstvo.

Dragani Makajić Nikolić, hvala Vam na divnoj saradnji i vremenu koje ste odvojili da uradimo matematički model i da mi objasnite kako funkcioniše GNU, kao i Petrijeve mreže.

Zahvaljujem se kolegama Ireni Jevtić, Goranu Radoševiću, Slobodanu Lukiću, Milanu Petroviću i Ljubici Ivović-Pavlović na podršci, kao i Dušku Iliću na pomoći.

Zahvaljujem se Dragani Tomić na lektorisanju teksta.

Posveta

Posvećeno Saletu T.

Unapređenje poslovne komunikacije u bankarstvu optimizacijom rada kontakt centara

Rezime:

S obzirom na brojne i značajne tehnološke promene koje karakterišu savremeno poslovanje, postalo je neophodno da se unapređuje i poslovna komunikacija. Da bi se unapredila poslovna komunikacija, između ostalih referentnih inovacija, organizuju se kontakt centri. Organizacija kontakt centra ima ključnu ulogu u obezbeđivanju njegove produktivnosti i efikasnosti, jer na osnovu nje klijenti i potencijalni klijenti ocenjuju ne samo rad kontakt centra, nego i rad banke, kao i njenih usluga i proizvoda.

Da bi se izvršila optimizacija rada kontakt centra, potrebno je da se identifikuju sledeće promenljive i pojave: tip kontakt centra, tehnologija, kanali komunikacije, zaposleni i njihova obuka, zatim, potrebno je da se odredi potreban broj zaposlenih, ali i da se zaposleni pravilno rasporede po smenama, kao i da se prati njihov rad. Stavljanjem u optimalnu korelaciju navedenog, utiče se na poboljšanje poslovne komunikacije.

Početak pedesetih godina prošlog veka počeli su da se formiraju prvi kontakt centri i do danas bilo je dosta transformacija koje su uticale i na poslovnu komunikaciju. Poslovna komunikacija na više načina može da se unapređuje različitom organizacijom kontakt centara.

Ključne reči: Kontakt centri, poslovna komunikacija, bankarstvo

Naučna oblast: Organizacione nauke

Uža naučna oblast: Marketing menadžment, odnosi s javnošću i multimedijalne komunikacije

UDK broj: _____

Improvement business communications in banking by optimization of contact centres

Abstract:

Many significant technological changes describe modern business. It is necessary to improve business communication with the help of referential innovation i.e. contact centers. The contact center has an important role in securing productivity and effectiveness because clients and potential client evaluate the contact center, bank's work services and products.

In order to optimize the contact center's work, certain variables must be identified e.g. the type of contact center, technology, channels of communication, employees and their training, the number of employees, shift working, supervision over employees. All of the issues mentioned above have great influence on business communication.

In the early fifties of the last century began to form the first contact centers, and there have been a lot of transformations that have affected to the business communication. Business communication in many ways can promote contact centers with different organization.

Key words: contact centers, business communications, banking

Scientific field: Organizational science

Scientific subfield: Marketing management, public relations and multimedia communications

UDK number: _____

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Poslovna komunikacija	7
3. Marketinška i korporativna komunikacija.....	16
3.1. Marketinška komunikacija	16
3.2. Korporativna komunikacija.....	20
4. Instrumenti marketinškog komuniciranja u bankarstvu	25
5. Instrumenti korporativnog komuniciranja.....	35
6. Prikaz značaja i stepen razvoja kontakt centara	40
7. Unapređenje poslovne komunikacije razvojem kontakt centara	43
8. Unapređenje poslovne komunikacije organizacijom kontakt centara	49
9. Unapređenje poslovne komunikacije uvođenjem novih tehnologija u bankarskom poslovanju	61
9.1. Osnovne komponente kontakt centra	62
9.2. Menadžment i sistemi izveštavanja u funkciji poboljšanja komunikacije	75
10. Unapređenje poslovne komunikacije diversifikacijom kanala komunikacije u kontakt centrima.....	81
10.1. Studija slučaja: Analiza broja poziva po kanalima komunikacije u kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd	85
11. Unapređenje poslovne komunikacije odabirom zaposlenih i njihovim treningom u kontakt centru.....	89
12. Upravljanje radnom snagom	96
12.1. Raspoređivanje radnika po smenama	100
12.1.1. Prikupljanje i analiza podataka.....	102
12.1.2. Predviđanje broja poziva	107
12.1.3. Određivanje potrebnog broja operatera	111
12.1.4. Kreiranje rasporeda	117
12.1.5. Praćenje i upravljanje dnevnim učinkom	117
12.2. Studija slučaja: Raspoređivanje radnika u kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd	118
12.2.1. Opis problema	118
12.2.2. Predviđanje broja poziva	120
12.2.3. Analiza broja poziva u kampanji koja prima pozive	122

12.2.4.	Proračun potrebnog broja radnika u kampanji koja prima pozive.....	124
12.2.5.	Proračun potrebnog broja radnika u kampanjama za primanje poziva pomoću Petrijevih mreža.....	131
12.2.6.	Proračun broja poziva u kampanji koja poziva klijente	141
12.2.7.	Matematički model za proračun ukupnog broja potrebnih operatera po smenama 142	
12.2.8.	Određivanje potrebnog broja radnika po smenama u kampanji koja prima pozive 142	
12.2.9.	Rastur (<i>shrinkage</i>).....	145
12.2.10.	Matematički model za pravljenje rasporeda rada.....	147
12.2.11.	Raspored operatera	149
13.	Unapređenje poslovne komunikacije određivanjem ciljeva operaterima i opisom poslova 151	
14.	Unapređenje poslovne komunikacije praćenjem kvaliteta rada agenata	153
14.1.	Studija slučaja: Analiza efikasnosti komunikacije u kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd.....	157
15.	Preporuke za optimizaciju rada u kontakt centru	169
16.	Zaključak.....	172
17.	Dodatak 1	177
18.	Literatura	184
	Biografija autora.....	193
	Изјава о ауторству.....	194
	Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада	195
	Изјава о коришћењу	196

1. Uvod

Kontakt centri su u poslednjih nekoliko godina zauzeli značajno mesto u bankarstvu, zbog toga što klijenti, u cilju uštede vremena, poslove, koliko god je to moguće, obavljaju od kuće.

U takvim okolnostima kontakt centri su idealna služba koja klijentima, ali i zaposlenima u banci, može mnogo toga da olakša. U kontakt centrima današnjice mogu da se dobiju informacije, da se uloži prigovor, ali i da se pohvali banka. Isto tako, operateri zaposleni u kontakt centru, mogu da reše neku nedoumicu koju ima klijent, da ga informišu o proizvodu ili usluzi, organizuju sastanak kod odgovarajućeg referenta u banci, sa kojim klijent želi da razgovara i slično. Informacije koje klijent dobija putem usluge kontakt centra mogu biti posebne ili opšte. U posebne informacije spadaju informacije koje se klijentu daju na njegov zahtev, uz unos posebnog korisničkog imena i šifre, dok u opšte informacije spadaju informacije o uslugama i proizvodima banke koje klijenti mogu da saznaju bez posebne autentifikacije.

Putem kontakt centra obezbeđuje se briga o korisnicima, ali na ovaj način se ostvaruje i upravljanje odnosima sa klijentima (*customer relationship management CRM*). (Vučemilović, 2015)

U drugom delu rada objašnjava se poslovna komunikacija, kao i njena podela na integrisanu marketinšku i integrisanu korporativnu komunikaciju. Osim toga, u ovom delu prikazuje se značaj određenih ciljnih grupa i održavanje dobrih odnosa sa ciljnim grupama, ali i sa pojedincem.

Treći deo rada detaljnije opisuje marketinšku i korporativnu komunikaciju i prikazuje značaj marketinške komunikacije, kao i ciljeve i način na koji se stvara efikasna marketinška komunikacija. Takođe, predstavljena je i podela korporativne komunikacije na internu i eksternu korporativnu komunikaciju.

Četvrti deo rada sadrži detaljnije informacije o instrumentima marketinškog komuniciranja, kao što su: oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, tržišni

odnosi s javnošću, ekonomski publicitet, komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga, komunikacijski aspekt proizvoda i usluge, komunikacijski aspekt cene, kao i komunikacijski aspekt distribucije i prodaje.

Instrumenti korporativnog komuniciranja obrađuje se u petom delu, kao i korporativna kultura, identitet, imidž i reputacija firme.

Značaj i stepen razvoja kontakt centara prikazani su u šestom delu rada. U ovom delu prikazani su različiti aspekti posmatranja kontakt centara i predstavljene definicije kontakt centara iz različitih uglova.

Sedmi deo rada odnosi se na informacije u vezi sa razvojem kontakt centara od izuma telefona, preko telefonskog centra, kol centra, do kontakt centra u kome se na zahtev clijenata odgovara odmah. U ovom delu opisano je kako su kontakt centri nastali, šta je uslovalo njihov razvitak, kao i kako su od kol centara nastali savremeni kontakt centri koji na zahteve clijenata odgovaraju odmah i kako se takav razvoj odrazio na poslovnu komunikaciju. U delu koji se odnosi na primer prikazan je razvoj kontakt centra Komercijalne banke ad Beograd.

Kontakt centri mogu na različite načine da se organizuju i detaljnije o tome može da se pročita u osmom delu. Kontakt centar može biti organizovan unutar banke ili banka može da iznajmi usluge drugog kontakt centra izvan banke da obavlja poslove za banku. Zatim usluge kontakt centra mogu da budu za dolazne ili odlazne pozive, kontakt centar može da se organizuje interno za zaposlene u banci ili eksterno za clijente. Na osnovu kanala komunikacije kontakt centri se dele na jednokanalne ili višekanalne, ali mogu biti organizovani i tako da operateri rade iz kancelarije ili od kuće. Postoji i regionalna podela kontakt centara. Na kraju ovog dela prikazana je organizacija kontakt centra Komercijalne banke ad Beograd.

U devetom delu predstavljena je tehnologija u kontakt centrima. U kontakt centru obično postoje sledeći elementi: uređaj za prikaz broja onog koji poziva, servis za identifikaciju biranog broja, dinamičko mrežno prepoznavanje i preusmeravanja, ACD (*Automatic Call Distributor*) sistem, IVR i prepoznavać govora, CTI tehnologija (*computer/telephone integration*) – integracije kompjutera i telefona, birač broja

prilikom odlaznih poziva, univerzalni red, kao i aplikacije kojima se unapređuje poslovna komunikacija, a bitno je voditi računa i o sigurnosti. U delu koji se odnosi na studiju slučaja opisane se osnovne komponente u Komercijalnoj banci ad Beograd i prikazani su delovi izveštaja i izgledi aplikacija, a opisana je i baza podataka.

Deseti deo je rezervisan za kanale komunikacije, jer postoji široka paleta kanala komunikacije koji se koriste, kako u svakodnevnoj, tako i u poslovnoj komunikaciji. Naime, operateri u kontakt centru komuniciraju sa klijentima putem telefona, govornog automata (posredno putem sistema), imejla, faksa, pisma, četa, kao i putem društvenih mreža. Svaki od ovih načina komunikacije moguće je organizovati tako da se komunikacija obavi odmah ili nakon određenog vremena, a u skladu sa prethodno definisanim prioritetima.

Jedanaesti deo tiče se zaposlenih u kontakt centru, od organizacione strukture zaposlenih, do primanja u radni odnos i treninga. U navedenom delu opisane su funkcije: direktora, šefova službe, supervizora, vođe smene i agenata. Zatim, detaljnije su opisani proces zapošljavanja i tipovi treninga. U delu koji se odnosi na studiju slučaja, prikazana je organizacija i trening zaposlenih u kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd.

Dvanaesti deo opisuje planiranje broja zaposlenih. U ovom delu rada opisuje se raspoređivanje radnika po smenama, prikupljanje podataka, prognoziranje broja poziva, proračun potrebnog broja operatera, raspoređivanje operatera po smenama, kao i praćenje dnevnog učinka, kako bi se posao obavio u potrebnom roku. U navedenom delu predstavljen je jedinstveni matematički model za pravljenje rasporeda operatera.

Osnovni ciljevi i opis posla zaposlenih u kontakt centru banke opisani su u trinaestom delu, a predstavljeni su i kvantitativni i kvalitativni ciljevi. U okviru opisa poslova prikazani su mesto direktora, šefa službe, supervizora i vođe smene i operatera.

Praćenjem kvaliteta bavi se četrnaesti deo rada, u kojem ima više reči o praćenju rada zaposlenih i na primeru su dati načini na koji mogu zaposleni da se ocene. Prikazan je monitoring rada operatera, kao i praćenje usmene i pisane komunikacije. U delu koji se

odnosi na studiju slučaja prikazan je monitoring rada operatera u kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd.

Petnaesti deo daje preporuke za rad kontakt centra koje se primenjuju i koje utiču na uspešnost rada kontakt centra i unapređenje poslovne komunikacije. Od navedenih mera opisani su obezbeđenje povratne informacije, prioriteta, zapošljavanje optimalnog broja zaposlenih i unapređenje zaposlenih. Takođe, značajno je spomenuti i optimizaciju organizacije, izbora tehnologije, kao i kanala komunikacije.

Sve teme u radu detaljnije su objašnjene na primeru Komercijalne banke ad Beograd.

Predmet analize doktorske disertacije je optimizacija rada kontakt centra banke kojim se unapređuje poslovna komunikacija. Predmet istraživanja je aktuelan, jer su kontakt centri našli široku primenu u svakoj organizaciji, pa i u bankarskom sektoru. Za istraživanje problema, prikupljeni se realni podaci koji menadžeri sakupljaju radi uvida u rad kontakt centra i agenata.

Analiza se odnosi na poboljšanje poslovne komunikacije optimizacijom kontakt centara. Kada je reč o poslovnoj komunikaciji, istraživane su marketinška i korporativna komunikacija, kao i njihovi instrumenti, dok se u domenu kontakt centara razmatra organizacija kontakt centara, tehnologija, kanali komunikacije, zapošljavanje i trening, proračun broja potrebnih radnika i raspoređivanje radnika, kao i praćenje rada zaposlenih.

Cilj istraživanja je da se prikaže mogućnost i način poboljšanja poslovne komunikacije optimizacijom rada kontakt centara u bankarstvu, odnosno organizacijom kontakt centara, izborom tehnologije i kanala komunikacije, izborom zaposlenih i njihovim treningom, proračunom broja potrebnih radnika i raspoređivanjem radnika, kao i praćenjem rada zaposlenih, kako bi se povratnom informacijom poboljšao kvalitet rada kontakt centra.

Rad sadrži teorijski pregled i preporuke i aplikativni deo i prikazuje šta može u kontakt centru da se uradi da bi poslovna komunikacija mogla da se poboljša. Aplikativni deo

prikazuje proračun broja potrebnih radnika po tradicionalnoj metodi i pomoću Petrijevih mreža, kao i raspoređivanje radnika po smenama.

U istraživanju su korišćenje sledeće metode: analitičko-sintetička, induktivno-deduktivna, metoda komparativne analize, metod predviđanja i projektovanja, metod “studije slučaja”, simulacija, kao i metod matematičkog modeliranja.

U radu će biti primenjena analiza problema, teorijska obrada problema, razvoj metodologije istraživanja, prikupljanje i obrada podataka i zaključci do kojih se došlo. Od softverskih alata, za modeliranje i simulaciju koriste se CPN Tools, a za optimizaciju GLPK.

Opšta hipoteza koja glasi da se optimizacijom rada kontakt centara u poslovnoj komunikaciji u bankarstvu postižu bolji efekti nego kada se taj proces ne bi sprovodio je potvrđena.

Takođe, posebne hipoteze kao što su odabirom optimalne tehnologije utiče se na poboljšanje komunikacije sa korisnicima bankarskih usluga, optimalnim izborom kanala komunikacije utiče se na poboljšanje komunikacije sa korisnicima bankarskih usluga, pravilnim izborom zaposlenih u kontakt centrima utiče se na poboljšanje komunikacije sa korisnicima bankarskih usluga, praviljenjem proračuna potrebnog broja radnika i pravilnim raspoređivanjem u kontakt centru banke utiče se na poboljšanje poslovne komunikacije sa korisnicima bankarskih usluga, određivanjem optimalnog broja operatera u kontakt centru obezbeđuje se efikasnost rada kontakt centra i praćenjem kvaliteta rada utiče se na poboljšanje poslovne komunikacije korisnicima bankarskih usluga su potvrđene.

Pojedinačne hipoteze na kojima se bazira rad su sledeće: potrebna je odgovarajuća tehnologija da bi poslovi u kontakt centru mogli kvalitetno da se obavljaju, potrebno je da se identifikuju načini komunikacije koji klijentima odgovaraju i da se uvode ti kanali komunikacije u kontakt centar, potrebno je zaposliti odgovarajuće radnike kako bi efekat poslovne komunikacije bio odgovarajući, jer kada postoji dovoljan broj radnika u kontakt centru radnici rade posao bez “sagorevanja” i na taj način se utiče na poboljšanje poslovne komunikacije, izražavanjem želje agenata za određenom smenom

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

prilikom kreiranja rasporeda može da se poboljša zadovoljstvo zaposlenih, ali i poslovna komunikacija. Kada svi operateri rade sve poslovne u kontakt centru potreban je manji broj radnika u odnosu na to kad se poslovi dele po posebnim grupama radnika, simulacijom Petrijevih mreža dobijaju se isti rezultati obračuna potrebnog broja radnika po smenama koji se dobijaju tradicionalnim metodama, analiziranjem kontakata u kontakt centru utiče se na kvalitet davanja usluga.

2. Poslovna komunikacija

Postoje mnoge definicije koje se odnose na komunikaciju, kao i na poslovnu komunikaciju. Da bi se definisala poslovna komunikacija, potrebno je početi definisanje od reči komunikologija.

„Komunikologija kao interdisciplinarna nauka, svoje korene i uporište ima u naukama i veštinama kao što su besedništvo, retorika, gramatika, psihologija, lingvistika, itd.“ (Marković, 2003). Komunikologija se vezuje za navedene veštine, međutim, kako se bavi odnosima među ljudima stara je koliko i ljudsko društvo.

Komunikacija može da se nauči, zato se ona vežba i na taj način se usavršava, ima i umetnički karakter i vremenom se menja. Takođe, komunikacija je prisutna u svim granama privrede.

Komunikologiju možemo da sretne u privrednim granama kao što su marketing i odnosi s javnošću. Prenosenje informacija je jedna od najbitnijih karakteristika u komunikologiji i teče od pošiljaoca do primaoca. Dakle, jedna strana je pošiljalac informacije, a druga strana je primalac. Pošiljalac informacije kodira informaciju i šalje je, a primalac je prima i dekodira. Zbog toga se biraju određeni načini kojima može da se komunicira. Komunikacija je, takođe, i dvosmeran proces, pa se od primaoca očekuje povratna informacija. Da bi sagovornici mogli da se razumeju, potrebno je da se prenese poruka na način prihvatljiv sagovornicima. Da ne bi došlo do nerazumevanja, pa čak i do konflikta među sagovornicima, potrebno je da pošiljalac pronade najadekvatniji sistem poruka kako bi poruka bila jasna, a povratnom porukom pokazuje se koliko se poruka razumela. Da bi komunikacija mogla da se nesmetano obavlja, potrebno je da se stalno uvežbava. Ukoliko poruka nije jasna, dolazi do napetosti u komunikaciji, pa i do konflikta. Iz tog razloga potrebno je da se poruka prenese sa odgovarajućim sadržajem, ali je bitan i način prenosa poruke. Pošiljalac poruka mora da razjasni poruku koju prenosi sagovorniku.

Osim što porukom može da se prenosi informacija, ona može da se prenese i ekspresivnošću tela, pokretom, mimikom, položajem tela u prostoru i slično.

U slučaju da se pojavi konflikt u komunikaciji potrebno je promisliti i konflikt odmah rešiti.

Poslovno komuniciranje se ostvaruje (Milenković & Delić):

- Verbalno
- Neverbalno
- Usmeno
- Pisano
- Neposredno
- Posredno

Verbalno komuniciranje obavlja se putem poruke, rečima.

Neverbalno komuniciranje obavlja se mimikom, izrazom lica, pokretom tela i slično.

Usmeno komuniciranje se obavlja između pošiljaoca i primaoca poruke, o čemu se ne pravi nikakva zabeleška.

Pisano komuniciranje se obavlja u pisanom obliku.

Ukoliko se između pošiljaoca i primaoca uspostavlja neposredna veza, tada se radi o neposrednoj komunikaciji.

Ukoliko postoji posrednik u komuniciranju, tada se radi o posrednoj komunikaciji. Ovakva vrsta komunikacije obavlja se putem medija.

“Jedan od osnovnih zadataka organizacije je uspostavljanje i održavanje komunikaciono-informacionog toka između organizacije i njenih ciljnih grupa, a u cilju međusobnog informisanja i razvijanja dobrih odnosa, baziranih na poverenju, privrženosti i lojalnosti. (Filipović & Janičić, 2010)” (Kostić-Stanković, 2011) . Dakle, neophodno je, pre svega, odrediti ciljne grupe, potrebno im je odrediti ime i prezime, adresu stanovanja, navike, oblasti interesovanja i slično.

Integrisanu poslovnu komunikaciju moguće je podeliti na sledeće elemente (Kostić-Stanković, 2011):

- Realna (stvarna) i potencijalna (moguća) poslovna komunikacija
- Direktna i indirektna poslovna komunikacija
- Interpersonalna (lična) i masovna (opšta) komunikacija
- Verbalna i neverbalna komunikacija

Realna komunikacija je komunikacija koja je već uspostavljena, a potencijalna predstavlja mogućnost za komunikaciju. Direktna komunikacija predstavlja komunikaciju koja je neposredna, dok se u indirektnoj komunikaciji posredno komunicira i u tom slučaju komunikacija se ostvaruje putem pisma, telefona i slično. Interpersonalna komunikacija se ostvaruje između dvoje ljudi, dok u masovnoj komunikaciji primaoca poruke ima više. Verbalna komunikacija odnosi se na usmeni razgovor, a neverbalna na pokret tela, grimase, orijentaciju i slično.

U svakoj organizaciji mora da se komunicira jer ne postoje organizacije bez ljudi. Između ostalog, da bi mogli da se organizuju, ljudi moraju da komuniciraju, a zatim komuniciraju i da bi sproveli sve ostale proizvodne procese.

Integrisane poslovne komunikacije dele se na (Kostić-Stanković, 2011):

1. Integrisane marketinške (tržišne) komunikacije
2. Integrisane korporativne (institucionalne) komunikacije

Dalje integrisane korporativne (institucionalne) komunikacije dele se na:

1. Internu komunikaciju (komunikacija sa zaposlenima)
2. Eksternu korporativnu komunikaciju (korporativno oglašavanje, komunikacija sa predstavnicima medija, sa širom društvenom zajednicom, sa investitorima i finansijskim organizacijama, sa državnim institucijama, nevladinim i drugim udruženjima)

1. **Interna komunikacija** odnosi se na komunikaciju unutar organizacije. Odvija se putem ličnog kontakta, telefona, faksom, imejlom, internom mrežom i slično. Interna komunikacija može biti formalna i neformalna.

Formalna komunikacija može da ima nekoliko tokova. Ona u praksi može da ima silazni tok komunikacije i uzlazni tok komunikacije, zatim horizontalni tok komunikacije i dijagonalni tok komunikacije.

Silazni tok komunikacije je najjači. Ovaj tok komunikacije počinje od top menadžera i spušta se na niže rukovodioce do izvršnih radnika. Cilj ove komunikacije je upravljanje radnicima. Ova komunikacija odnosi se na:

- Osnovne poslove, instrukcije, uputstva
- Principe poslovanja
- Informacije o sadašnjosti, prošlosti i budućnosti organizacije
- Ocene rezultata zaposlenih i drugo

Silazna komunikacija je neophodna, jer svi zaposleni žele informacije o organizaciji, kako bi znali šta se dešava u organizaciji, ali i da bi imali precizne instrukcije u vezi sa poslom kojim se bave.

Uzroci slabe silazne komunikacije mogu da budu (Mikić, 2010):

- Rast organizacije kao izvor izolacije zaposlenih
- Nedostatak jasno definisanih ciljeva
- Nekontrolisanje tehnika postojeće komunikacije
- Nerazumevanje hijerarhijskih nivoa u pogledu iznošenja informacija
- Sagregacija (razdvojenost) između zaposlenih koji obavljaju nadzor i onih koji ga ne obavljaju

Da bi komunikacija na niže bila uspešna, potrebno je da se održavaju sastanci.

Uzlazna komunikacija je komunikacija koja se ostvaruje od nižih nivoa ka višim. Poruke koje ova komunikacija sadrži su one koje su potrebne menadžmentu da bi mogao da obavlja svoj posao. Ovaj način komunikacije objašnjava višim nivoima

rukovodstva o događajima u nižim nivoima rukovodstva. Na taj način se više poslova obavlja, a, između ostalog, proverava se koliko se sprovede naređenja sa višeg nivoa rukovodstva, efikasnost organizacije i slično. Uzlazna komunikacija obavlja se na osnovu izveštaja i odnosi se na izveštaje o završnom poslu, projektima, unapređenju i slično. Obavlja se ređe nego silazna komunikacija, a uzroci retke uzlazne komunikacije su sledeći (Mikić, 2010):

1. Veličina i kompleksnost organizacionog sistema
2. Nerealne pretpostavke
3. Filtriranje i iskrivljenost poruke
4. Strah od iznošenja loših vesti
5. Osećanje konkurencije
6. Superiorno podređeni odnos
7. Uska grla

Treba spomenuti da uzlazna komunikacija nije dovoljno efektivna, jer nadređeni ne reaguju na poruke koje dolaze odozdo. Nadređeni su navikli da više govore, a da manje slušaju podređene, dok podređeni više slušaju, a manje govore. Međutim, treba spomenuti da je utvrđeno da uzlazna komunikacija povećava efikasnost rada. Ovakva komunikacija obavlja se putem kutije za predloge, otvorenih vrata i sličnih modela.

Horizontalna komunikacija predstavlja komunikaciju između zaposlenih na istom hijerarhijskom nivou. Komunikacija na ovom nivou je prožeta prijateljstvom. Na ovaj način se integrišu službe, odeljenja i sektori koji obavljaju nezavisne poslove. To je, pre svega, evidentno u kontakt centru, jer zaposleni u kontakt centru moraju da komuniciraju sa zaposlenima u svim službama pošto od klijenata dolaze različita pitanja. Određeni rukovodioci mogu da se zaposle radi poboljšanja horizontalne komunikacije, međutim, ova vrsta komunikacije može da se obavi i bez zapošljavanja dodatnih radnika i u tom slučaju ista se obavlja u toku redovnog rada zaposlenih.

Dijagonalna komunikacija je najređi oblik komunikacije u banci. Ovoj komunikaciji se pribegava kada treba popuniti ostale vrste komunikacije ili kada uzlazna i silazna

komunikacija ne mogu da se obave. Tako na primer, ukoliko su potrebni određeni podaci iz odeljenja kontakt centra, njih može direktno da zatraži određeni sektor od odeljenja, bez obaveze da se ide zvaničnim putem horizontalne, pa vertikalne komunikacije.

Neformalna interna komunikacija. U organizaciji je čest oblik komunikacije neformalna komunikacija. Ovakav vid komunikacije stvara određene kanale komuniciranja kojima se komunicira. Uobičajeno je da zaposleni sličnih godina neformalno komuniciraju među sobom u toku radnog vremena. U prirodi je čoveka da lakše komunicira sa sličnim osobama nego sa osobama koje se razlikuju.

Neformalna interna komunikacija je veoma bitna, jer se spominje da se čak 70% informacija o organizaciji upravo sazna putem neformalne komunikacije. Metode neformalnog komuniciranja su (Mikić, 2010):

- Neobavezni razgovori zaposlenih na svim nivoima;
- Privatna mreža telefonskih i ličnih kontakata u drugim delovima organizacije, a koja često omogućava da se neki poslovi obave brže nego korišćenjem formalnih kanala. Takva mreža se bazira na uzajamnim simpatijama i prijateljstvima i u većini organizacija je aktivna;
- Tajni pisani materijali koji kruže organizacijom, vicevi, karikature i slično;
- Tajni znakovi tipa: “Pazi šef dolazi”, “Šef te gleda” i slično;
- Glasine – šire se na neki od prethodno opisanih načina; retko su u potpunosti netačne, a uglavnom se bave onim senzacionalističkim aspektima situacije.

Neformalna komunikacija urušava ugled ili autoritet osobe i povezuje osobe u svim smerovima, horizontalno, vertikalno i dijagonalno.

Eksterna komunikacija se unosi u organizaciju ili se iznosi iz nje. Ovaj vid komunikacije, takođe, može da se obavlja na formalan i neformalan način. Ovakav vid komunikacije odnosi se na:

- Kupce
- Dobavljače

- Novinare i slično.

Formalna eksterna komunikacija obavlja se putem oglasa, bilborda, flajera. Takođe, u kontakt centrima obavlja se putem imejla, veb poruka, telefona, faksa i slično. Formalna komunikacija ima svoju formu ukoliko se radi o pisanoj komunikaciji, takođe, ukoliko se radi o usmenoj komunikaciji, postoji forma.

Neformalnu eksternu komunikaciju obavljaju svi oni koji komuniciraju sa spoljnim svetom. Ovakav vid komunikacije obavljaju zaposleni svaki put kada govore o svojoj organizaciji.

Operativna uloga istraživanja poslovne komunikacije ogleda se u sledećem (Wilcox & Cameron, 2005)

- Pomaže istraživanju osnovnih grupa unutar određene populacije, tako da se osnovne poruke mogu strukturirati.
- Meri stvarna mišljenja različitih grupa i obezbeđuje da „glas manjine“ ne predstavlja osnovna verovanja čitave populacije.
- Identifikuje popularna mišljenja koja mogu uticati na ciljnu javnost.
- Obezbeđuje smanjenje troškova, koncentrisanjem na značajne ciljeve i ključni auditorijum.
- Pomaže u testiranju poruka i omogućava postavljanje komunikacijskih potrebnih kanala, pre nego što se implementira ceo program.
- Omogućava da se utvrdi vreme trajanja programa integrisanih poslovnih komunikacija.
- Obezbeđuje povratnu spregu u obliku dvosmerne komunikacije.
- Otkriva kritične tačke i zabrinutost javnosti, pre nego što se one zaista pojave (one se pojavljuju kao beznačajne pojave i razvijaju se u čitav niz „eksplozija“).
- Menadžerima obezbeđuje činjenice, a ne pretpostavke i nagađanja. Učešće zaposlenih koji su vezani za poslovnu komunikaciju i za donošenje strategijskih odluka, snažno je vezano sa sposobnošću da se izvrše istraživanja i preciznije odrede organizacioni ciljevi.

Da bi poslovna komunikacija bila uspešna neophodno je, pre svega, uraditi istraživanje. Uobičajeno je da se istraživanje poveri istraživačkoj agenciji. Prilikom istraživanja koristi se više metoda i tehnika a neke od njih su (Kostić-Stanković, 2011):

- Posmatranje (opservacija)
- Diskusija sa fokus grupom
- Intervju (pojedinačno ispitivanje)
- Eksperimentalno istraživanje (dodeljivanje uloga)
- “Arhivirano istraživanje”
- Istraživanje putem eksternih publikacija i medija
- Istraživanje putem podataka sa interneta
- Telefoniranje
- Direktna pošta
- Anketiranje putem interneta
- Neposredna komunikacija

Prilikom istraživanja poslovne komunikacije mogu da se dobiju kvalitativni i kvantitativni podaci. Kvalitativni podaci se uglavnom koriste radi određivanja ciljne grupe, dok se kvantitativnim dobijaju brojevi u vezi sa nečijim ponašanjem ili mišljenjem. Da bi se istraživanje bilo kvalitetno obavljeno, potrebno je kvalitetno uraditi anketni upitnik i posebnu pažnju usmeriti ka tome.

U poslovnim komunikacijama veliku ulogu igra internet. Neki od osnovnih internet servisa su (Kostić-Stanković, 2011):

- Elektronska pošta (*E-mail*)
- Veb (*World Wide Web*)
- Konferencija (*News, Talk*);
- Video-konferencija (*videoconferencing*)
- Poštanske liste (*Mailing list*)

Osim navedenog, internet servisi koji se još upotrebljavaju su društveni mediji. U njih spadaju *Facebook, YouTube, Twitter, Foursquare, LinkedIn* i slično.

Da bi se poslovna komunikacija obavljala efikasno, potrebno je da se personalizuje. Navedeno podrazumeva da se za svakog klijenta koji je fizičko lice obezbede određeni personalizovani podaci kao što su ime i prezime, zvanje, naziv organizacije u kojoj je zaposlen i adresa, datum rođenja, škole koje je završio i kada, politička angažovanost, bračni status i slično, a za organizaciju da se obezbedi naziv organizacije, adresa, telefon, oblik vlasništva, imena menadžera, kontakt telefoni menadžera, bitni datumi za firmu, konkurenti, sponzorstva i slično. Prilikom svake komunikacije, bilo sa klijentom fizičkim licem ili sa organizacijom, potrebno je da se komunicira profesionalno.

3. Marketinška i korporativna komunikacija

U današnje vreme efikasna i efektivna komunikacija u bankarstvu se veoma visoko ceni, jer je jedan od osnovnih preduslova za uspeh u poslovnom svetu. Komunikacija je nešto što se svakodnevno obavlja, a može da se obavlja kvalitetno ili nekvalitetno. Komunikaciju obavljaju zaposleni međusobno, kao i menadžeri, a poznavanje komunikacije umnogome doprinosi kvalitetu rada.

Kada je komunikacija kvalitetna svako zna svoju ulogu, a banka ostvaruje kvalitetnu poziciju i postiže poslovne rezultate. Stvara se poverenje među klijentima, dobavljačima, kao i saradnicima sa bankom. Ukoliko interna ili eksterna komunikacija nije dobra, skupo se plaća, jer bez ugleda koje se gradi vremenom, nema poverenja prema kompaniji.

Intenziviranje odnosa s javnošću ne znači da će uvek doneti pozitivne rezultate komunikacije između banke i eksterne ili interne javnosti. Neki odnosi moraju da se sprovode direktnim kanalom komunikacije i na to treba obratiti posebnu pažnju. Često se obrati pažnja na određeni odnos tek kad se naruši postojeći i iz tog razloga dobre odnose je potrebno negovati uvek i imati direktnu komunikaciju sa određenom ciljnom grupom.

3.1. Marketinška komunikacija

Marketinška komunikacija predstavlja proces razvoja i primenu različitih oblika komunikacije sa potrošačima i potencijalnim kupcima. Integrisana marketinška komunikacija utiče na ponašanje tako što se počinje od potrošača ili potencijalnih kupaca, koristi se jedan ili svi oblici komunikacije, postiže određeni efekat i izgrađuju dugoročni odnosi sa kupcima.

Kada se kaže da marketinška komunikacija utiče na ponašanje misli se na to da se formiraju novi oblici ponašanja, učvršćuju stari oblici ili se menja ponašanje koje postoji.

Proces marketinških komunikacija počinje od potrošača ili potencijalnih kupaca, jer se na osnovu metoda komunikacije postiže cilj. Marketinške aktivnosti isključivo se bave potrošačima.

Prilikom marketinških komunikacija postoji potreba da se kombinuju mediji da bi se postigli efekti.

Potrebno je da se marketinškom komunikacijom stvori jako jedinstvo sa markom usluge ili proizvoda ili bankom. Takav odnos treba da bude dugoročan.

Istorijski razvoj integrisanih marketinških komunikacija obuhvata prvo koncept marketing miksa 4P:

- Proizvod – *Produkt*
- Cena – *Price*
- Distribucija – *Place*
- Promocija – *Promotion*

Koncept 4P se vremenom pretvorio u concept 4C koji predstavlja sledeće:

- Vrednost za kupca – *Customer values*
- Ukupni troškovi – *Costs*
- Udobnost, pogodnost za kupca – *Convenience*
- Komunikacija – *Communications*

Cilj marketinške komunikacije nije da klijent bude zadovoljan, već da bude ushićen. To se postiže time što komunicira sa klijentima svim instrumentima marketing miksa.

Marketinška komunikacija je veoma bitna komunikacija u cilju povećanja prodaje koja se ostvaruje između organizacije i njenih ciljnih grupa. U ciljeve marketinške komunikacije spadaju (Kostić-Stanković & Jaško, 2004):

- Informisanje potencijalnih i sadašnjih kupaca o svojim proizvodima, uslugama i uslovima prodaje

- Uveravanje ljudi da izaberu određeni proizvod, da kupuju u određenim prodavnicama, da posećuju određene događaje i slično
- Podsticanje akcije kod kupaca i usmeravanje njihovog ponašanja prema ponudi konkretne organizacije

“Marketinška komunikacija predstavlja skup svih komunikacijskih aspekata instrumenata marketing miksa, kojima se nastoji da utiče na svest i ponašanje sadašnjih i potencijalnih kupaca, potrošača i/ili korisnika, a u pravcu njihove motivacije za kupovinu i za stupanje u dugoročne odnose sa konkretnom organizacijom, bazirane na međusobnom poverenju i lojalnosti.” (Kostić-Stanković, 2011)

Da bi komunikacija bila efektivna, potrebno je slediti nekoliko koraka:

- Identifikacija ciljne grupe
- Definisane ciljeva
- Kreiranje komunikacije
- Izbor medijskih kanala kojima će da se komunicira
- Definisane budžeta
- Integrisane marketing komunikacije
- Merenje rezultata

U novije vreme upravljanje promocijom vrši se pomoću integrisanih marketing komunikacija. Spajanje promotivnog miksa stvara institucionalni imidž. Integrisanje marketing komunikacija povećava efikasnost marketing komuniciranja.

Cilj integrisanja je smanjivanje izgubljenih poruka i povećanje njihovog uticaja na primaoca. Zbog toga se ciljano pristupa slanjem poruka ciljanim grupama. Navedeno označava da se poruka prilagođava ciljanim grupama. Poruke se upućuju putem različitih medija i oblika komuniciranja.

S obzirom na to da se radi o ciljanim grupama, treba spomenuti da se sve obavlja zbog potrošača. Potrebno je upoznati potrošača i utvrditi na koji način isti prima i obrađuje informacije. Potrošač svakodnevno dolazi u kontakt sa mnogo poruka, međutim, ne

prima sve poruke podjednako. Iz tog razloga potrebno je utvrditi one koje će mu privući pažnju i koje će prihvatiti.

Prilikom promotivnog miksa bio je aktuelan pristup *inside-out* i na taj način preduzeće je kreiralo ono što želi da prenese potrošaču. Koncept *outside-in* je sada aktuelan i odnosi se na želje primaoca poruke. Dakle, potrebno je upoznati karakteristike potrošača koji prima poruku i na osnovu toga formirati bazu podataka. Na ovaj način stvara se dvosmerna komunikacija.

Marketing menadžeri su imali problem prilikom prelaska sa masovnog marketinga na ciljani marketing. Potrošači ne mogu da razlikuju da li su poruku primili putem televizije, novina, društvenih mreža ili slično. Sve poruke koje se plasiraju su jedinstvene poruke o toj banci. Iz tog razloga potrebno je da se poruke poklapaju, jer će u suprotnom da deluju zbunjujuće na potrošača.

Ukoliko banka ne integriše svoje komunikacione kanale, do klijenata dolaze pomešane poruke koje ih zbunjuju. U tom slučaju može propaganda preko mas medija da ima jednu poruku, proizvodi i usluge da šalju drugu poruku, internet strana treću, što kao posledicu ima zbunjivanje klijenata. Informacije mogu da dolaze iz različitih sektora, prilikom čega svaki sektor može da ima svoju viziju kako treba da kreira poruku, te da se te poruke razlikuju. Najbolje je da poruke dolaze iz jednog centralizovanog dela banke kako bi bile usaglašene i integrisane.

Banke današnjice sve više iz jednog centra formiraju svoju marketing komunikaciju. Oni pažljivo integrišu komunikaciju i komuniciraju jednako preko različitih kanala. Na taj način prikazuju jednu poruku koju žele da pošalju, poruku o banci, kao i o proizvodima i uslugama. Takvim pristupom, svaki kontakt sa proizvodom ili uslugom, odnosno bankom, preneće jedinstvenu poruku. Banka procenjuje kojim će kanalima koliko da komunicira sa klijentom.

Proces integrisane marketing komunikacije ima nekoliko faza (Živković & Gajić, 2009):

- Određivanje ciljnog auditorijuma

- Određivanje ciljeva
- Definisiranje sadržaja poruke
- Odluke o promotivnom miksu i budžetu.

Definiranje ciljnog auditorijuma podrazumeva da se definišu ciljne grupe. Ciljani pristup podrazumeva da se prikupi veliki broj informacija o pojedincima kojima se upućuje poruka.

Određivanje komunikacionih ciljeva sastoji se od toga da se podstaknu klijenti na određenu uslugu ili proizvod banke. Kada se odluče na neku kupovinu klijenti prolaze kroz šest faza (Živković & Gajić, 2009): „svesnost, znanje, sklonost, preferiranje, uveravanje i kupovina“. Cilj marketing komunikacije jeste da podstakne sve faze kupovine, a kako bi klijent na kraju postao kupac.

Prva faza u kreiranju željene reakcije kupca jeste definiranje sadržaja poruke. Poruka treba da ima model AIDA, koji treba da privuče pažnju, zadrži interes, probudi želju i rezultuje akcijom. AIDA model sugerise poželjno ponašanje svake komunikacije. Prilikom kreiranja poruke treba odrediti šta će biti rečeno i kako će biti rečeno, dakle određuje se sadržaj i struktura poruke.

Odluke o promotivnom miksu i budžetu rade se u integrisanoj marketing komunikaciji zato što su objedinjene strategije oblika komuniciranja. Mnoga preduzeća su uvela telemarketing i direktni marketing umesto prodajnih aktivnosti, jer su ovakvi načini komuniciranja jeftiniji.

Takođe, treba spomenuti da se odnosi koji se razmatraju u komunikaciji odnose na sve sa kojima banka stupa u odnos.

3.2. **Korporativna komunikacija**

Iako se kod nas često izjednačavaju termini poslovna komunikacija i korporativna komunikacija, ova dva termina se razlikuju. “Poslovna komunikacija je više „primenjena“, s fokusom na komunikacijske veštine koje se uglavnom odnose na komunikaciju dva subjekta, ili manjih grupa unutar jedne organizacijske celine. S druge strane, korporativna komunikacija je proces upravljanja komunikacijama između

organizacije i ključnih stejkholdera (uključujući tržišta i javnost) u njenom okruženju.” (Đorđević, 2011)

“Korporativna komunikacija je funkcija menadžmenta koja nudi okvir efikasne koordinacije svih sredstava komunikacije, sa krajnjim ciljem uspostavljanja i održavanja željene reputacije kod grupa stejkholdera od kojih organizacija zavisi.” (Cornelissen, 2004)

Kako se menjao način komunikacije poslednjih godina, tako se menjala i korporacijska komunikacija prema ciljnim grupama. To je omogućilo bankama da komuniciraju na različite načine. Korporacijska komunikacija je upravljački osnov u banci i središte je u upravljanju svim komunikacijama u banci sa ciljnim grupama, a cilj ovakve komunikacije je postizanje najveće moguće reputacije. Na ovaj način komunicira se jednim jezikom u banci i jedinstveno se pristupa komunikacijama ka spolja i unutra. Međutim, pre svega treba spomenuti da je korporacijska komunikacija tesno vezana za korporacijski identitet i imidž. “Korporacijska komunikacija je proces koji identitet prevodi u imidž” (Ind, 1996). Korporativna komunikacija se odnosi na svu komunikacije u banci u koju je uključen i korporativni identitet. Dakle, cilj je povećati reputaciju banke, jer ugled mnogo utiče na uspeh banke. Korporacijska komunikacija je jedna od osnovnih procesa i ima širok spektar onoga što obuhvata, a obuhvata marketinšku komunikaciju i komunikaciju u banci, kao i menadžerske i upravljačke komunikacije. Korporativna komunikacija izrađuje takvu strategiju koja mora da prati strategiju banke.

Kod korporacijske komunikacije prepoznaju se tri oblika komuniciranja (Pirić, 2008):

- Menadžerska odnosno upravljačka komunikacija (usmerena interno i eksterno)
- Marketinška komunikacija (oglašavanje, direktan marketing, prodaja, sponzorske aktivnosti i slično)
- Organizacijska komunikacija (odnosi s javnošću, korporacijsko oglašavanje, odnosi s investitorima, interna komunikacija, krizna komunikacija i drugo).

Banke su svesne da korporacijska komunikacija može više da se iskoristi za upravljačke i organizacione komunikacije. Sve više se integriše korporacijska komunikacija, ali

treba imati u vidu i da sve veći značaj ima informatika i pojava kanala komunikacije, kao i proces globalizacije na korporacijsku komunikaciju.

Korporacijskom komunikacijom se informacije saopštavaju zaposlenima, ali i akcionarima i klijentima, jer se na taj način stvara vrednost korporacijskog identiteta. Shodno navedenom, korporacijska komunikacija deli se na internu i eksternu korporacijsku komunikaciju.

Internu korporacijsku komunikaciju čine:

- Zaposleni
- Sindikat
- Menadžment

Eksternu korporacijsku komunikaciju čine:

- Klijenti
- Dobavljači
- Poslovni partneri
- Konkurencija
- Država
- Nevladine organizacije
- Lokalna zajednica
- Investitori
- Mediji

Korporacijska komunikacija je mnogo više od propagande i oglašavanja, kao i od odnosa s javnošću. Korporacijska komunikacija obuhvata proces od javljanja na telefon do prezentacije proizvoda, odnosno usluge.

Korporacijska interna komunikacija može biti formalna i neformalna.

Za razliku od interne, karakteristike koje se odnose na korporacijsku eksternu komunikaciju su (Kostić-Stanković, 2011):

- Borba za zaštitu životne sredine
- Zahtev za društvenom odgovornošću
- Porast kvaliteta obrazovanja
- Tendencije koje se odnose na udruživanje pojedinaca i formiranje velikog broja grupa i zajednica na osnovu specifičnih interesa ili želja
- Pojačana državna intervencija uslovljena zahtevima društvene zajednice; sve veći broj različitih oblika udruživanja i organizacija
- Povećani nivo informisanosti, sofisticiraniji ukus i stalno evoluiranje potreba javnosti

Dakle, interna korporativna komunikacija zadužena je za odnose sa zaposlenima i vlasnicima, a eksterna obuhvata tržišnu komunikaciju i odnose s javnošću.

Korporativno komuniciranje ima nekoliko oblasti kojima deluje:

- Odnosi s medijima
- Javni odnosi i lobiranje
- Interna komunikacija
- Odnosi s investitorima

Važnost korporacijske komunikacije povećalo je i skraćenje životnog ciklusa proizvoda, globalizacija, rastuća uloga društvene odgovornosti i slično.

Kada se organizuje korporacijska komunikacija navedeno može da se vrši na dva načina: centralizovano unutar preduzeća sa jednim rukovodiocem ili decentralizovano tako da svaki pojedinačni sektor ima mogućnost sopstvene komunikacije. Decentralizacija korporacijske komunikacije donosi veći nivo fleksibilnosti, dok centralizacija sistema donosi veći nivo jednakosti poruka i lakše je izmeriti postignute rezultate. Da li će se banka odlučiti za centralizovan ili decentralizovan sistem zavisi od toga kakve usluge i proizvode nudi.

Ipak neophodno je komunicirati tako da se svaka komunikacija u banci koristi, kao i da se integriše, a kako bi banka postizala ciljeve koji se odnose na imidž i konkurentnost banke.

Da bi korporacijska komunikacija bila efikasna potrebno je da se i vizuelno dobro kompanija predstavi.

Da bi se uspešno komuniciralo potrebno je da se utvrde problemi odnosa s javnošću što se radi analizom i istraživanjem, zatim se radi plan komunikacije, nakon čega se plan sprovodi. Sprovođenje plana označava da se poruka plasira putem izabranih kanala komunikacije. Na kraju se radi ocenjivanje postignutih rezultata.

Neki od kanala kojima se komunikacija sprovodi su:

- Mediji
- Konferencije
- Sponzorstva
- Različiti događaji
- Oglašavanja

U novije kanale komunikacije još spadaju *Facebook, Instangram, LinkedIn, YouTube* i slično.

Kako bi poruke bile ujednačene uvodi se integrisana komunikacije. Ova vrsta komunikacije podrazumeva ujednačenost prema internim i eksternim grupama. Da bi se ovo sprovelo, takođe, potrebno je da se uradi analiza, planiranje, organizovanje, sprovođenje, ocena rezultata interne i eksterne korporativne komunikacije.

4. Instrumenti marketinškog komuniciranja u bankarstvu

Postoji nekoliko instrumenata marketinškog komuniciranja u bankarstvu. Da bi organizacija mogla da uspostavi komunikaciju sa ciljnom grupom, upotrebljava sledeće instrumente (Kostić-Stanković, 2011):

- Oglašavanje
- Unapređenje prodaje
- Ličnu prodaju
- Tržišne odnose s javnošću
- Ekonomski publicitet
- Komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga
- Pakovanje
- Komunikacijski aspekt cene
- Prodajno okruženje

U nekim slučajevima se upotrebljavaju svi instrumenti marketinškog komuniciranja, a u nekim slučajevima ne. Kako bi se utvrdila optimalna kombinacija marketinških instrumenata, potrebno je uzeti u obzir sledeće faktore (Kinneer, Bernhardt, & Krentler, 1995).

- Raspoloživa finansijska sredstva
- Karakteristike proizvoda
- Karakteristike ciljnog tržišta
- Postojeće odnose sa kupcima
- Faza životnog ciklusa u kojoj se proizvod nalazi
- Poslovna politika organizacije
- Step en globalizacije.

Nakon što se sve uzme u obzir, određuje se koje će se marketinške komunikacije koristiti.

Oglašavanje

Oglašavanje je staro koliko i robna proizvodnja i pod tim terminom se podrazumeva i propaganda i reklama. Kako se razvijala robna proizvodnja, tako su se menjali i termini i iz tog razloga je teško definisati.

Dakle, jedna vrsta komunikacije koja se koristi u marketinškom komuniciranju jeste oglašavanje. Oglašavanje se odnosi na obaveštavanje klijenata o proizvodima, odnosno uslugama.

Prilikom korišćenja instrumenta oglašavanje, donosi se odluka na koji način će se oglašavanje izvršiti, a pod tim se podrazumeva: način oglašavanja, da li će tekst pratiti i

slika, video i slično. Takođe, oglašavanjem mogu da se koriste neke od metoda (Engel, Warshaw, & Kinnear, 1987):

- Informisanje
- Argumentovanje
- Motivacija
- Ponavljanje
- Korišćenje simbola
- Imitacija
- Korišćenje uporednih karakteristika
- Humor
- Šokantnost

Na osnovu analize utvrđuje se šta će se prilikom oglašavanja koristiti.

Prilikom oglašavanja koriste se određeni mediji i to su uglavnom: televizija, radio, časopisi i novine, plakati, flajeri, internet i slično. Nekada se oglašavanje obavlja na vidljivim objektima kao što su autobusi, tramvaji, trolejbusi, kao i na njihovim stajalištima.

Sa stanovišta sadržaja oglašavanja, oglašavanje možemo da podelimo na institucionalno oglašavanje i oglašavanje proizvoda. Institucionalno oglašavanje podrazumeva oglašavanje koje se odnosi na banku i ima cilj stvaranje određene slike i mišljenja o banci. Oglašavanje proizvoda ili usluge ima cilj da se oglasi proizvod ili usluga kako bi se stabilizovali na tržištu.

Kada su banke u pitanju, razlikuje se oglašavanje koje se odnosi na preduzeća, mikro klijente, mala, srednja ili velika preduzeća i oglašavanje koje se odnosi na klijente fizička lica. Dakle, razlikuje se oglašavanje koje se odnosi na preduzeća i na fizička lica.

Oglašavanje se nekad odnosi na društvena pitanja i tada se šalju obaveštenja medijima, ali ukoliko ista neće navedeno da objave, moguće je i platiti oglase.

Oglašavanje nekada ima cilj i da se izvrši korekcija prethodnog oglašavanja ukoliko nešto sa prvim oglašavanjem nije u redu.

Unapređenje prodaje

Svakodnevno banke preduzimaju različite mere kako bi unapredile prodaju. Cilj unapređenja prodaje je ubrzanje, povećanje prodaje, kao i što više ponovljenih kupovina.

Neki autori imaju široko gledište na unapređenje prodaje. "U tom najširem smislu, sve aktivnosti koje se preuzimaju u preuzeću mogu se okarakterisati kao aktivnosti

unapređenja prodaje, a, pre svih, sve aktivnosti promocije (lična prodaja, propaganda, publicitet). Isto tako bi se mogle shvatiti i aktivnosti dizajna, pakovanja, tzv. postpordajnih usluga i druge, iako je jasno da su to posebne aktivnosti, čak posebne upravljačke funkcije” (Vračar, 2005)

Prodaja može da se unapredi na više načina i postoje neograničene mogućnosti unapređenja prodaje. Uobičajeno je da se unapređenje prodaje grupiše prema tome kome je namenjeno. To može biti prema distributerima i maloprodaji, kao i prema potrošačima. Organizator ovih aktivnosti može biti preduzeće, trgovina ili organizacija (sajam), a kada su banke u pitanju: Narodna banka Srbije, banke ili nezavisne organizacije.

Jedan od načina je da se usmere aktivnosti ka distributerima i maloprodaji, i to na sledeće načine (Kostić-Stanković, 2011):

- Davanjem poklona-reklamnih materijala
- Demonstracijom proizvoda
- Specijalnim prikazivanjem i predstavljanjem proizvoda
- Organizovanjem takmičenja među distributerima
- Davanjem popusta i premija

Takođe, unapređenje prodaje može da se vrši i prema potrošačima:

- Davanjem kupona
- Ponudom proizvoda sa kuponima u ili na pakovanju proizvoda
- Davanje uzoraka
- Ponude proizvoda sa poklonima u njegovom pakovanju
- Nagradna takmičenja
- Popusti

Osim što se odlučuje da li će aktivnosti biti usmerene ka distributerima, maloprodaji ili potrošačima, bira se i proizvod i tržište, ali i kada će biti organizovana akcija, kolika će biti visina promocije, kao i kakvi će biti ostali uslovi akcije. Izborom neke od navedenih mogućnosti, unapređuje se prodaja.

Neophodno je pažljivo isplanirati unapređenje prodaje, jer neke akcije imaju kratkoročne, dok druge imaju dugoročne efekte. Takođe, određene akcije smanjuju priliv, a druge zahtevaju dodatno ulaganje sredstava.

Treba takođe znati i uzeti u obzir da čim se akcija završi, znatno se smanjuje prodaja. Kada se sve dobro isplanira dugoročno dolazi do povećanja prodaje.

Lična prodaja

Gotovo da svi žive od prodaje nečega, a zaposleni koji se bave prodajom su prodavci, komercijalisti i slično. Prodaja je neophodan deo privrednog sistema i na taj način usluga ili proizvod dolaze do klijenta kome su namenjeni. Dakle, prodaja je poslednja karika u nizu određene proizvodnje. Potrošnja je svrha svake proizvodnje, a da bi potrošnja mogla da se ostvari potrebna je lična prodaja.

Postoji više vrsta prodavaca: onaj koji dostavlja robu, koji prodaje preko tezge, onaj koji radi na gudvilu preduzeća (lekar koji predstavlja preduzeće i obučava korisnike), prodavac tehničar koji objašnjava tehničke karakteristike proizvoda, prodavac koji kreira tražnju (prodaja usisivača ili osiguranja i slično).

Poslovni komuniciranja su kreativni poslovi kojima se identifikuje i pridobija klijent, dok se poslovi prodaje bave traženjem porudžbine, prihvatanjem zahteva (porudžbine) i poslovima podrške.

Elementi procesa upravljanja ličnom prodajom su izbor pravih ljudi i njihovim postavljanjem na prava mesta u organizaciji pravi se sklad između zahteva posla i sposobnosti. Zatim je potrebno da se uradi obuka izabranih prodavaca za efikasno obavljanje poslova. „Metod kompenzacije, sistem plaćanja, mora biti jasan i prihvatljiv svakom zaposlenom.“ (Vračar, 2005) Osim plata prodavaca treba sagledati i druge troškove. Takođe, kontrola mora biti takva da obezbeđuje samostalnost prodavca, ali i uvid u njegov rad. Tako će svako pojedinačno da doprinese ukupnoj efikasnosti rada banke.

Procedura lične prodaje sastoji se iz sledećeg (Kostić-Stanković, 2011):

- Stvaranje efektivnog kontakta (komplimenti kupcu, aktuelne teme, i slično)
- Uspostavljanje delotvorne komunikacije (prelazak sa “ćaskanje “ na uvodne napomene o proizvodu)
- Dijagnosticiranje kupčevih potreba (istraživanje kupčevih želja i otkrivanje eventualnih prepreka za uspešan završetak kupoprodajnog procesa)
- Demonstracija proizvoda i prezentacija rešenja (iznošenje činjenica i argumenata proizvoda i slušanje eventualnih primedbi)
- Rešavanje primedbi (odgovaranje na pitanja kupaca i razbijanje sumnje u cinizma u odnosu na kvalitet ili druge karakteristike proizvoda)
- Dobijanje profitabilne narudžbine (zaključivanje posla – čin kupoprodaje)
- Obezbeđivanje zadovoljstva kupca i stvaranje pozitivnog imidža organizacije

Lična prodaja može da se unapredi na više načina, a osnovne elementi čine (Kostić-Stanković, 2011): prodavac, kupac, procedura i aspekti lične prodaje. Prodavac je glavni nosilac lične prodaje i on mora da spozna način na koji će da proda proizvod. Kupac je jedan od osnovnih elemenata, jer prodavac mora da spozna potrebe kupca.

Tržišni odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću predstavljaju komuniciranje banke sa internom i eksternom javnošću. U početku je komunikacija sa okruženjem bila jednosmerna, međutim, kasnije se javnost aktivirala i počelo je prepoznavanje njihovih interesa. Sve više je komunikacija dvosmerna i usaglašavaju se interesi banke i javnosti.

Postoje sličnosti između odnosa s javnošću i marketinga. Na osnovu jednog gledanja odnosi s javnošću su deo ili instrument marketinga. Dakle, odnosi s javnošću doprinose ciljevima marketinga. "Drugo gledanje na mesto i ulogu pablik rilejšensa jeste da je to fundamentalna aktivnost preduzeća u okviru koje je i marketing funkcija, ali samo kao jedan segment društvene i poslovne uloge preduzeća" (Vračar, 2005)

Postoje sličnosti i razlike između odnosa s javnošću i drugih aktivnosti promocije kao što su lična prodaja, unapređenje prodaje, publicitet, propaganda, promotivna akcija i slično.

Odnosi s javnošću ne mogu da se odvijaju povremeno, već se te aktivnosti planski razvijaju, i to tako da se koordinišu akcije, kako bi se ostvarili ciljevi.

Proces planiranja odnosa s javnošću sastoji se iz sledećih faza (Vračar, 2005):

- Analiza komunikativnog stanja na relaciji firma – javnost
- Definisane cilja (ciljeva) u smislu korekcije stanja
- Definisane budžeta, odnosno troškova PR
- Definisane strategije
- Utvrđivanje plana PR u užem smislu, tj. definisanje akcija (sadržaj poruke) i izbor medija
- Sprovođenje prihvaćenog programa
- Merenje ostvarenih rezultata

Tržišni odnosi s javnošću privlače pažnju klijenata nagradnim igrama, lecima, bilbordima i slično.

Osim navedenog bitno je definisati i krizne odnose s javnošću. Banka može da se nađe u situaciji uobičajeno poslovnoj, kriznoj i katastrofalnoj. Uobičajeno poslovna situacija je situacija koju karakteriše visoka stabilnost. Ipak sve banke prolaze kroz neke nesreće i krize. Krize mogu da dovedu do propasti banke. Od krize se razlikuju katastrofe koje su kratkotrajne i imaju razarajući efekat. Banka se od toga ne može oporaviti. Takve krizne situacije su bile i u našoj zemlji kada su štediške izgubile poverenje u banke.

Banka treba da izbegne stanje krize i da ukoliko je moguće izađe iz iste sa što manje štete, a ukoliko je moguće i da izađe sa dobitkom. Iz tog razloga banka obavlja sledeće (Vračar, 2005):

- Prevenciju – banka čini sve da do krize ne dođe
- Planiranje – treba da se proceni opasnost od pojave krize. Uvek treba da se planira najgora moguća varijanta
- Formiranje tima za upravljanje krizom – tim treba da bude malobrojan da ima autoritet i da može da koristi određene resurse. Sastav treba da odgovara tipu krize, a sa obaveznim članom PR

Ekonomski publicitet

Ekonomskim publicitetom se ostvaruje urednički prostor. Za organizaciju to znači besplatan marketinški prostor. On se odnosi na sve medije koje klijenti, kao i potencijalni klijenti čitaju, slušaju ili gledaju. Cilj ekonomskog publiciteta je prodaja.

Publicitet se razlikuje od propagande, jer se publicitet ne plaća, a propaganda se plaća. Naime, i jedan i drugi oblik komuniciranja koristi iste kanale komunikacije. Takođe, i publicitet i odnosi s javnošću usmereni su na građenje dobrog imidža i to im je zajedničko. Ipak razlika između publiciteta i odnosa s javnošću postoji, jer publicitet koristi javna, masovna sredstva komunikacije, a odnosi s javnošću koriste i druga sredstva komunikacije.

Postoji interes javnosti da sazna šta se dešava u banci, i za pozitivna i za negativna dešavanja. S druge strane i banka je zainteresovana da plasira informacije od opšteg značaja.

Za publicitet se ne plaća prostor i vreme u masovnim medijima, ali postoje drugi troškovi za pripremu, distribuciju i kontakte s redakcijama masovnih medija i njihovim novinarima. Ako se pozitivna informacija plasira u medijima, a da ista nije u oglasima, ona ima pozitivan efekat. Poverenje se vezuje za medij, a ne za izvor novosti i obično je informacija koja je plasirana na taj način opširnija u odnosu na informacije koje se plasiraju putem oglasa.

Ipak, preduzeće ne može da utiče na to da li će neka informacija da bude plasirana, koliko će puta biti ponovljena i slično.

Proces definisanja publiciteta ostvaruje se kroz nekoliko faza (Vračar, 2005):

- Istraživanje i analiza situacije
- Utvrđivanje ciljeva aktivnosti publiciteta
- Utvrđivanje budžeta publiciteta
- Kreiranje poruka
- Izbor kanala komuniciranja
- Analiza efekata

Da bi se ostvario ekonomski publicitet potrebno je da menadžment obezbedi medijima odgovarajući materijal.

Preporučuje se sledećih deset pravila za materijal (Davis):

- Pisati, kratko, zanimljivo saopštenje. Odmah ići na ono šta želimo da istaknemo.
- Pripremu, snimanje i izbor fotografija koje bi pratile tekst treba prepustiti novinaru – fotografu.
- Materijal nasloviti na ime i prezime odabranog novinara, umesto uopšteno – na izdavača.
- Novina treba da primi materijal u kritično vreme – dan i sat - kad mora da priprema članak za štampu.
- Konferencija za štampu održati samo ako je zaista neophodna.
- Ako ipak treba da se održi konferencija za štampu, nastup mora biti kratak i efektan.
- Određeno saopštenje treba pripremati za određeni medij, a ne isto za sve medije, jer mediji nemaju istu tehnologiju rada.
- U saopštenju treba biti kreativan tako da centralna priča ima karakter novosti.
- U slučaju intervjua predvideti kritička pitanja i pripremiti odgovore na njih. U nastupu i u odgovorima usredsrediti se najviše na tri tačke ili cilja koja se žele ostvariti.
- Treba znati pravilo u publicitetu – najvažnije je imati lične (direktne) kontakte s novinarima.

Navedena pravila su preporuke, jer se, ipak, ne može birati medij pošto se isti ne plaća.

Komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga

Direktni marketing se fokusira na kupca, a ne na proizvod. U tu svrhu koriste se podaci o klijentu koji su prethodno sakupljeni u bazi podataka. Jedna od metoda koja se koristi prilikom izbora klijenata iz baze podataka jeste RFM metoda koja se odnosi na skorost kupovine (*Recency*), vreme koje je proteklo između kupovina (*Frequency*) i njihovu frekventost (*Monetary value*).

U takvoj komunikaciji komunicira se jedan na jedan. Neke definicije govore o tome da je to interaktivna dvosmerna komunikacija između klijenta i banke, zatim da može da se izmeri reagovanje i to na nekoj lokaciji. Ipak, pored navedenog, direktni marketing uspostavlja odnos i održava odnos sa klijentom.

Dakle, može da se koristi pošta, telefon, radio TV ili štampani mediji da bi se komuniciralo direktnim marketingom.

Direktni marketing je specifičan po sledećim karakteristikama (Bradley, 1995):

- Direktno je usmeren na identifikovanu osobu ili domaćinstvo
- Cilj je neka vrsta akcije
- Pošto je cilj određena akcija, rezultati se mogu precizno izmeriti

- On je interaktivan
- Služi se bazom podataka o kupcima

Da bi direktan marketing mogao da se ostvari potrebno je da postoji baza podataka, zatim medij kojim se komunicira sa klijentima i uspešan sistem isporuke, što znači da treba da postoji poštanski sistem koji ima dobre cene.

Na ovaj način stvara se direktan odnos između klijenata i banke.

U današnje vreme prepoznaju se tri vrste direktnog marketinga: samostalni, integrisani i periferni. (Sargeant, 2000)

Kada se radi o samostalnom (nezavisnom) direktnom marketing, klijenti se sami regrutuju preko propagande u štampi, a posle toga ostvaruje se kontakt putem telefona i pošte.

Drugi pristup jeste integrisani direktni marketing. Ova aktivnost se obavlja zajedno sa drugim aktivnostima marketinga. Klijenti se regrutuju putem propagande u štampi, medijima ili putem pošte. U nekim slučajevima klijente preporučuje prijatelja.

Postoji i periferni direktni marketing u kojoj je baza klijenata slabo razvijena. On se obavlja prilikom pada prodaje i koristi se radi regrutovanja klijenata.

Takođe, prema interakciji između ponuđača i klijenta može postojati: pasivni, reakciono orijentisan i interakciono orijentisan direktan marketing. Pasivni direktan marketing odnosi se na oslovljavanje klijenta, pa je primer ovoga pismo od banke. Reakciono orjentisani direktni marketing očekuje reakciju. Primer je kontaktiranje putem klasičnog medija. Takođe, može da bude i putem pošte, ali sa povratnicom, kao i putem TV i radio spotova gde se ostavljaju brojevi telefona kako bi klijenti naknadno kontaktirali sa bankom. Interakciono orjentisan direktni marketing odnosi se, na primer, na telefonski marketing.

Komunikacijski aspekt proizvoda i usluge

Proizvod/usluga takođe mogu da komuniciraju sa klijentom i to tako što će slati poruku klijentu. Samo neke od poruka su da je proizvod jeftin ili skup. Potrebno je odmah na početku, odrediti tržišno gde se proizvod nalazi, tačnije, tržišno ga pozicionirati. Pre svega potrebno je odrediti (Keller, 2003):

- Ko su ciljni kupci - ovo je bitno, jer različiti klijenti imaju različite odnose prema proizvodu. Iz tog razloga se segmentira tržište. Treba izdvojiti klijente koji imaju dovoljnu sposobnost za kupovinu proizvoda ili usluge
- Ko su konkurenti - ovo je bitno, jer je neophodno predvideti konkurente. Obuhvata stanje na sadašnjem tržištu i potencijalnom tržištu. Konkurencija predstavlja opasnost i potencijalnu opasnost.

- Koliko i u čemu je proizvod sličan konkurentnima - potrebno je odrediti po čemu je proizvod sličan i u kojim tačkama se razlikuje od konkurentskih proizvoda. Slične proizvode prodaje originalna ideja.
- Koliko i u čemu je proizvod različit od konkurentnih – tačke razlikovanja vezuju klijenta za proizvod. Tačke razlikovanja određuju prednost konkretnom proizvodu.

Proizvod može da se izjednači u segmentima gde konkurencija smatra da ima prednost i da bude različit u nekim drugim segmentima, i na taj način da stekne prednost. Pozicioniranje proizvoda stvara želju za određenim proizvodom. Tek kada se spoje različite karakteristike određenog proizvoda razmatra se pozicioniranje određenog proizvoda.

Treba spomenuti i da zemlja porekla ima značajni uticaj na percepciju kvaliteta. Neke zemlje imaju dobru reputaciju, dok druge zemlje nemaju dobru reputaciju kada je kvalitet u pitanju. S druge strane, određene zemlje imaju dobru reputaciju za određene proizvode. Na primer, Švajcarska ima dobru reputaciju za banke.

Treba spomenuti i da pakovanje ima veliki uticaj na proizvod i na odluku klijenata da li će isti da kupe ili ne. Pakovanje je komunikacijski aspekt kojim se, takođe, šalje poruka. Osim toga, pakovanjem može da se iskaže i vrednost određenog proizvoda, tako da se klijenti identifikuju sa proizvodom i da se motivišu za kupovinu određenog proizvoda ali i da se iskaže prepoznatljivost i različitost. Na taj način, mogu da se identifikuju i sa organizacijom, ali se pakovanjem stvara i imidž određenog proizvoda. Na ovaj način se opažanje klijenta stavlja u prvi plan. Klijent na taj način dobija estetsko zadovoljenje, jer putem pakovanja može da se izdvaja od konkurencije, a može da se stvori i lojalnost kod klijenata.

Kada je o pakovanju reč, o pakovanju se odlučuje na osnovu boje, tipografije slova, logotipa, materijala, oblika i strukture, etikete ili robne marke, kao i veličine.

Komunikacijski aspekt cene

S obzirom na to da se cene razlikuju u odnosu na tržište, potrebno je utvrditi tačnu cenu proizvoda za određeno tržište i na taj način komunicirati sa klijentima na tom tržištu. Na taj način se utvrđuje i odnos sa konkurencijom.

Cenom se komunicira sa klijentima na taj način što se određuje da li će cena da bude niska ili visoka, ali i da li će se proizvod prodavati na popustu.

Popust na određeni proizvod može da stvori takav efekat da se poveća prodaja proizvoda za kojim je smanjena tražnja. Veliku ulogu u prodaji određenog proizvoda sa popustom imaju i bankari koji će da obaveste klijenta da postoji popust na određeni proizvod. Ovakve pozitivne efekte imaju svi proizvodi osim onih kod kojih ovaj popust ide na teret marže, jer u tom slučaju će biti nevoljni za nuđenjem proizvoda.

Kada se proizvod tek plasira na tržištu, utvrđuje se cena, tako da klijenti postanu svesni proizvoda. Proizvod se na tržištu formira cenom i kvalitetom.

Komunikacijski aspekt cena je veliki. Ovaj aspekt stvara poverenje i lojalnost kod klijenata.

Komunikacijski aspekt distribucije i prodaje

Prodajno okruženje veoma utiče na prodaju određenog proizvoda ili usluge. Klijent može da želi određeni proizvod i kada se odluči na kupovinu, prodajno okruženje može da ga odbije. Kada klijent impulsivno kupuje određeni proizvod, prodajno okruženje predstavlja presudnu ulogu u kupovini. Prijatna atmosfera u čekaonicama prilikom kupovine uvek je bolje rešenje i klijent će se pre odlučiti za kupovinu, a isto se ne može porediti ni sa jednim drugim aspektom komunikacije. Neka pravila su svakako presudna u tome da okruženje bude prijatno, a to su (Sudar & Keller, 1991):

- Pravilo privlačnosti – klijentima prostor mora da bude privlačan
- Pravilo preglednosti – vizuelno prostor mora da bude pregledan
- Pravilo prohodnosti – mora da omogućava komunikaciju klijenta sa proizvodom

Treba napomenuti da izgleda čine spoljašnji i unutrašnji elementi. Prilikom određivanja klijenta da li će nešto da kupi ili ne presudnu ulogu igraju čulo vida i sluha, ali i ostala čula kao što su miris dodir i ukus.

Takođe, treba napomenuti da strategije integrisane marketinške komunikacije čine (Kostić-Stanković, 2011): životni ciklus proizvoda, karakteristike ciljnih grupa, položaj organizacije na tržištu u odnosu na konkurenciju i vrsta proizvoda.

5. Instrumenti korporativnog komuniciranja

Aktivnosti poslovne komunikacije koje su usmerene na zaposlene i na okruženje nazivaju se korporativni odnosi s javnošću. „Korporativni odnosi s javnošću podrazumevaju stvaranje i održavanje korporativne kulture, identiteta i pozitivnog korporativnog imidža i reputacije, koji će organizaciji obezbediti, neposredno i posredno, uspostavljanje dobrih odnosa sa različitim subjektima iz poslovnog i vanposlovnog okruženja.“ (Kostić-Stanković, 2011)

Korporativni publicitet se, s druge strane, odnosi na obaveštenost javnosti o događajima u vezi sa organizacijom. Korporativni publicitet može da ima pozitivnu ili negativnu konotaciju.

Instrument odnosa s javnošću predstavlja korporativno komuniciranje, a svaka korporacija ima svoju kulturu, identitet, imidž i reputaciju.

„Integrisanom korporativnom komunikacijom formiraju se osnove u vidu korporativne kulture i korporativnog identiteta, kojima se nastoji da kreira željeni korporativni imidž i reputacija i time obezbedi konkurentna pozicioniranost organizacije.“ (Kostić-Stanković, 2011)

Korporativna kultura

U nastojanju da korporacije obezbede prednost, okreću se sebi da bi izgradile nov potencijal. Korporativna kultura odnosi se na vrednost, verovanje, norme ponašanja i slično, a sve ovo čini jednu kompaniju jedinstvenom.

Korporativna kultura može da se poredi sa kulturom pojedinca. U nekim situacijama kompanija nije ni svesna da li postoji korporativna kultura ili ne. Ipak sve one kompanije koje razmatraju korporativnu kulturu i koje istu žele da poboljšaju se razvijaju i veoma su napredne u tom smislu.

Ranije se verovalo da kompanija može svojim porukama da utiče na zaposlene i da će oni na osnovu priče da rade zadovoljavajuće, međutim, danas je bitno da kompanija čuje svoje zaposlene. Iz tog razloga se istražuje i meri korporativna kultura, a neka od pitanja na koje zaposleni treba da odgovore su sledeća: pitanje vrednosti (odnos prema timskom radu, klijentima i slično), zadovoljstvo (da li su zadovoljni poslovima, da li postoji mogućnost napredovanja) i kvalitet (da li postoje prepreke za kvalitet, kako gledaju na kvalitet i slično).

Kada se radi istraživanje, potrebno je da u njemu učestvuju svi zaposleni. Istraživanje treba da bude anonimno kako bi svi zaposleni imali zaštitu. Zatim, kada se uradi istraživanje, potrebno je da postoji povratna informacija o dobijenim rezultatima kako bi se istraživanje iskoristilo na najbolji mogući način. Nakon što se uradi istraživanje, potrebno je da se urade aktivnosti koje će rezultate istraživanja sprovesti u delo.

Istraživanje korporativne kulture može da se obavi na nivou cele organizacije ili njenih delova kao što su menadžment, pojedini delovi kompanije i slično. Takođe, istraživanje treba da obuhvati što širi krug pitanja.

Korporativna kultura je osnova za izgradnju korporativnog identiteta, imidža i reputacije i zasniva se na vrednostima grupa unutar organizacije, ali korporativna kultura mora biti i eksterno orjentisana.

Korporativni vrednosni sistem određuju menadžeri, a sprovode ih svi zaposleni u organizaciji. Neke od vrednosti organizacije su (Kostić-Stanković, 2011): konkurentnost, visok kvalitet proizvoda, predusretljivost u pružanju postprodajnih usluga, briga o kupcu itd.

Korporativna kultura odnosi se na ponašanje pojedinaca u određenoj organizaciji. Ovo ponašanje uključuje ponašanje banke prema svojim zaposlenima i sa javnošću uopšte.

Treba znati da je korporativna kultura bitna, jer utiče na kvalitet poslovanja, kao i na kvalitet zaposlenih. Banka, takođe, kao korporacija može da odiše različitim stilovima ponašanja. Nije isto da li se radi o osobama koje su tu zbog novca, zbog birokratije koja je neophodna ili su tu osobe sa kojima je zadovoljstvo poslovati i koje rade svoj posao kvalitetno.

Mnogi menadžeri razmišljaju kako da dođu do što većeg novca, dok manji broj razmišlja o tome na koji način da se zaposlenima što više približe i šta ti zaposleni žele, kako da unaprede radnu atmosferu, efekte rada i slično. U prvoj situaciji dolazi se do loše reputacije organizacije.

Jedan od načina da se uspostavi korporativna kultura jeste definisanje korporativne kulture koja se uspešno i primenjuje.

Često kompanije imaju problem sa korporativnom kulturom ukoliko su tek osnovane. Međutim, i te kompanije treba odmah da formiraju korporativnu kulturu.

Korporativni identitet

Imidž jedne organizacije može vrlo brzo da se formira, ali učvrstiti identitet jedne organizacije je mnogo teži posao. Da bi se otkrio identitet jedne organizacije, potrebno je da se sagledaju prvo istorija, priroda vlasništva i deoničarska vrednost organizacije, a zatim tek, da se analizira kako ovi faktori utiču na poslovne jedinice i odeljenja radne organizacije. Sve ukupno daje sliku poslovne jedinice.

Da bi se odredio korporativni identitet, potrebno je razmotriti nekoliko izvora. Publikovanih izvora može biti mnogo ili malo u zavisnosti da li je kompanija poznata ili ne. Treba prikupiti sve ono što je publikovano. U ovo se mogu uključiti i statistički podaci koji se dobijaju od vlasti ili udruženja. Druga faza jeste intervju program. U ovoj fazi potrebno je utvrditi sa kim će da se obavljaju razgovori. Obično se intervju program

radi sa (Ind, 1996): upravom, zaposlenima iz svih odeljenja, novinarima, analitičarima tržišta, trgovinskim udruženjima, savetnicima, kontrolorima, reklamnim agencijama, vladom, međunarodnim organizacijama i privrednim komentatorima/ekspertima. Nakon što se odluči sa kim će da se obavlja razgovor, potrebno je napraviti skicu razgovora. Obično se kod ovih intervjuja dobijaju takvi podaci da ako je osećanje za istoriju jako, dobijaju se slični rezultati, a ako nema istorije sa organizacijom, onda osećaj može da bude raznolik. Treća faza je direktno iskustvo. Bolje je, ako već postoji negativnih iskustava, prisustvovati sastanku i doživeti iskustvo, nego slušati druga iskustva.

Korporativni identitet se odnosi na prepoznatljivost organizacije, što znači da je potrebno znati za ime organizacije kao i za njenu delatnost. Korporativni identitet se identifikuje na osnovu sledećeg (Kostić-Stanković, 2011):

- Ime i grafički prikaz imena – logotip
- Zaštitni znak i maskota
- Boja
- Zastava
- Stalni slogan
- Internet prezentacija
- Vizit karta
- Poslovne prostorije i izlozi
- Uniforme, ponašanje i kultura poslovne komunikacije zaposlenih
- Neverbalni i verbalni elementi pisane poslovne komunikacije
- Primarno i sekundarno pakovanje proizvoda
- Izgled poslovnog vozila
- Tehnička opremljenost i stepen automatizovanosti poslovnih procesa

Da bi se uspešno razvio korporativni identitet potrebno je slediti sledeće korake:

- Pokrenuti program korporativnog identiteta
- Odrediti snage i slabosti postojećeg korporativnog identiteta
- Utvrditi ciljeve identiteta organizacije
- Odrediti ciljne grupe javnosti
- Sastavljanje uputstva za primenu
- Razvoj programa korporativnog identiteta
- Ocena programa i donošenje konačne odluke
- Implementacija programa
- Uspostavljanje procedura periodične kontrole

Nakon što se sve tačke sprovedu, s vremena na vreme, potrebno je ponovo slediti sve korake.

Korporativni imidž

Korporativni imidž predstavlja sliku koju je ciljna javnost stvorila i ima je o organizaciji. Namerne kao i nenamerne poruke pronalaze put do javnosti. Na taj način podrivaju se oblici komunikacije koji su kontrolisani. Slika koju stvaraju reklame i propaganda su planirane, dok pravu sliku stvaraju nekontrolisane poruke. Iz toga se zaključuje da je stvaranje imidža sveobuhvatni proces. Korporacijska komunikacija, interna i eksterna, usmerene su na stvaranje dobrog imidža, a kakva će komunikacija da bude zavisi od ciljne grupe kojoj je namenjena.

„U modernom svijetu, gdje su poslovni odnosi definirani izrazitom konkurentnošću i utemeljeni na integriranoj marketinškoj komunikaciji, imidž predstavlja osnovnu vrijednost i za pojedince i za poduzeća. Osim toga, on je i izvor konkurentne prednosti.“ (Pirić, 2008) Ukoliko je pozitivno prepoznatljiv određeni proizvod, klijenti će biti lojalni u kupovini tog proizvoda.

U formiranju imidža poseban značaj imaju odnosi s javnošću publicitet i oglašavanje.

Isti oglas može da ima različite efekte na različite ciljne grupe, jedni mogu vest da prihvate sa oduševljenjem, a drugi mogu biti razočarani.

Ista poruka može različito da se protumači i na međunarodnom tržištu. Iz tog razloga organizacija koja posluje na stranom tržištu mora dobro da poznaje kulturu stranog tržišta da ne bi obeležja i poruke imale suprotan efekat od željenog.

Za razliku od identiteta, imidž se može lako menjati. Treba napomenuti da jednom stvoreni imidž može da se pokvari vrlo brzo, dakle, pozitivan imidž može da postane vrlo brzo negativan. Takođe, dobra propagandna kampanja i marketing mogu od negativnog imidža da naprave pozitivan. Na taj način, loša reputacija može da bude kratkog daha.

Korporativni imidž se formira na osnovu nekoliko faktora (Kostić-Stanković, Integrisane poslovne komunikacije, 2011):

- Prednosti nad konkurencijom
- Pozicijom na tržištu
- Diferentne prednosti proizvoda i pojedinih robnih marki
- Stepem društvene odgovornosti
- Vrednosni sistemi zaposlenih
- Kultura organizacije
- Komunikacija zaposlenih sa ciljnim grupama javnosti iz eksternog okruženja;
- Vizuelni identitet organizacije
- Ponašanje zaposlenih prema: kupcima, dobavljačima distributerima, poslovnim partnerima i drugo

Nakon što se imidž ostvari potrebno je da se utvrdi imidž organizacije, a to se radi, između ostalog, semantičkim diferencijalom. Kada se dobije slika imidža, upoređuje se sa željenim imidžom. Imidž koji organizacija želi da postigne treba da bude ostvarljiv. Kako je imidž nešto što se vremenom popravlja ili kvvari treba na njemu kontinuirano raditi.

Stvaranje imidža ne može da se ignoriše, jer je to neophodno u današnje vreme. Zato banka treba da pažljivo usmeri poruke prema ciljnim grupama.

Korporativna reputacija

Korporativna reputacija formira se na osnovu ličnog iskustva koje se dogodilo sa korporacijom. Korporativni imidž i korporativna reputacija se razlikuju na osnovu vremena i intenziteta na taj način što se reputacija ostvaruje na duži vremenski period dok imidž može da se gradi dobro osmišljenim programom u kratkom vremenskom periodu.

Neki teoretičari tvrde da je savremeno shvatanje kompanije promenjeno u odnosu na zastarelo shvatanje ukupne vrednosti kompanije. Naime, zastarelo se prikazuje piramidom, dok je savremeno predstavljeno obrnutom piramidom, gde je na vrhu kapital reputacije, a naniže slede ljudski kapital, obrtni kapital i fizički kapital.

6. Prikaz značaja i stepen razvoja kontakt centara

Iako se naziv kol centar često upotrebljava, mnogi su čuli i za termin kontakt centar, a između ova dva termina ne prave razliku. Za današnje centre u kojima se organizuje komunikacija sa klijentima sasvim je pogrešno reći da su to kol centri, jer se u njima obavlja više različitih poslova nego u kol centrima. Počeci kontakt centara vezuju se za nastanak telefona i organizovanje prvih kol centra, jer se kontakt ostvarivao putem telefona, ali razvojem tehnologije, kao i povećanjem broja kanala komunikacije kojima se komunicira, navedeni centri postali su kontakt centri.

Postoje različite definicije kol centara, a jednu od njih, koja se zasniva na telefonskim pozivima, definisao je i Oksfordski engleski rečnik (Pearce, 2011) „Kancelarija kol centra kadrovski i tehnički opremljena je za rukovanje velikim brojem telefonskih poziva, koristeći kompjutersku tehnologiju da pomogne u upravljanju pozivima, snabdevanju informacijama itd. Takva kancelarija pruža centralizovani kontakt kupcima i usluge klijentima u jednoj velikoj organizaciji. To je kompjuterska tehnologija za automatski distributer poziva (ACD - *Automatic Call Distributor*), a njegov razvoj tesno je povezan sa razvojem kol centara.“

Sledeća definicija kontakt centra objašnjava da je navedeni centar središte kontakata: „Kol centar je centralna kontaktna tačka ili izvor za sve vrste kontakata kao što su telefonski kontakti, imejl, IVRS (*Interactive Voice based Responed System*) koji pomažu kupcima u prijemu informacija o proizvodu/servisu i čak rešavanju njihovih problema“ (Hegde & Bandgar, 2012). Isti autori navode da je to definicija sa tačke klijenta, dok sa poslovne tačke kontakt centar može da se posmatra na sledeći način: „Kol centar ili kontakt centar je deo svake CRM (*Customer Relationship Management*) strategije organizacije, pri čemu organizacija upravlja interakcijama sa svojim klijentima.“

Dakle, kol centri su centri u kojima se kontakti obavljaju putem telefona. „Kol centar (kontakt centar) omogućava prijem i procesiranje velikog broja telefonskih poziva. Bez obzira da li je to deo organizacije ili zasebna jedinica koja pruža usluge iznajmljivanja usluga (*outsourcing*), njegovo kvalitetno funkcionisanje obezbeđuje zadovoljstvo korisnika, smanjuje troškove i/ili povećava profit. Kol centri više nisu ograničeni samo

na velike institucije, već su postali uobičajeni standard u kompanijama kojima je zadovoljstvo korisnika prioritet u poslovanju.“ (Algotech, 2011)

Savremeno, kontakt centri se posmatraju u odnosu na to kada se odgovara na klijentove zahteve i dolazi se do zaključka da su savremeni kontakt centri, centri u kojima se na zahteve klijenata odmah odgovara (*real time contact center*). „Kontakt centar je organizacija u sadašnjem vremenu. Oni komuniciraju sa klijentima u sadašnjem vremenu, prodaju u sadašnjem vremenu, rešavaju klijentove probleme u sadašnjem vremenu, slušaju klijentove potrebe i želje u sadašnjem vremenu, identifikuju nove prodajne mogućnosti u sadašnjem vremenu, unapređuju brend i izgrađuju lojalnost u sadašnjem vremenu, i nekad, nažalost, iritiraju i razočaraju klijenta u sadašnjem vremenu“ (Fluss, 2005)

Vremenom su se kontakt centri razvijali i u organizacijama su postali glavni centar za pružanje informacija klijentima. Kako se razvijala tehnologija, tako se širio i spektar načina na koji su komunicirali operateri sa klijentima, tako da klijenti putem kontakt centra današnjice informacije mogu da dobiju putem više kanala komunikacije. „Kontakt centri su višekanalni naslednici kol centara zasnovanim na telefonima. Klijenti mogu koristiti telefon, faks, imejl, itd. da bi došli do operatera koji rade u kontakt centru za dolazne pozive (*inbound*) kako bi dobili neku vrstu usluge. Kontakt centri su postali prevladavajući instrument službe za korisnike u mnogim industrijama.“ (Helber & Henken, 2008)

Sa operaterima u kontakt centru može da se komunicira putem više kanala komunikacije, a ovi centri mogu da se koriste u usluživanju klijenata, zaposlenih, kao i drugih saradnika organizacije. „Prema Gartner Inc, konsultantskoj kompaniji lideru u informacionim tehnologijama, kontakt centar je višekanalna i višenamenska (prodajni, marketinški i korisnički servis) organizacija koja uslužuje više stavki (korisnika, izgled, investitora i partnera) u logičnom spoju ali fizički razdvojeno. (Fluss, 2005).

Osim navedenog, predmet razgovora u kol centrima, odnosno kontakta u kontakt centrima sa sagovornikom može da bude različit. „Mehotra (1997) definiše kol centar kao „bilo koja grupa čiji je glavni posao da razgovaraju telefonom sa klijentima ili na osnovu projekata.“ (Koole & Pot, 2006)

Značaj kontakt centra je veliki, pa se sa pravom može reći da je kontakt centar (takođe se spominje kao interakcijski centar sa klijentima ili ikontakt centar) mesto u preduzeću iz kojeg se upravlja svim kontaktima sa klijentima.

Shodno navedenom, kontakt centri u bankarstvu su mesta u organizaciji u kojima rade operateri sa kojima klijenti ostvaruju kontakt i na taj način dobijaju informacije u vezi sa bankom i bankarskim proizvodima i uslugama od operatera. Kontakt centri predstavljaju centar banke za uspostavljanje kontakta sa klijentima, a taj kontakt može da se ostvari na više načina. Iako je osnovna svrha pružanje informacija, kontakt centri mogu da se iskoriste i za druge svrhe kao što su: prodaja, marketing, reklamacije i drugo.

Kontakt centrima se olakšava komunikacija između klijenata i banke, ali imaju značaj i za druge službe u banci u kojima mogu nesmetano da se obavljaju poslovi, jer ne moraju da obavljaju neposredne razgovore sa klijentima, već se iz kontakt centra dobijaju korisni podaci sa zadacima koje je potrebno obaviti.

7. Unapređenje poslovne komunikacije razvojem kontakt centara

Razvoj kontakt centara, odrazio se i na poslovnu komunikaciju. Između ostalog, unapređen je način na koji se komunicira sa klijentima, ali i forma obraćanja, pa se u današnje vreme komunicira sa klijentom i putem pisama koje sadrže i nekoliko strana, ali i putem Tvitera u nekoliko karaktera. Pored ovoga, koriste se prednosti CRM (*Customer relationship management*) i prodaje, ali se i utiče na korporativnu komunikaciju.

Telefon, izum Aleksandra Grahama Bella, toliko je promenio svet da ga danas gotovo svi koriste. Zahvaljujući telefonu počeli su da se otvaraju i prvi kol centri. Kol centrima je značajno unapređena poslovna komunikacija i na jedan potpuno drugačiji način se pristupilo klijentima u bankarstvu.

Smatra se da su kontakt centri počeli da se formiraju pedesetih godina prošlog veka iako za to nisu pronađeni pravi dokazi. Dakle, smatra se da su kontakt centri, odnosno tadašnji kol centri, nastali izumom prvih telefona (Pearce, 2011) i u takvim centrima komuniciralo se isključivo putem jednog kanala komunikacije, putem telefona. Centri u kojima se koristi isključivo telefon radi komunikacije sa klijentima predstavlja prvu fazu u razvitku kontakt centara.

Šezdesetih godina prošlog veka kontakt centri su počeli da se koriste na berzi, a koristili su se tako što su pozivali klijente putem telefona i primali pozive od klijenata, takođe, putem telefona. Navedeni period karakteriše to što je bilo puno propuštenih poziva u periodima kada kontakt centar poziva više klijenata.

Da bi se rešio problem propuštenih poziva uvodi se automatski distributer poziva (*Automatic Call Distributor*). “Prvi kontakt centar, zvani automatski distributer poziva (*Automatic Call Distributor* – ACD) isporučen je sredinom 1970. Godine, kako bi pomogao aero-industriji za prodaju putem poziva na osnovu principa “prvi-stigao, prvi-uslužen”. Avionske kompanije su shvatile da svaki propušteni poziv predstavlja izgubljenu prodaju, a troškovi tehnologije su brzo bili neutralisani povećanjem prihoda.” (Fluss, 2005). Navedeni kontakt centri bili su isplativi, jer su mogli da obrade veliki broj poziva.

Navedeno potvrđuje i drugi autor (Pearce, 2011) i dodaje da su kontakt centri nastali tako što je 1973. godine američka firma “Rockwell”, koja je pripadala “Rockwell Galaxy”, pokrenula rezervaciju karata putem telefona. Iako su u isto vreme i druge firme počele da uvode ACD sisteme u svoje kontakt centre, ovo se u istoriji kontakt centara, navodi kao prvi primer uvođenja ACD tehnologije u firme.

Razvojem tehnologije, sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog veka razvila se i nova tehnologija koja je počela da se upotrebljava u kontakt centrima. Prva direktna linija uvedena je 1985. godine za prodaju proizvoda putem kontakt centara, što predstavlja još jedan korak u razvoju. „Godine 1985, Peter Wood je osnovao *Direct Line* i to prva kompanija koja je u potpunosti prodavala osiguranje putem telefona.“ (Pearce, 2011)

Razvojem tehnologije počela je da se razvija i komunikacija putem drugih kanala, pa su se od kol centara razvili kontakt centri. Kako se mreža telefona razvijala, tako su se kontakt centri sve više upotrebljavali u svim organizacijama, pa i u bankarstvu. Razvoj kontakt centra uticao je i na poslovnu komunikaciju.

Prvi kol centri upotrebljavali su telefon, tako što je operater kol centra okretao brojčanik telefona i na taj način pozivao klijenta. S obzirom na to da se tehnologija razvijala, kada su se pojavili telefoni sa tonskim biranjem, operateri su počeli da pozivaju klijente takvom vrstom telefona, što je u velikoj meri ubrzalo posao. Razvoj tehnologije se još više odrazio na kontakt centre time što su pozivi počeli da se preusmeravaju ka operaterima automatski, a razvili su se i softveri koji su automatski počeli da pozivaju klijente, pa se broj urađenih kontakata po operateru sve više povećavao.

Fluss navodi da, iako se razvila tehnologija, te su počeli da se upotrebljavaju ACD sistemi, bilo je potrebno da se promeni i razvije način pružanja usluga i prodaja, u čemu je poslovna komunikacija imala primarno mesto. U tom periodu su se kontakt centri nazivali telefonski centri i mogli su da se koriste jer je uvedena nova aplikacija koja je omogućavala upravljanje radnom snagom, a efikasnost kontakt centara se poboljšavala pružanjem usluga i prodajom. Naime, u ovom periodu razvio se softver i uvedene su dodatne komponente u ACD sisteme, ali su se koristile i prednosti integracije kompjutera i telefona (*Computer Telephony Integration CTI*) (Aksin, Armony, &

Mehrotra, 2007). Softveri su sami pozivali klijente umesto da ih kontaktiraju operateri okrećući broјčanik, odnosno pritiskajući tastere na telefonu, što je umnogome ubrzalo rad.

Majkrosoft (*Microsoft*) je bio prvi kupac ACD tehnologije kako bi organizovao svoj telefonski centar, a kupovina se dogodila 1989. godine. Kako je vremenom tehnologija postajala sve jeftinija i drugi klijenti su sebi priuštili novu ACD tehnologiju.

Naziv kol centar formira se tek krajem osamdesetih godina. Naime, u toku faze kontakt centara operateri u isto vreme rade više poslova, a bitno je uraditi što više posla sa što manje resursa kao što su ljudi i tehnologija. U toku ove faze koriste se prednosti odnosa sa potrošačima i marketinga. Povezale su se službe koje rade sa klijentima i pozadinske službe, a navedenu fazu karakterišu sledeće promene (Fluss, 2005):

- rutiranje na osnovu skilova;
- mešanje poziva kako bi se povećala efikasnost dolaznih (*inbound*) i odlaznih (*outbound*) poziva prodaje;
- uvedene su skripte da bi se poboljšala isporuka prodaje i usluga;
- uvedeno je prepoznavanje govora da bi se poboljšala efikasnost IVR-a.

CRM (CRM – *customer relationship management*) (Peppard, 2000) fazu karakterišu prikupljanje podataka u kol centrima radi pristupa podacima zaposlenih u banci u drugim odeljenima. Takođe, na osnovu podataka drugih odeljenja, kreira se kampanja u kol centrima. Ova faza trajala je devedesetih godina prošlog veka. Ono što je karakteristično za CRM fazu jeste da se za svakog klijenta podaci posebno prikupljaju, kao i da se ponuda pravi za svakog klijenta pojedinačno.

Uvođenjem novih kanala komunikacije počinje razvoj kontakt centara. Oni su počeli da se razvijaju krajem devedesetih godina prošlog veka. Ono što karakteriše ovu fazu jeste da su od kol centara u kojima se samo komunicira putem telefona, postali kontakt centri u kojima se usluge nude putem veb-stranica, poruka, imejla, četa, društvenih mreža i slično. Kontakt centri moraju stalno da uvode nove kanale komunikacije, kako bi mogle da izađu u susret klijentovim potrebama.

Osim navedenog još jedno tehnološko otkriće karakteriše kontakt centar, a to je IVR (*Interactive Voice Response*). Naime, putem govornog automata klijenti i fizička lica koja nisu klijenti banke mogu da saznaju informacije o bankarskim proizvodima i uslugama. Dalje, klijenti koristeći prednosti govornog automata mogu da izvrše autentifikaciju i da saznaju sve personalizovane informacije o svom poslovanju. U navedene informacije koje su poverljive i koje mogu da se saopštavaju klijentima uz autentifikaciju spadaju: informacije u vezi sa stanjem na tekućem računu, karticama, deviznim računima i slično. Navedena autentifikacija izvršava se pomoću IP protokola. Kada klijent pozove govorni automat i kada mu sistem to zatraži, unosi potrebne podatke pritiskanjem na tastere ili glasovno, a zatim se upoređuju podaci iz sistema sa unetim podacima i ukoliko je autentifikacija uspešna, sistem klijentu saopštava tražene podatke. U ovoj fazi drugi autori navode i uvođenje sistema automatskog imejla (Hannif, Mathews, & Cantrick-Brooks, 2005)

Još jedna bitna tehnološka prednost koja karakteriše kontakt centre jeste da mogu da se saznaju informacije o redu čekanja. Naime, ukoliko su svi operateri zauzeti, sistem putem govornog automata preračunava još koliko minuta je očekivano vreme čekanja na javljanje operatera ili koliko je klijenata u redu čekanja ispred onoga ko zove i to se saopštava klijentima. Klijentima je navedena informacija bitna jer mogu da isplaniraju da li će da čekaju u redu ili im više odgovara da kasnije pozovu.

Kontakt centri su se razvijali i očekuje se da će još više da se razvijaju. Kontakt centri današnjice određeni autori zovu kontakt centri na koje se odgovara u sadašnjem vremenu (*Real-time contact center*) (Fluss, 2005) što označava da se na zahteve klijenata odgovara odmah.

U sadašnjim kontakt centrima osim što zaposleni treba da imaju dosta znanja i sposobnosti za dobro prezentovanje informacija, potrebno je da dobro podnose odbijanje, jer operateri u savremenim kontakt centrima saopštavaju informacije o uslugama i proizvodima banke, ali moraju u prodajnim kampanjama i da prodaju proizvod ili uslugu. Neminovno je da će određeni broj kontaktiranih osoba da odbije ponuđeni proizvod, a operater kontakt centra mora to da podnese i da dalje poziva i prodaje proizvod odnosno uslugu. Dešava se da razgovori budu neprijatni, te je

neophodno da operateri budu obučeni i spremni da obavljaju razgovore i sa teškim klijentima.

Da bi se organizovao kvalitetan kontakt centar današnjice, potrebno je obezbediti kvalitetnu tehnologiju, zaposliti visokokvalifikovane operatere i vršiti konstantne treninge kako bi operateri uvek bili spremni za razgovor i odgovor na klijentova pitanja, ali je potrebno i izvršiti optimizaciju procesa rada.

U današnje vreme nije redak slučaj da se usluge kontakt centra određene banke iznajmljuju, te da određena eksterna firma obavlja poslove kontakt centra. Iznajmljivanje kontakt centara može da se obavlja u okviru države u kojoj se nalazi banka, ali se dešava, da se iznajmljuju usluge kontakt centara u drugoj državi, pa čak i na drugom kontinentu.

Dalje, zaposleni u kontakt centrima današnjice treba da saraduju sa zaposlenima u drugim sektorima banke kao što su sektor marketinga, istraživanja i razvoja, prodaje i slično. Naime, od sektora istraživanja i razvoja mogu da se saznaju informacije u vezi sa novim proizvodima i uslugama, od marketinga ono što će da se promovise, te mogu da se očekuju veća interesovanja za navedeni proizvod ili uslugu. Takođe, interesovanja koja klijenti pokažu, pozivajući kontakt centar, mogu mnogo da pomognu drugim sektorima jer iskazuju mišljenje o određenim proizvodima ili uslugama. Takođe, na taj način može da se vrši priprema za plasiranje proizvoda, odnosno usluge, utvrdi klijentovo mišljenje sprovođenjem ankete i slično.

Na primer, kontakt centar Komercijalne banke ad Beograd osnovan je 1995. godine sa namerom da u skladu sa svetskim standardima obezbedi klijentima banke, putem telefona, imejla, a kasnije i putem Fejsbuka, Tvitera, Gugl plusa, četa i drugih vidova komunikacije, na brz i efikasan način, najsvežije informacije u vezi sa bankarskim poslovanjem.

U početku kontakt centar je organizovan u okviru jedne službe da bi kasnije nastale dve službe, služba podrške i služba prodaje. U službi podrške klijenti zovu operatere i na taj način saznaju informacije koje su im potrebne o bankarskim proizvodima ili uslugama, dok se u službi prodaje vrši odlazni pozivi (*outbound*). U odlaznim kampanjama

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

operateri zovu klijente i obavestavaju ih o proizvodima ili uslugama ili ih obavestavaju o dugovanju (*debt collection* kampanja).

Prateći svetske trendove i u skladu sa potrebama posla, Odeljenje kontakt centra povezalo se sa gotovo svim službama u banci, pa se tako dobrom saradnjom unutar banke obezbeđuju odgovori na sva klijentova pitanja, a u saradnji sa marketingom, prati se promocija određenih proizvoda i pruža im se kvalitetna podrška.

8. Unapređenje poslovne komunikacije organizacijom kontakt centara

Otvaranje kontakt centra u banci zahteva posebnu analizu, jer za organizaciju kontakt centara postoji više mogućnosti. Kontakt centri mogu da se organizuju na više načina i u skladu sa tim se mogu i podeliti. Kao i menadžeri svake organizacija, tako i menadžeri kontakt centra u bankarstvu razmatraju koja od opcija najviše odgovara i u skladu sa tim se obezbeđuje odgovarajući kontakt centar.

Kontakt centri unapređuju poslovnu komunikaciju, jer komunikacijom sa klijentima utiču na gotovo sve službe u banci, a posebno na rad ekspozitura i marketing. Stručnjaci industrije tvrde da su kol centri postali bitan alternativni kanal distribucije u odnosu na tradicionalnu mrežu ekspozitura (Aksin & Harker, 1996), a treba spomenuti da kontakt centri imaju veliki uticaj na marketing, pre svega, jer mogu da posluže kao prodajne službe u prodaji jedan na jedan (*cross-selling*) (Aksin, Armony, & Mehrotra, 2007).

Jedna od podela kontakt centara, a koja će ovde biti prikazana, jeste podela kontakt centara na: kontakt centre organizovane unutar banke ili izmeštene kontakt centre, dolazne ili odlazne kontakt centre, interne ili eksterne, jednokanalne ili višekanalne. Takođe operateri zaposleni u kontakt centru mogu raditi iz kancelarije ili od kuće, ali kontakt centri mogu biti raspoređeni regionalno.

Unutar banke ili izmešteni

Kontakt centri mogu na različite načine da se organizuju. Shodno navedenom, kontakt centri mogu da se organizuju tako da se zaposli osoblje koje će da radi unutar banke ili da se iznajme usluge kontakt centra. Tako kontakt centre delimo na:

- Kontakt centre unutar banke (*insource*);
- Izmeštene kontakt centre (*outsorce*).

Dakle, menadžeri za rad kontakt centra mogu da se odluče da kontakt centar organizuju u okviru banke ili da iznajme usluge kontakt centra. Organizacija unutar banke podrazumeva da se zaposli osoblje unutar banke, obezbedi oprema za rad, kao i prostor. U ovakvom kontakt centru postoji određena struktura u banci, kao što su operateri, supervizori, šefovi, direktor i oni su zaposleni banke. U drugom slučaju, u slučaju

izmeštenog kontakt centra organizacija se odlučuje da iznajmi usluge kontakt centra. U poslovnom svetu iznajmljivanje usluga kontakt centara je uobičajeno. Tada se iznajmljuju usluge sličnog poslovnog procesa, u ovom slučaju kontakt centra. U tom slučaju banka postaje naručilac usluga, gde će za nju, kao i za druge klijente iz bankarskog ili drugog sektora, kontakt centar da obavlja poslove. To uključuje iznajmljivanje zaposlenih, kao i opreme jednog kontakt centra da bi radili određene poslove za banku koja ih iznajmljuje. Dalje iznajmljivanje usluga kontakt centara može da se obavlja u okviru jedne države ili da se iznajmi kontakt centar koji se nalazi u inostranstvu.

Iako se obično kontakt centri organizuju unutar banke, često se dešava da se i iznajmljuju usluge kontakt centara. Neke banke iznajmljuju usluge kontakt centara i na taj način se organizuju kontakt centri izmešteno.

Kada je kontakt centar organizovan u okviru banke za klijente to predstavlja veliku prednost. Pre svega, uvek im je dostupna osoba iz banke, takvi operateri rade isključivo poslove banke koju su klijenti pozvali, te imaju više znanja, a klijenti mogu da dobiju kompletnije informacije. Ukoliko se zapošljava osoba koja je već radnik banke, obično ima znanja iz oblasti u kojima je prethodno radila. Iz navedenog može da se zaključi da je za banku bolje da se organizuje kontakt centar unutar banke, jer se kvalitetnije obavlja posao u odnosu na izmeštene kontakt centre.

Kada operater pozove kontakt centar koji je izmešten, takvi kontakt centri su sačinjeni od operatera koji radi poslove i neke druge banke, a ne samo banke koju je klijent pozvao, operateri obično manje znaju i odgovaraju na uobičajena pitanja, pokrivaju manje oblasti interesovanja klijenata i površnije pristupaju poslu. Operateri u ovom slučaju nemaju pristup informacijama od kolega specijalizovanih za određenu vrstu posla, te su uskraćeni za takvu vrstu informacija. Prednost izmeštenog kontakt centra je u tome što su operateri već prošli obuku za druge organizacije, pa umeju da se ophode sa klijentima. Umeju da vode razgovor po prethodno utvrđenim procedurama. Takođe, i najbitnije, banke iznajmljuju usluge kontakt centara ukoliko banka ima potrebu za obimnijim zvanjem, za šta ne bi imala dovoljno kapaciteta. U tom slučaju bolje je iznajmiti usluge kontakt centra, jer oni imaju mogućnost da pozivaju više klijenata u

isto vreme. Osim navedenog, preporučuje se iznajmljivanje kontakt centara i u slučaju kada se tek kreće sa nekim projektom radi ispitivanja tržišta.

U svakom slučaju, i kada se iznajme usluge operatera, kao kada se kontakt centar organizuje unutar banke, operaterima se pripremaju baze podataka iz kojih oni čitaju podatke klijenata. Oslovaljavaju i vode razgovor po određenim procedurama, a nakon razgovora “zatvaraju razgovor” i beleže ishod. Iz toga se kasnije izvlače podaci koji mogu da koriste menadžmentu.

Podvrsta izmeštenih kontakt centara jesu kontakt centri čije usluge se iznajmljuju van prostora zemlje u kojoj se nalaze klijenti koji pozivaju banku, odnosno banke koja ih je iznajmila. Ovakve banke iznajmljuju usluge kontakt centara koji se nalaze u inostranstvu (*offshoring*). Kontakt centri čije se usluge iznajmljuju iz inostranstva su kontakt centri iz Indije, ali ima i onih koji se iznajmljuju u našoj zemlji. U ovim slučajevima operateri ne poznaju dovoljno jezik klijenata koji im se obraćaju, te je ovakva praksa za neke banke postala lošije rešenje i u prethodnom periodu štetila banci koja je iznajmila usluge. Iako se u prvi mah činilo da je ovakva praksa jeftinija, jer se radi o iznajmljivanju usluga koje manje koštaju nego da se kontakt centar organizuje u okviru banke ili da se iznajme usluge u zemlji u kojoj se nalazi banka, praksa je pokazala da takvo organizovanje kontakt centra ima dosta nedostataka. Određene banke su nakon žalbi klijenata, koje su se pre svega odnosile na jezičke barijere, ponovo uvele kontakt centar u okviru svoje banke ili iznajmile usluge kontakt centra u svojoj državi, jer su počele znatno da gube klijente zbog loših usluga kontakt centra koje su iznajmile u inostranstvu.

Izmešteni kontakt centri mogu da budu izmešteni u potpunosti ili delimično (*co-sourcing*). Kod delimično izmeštenih kontakt centara radi se o tome da deo poslova banke, a u vezi sa kontakt centrom obavlja unutar banke, dok se za neke poslove iznajmljuju usluge eksternog kontakt centra. Na taj način se poslovi kontakt centra dele između kontakt centra organizovanog unutar banke i iznajmljenog kontakt centra, a problem koji se javlja prilikom organizovanja ovakvih kontakt centara jeste taj što je teško odrediti podelu poslova koji treba da radi kontakt centar koji se nalazi unutar banke, a koje poslove treba da rade operateri kontakt centra koji se iznajmljuje. Uz to

svakako postoji i problem iznajmljenih kontakt centara koji je prethodno opisan, a koji se odnosi na problem operatera koji rade više poslova u isto vreme, kao i činjenica da operateri koji su zaposleni u banci imaju više znanja.

Kada se banka opredeljuje za način organizovanja kontakt centra, potrebno je da se uradi istraživanje. Detaljnim istraživanjem dolazi se do zaključka koja opcija je najbolja, a organizacija kontakt centra zavisi od veličina banke odnosno organizacije (Aksin & Masini, 2008).

Dolazni ili odlazni kontakt centri

Kontakt centre možemo podeliti na osnovu toga da li zahtevi dolaze od klijenata ili se kontakt uspostavlja na osnovu zahteva zaposlenog u kontakt centru. U tom smislu kontakt centre delimo na:

- Kontakt centri za dolazne (*inbound*) kontakte
- Kontakt centri za odlazne (*outbound*) kontakte

U slučaju kada klijent kontaktira sa bankom govorimo o dolaznim kontaktima, dok u slučaju kada zaposleni banke kontaktiraju sa klijentima govori se o odlaznim kontaktima. Kontakti mogu da budu ostvareni na različite načine. Neki od načina kontaktiranja su: telefonski poziv, imejl, društvene mreže, sms poruka, čet i slično.

Dakle, dolazni kontakt centri primaju zahteve od klijenata putem imejllova, poruka preko društvenih mreža, poruka putem elektronske banke, čet poruka i slično.

U odlazne kontakt centre spadaju kontakt centri čiji se kontakti ostvaruju tako što kontakt inicira operater kontakt centra. Takođe, takvi kontakti mogu da se ostvare putem telefona, imejla, četa i slično.

Često se u kontakt centrima dešava da operateri dolazne i odlazne kontakte ostvaruju u isto vreme, što znači da obavljaju poslove pomešano. U zavisnosti od toga koja kampanja je u pitanju, zavisi i kako će se operater na početku obratiti klijentu, pa je zbog toga potrebno da operater bude posebno obazriv kako bi rekao ispravan pozdrav i informacije iz kampanje za koju se kontakt ostvaruje.

Kada su kampanje u pitanju operater može da radi paralelno nekoliko kampanja, može da radi paralelno u odlaznoj i dolaznoj kampanji, ali može da obavlja poslove paralelno u više odlaznih i više dolaznih kampanja, što dodatno otežava posao i od operatera zahteva dodatno angažovanje i koncentrisanost.

Na primer, operater može da razgovara sa klijentom, a posle toga može da mu stigne poziv od kolege, u tom slučaju se drugačije predstavlja, dok treći zadatak može biti pozivanje klijenta. Za sve navedene poslove, potrebno je da operater različito oslovljava sagovornika. Između poziva, operater može da razgovara putem četa ili da odgovara na neku poruku, tako da je potrebno da obrati pažnju kako oslovljava klijenta odnosno zaposlenog u određenoj kampanji.

Kada je reč o kampanjama, od svih kampanja u kontakt centru, najčešće operateri rade telefonsku kampanju (Bergevin & Wyatt, 2005). Telefonska kampanja, koja je i prva kampanja sa kojom su kontakt centri počeli da rade, i dalje je najzastupljenija među kampanjama. Tek nakon telefonske kampanje, po brojnosti dolaze kampanje koje se ostvaruju putem poruka (imejl, poruke elektronske banke, veb-poruke i slično).

Kada klijent fizičko lice kontaktira sa operaterom kontakt centra banke, obično ima nekoliko glavnih interesovanja, a to su informacije u vezi sa: otvaranjem tekućeg računa, kreditima (uslovi i proračun visine rate), kamatnim stopama na štedne uloge građana, karticama (uslovi za dobijanje kartica, način funkcionisanja i slično), hartijama od vrednosti, elektronskim bankarstvom, sms servisom, kao i kontakt centrom.

Pravna lica se najčešće interesuju za sledeće proizvode ili usluge: otvaranje računa pravnih lica, takođe, kamatne stope na depozite, obavljanje platnog prometa u zemlji, kao i u inostranstvu, menice, elektronsko bankarstvo, sms servis i slično. Prednosti koje može da ima kontakt centar za pravna lica najbolje opisuje sledeći citat: „Uvođenje kontakt centra za pravna lica usmereno je na poboljšanje profitabilnosti i konkurentnost banke poboljšanjem operativne efikasnosti smanjenjem troškova i procesa rada određene operacije; povećanjem korisničkog servisa kroz pružanje visokokvalitetnih višekanalnih daljinskih informacijsko-konsultacijskih i operativnih usluga.“ (Сумманен, 2011).

Dešava se da klijenti postavljaju pitanja u vezi sa poslovanjem neke druge organizacije ili banke. U tim situacijama klijenti se upućuju na institucije na koje se pitanje odnosi. Dakle, ukoliko se pitanje klijenta ne odnosi na poslovanje banke, upućuje se na institucije na koje se pitanje odnosi.

Ponekad se klijenti žale na određene usluge ili proizvode banke, na rad određene ekspoziture ili proces rada. U slučaju da klijenti žele da napišu prigovor, upućuju se da se obrate banci na način kako je propisano (pisanim putem u ekspozituri, putem imejla i slično). Kada su prigovori i reklamacije u pitanju, klijenti obično imaju više mogućnosti i isti mogu da dostave putem više kanala komunikacije (Robertson & Shaw, 2006). Dobijeni prigovori se obrađuju i odgovor se dostavlja u skladu sa važećim propisima. Ukoliko klijenti nisu zadovoljni dobijenim odgovorom, upućuju se na Narodnu banku Srbije, tako da kontakt centri rade u skladu sa procedurama koje su prethodno definisane.

U određenim situacijama kada se dolazna i odlazna kampanja rade odvojeno, događa se da se dolazni i odlazni pozivi pomešaju. Na primer u situaciji kada se u okviru odlazne kampanje kontaktira sa klijentima, a oni nisu dostupni ili ne mogu u tom trenutku da razgovaraju, kasnije pozovu kontakt centar i saznaju informacije zbog čega su ih operateri pozivali. To su kontakt centri sa opcijom povratnog poziva (Armony & Constantinos, 2004). Osim navedenog, u situaciji kada klijenti žele da saznaju određenu informaciju, a u tom trenutku informacija im nije dostupna, operater preuzima podatke od klijenta i pruža mu informaciju nakon što sazna odgovor.

Kod dolaznih i odlaznih poziva klijenata potrebno je obezbediti sigurnost poverljivih podataka. U kategoriju poverljivih informacija spadaju, na primer: stanje na računu, limit po kartici, ostatak kredita, iznos rate po kreditu i slično. Da bi klijentu mogli da se kažu poverljivi podaci, potrebno je da se klijent autentifikuje. Autentifikacija klijenta se vrši na osnovu korisničkog imena i šifre. Tek nakon što se uradi potpuna identifikacija klijenta, mogu da mu se kažu poverljive informacije. U suprotnom, klijentima mogu da se govore opšte informacije, a ne personalizovane. Shodno navedenom, operateri prilikom obrade dolaznih i odlaznih zahteva klijenata moraju da budu vrlo pažljivi kako bi utvrdili da li su u mogućnosti da određene informacije otkriju određenom klijentu.

S obzirom na to da autentifikacija podrazumeva određenu proceduru, osetljivim klijentima može ono što se od njih traži da bude isuviše komplikovano i u tim situacijama najljubaznije je klijentu potrebno objasniti da je sve što se od njega traži u skladu sa Zakonom.

Interni ili eksterni kontakt centri

Jedna od najuobičajenijih podela kontakt centara jeste podela na to da li primaju zahteve od klijenata ili zaposlenih u banci i u skladu sa tim dele se na (Bergevin & Wyatt, 2005):

- Interne kontakt centre
- Eksterne kontakt centre

Interni kontakt centri organizovani su za zaposlene u banci. Postoji potreba da se organizuju ovakve vrste kontakt centara, jer informacije koje zaposleni dobijaju putem internih kanala za obaveštavanja, nekada nisu dovoljne. Klijenti žele od operatera kontakt centra da saznaju informacije koje nisu obuhvaćene pisanim instrukcijama i obaveštenjima ili im je potrebna dodatna konsultacija. Dakle, u situacijama u kojima imaju neku nedoumicu u vezi sa uobičajenim radom, zaposleni banke se obraćaju za pomoć kontakt centru. Takođe, zaposleni se javljaju operateru kontakt centra radi obavljanja specijalnih poslova koje zaposleni u ekspozituri nemaju mogućnost da obavljaju. Na primer, obraćaju se za određene provere podataka kojima nemaju pristup zaposleni u ekspozituri. Takođe, ukoliko nešto nije u redu sa tehnikom, zaposleni u banci pomoć traže od operatera internog kontakt centra.

Kada se govori o kontakt centrima, mnogo češće se pomisli na eksterni kontakt centar. Eksterni kontakt centri pružaju informacije klijentima i potencijalnim klijentima banke, odnosno svim fizičkim i pravnim licima koja se obrate banci na jedan od načina kojima se vrši komunikacija sa bankom. Klijenti banke su navikli da se obraćaju banci na neki od poznatih brojeva telefona, putem imejla ili putem drugih kanala komunikacije. U narodu se baš ovakvi kontakt centri nazivaju kol centrima, centrima kojima se klijenti obraćaju radi dobijanja određene vrste informacija.

Operateri kontakt centra prilikom eksternih kontakata mogu da odgovaraju na zahteve, ali i da se kontakti ostvaruju na zahtev operatera. Kod internih, ali i kod eksternih kontakt centara postoji više kanala komunikacije na osnovu kojih se uspostavlja kontakt. Ti kanali komunikacije mogu da budu: telefonski poziv, imejl, čet, veb-poruke, sms poruke i slično.

Interni i eksterni kontakt centri mogu da imaju i dvostruku ulogu, a navedeno se dešava, na primer, u situaciji kada zaposleni banke pozove kontakt centar kao klijent. U toj situaciji radi se o eksternom kontakt centru, ali za zaposlenog.

S obzirom na to da se određene informacije govore zaposlenima, a određene informacije klijentima, potrebno je posebnu pažnju posvetiti na osobu koja vrši kontakt. Navedeno se odnosi na to kada klijent ili zaposleni pozove preko kanala komunikacije koji je za klijenta, odnosno za zaposlenog, ali se navedeno odnosi i na to kada greškom klijent pozove na broj telefona za zaposlene i obratno.

Navedene greške se dešavaju iz tog razloga što na primer, klijent može da bude u ekspozituri radi jednog posla za koji je potrebno da zaposleni pozove kontakt centar. U tom slučaju, ukoliko je gužva u ekspozituri, klijent žuri ili zaposleni ne može da dobije broj telefona kontakt centra, ostavlja broj telefona klijentu koji u tom slučaju saznaje broj na koji može da dobije određene informacije. Kako se u banci određene informacije kazuju klijentu samo u slučaju identifikacije, zaposleni kontakt centra ne sme da govori sve informacije klijentu čak i ako pozove na broj telefona za zaposlene. U tom slučaju potrebno je na najljubazniji način uputiti klijenta da pozove na način koji je predviđen za klijenta. Zaposleni kontakt centra mora pažljivo da sasluša svaki poziv da utvrdi preko kog kanala komunikacije i na koji način komunicira sa klijentom ili zaposlenim i da uputi osobu sa druge strane kanala komunikacije da kontaktira na način koji je predviđen za tu osobu.

Jednokanalni ili višekanalni kontakt centri

Kontakt centri se dele i na osnovu kanala komunikacije putem kojih se komunicira i to na sledeće načine:

- Jednokanalni kontakt centar
- Višekanalni kontakt centar

Kontakt centri u kojima se komunicira samo putem jednog kanala komunikacije, nazivaju se jednokanalni kontakt centri. Obično se u jednokanalnim kontakt centrima komunikacija ostvaruje putem telefona ili putem imejla.

Višekanalni kontakt centri su kontakt centri u kojima se komunicira na bar dva načina komunikacije.

Banke uvode nove kanale komunikacije kao podršku svojim klijentima jer na te načine klijenti žele da komuniciraju sa bankama. Naime, razvojem nove tehnologije došlo se do toga da postoje različiti načini komunikacije i klijenti sve češće komuniciraju putem istih. Banke moraju da prate trendove i u skladu sa tim, uvode nove kanale komunikacije. Tako osim telefona, koji je obično i najčešće korišćen kanal komunikacije, komunicira se još putem imejla, četa, govornog automata, društvenih mreža i slično.

Klijentima odgovara da mogu da komuniciraju sa bankom na različite načine, jer tako mogu da obave svoje poslove na jednostavan način, a koji njima odgovara. Uvođenjem novih kanala komunikacije, banke zadržavaju stare i pridobijaju nove klijente jer su konkurentni među bankama po pitanju uvođenja novih kanala komunikacije.

Rad operatera iz kancelarije ili od kuće

Kontakt centre je moguće podeliti i na osnovu toga odakle operateri obavljaju svoje poslove i u skladu sa tim dele se na:

- Kontakt centre čiji operateri rade iz kancelarije i
- Kontakt centre čiji operateri rade od kuće (Felstead, Jewson, & Walters, 2003).

Tradicionalni kontakt centri organizuju se tako što operateri rade iz kancelarije, ali je tehnologija omogućila da operateri mogu da rade i od kuće. Kontakt centri čiji operateri rade od kuće su kontakt centri koji imaju fleksibilnije radno mesto. Oni mogu da sede i da gledaju televiziju, kuvaju ručak, slušaju muziku ili sređuju stan dok razgovaraju sa

klijentima, dok kontakt centri čiji operateri rade iz kancelarije imaju strogu kontrolu, tačno se zna ko šta u kom periodu radi i mnogo su bolje organizovani.

Kada su troškovi u pitanju, kontakt centri čiji operateri rade od kuće imaju manje troškove. Naime, za takve operatere ne treba obezbediti prostor u kome će operateri da borave, spremačice, klimu, struju, već je to sve već obezbeđeno prostorom u kom borave, dok za kancelarijsko organizovan kontakt centar treba izdvojiti više sredstava.

Osim navedenog, kada se radi od kuće teže je organizovati sastanak nego kada se radi u kancelariji kada sastanci mogu da se organizuju odmah, a moguće je i zaboraviti na neke zaposlene.

U kontakt centrima organizovanim kod kuće, lošija je komunikacija među zaposlenima, isti teže mogu da saznaju neke nove informacije koje se prenose usmenim putem i lošiji je kvalitet rada. Zaposleni u kontakt centru koji rade u kancelariji češće mogu da komuniciraju među sobom u vezi sa poslom i na taj način prenesu potrebne informacije.

U kontakt centrima u kojima operateri rade od kuće veoma je bitna komunikacija putem telefona ili četom operatera sa njegovim menadžerom jer se na taj način uspostavlja organizacija agenata i prosleđuju potrebne informacije.

Kako bi se socijalizovali ovakvi uslovi potrebno je obezbediti određenu komunikaciju. „Glavni uređaji upotrebljeni za navedenu svrhu su telefonski pozivi, imejl, konferencijski pozivi, virtualni sastanci i sastanci u realnom vremenu“ (Felstead, Jewson, & Walters, 2003, p. 256)

U operatere koji rade od kuće potrebno je imati mnogo više poverenja, a ukoliko rad od kuće postoji kao opcija, takav način rada treba omogućiti operaterima koji su od poverenja. (Felstead, Jewson, & Walters, 2003)

Rad od kuće podrazumeva mnogo više nezavisnosti, dok su operateri koji rade iz kancelarije pod većom kontrolom. Između ostalog jedna od prednosti rada od kuće je i ta što operateri koji rade od kuće ne moraju da gube vreme na spremanje i odlazak na posao, a za razliku od onih koji rade u kancelariji.

S obzirom na to da rad od kuće podrazumeva da radnik sam sebi bude kontrolor, potrebno je pažljivo izabrati dobre radnike koji će time da budu privilegovani. „Kao posledica toga, radeći kod kuće može doći da se doživljava kao privilegija za talentovane a nezgodne manjine, tako da to može biti fleksibilan način života za mnoge.“ (Felstead, Jewson, & Walters, 2003).

Neke kompanije uvode da se pozivi na koje se ne može odgovoriti u predviđenom roku, u odnosu na zadati nivo usluga (*servis level*) usmeravaju na operatere u pripravnosti koji rade kod kuće. (Kotler, 2004). To znači da kada postoji veći broj poziva, angažuju se operateri koji rade od kuće kako bi pomogli u radu. Na ovaj način postiže se uvek dobar nivo usluge (*servis level*), a takvi zaposleni imaju fleksibilno radno vreme i rade po potrebi.

Regionalna podela

Postoje i druge podele, a jedna od njih je ona koja kontakt centre deli na osnovu regionalnosti osoba koje kontaktiraju kontakt centar, kao i na kom prostoru kontakt centar radi (Reynolds, 2013) i na taj način kontakt centri se dele na:

- Interne
- Lokalne
- Regionalne
- Nacionalne
- Internacionalne

„Interni kontakt centri su kontakt centri koji su organizovani za zaposlene u banci i organizuju se kako bi pomogli rad kolega u ekspozituri. Lokalni kontakt centri su kontakt centri koji pružaju usluge kontakt centara na lokalnom nivou a u tom slučaju operateri nisu mnogo udaljeni od klijenata. Regionalni kontakt centri su kontakt centri koji uslužuju klijente na širem prostoru ali su ograničeni određenim granicama. Nacionalni podrazumevaju usluživanje klijenata u okviru jedne države, dok internacionalni kontakt centri odgovaraju na kontakte klijenata pristiglih iz celog sveta.“ (Stefanov & Kostić-Stanković, 2015)

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

Na primer, Komercijalna banka za potrebe klijenata i zaposlenih u banci ima kontakt centar organizovan unutar banke. Ovaj kontakt centar je organizovan u dve službe, Služba podrške i Služba prodaje, odnosno službe za dolazne i odlazne kontakte. Kontakt centar je eksternog karaktera i internog karaktera jer radi sa klijentima, ali i zaposlenima u banci.

Kontakt centar je višekanalni jer se kontakt sa klijentima ostvaruje putem telefona, imejlom, veb porukama i putem društvenih mreža Fejsbuk i Tviter, kao i putem Gugl plus kanala. Operateri rade iz kancelarije, a navedeni kontakt centar je nacionalni jer opslužuje klijente naše zemlje.

9. Unapređenje poslovne komunikacije uvođenjem novih tehnologija u bankarskom poslovanju

Tehnologija koja se razvijala poslednjih decenija veliki je uticaj imala na kontakt centre. Banke su želele da zadrže svoju konkurentnost u pogledu davanja usluga putem kontakt centra i iz tog razloga uvele su novu tehnologiju. Na taj način klijentima se pružila mogućnost da kontakt sa bankom uspostave putem više kanala komunikacije, kao i da saznaju poverljive informacije putem govornog automata.

„Kontakt centar danas predstavlja centralno mesto sprovođenja poslovne strategije banke u odnosu sa korisnicima. Kako bi definisani poslovni procesi i planovi banke mogli da se izvode na optimalan način, neophodna je poslovno-tehnološka podrška koju pruža kontakt centar.” (SAGA, 2014)

Da bi kontakt sa klijentom mogao da se ostvari potrebna je odgovarajuća tehnologija, ali i niz prateće opreme. Uobičajeno radno mesto operatera kontakt centra je za računarom tako što sedi za istim dok su mu na glavi slušalice. Pored računara obično je postavljen telefon koji je povezan sa računarom, a na računaru postoji niz aplikacija kojima se uspostavlja kontakt sa klijentom i odakle klijent čita podatke iz Baze znanja. Kada klijent pozove kontakt centar ili se kontakt ostvari zato što je operater pozvao klijenta, operateru se otvara skripta iz koje može da čita klijentove podatke ukoliko je poziv autentifikovan, a može i da izabere ishod razgovora koji se beleži u sistemu, transferiše poziv na druge osobe ili da završi razgovor. Od podataka koji se beleže u sistemu kao ishodi razgovora, kasnije se prave izveštaji i vrši analiziranje podataka kampanje.

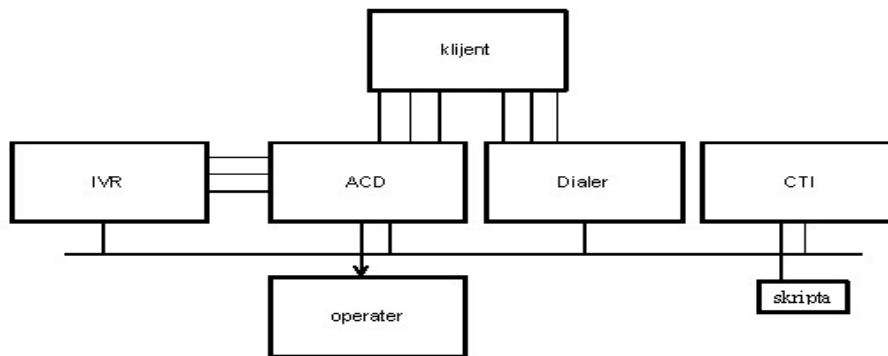
Dakle, kada operater poziva klijenta na ekranu se otvara aplikacija sa podacima klijenta koji se poziva, međutim, kada klijent poziva, on može da kontaktira banku radi opštih informacija, kada aplikacija ne pokazuje podatke ili da se autentifikuje i u tom slučaju sistem pokazuje podatke klijenta, pa klijentu mogu da se saopšte sve informacije koje ga zanimaju.

„Operaterska aplikacija je ključni alat za kvalitetan rad operatera u kontakt centru i za sprovođenje poslovne politike banke. U tom smislu, deo aplikacije je i baza znanja koja ima funkciju da poveća nivo kompetencije operatera i da poboljša kvalitet usluge, tako

što pomaže da se na lak i brz način prikažu sve informacije koje su u datom trenutku potrebne za kvalitetno pružanje usluge ka klijentu.” (SAGA, 2014)

9.1. Osnovne komponente kontakt centra

Tehnologija koja je neophodna da bi kontakt centar mogao uspešno da uspostavlja kontakte sa klijentima je sledeća (Stefanov, 2015): ACD, IVR, CTI, birač broja (*dialer*), tok poziva ka operateru i skripta koja se pojavljuje.



Slika 1. Šema osnovnih komponenta kontakt centra (Stefanov, 2015)

Dakle, operater ispred sebe ima računar preko koga se uspostavlja kontakt sa klijentom, ali i pristupa podacima klijenta i Bazi znanja iz koje čita informacije u vezi sa poslovima banke. Razgovor se obavlja putem slušalice telefona, a telefonski aparati mogu da budu različiti, a najaktuelniji i oni koji se spominju u literaturi su IP (*Internet Protocol*) telefoni. (Малов, 2008); (Туманбаева К.Х., 2014).



Slika 2. Slika telefonskog aparata koji se koristi u kontakt centrima

Telefon je izuzetno složen sa više taster. Osim što na njemu postoji tastatura, pozivanje može da se obavlja i preko aplikacije na računaru. Telefon ima nekoliko lampica koje označavaju zvono, kao i propušten poziv, ali i ostale tastere kojima može da se stavi klijent na “hold”, da se uradi konferencijski poziv, transfer poziva ili da se prekine veza. Sve navedeno može da se uradi i preko aplikacije na računaru.

Uređaj za prikaz broja onog koji poziva

Kada klijent pozove kontakt centar, na aplikaciji koja se tada pojavi operateru se prikazuje broj telefona klijenta. Uređaj koji služi za prikazivanje broja onog koji poziva (*Automatic Number Identification - ANI*) identifikuje broj i prikazuje na ekranu kompjutera, a eventualno i na telefonu. Ovaj sistem se još naziva i identifikator poziva (*Caller ID*).

Uređaj za prikaz broja onog koji poziva je koristan uređaj jer identifikuje poziv, što, dalje, omogućava da sistem poziv prosledi grupi agenata koji se bave poslovima za koje je klijent zainteresovan. Navedeno, takođe, omogućava da ukoliko klijent poziva iz inostranstva, poziv može da se obavi na najbrži mogući način, a ukoliko je VIP klijent u pitanju, može da mu se pruži poseban tretman. Identifikacija ANI uređajem obavlja se pre nego što se uspostavi veza sa operaterom.

Servis za identifikaciju biranog broja

Servis za identifikaciju biranog broja (*Dialed Number Identification Service - DNIS*) je još jedan uređaj koji se koristi u kontakt centrima. Ovaj servis služi da bi se identifikovao broj i prosledio grupi agenata na koga se poziv odnosi. Naime, klijenti imaju više od jednog broja za pozivanje, a to je naročito očigledno kada postoji više odlaznih kampanja (*outbound*) jer svaka kampanja ima svoj broj telefona koji se prikazuje klijentima. Nakon što klijent uzvratni poziv, potrebno je da sistem utvrdi koji je broj klijent pozivao kako bi ga sistem spojio sa operaterom koji radi tu vrstu posla. Osim navedenog, iznajmljeni kontakt centri (*outsourcing*) imaju više brojeva telefona za dolazne kampanje, jer mogu da rade dolazne kampanje za više banaka, a svaka banka ima svoj broj telefona.

Kada sistem prepozna na koji broj telefona je klijent zvao prosleđuje poziv operateru zaduženom za tu vrstu poziva, operateru izlaze odgovarajuća skripta i operater se obraća klijentu u zavisnosti od kampanje na koju se klijentov poziv odnosi.

Dinamičko mrežno prepoznavanje i preusmeravanja

Dinamičko mrežno prepoznavanje i preusmeravanja (*Dynamic Network Routing*) obavlja razvrstavanje poziva na grupu operatera koja obavlja odgovarajuće poslove, a u skladu sa tim koji taster klijent pritisne na govornom automatu. Na primer, ukoliko klijent pritisne taster za srpski jezik, izlazi na grupu operatera koji govori srpski, dok ukoliko pritisne taster za englesko govorno područje, sistem ga spaja sa operaterima koji obavljaju poslove u grupi za engleski jezik. Po istom principu funkcioniše transferisanje poziva ka operaterima koji, na primer, obavljaju pozive za bankarske poslove sa stanovništvom, odnosno sa privredom i slično.

Prepoznavanje i preusmeravanja na osnovu poslova (*Skills-based Routing*) vrši se na osnovu dodeljenih poslova (*skills*) operaterima. Poslovi se dodeljuju u skladu sa veštinama koje operater poseduje.

„Uređaj za prikaz broja onog koji poziva, sistem za identifikaciju biranog broja i dinamičko mrežno prepoznavanje i preusmeravanja, raspoređuju poziv pre nego što poziv dođe u ACD sistem.“ (Stefanov, 2015)

ACD

Osnov za dolazne pozive čini ACD (*Automatic Call Distributor*). Ovim sistemom se upravlja velikim brojem poziva u kontakt centru. Sistem funkcioniše na osnovu FIFO principa (*First-In-First-Out*) što znači da onaj klijent koji prvi dođe u sistem prvi će biti i uslužen. Naime, sistem ga stavlja u red čekanja i spaja ga sa prvim slobodnim operaterom zaduženim za posao za koji je klijent zainteresovan.

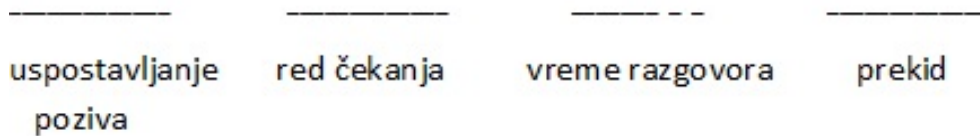
Dakle, automatski distributer poziva je sistem koji omogućava da poziv određenog klijenta stigne pravo operateru koji je najbolji za vrstu posla za koju je klijent zainteresovan. „Navedeni sistemi omogućavaju filtriranje i dodeljivanje najboljeg mogućeg operatera na raspolaganju u to vreme. Algoritam određuje koji operater će dobiti koji poziv.“ (Pearce, 2011)

Dodeljivanjem skilova operaterima, određuje se kada klijent pozove kome će biti prosleđen poziv i u tom slučaju poziv se usmerava na najboljeg operatera za određenu grupu poziva. ACD sistem omogućava navedenu opciju.

ACD sistem za koji se s pravom kaže da predstavlja srce kontakt centra ima mogućnost da obavlja sledeće poslove (Bergevin & Wyatt, 2005):

- Objavljuje poruke. Ovo znači da kada klijent pozove kontakt centar, prvo čuje govorni automat sa pozdravnom porukom: „Dobro došli u kontakt centar ...“ kao i „Svi operateri su zauzeti, molim Vas sačekajte“ u slučaju zauzeća operatera.
- Muzika na čekanju (*hold*). Dok klijent čeka da mu se javi prvi slobodan operater, sluša prijatnu muziku.

- Usmeravanje zasnovano na poslovima (*Skills-based Routing*). Operaterima se dodeljuju poslovi u skladu sa znanjem i veštinama koje poseduju. U skladu sa navedenim, kada klijenti pozovu kontakt centar, a u zavisnosti od broja telefona koji su pozvali, svrstavaju se u određeni red čekanja. Iz reda čekanja usmeravaju se ka operateru koji obavlja poslove za određeni red čekanja. Jedan operater može da obavlja poslove za jedan ili više redova čekanja. Može se dodeliti i prioritet određenim pozivima, tako da klijenti iz jednog reda čekanja mogu brže da stignu do operatera (na primer, VIP klijenti).



Slika 3. Elementi jednog dolaznog (*inbound*) ACD poziva(Stefanov, 2015)

Elementi dolaznog ACD poziva (Waite, 2009) prikazani su na slici 3.

Ranije se umesto ACD sistema koristio PBX sistem. Glavna razlika je u tome što primenom ACD sistema ne postoji ili postoji veoma malo opreme kod operatera koji prima pozive i što je prilikom korišćenja ACD sistema moguće organizovati da se pozivi primaju od kuće (Waite, 2009).

IVR i prepoznavać govora

Savremeni kontakt centri koriste govorni automat koji se skraćeno zove IVR (*Interactive Voice Response*) i isti omogućava komunikaciju korisnika sa mašinom. Govorni automat ima više funkcija (Rudžionis, Ratkevičius, & Rudžionis, 2005).

„Govorni automat, između ostalog, omogućava slanje poruke ili primanje određene informacije od klijenta bez saradnje operatera (Baronak & Ferenszyova, 2008).“ (Stefanov, 2015). Novije generacije govornih automata omogućavaju da se govor klijenta koji pozove kontakt centar i nakon što se uključi govorni automat, govor klijenta pretvori u veštački govor (Delić, 2002) (Jokić, Delić, Jakovljević, Dobrović, & Jokić, 2010). Pretvaranje govora klijenta u veštački govor obavlja sistem koji se zove

automatsko prepoznavanje govora (*Automatic Speech Recognition – ASP*). Nakon što sistem pretvori govor klijenta i prepozna pitanje, može i da odgovori na isto.

IVR sistemom se upravlja pritiskajući na tastere telefonskog aparata. Obično ti telefonski aparati treba da budu sa tonskim biranjem (*Dual Tone Multi-Frequency - DTMF*). Kada klijent pritisne željeni taster čuje informacije o proizvodu ili usluzi koju taj taster nudi, odnosno spaja se poziv sa operaterom kako bi u direktnom razgovoru dobio odgovor na postavljeno pitanje.

Da bi se ubrzala komunikacija između klijenta i govornog automata, uobičajeno je da klijent može da prekine rečenicu govornog automata da bi se prešlo u drugu granu govornog automata ili da bi se uneli potrebni podaci u sistem kako bi se izvršila identifikacija klijenta.

Pritiskom na određeni taster telefonskog aparata čuje se prethodno snimljen tekst određen za tu granu. Uobičajeno je da tekst snimi profesionalni spiker, a snimak treba da bude dobrog kvaliteta, da tekst ne bude isprekidani i da pruži potpunu informaciju na zadatu temu. U određenim situacijama neophodno je da rečenica bude isprekidana, ali time se dobija snimak lošijeg kvaliteta, pa tu praksu treba izbegavati.

Interakcija govornim automatom može da bude personalizovana i depersonalizovana.

Personalizovana interakcija se odnosi na to da klijent unosi određene podatke kao što su korisničko ime i šifra (*username i password*). Nakon što unese ispravne podatke sistem ga identifikuje i u tom slučaju govorni automat ili operater kontakt centra može da saopšti klijentu sve informacije o poslovanju sa bankom kao što su na primer: stanje na tekućem računu, iznos štednje, ostatak duga po kreditu i slično. Ukoliko sistem saopštava informacije, sistem spaja prethodno snimljene reči i tako ih saopštava klijentu.

Depersonalizovana komunikacija sa klijentom obavlja se tako što klijent ne unosi korisničko ime i šifru već na govornom automatu bira određeni taster, nakon čega mu govorni automat saopštava prethodno snimljene rečenice u vezi izabrane teme, odnosno operater klijentu kontakt centra odgovara na pitanje u direktnom razgovoru.

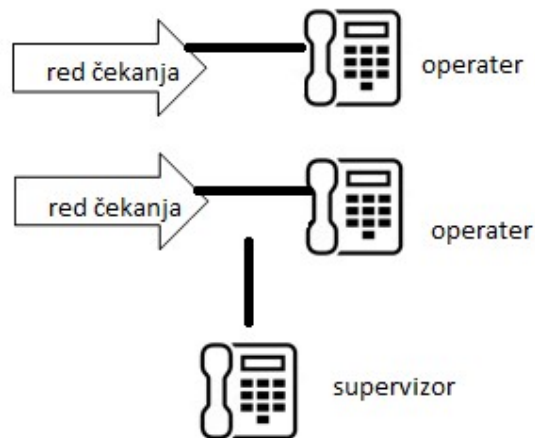
Iz navedenog proizilazi da postoje dve vrste govornih automata, dinamički i statički govorni automat. Tradicionalni govorni automati su statički, dok su savremeniji dinamički govorni automati. Kod dinamičkog govornog automata sistem vrši upit u određene baze podataka iz koje preuzima informaciju i prezentuje je klijentu u zavisnosti koje informacije klijent zahteva. Dinamički sistem se ostvaruje na zahtev autentifikovanog klijenta i specifičan je za svakog klijenta. Sistem se klijentu obraća po imenu i prezimenu i prezentuje poverljive podatke koje klijent zahteva. Statički IVR prezentuje unapred snimljene opšte informacije kao što su: informacije o bankarskim proizvodima, uslugama, marketinškim kampanjama i slično.

Korišćenje govornog automata za informacije koje klijente najviše zanima i koje se ponavljaju može da rastereti operatere kontakt centra.

CTI

Kompjutersko telefonska integracija (*computer/telephone integration* - CTI) sistem je koji povezuje tehnologiju kojom operater kontakt centra rukuje. Ovaj sistem prilikom ostvarivanja kontakta sa klijentom operateru omogućava da nakon što se otvori skripta na ekranu, putem skripta vidi podatke o klijentu, kao što su broj telefona, ali i ime i prezime i sve njegove račune ukoliko se klijent autentifikovao, kao i sve druge potrebne podatke ukoliko se radi o odlaznom (*outbound*) kontaktu.

Nakon što se kontakt završi, bez obzira da li se radi o pozivu, imejlu, četu ili kontaktu nekim drugim kanalom komunikacije, operater bira ishod kontakta i beleži interesovanje klijenta i zatvara skripta. Od podatka koje operater tom prilikom navede, menadžment kasnije formira izveštaje o interesovanjima klijenata.



Slika 4 . Organizacija operatera i supervizora

Supervizori mogu da pristupe kontaktima agenata, bez obzira o kom kanalu se radi, te na taj način da vrši monitoring nad radom agenata. Ukoliko se radi o pozivima, isti mogu da se preslušavaju u toku direktnog razgovora operatera sa klijentom ili kasnije. Pozivi koji se kasnije preslušavaju mogu da se ocenjuju na osnovu prethodno formiranog niza kriterijuma na osnovu koje se formira procenat uspešnosti.

Birač broja prilikom odlaznih poziva

Birač broja prilikom odlaznih poziva (*outbound dialer, dialer* ili *predictive dialer*) je softver koji se koristi prilikom odlaznih poziva (*outbound*). Pomoću navedenog softvera sistem upravlja sa velikim brojem telefonskih kontakata i sam poziva brojeve telefona. Pre nego što operateri počnu da pozivaju klijente, potrebno je formirati bazu podataka. Baza podataka sadrži imena i brojeve telefona klijenata koji treba da budu pozvani, sa svim potrebnim podacima za kampanju odlaznih poziva.

Nakon što se prekine kontakt sa jednim klijentom softver poziva naredni kontakt posle pauze od nekoliko sekundi koji su ostavljeni da operater predahne.

Birač broja prilikom odlaznih poziva je povećao produktivnost pozivanja klijenata na taj način što automatski može da pozove veliki broj kontakata. Osim navedenog, sistem sam bira kontakte, pa su operateru ruke slobodne da može da pregleda potreban tekst, unosi ishod u skripta i obavlja druge aktivnosti potrebne za poziv.

Odlazni pozivi (*outbound*) mogu da se ostvare na dva načina: predikativno (*predictive*) i prikazno (*preview*). Predikativan poziv se ostvaruje tako što sistem klijenta pozove, a nakon što se klijent javi spaja se sa slobodnim operaterom. Na ovaj način ostvari se dosta pokušaja pozivanja. Prilikom prikazanog poziva operater vidi sve klijentove podatke koga sistem poziva, tako da može da mu se obrati imenom i prezimenom čim se klijent javi i da nakon toga odmah saopšti klijentu informacije. Dakle, razlika u pozivanju je u tome što u drugom slučaju operater vidi klijentove podatke pre nego što se poziv ostvari i na taj način je operater pre ostvarenog poziva upoznat sa klijentovim podacima.

Univerzalni red

Univerzalni red (*Universal Queue*) bavi se upravljanjem kanala komunikacije kao što su: telefonski pozivi, imejlovi, čet, faks, društvene mreže i slično. Univerzalni red postoji da bi se na sve klijentove zahteve odgovorilo pravovremeno, a ukoliko ne postoji ni jedan zahtev u redu čekanja isti se prosleđuje prvom slobodnom operateru i ne svrstava se u red čekanja.

Putem univerzalnog reda ostvaruje se odgovaranje na klijentove zahteve po FIFO principu (First In, First Out), a u skladu sa zadatim prioritetima, jer nakon što se zahtev stavi u odgovarajući red preuzima se prvi klijent iz reda i dodeljuje odgovarajućem operateru.

Dakle, u slučaju kada ima više zahteva za kontaktima u odnosu na broj operatera potrebno je da se kreira red čekanja.

Univerzalni red čekanja sastoji od nekoliko komponenti:

- Kontakti koji čine red čekanja
- Način na koji klijenti ulaze u red čekanja
- Pružanje usluga
- Izlazak iz reda čekanja

Kontakti mogu da se ostvaruju na više načina: putem telefona, imejla, poruka, četa i slično i svaki od ovih kontakata može u red čekanja da uđe bez prioriteta, odnosno pri

dolasku kontakta odmah se kontakt opslužuje ili ulazi u red čekanja ako su svi operateri zauzeti.

Naime, ako ne postoji prioritet u redu čekanja, kontakt ulazi u red čekanja kako je pristigao. Ukoliko postoji prioritet u redu čekanja, kontakt ulazi u red čekanja po zadatom prioritetu. Na primer, ukoliko postoji prioritet za pozive u red čekanja prvo dolaze pozivi, pa nakon toga drugi kontakti i slično. Univerzalni red čekanja može da bude konačan i beskonačan tako da koliko god ima klijenata oni se svrstavaju u red čekanja. Dolazak u red čekanja po pravilu je slučajan i uobičajeno je da ne mogu da se kontrolišu. Međutim, pristizanje klijenata može da bude pojedinačno i grupno. Primer pojedinačnog pristizanja jeste kada klijent želi uslugu i zbog toga se javlja, dok u situaciji kada nešto ne radi, kao što su na primer kartice, može da se stvori grupno pristizanje kada u isto vreme više klijenata pozove radi istog problema. Kada klijent dođe u red čekanja, može da čeka dok god je potrebno, ali može i da izađe iz reda čekanja i da kasnije ponovo pozove ili da više uopšte ne zove.

Nakon što se klijentu pruži usluga on trajno odlazi iz reda čekanja. U nekim slučajevima, može ponovo da se vrati na red čekanja. Na primer, ukoliko klijent želi da se autentifikuje, spaja se sa granom u kojoj se vrši autentifikacija i nakon toga može ponovo da poželi kontakt sa operaterom i na taj način vraća se u red čekanja.

U skladu sa prethodno navedenim, klijent može da izađe iz reda čekanja i da se u isti više ne vraća, a može i da se naknadno vrati.

Sistem čekanja sastoji se od reda čekanja i broja operatera koji taj sistem opslužuju. Svaki red čekanja sastoji se od dužine reda čekanja, broj redova čekanja i prioriteta. Dužina reda čekanja je svaki red čekanja u kom postoji više klijenata nego što ima operatera. Kada su operateri zauzeti pravi se red čekanja. Osim navedenog, postoji više redova čekanja: jednostruki i višestruki. Jednostruka struktura redova čekanja je jasna, međutim, ukoliko postoji više redova čekanja, formira se višestruki red čekanja. Takvi redovi čekanja prave se kada se na primer, formira red čekanja za telefonske pozive i red čekanja za čet, imejl i poruke. Prioritet u redu čekanja, takođe može da se uspostavi nad redovima čekanja. Navedeno označava da jedan red čekanja ima prednost u odnosu na drugi ili druge redove čekanja. Iako je pravilo po "FIFO" principu najpošteniji način

uslužnja klijenata, pravi se i red čekanja na osnovu prioriteta, jer određeni klijenti mogu da imaju prioritet. Tako u kontakt centrima može kao prioritetni klijent da bude klijent koji ima VIP status, ali mogu da se uspostave prioriteti i na osnovu toga kojim kanalom komunikacije se javlja.

Jedna od karakteristika redova čekanja jeste i vreme koje je potrebno da bi se pružila usluga. Klijenti koji su u redu čekanja mogu preko sistema da saznaju koji su po redu čekanja ili koliko je predviđeno vreme čekanja.

Struktura redova čekanja može da se sastoji od jednog kanala ili više kanala, kao i jedno fazni i više fazni redovi čekanja, a mogu da budu i mešoviti.

Najjednostavnija struktura reda čekanja je struktura od jednog kanala čekanja. Klijent ulazi u red čekanja i opslužen je od nekog klijenta. Ova struktura je i jedno fazna.

Jednokanalni višefazni red čekanja se pravi kada postoji jedan red čekanja ali da bi se posao sa klijentom obavio potrebno je da se uradi posao iz više faza.

Višekanalni red jedno fazni red čekanja postoji u situaciji kada postoji više kanala, a samo jedna faza u opsluživanju.

Postoji i red čekanja višekanalni višefazni red čekanja, kada postoji više kanala kojima se komunicira, a obavljanje posla vrši se u više faza.

Mešoviti red čekanja, kao što i ime govori radi se o strukturi koja ima različite kanale i jednu ili više faza u opsluživanju. Redovi čekanja su najčešće mešovite strukture.

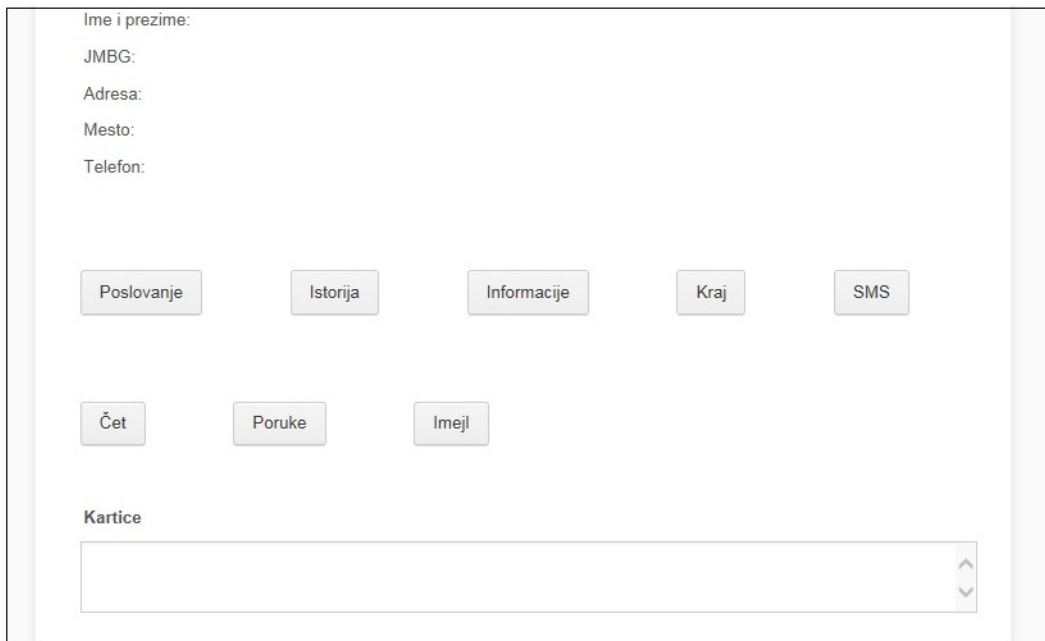
Nakon što se klijent usluži, izlazi iz reda čekanja. Kada je klijent uslužen može da postoji dva ishoda reda čekanja, jedan ishod je da je sa klijentom završeno i zauvek izlazi iz reda čekanja, a drugi ishod je da se ponovo vraća u red čekanja.

Aplikacije kojima se unapređuje poslovna komunikacija

U kontakt centrima postoje različite aplikacije koje omogućavaju da se vidi u koju kampanju je stigao zahtev klijenata i u zavisnosti od kampanje otvara se odgovarajuća skripta. Izgled aplikacija razlikuje se u zavisnosti koja je kampanja u pitanju i shodno

navedenom, svaka aplikacija sadrži podatke potrebne za tu kampanju, tako da u aplikacije organizovane u skladu sa kampanjom koja se obavlja. Na primer, postoje aplikacija za dolazne i odlazne pozive, CRM, naplatu duga (*debt collection*), za imejllove, SMS, čet, kao i za veb poruke.

Skripta koja se otvara prilikom ostvarivanja kontakta obično sadrži ime i prezime klijenta, jedinstveni matični broj građana, informacije o kreditima, kreditnim karticama, računima, dugovanju i slično.



The image shows a screenshot of a web application interface. At the top, there are five input fields labeled: 'Ime i prezime:', 'JMBG:', 'Adresa:', 'Mesto:', and 'Telefon:'. Below these fields is a row of five buttons: 'Poslovanje', 'Istorija', 'Informacije', 'Kraj', and 'SMS'. Underneath the buttons is another row of three buttons: 'Čet', 'Poruke', and 'Imejl'. At the bottom, there is a section titled 'Kartice' followed by a long, empty rectangular box with a vertical scrollbar on the right side.

Slika 5. Prikaz prozora aplikacije (Stefanov, 2015)

Ukoliko klijent nije autentifikovan, skripta ne sadrži podatke klijenta.

Nakon što klijent završi razgovor popunjava ishod razgovora i zatvara skripta. “Međutim, u novije vreme popunjavanje interesovanja klijenta može da obavi i sistem i na taj način se klasifikuje poziv klijenta tako što sistem automatski radi transkript poziva (Park, Teiken, & Gates, 2009).” (Stefanov, 2015)

Na osnovu informacija koje se beleže u sistemu prilikom zatvaranja skripta rade se izveštaji (Жумай, 2015), a u zavisnosti od razgovora, klijentu može da se pruži

odgovarajuća usluga ili proizvod, da se poboljša određena situacija na koju je klijent skrenuo pažnju i drugo.

Sigurnost i sigurnosna kopija

U kontakt centru se obavljaju poslovi koji često koriste poverljive podatke klijenata. Kako bi se obezbedila sigurnost tih podataka potrebno je preduzeti posebne mere. “Maksimalna zaštita podataka obezbeđuje se PCI DSS standardom (*PCI Security Standard* – PCI DSS). Ovaj način zaštite dodatno omogućava izvršavanje naloga za plaćanje ili plaćanje platnim karticama putem kontakt centra.” (Stefanov, 2015). Da bi klijenti mogli da obavljaju transakcije ili čuju poverljivu informaciju, potrebno je da izvrše autentifikaciju unošenjem korisničkog imena i šifre.

Dodatni vid zaštite podataka odnosi se na server salu koja treba da bude izdvojena soba u kojoj se kontroliše klima i kojoj pristupaju samo osobe koje održavaju i čuvaju sistem.

Operaterima je snimanje razgovora u kontakt centrima zabranjeno, a to se često kombinuje sa upotrebom telefona, te im je zabranjena i upotreba istih. Osim navedenog, zabranjeno je korišćenje interneta ili je operaterima korišćenje interneta ograničeno. Snimcima razgovora mogu da pristupaju supervizori koji imaju mogućnost da iste ocenjuju pomoću posebne aplikacije, a da bi pristupili snimcima potrebno je da izvrše logovanje pomoću korisničkom imena i šifre.

Radi povećane sigurnosti podataka, podaci klijenata čuvaju se u posebnim bazama podataka. Da bi se koristili podaci potrebno je da se enkriptuju prilikom slanja putem interneta.

Još jedan način sistema zaštite podataka jeste njihovo čuvanje. Kako bi se izvršilo čuvanje podataka vrši se arhiviranje podatka i to na svakih sat vremena, a potpuno arhiviranje vrši se u toku noći ili jednom nedeljno. Ukoliko je potreban određeni arhivirani podatak, pristupa se arhivi, pronalazi podatak i isti koristi.

Još jedan vid zaštite koji se koristi u kontakt centrima, jeste instaliranje softvera kao što su fajervol (*firewall*) i antivirusni programi. Takođe, da bi se pristupilo podacima, svi

operateri koji koriste računar, istim pristupaju korisničkim imenom i lozinkom, a softveri koji se koriste u kontakt centrima su licencirani koji se redovno ažuriraju.

Podrška koja poboljšava poslovnu komunikaciju

Da bi operateri kontakt centra mogli da odgovore na sve zahteve klijenata, potrebno je da imaju odgovarajuće informacije. U tu svrhu operaterima je dostupna baza znanja, koja se redovno ažurira.

Baza znanja se sastoji od instrukcija, uputstava, obrazaca i obaveštenja u vezi sa bankarskim poslovanjem. Radnici banke dobijaju te informacije putem utvrđene procedure (Jovanović & Milikić, 2012). Informacije u bazi znanja raspoređene su logično na osnovu povezanih tema. Teme su podeljene pomoću menija i podmenija. Baza znanja može da bude kreirana jednostavnim povezivanjem dokumenata hiperlinkovima, ali mogu da se naprave posebna softverska rešenja koja će da omogućće lakši pregled tekstova. Baza znanja mora da bude kreirana tako da mogu da se dodaju sadržaji, kao i da može lako da se izbriše tekst koji više ne važi. Dakle, neophodno je voditi računa da baza znanja bude laka za ažuriranje.

S obzirom na to da se pitanja u kontakt centrima ponavljaju, da bi se brže odgovorilo na klijentove zahteve pisanim putem, potrebno je napraviti posebnu bazu imejlova odakle operateri mogu da kopiraju već urađene šablone. Kao i Baza znanja, tako i baza imejlova potrebno je da se redovno ažurira.

Osim navedenog, operateri i supervizori treba da imaju mogućnost konsultovanja sa zaposlenima iz određenih nadležnih službi, kako bi se u direktnom kontaktu saznale određene informacije i rešili komplikovaniji slučajevi.

9.2. Menadžment i sistemi izveštavanja u funkciji poboljšanja komunikacije

Operater kontakt centra počinje sa radom tako što pristupa aplikaciji za ostvarivanje kontakta sa klijentom. "Sistem koji pomaže u nadgledanju operatera u kontakt centru naziva se sistem za upravljanje pozivima (*Call Management System – CMS*).” (Stefanov, 2015). Pomoću ovog sistema supervizor kontakt centra prati da li su se operateri ulogovani, u kojoj su kampanji operateri ulogovani, ali i druge parametre kao

što su: koliko dugo je svaki od agenata ulogovan, koliko je bio na pauzi, ručku i slično. Putem supervizorske aplikacije moguće je pratiti i broj poziva koji su na čekanju i koliko dugo.

Svim pozivima supervizori mogu da pristupe pomoću posebne aplikacije. Pozive mogu da preslušaju i ocenjuju, a porukama takođe, mogu da pristupe i kasnije da ih ocenjuju. Ovakav način provere rada agenata omogućava da se ukaže operaterima na njihove propuste i na taj način kontinuirano vrši poboljšanje komunikacije sa klijentima.

Sistem može, između ostalog, da beleži broj poziva. „Na osnovu broja poziva mogu da se naprave različite analize (Туманбаева & Лещинская , 2012)“ (Stefanov, 2015). Na osnovu dobijenih podataka, supervizori mogu da rade razne potrebne proračune.

Na osnovu interesovanja klijenata, mogu da se urade izveštaji u vezi sa interesovanjem klijenata i na taj način da se utiče na dalje marketinške aktivnosti.

Takođe, na osnovu podataka koje sistem beleži mogu da se naprave izveštaji koji pomažu menadžmentu da analizira poslovanje. Supervizori na taj način računaju koliko agenata je potrebno da radi da bi se posao obavio nesmetano i da bi se ispunio uslov nivoa usluge (*servis level*), za dolazne i za odlazne pozive, kao i za pozive koji se obavljaju pomešano.

Na primer, kontakt sa kontakt centrom Komercijalne banka ad Beograd ostvaruje se putem broja telefona 011/2018-600, ali i broja telefona 0700-800-900. Drugi navedeni broj telefona je broj telefona koji se preusmerava na 011/2018-600. Broj telefona 0700 800 900 naplaćuje se po ceni lokalnog poziva i nije moguće ostvariti kontakt putem mobilnog telefona, kao ni iz inostranstva, već je za to obezbeđen fiksni broj telefona.

Kada klijenti pozovu, prvo se čuje pozdravna poruka govornog automata, a zatim klijent na govornom automatu bira da li želi da dalje nastavi kontakt na srpskom ili na engleskom jeziku, zatim, da li želi da čuje informacije sa govornog automata, da se autentifikuje ili direktno pritiskom na dugme da zatraži razgovor sa operaterom.

Kada klijent pozove kontakt centar i želi da razgovara sa operaterom koji je zadužen za, na primer, kartice, kada mu govorni automat (IVR) to zatraži, potrebno je da pritisne

taster za rad sa karticama, a slobodan operater koji radi na poslovima sa karticama i koji ima najbolje performanse za rad sa karticama, spojiće se upravo sa tim klijentom. Naime, ACD sistem pre nego što raspodeli poziv za svakog operatera proverava koji mu je posao dodeljen (*skill*) i spaja ga upravo sa slobodnim operaterom koji ima najbolji nivo dodeljenog posla (radi posao primarno, sekundarno i slično) u trenutku spajanja sa klijentom.

U kontakt centru Komercijalne banke koriste se Avaja telefoni, a komunikacija se obavlja putem slušalica koje su na glavi (*headset*), a ne putem slušalice telefona.

Kada se ostvari kontakt sa klijentom, bez obzira da li se radi o dolaznoj ili odlaznoj kampanji (*inbound* ili *outbound*) operateru se otvori skripta. Nakon što se završi razgovor, operater zatvaranjem aplikacije upisuje ishod razgovora, bira temu razgovora (iz prvog menija bira se tema tekući računi, štedni i slično, iz drugog na primer, dinarska štednja, a u trećem postoji mogućnost da se odabere info, sugestija, pohvala i žalba).

Zatvaranjem skripta, podaci se beleže u bazu i evidentirani su za klijenta sa kojim je ostvaren kontakt, a prilikom svakog sledećeg otvaranja skripta povlače se podaci iz istorije i operater ima uvid u to o kakvom se klijentu radi i koja su njegova interesovanja.



Slika 6. Vizuelna šema govornog automata Komercijalne banke ad Beograd(Komercijalna banka ad Beograd, 1998-2015)

Iz sistema koji beleži podatke, mogu da se dobiju različiti statistički podaci. Jedan od izveštaja prikazan je na slici 7. i on prikazuje statističke podatke govornog automata.

UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA

	CALLS OFFERED	ACD CALLS	AVG SPEED ANSW	ABAND CALLS	AVG ABAND TIME	AVG TALK/ HOLD	CONN CALLS	FLOW OUT	CALLS BUSY/ DISC	%IN SERV LEVL
8.1.2015.										
...										
10:00	61	0	0:02	2	0:01	0:00	59	0	0	97
11:00	46	0	0:02	0	0:00	0:00	46	0	0	100
12:00	53	0	0:02	1	0:00	0:00	52	0	0	98
13:00	61	0	0:02	0	0:00	0:00	61	0	0	100

Slika 7. Deo izveštaja IVR-a

Slika 7 „prikazuje rad govornog automata na svakih sat vremena i sadrži: ukupan broj poziva klijenata koji su tražili uslugu pre nego što je poziv stigao do govornog automata (*calls offered*), broj poziva na čekanju (*ACD calls*), prosečnu brzinu odaziva na poziv (*Average Speed Answer*), broj poziva koji su napustili red čekanja (*abandon calls*), prosečno vreme napuštanja reda čekanja (*Average Abandon Time*), prosečno vreme razgovora ili klijenta na čekanju IVR-a (*Average talk/hold*), broj poziva klijenata koji su uspostavili vezu (*connections calls*), broj poziva koji je aplikacija prebacila na drugu aplikaciju ili eksternu destinaciju, a da ih nije operater usmerio (*flow out*), broj poziva koji su čuli zvuk zauzeća i koji su se isključeni iz reda čekanja (*calls busy/disconnect*) i nivo usluge izražen u procentima (*%in service level*).“ (Stefanov, 2015)

	ACD CALLS	AVG SPEED ANS	ABAND CALLS	AVG ABAND TIME	AVG TALK TIME	TOTAL AFTER CALL	FLOW IN	FLOW OUT	TOTAL AUX/ OTHER	AVG STAFF	%IN SERVIS LEVEL
8.1.2015.											
...											
14:00	29	0:05	0	0:00	1:59	6:27	0	0	37:39	7,0	100
15:00	31	0:05	1	0:01	2:14	6:07	0	0	120:16	7,0	97
16:00	19	0:32	4	0:57	1:11	6:12	0	0	9:21	2,0	52
17:00	16	0:19	1	0:04	2:19	3:11	0	0	5:04	2,0	82
...											

Slika 8. Deo izveštaja o stizanju poziva na operatere

Slika 8. „odnosi se na rad operatera na svakih sat vremena i prikazuje: broj poziva koji su u redu čekanja na operatera (*ACD calls*), prosečnu brzinu javljanja operatera (*Average Speed Answer*), broj poziva koji su napustili red čekanja (*abandon calls*), prosečno vreme napuštanja reda čekanja (*Average Abandon Time*), prosečno vreme

razgovora (*Average Talk Time*), ukupno vreme utrošeno na poslove posle razgovora (*total after call*), broj poziva koji je usmeren na ovu aplikaciju sa druge aplikacije (*flow in*), broj poziva koji je aplikacija prebacila na drugu aplikaciju ili eksternu destinaciju a da ih nije operater usmerio (*flow out*), ukupno vreme operatera kada su bili nedostupni za primanje poziva (*total auxiliary/other*), prosečan broj operatera (*average staff*), nivo usluge izražen u procentima (*%in service level*).“ (Stefanov, 2015)

Supervizori iz sistema mogu da dobiju različite statističke podatke o radu operatera. Neki od podataka koji se na taj način mogu dobiti su dužina trajanja poziva, dužina popunjavanja skripta, može da se vidi koliko su bili u statusu za primanje poziva (*ready*), a koliko van nje i slično. Jedan izveštaj o radu operatera koji prikazuje navedene podatke može da se pogleda na slici 9.

Agent	Login		Number of calls			Avg.talk time (secs.)			Avg wrapu	W/o ltr	Allocation of login time(%)					
	start	Duration	Cmp.	In	Out	Cmp.	In	Out			p	Cmp.	In	Out	up	Ready
agent 1	3.1.2014. 12:57:58	7d17h38m22s	10834	49	211	1m40s	15,6s	24,7s	12,3s	60,50	35,02	0,03	0,33	4,12	87,71	12,29
agent 2	3.1.2014. 7:54:30	8d19h30m12s	4785	169	831	2m5s	3m13s	1m19s	9,8s	76,74	18,56	1,00	2,28	1,41	83,78	16,22
agent 3	3.1.2014. 7:56:17	36d21h9m26s	10268	37	134	1m53s	1m11s	3,6s	19,1s	55,83	37,80	0,09	0,13	6,16	87,12	12,88

Slika 9. Izveštaj o radu operatera

Na osnovu izveštaja koji se kreiraju, menadžment pravi izveštaje i na osnovu istih kreira strategiju poslovanja.

10. Unapređenje poslovne komunikacije diversifikacijom kanala komunikacije u kontakt centrima

Iako gotovo sve banke koje drže do svog ugleda imaju organizovan kontakt centar, ne nude sve banke iste kanale komunikacije svojim klijentima. Uobičajeno je da se u kontakt centrima u bankama organizuju kontakt centri za razgovor putem telefona. S obzirom na to da se tehnologija razvijala, kao i da su uvedeni novi kanali komunikacije, osim putem telefona, banke organizuju i druge kanale komunikacije kojima može da se komunicira sa klijentima. U skladu sa navedenim, kol centri u kojima se komunicira isključivo putem telefona su retkost i isti su zamenjeni kontakt centrima u kojima se komunicira putem više kanala komunikacije. Uvođenjem novih kanala komunikacije, banke diversifikuju način komunikacije i unapređuju poslovnu komunikaciju sa klijentom.

Banke moraju da odluče koji će kanal komunikacije da koriste (MCMD - *multichannel customer management decision*) i u tu svrhu radi se istraživanje. Istraživanje se sastoji od sledećeg:

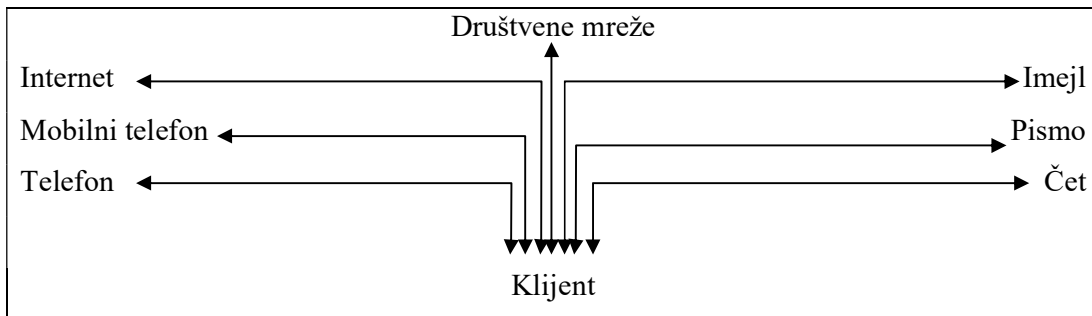
- Izvršiti analizu korisnika
- Razviti višekanalnu strategiju
- Dizajnirati kanal
- Implementirati
- Oceniti

Još jedno istraživanje koje se radi jeste da se prilikom plasiranja proizvoda izabere kanal komunikacije (Ansari, Mela, & Neslin, 2008).

U literaturi se spominje više kanala komunikacije a neki od njih će u radu biti detaljnije objašnjeni (Cleveland, 2012) (Waite, 2009):

- Telefon
- Govorni automat
- Imejl, faks i pismo
- Veb-prezentacija

- Čet
- Društvene mreže (Fejsbuk; Tviter; *YouTube*; *Linkedin*.)



Slika 10. Kanali komunikacije sa klijentom

Osim navedenih kanala komunikacije putem kontakt centra određeni autori spominju i elektronsko bankarstvo i ATM (*automatic teller machines*). (Scridon, Radomir, Maniu, & Zaharie, 2010). ATM kao kanal komunikacije omogućava transfer među računima, isplatu, štampu računa i slično.

Treba napomenuti da se klijenti često obraćaju banci radi dobijanja informacija ili dokumentacije preko kanala komunikacije putem kog iste nije moguće dostaviti na navedeni način. Na primer, navedeno se dešava ukoliko klijent želi da mu se kaže poverljiva informacija putem društvene mreže Tviter ili se klijent obrati telefonom radi dobijanja određene dokumentacije. U tom slučaju klijent se upućuje na drugi kanal komunikacije, što bi u navedenim primerima bilo da se autentifikuju putem telefona ili da ostavi imejl adresu kako bi se mu se dokumentacija dostavila putem imejla.

Da bi banke izašle u susret svojim klijentima i njihovim zahtevima uvode se novi kanali komunikacije. Višekanalno komuniciranje svakako služi da bi se pridobio klijent, zadržao i razvijao odnos sa istim. Ipak, kontakt centar se koristi i u marketinške svrhe, a bez obzira na kanal komunikacije koriste se prednosti odnosa sa klijentima CRM (*customer relationship management*).

Korišćenje kontakt centra u marketinške svrhe se koristilo gotovo oduvek, a pogotovo u poslednjih nekoliko godina, kada je počelo da se koristi veoma često, a pretpostavlja se da će i u budućnosti veoma napredovati korišćenje kontakt centra (Neslin & Shankar, 2009).

Prilikom komuniciranja sa klijentima u kontakt centrima, veliku ulogu imaju odnosi sa klijentima - CRM (*customer relationship management*) (Peppard, 2000) i na to operateri veoma obraćaju pažnju u kontaktu.

Telefon

Prvi kanal komunikacije koji se koristio u bankama i kanal koji se najčešće koristi u bankarstvu jeste telefon. Telefon se u kontakt centrima koristi za dolazne i odlazne kontakte. Dakle, klijenti mogu da pozovu kontakt centar banke ili da banka zove klijenta.

Kada klijent zove banku obično to radi da bi dobio neku informaciju od operatera, dokument ili tome slično, ali može da priloži žalbu, pohvalu ili prigovor. Banka zove klijenta iz različitih razloga, a, između ostalog, razlozi mogu biti sledeći: pozivanje klijenata u promotivnoj kampanji, obaveštavanje klijenata da treba da vrati dug i slično.

U odlaznim kampanjama (*outbound*) kada operater zove klijenta obično se takvi razgovori obavljaju iz nekoliko razloga (SAGA, 2014):

- Ispitivanje zadovoljstva korisnika
- Teleprodajne kampanje
- Telemarketinške kampanje
- Kampanje prikupljanja dugovanja

Svaka odlazna kampanja, a u zavisnosti o čemu je reč, ima određene procedure koje treba uraditi kako bi se kampanja uspešno sproveda od ideje do realizacije (Lažuan, 2002). Bez obzira o kojoj kampanji je reč, pre nego što operateri počnu da zovu klijenta, potrebno je odrediti bazu za pozivanje, napraviti šemu akcije, napraviti scenario, pratiti rad, eventualno organizovati distribuciju i napraviti izveštaje.

Govorni automat

Kontakt centri kao i svi drugi kanali u kojima zaposleni rade, dosta koštaju (Følstad, Fjuk, & Karahasanovic, 2012). Rešenje za smanjenje navedenog troška je u

organizovanju samoopslužujućih kanala kojima se pritiskom na dugme mogu dobiti potrebne informacije.

Govorni automati su obično višejezični, jer uvek postoje klijenti koji žele da razgovaraju bar na jednom svetskom jeziku. Kod nas je uobičajeno da govorni automat može da saopštava informacije na srpskom i engleskom jeziku.

Putem govornog automata klijenti mogu da čuju informacije koje su snimljene unapred ili da sami biraju koje informacije žele da čuju a koje se izvlače iz određenih baza podataka, a u vezi klijentovog poslovanja sa bankom.

Imejl, faks i pismo

U korespondentnu, pisanu, komunikaciju spadaju imejl, faks i pismo.

Imejl spada u drugi po redu najčešće korišćeni kanal komunikacije i sve više ga klijenti koriste da bi saznali neke informacije iz bankarskog poslovanja.

Imejl se koristi i za marketinške aktivnosti (Курманов, 2013.). Slanjem imejla može da se promoviše proizvod i to na jedan od najjeftinijih načina, jer imejl ništa ne košta a jedna poruka može na više adresa da se pošalje.

Veoma retko, ali ipak postoji kao kanal komunikacije, komunicira se putem faksa ili pisma. Pismo, nekada veoma korišćen način komuniciranja zamenio je imejl, a faksom klijenti obično dostavljaju potrebnu dokumentaciju, a veoma retko pitanje.

Čet

Čet je kanal komunikacije koji obično mogu da koriste fizička lica koja su klijenti i koja nisu klijenti banke. Četom se komunicira pisanim putem i takva komunikacija obavlja se u realnom vremenu. Klijenti potrebne informacije saznaju kratkim porukama. Za čet je karakteristično da operater može da uputi klijenta da pogleda detaljnije informacije u vezi sa pitanjem na određenom linku.

Čet se postavlja na veb stranu što omogućava svim licima da komuniciraju putem istog ili putem elektronske banke što omogućava da se komunikacija obavlja isključivo sa

klijentima banke. Dakle, u zavisnosti od organizacije čet komunikacije, ista može da se vrši isključivo sa klijentima koji su autentifikovani ili sa svim zainteresovanim licima. Takođe, u zavisnosti na koji način se čet organizuje zavisi i nivo informacija koje se pružaju klijentima.

Društvene mreže

Društvene mreže su postale svakodnevnicom jer gotovo svaka osoba koja ima računar kod kuće ima i nalog na nekoj od društvenih mreža. Neke od društvenih mreža koje se kod nas često koriste su Tviter (*twitter*) i Fejsbuk (*facebook*), a radi prezentovanja organizacije koristi se *YouTube*, *LinkedIn* i *Instangram*.

Prilikom pisanja odgovora za društvene mreže potrebno je prilagoditi odgovor u zavisnosti o kojoj je društvenoj mreži reč. To podrazumeva da tekst odgovora treba da se prilagodi kanalu komunikacije, kako po sadržaju, tako i po veličini, jer je, na primer, Tviter poruka ograničena na 120 karaktera po poruci, ali zavisi i od toga da li se radi o javnoj ili tajnoj poruci.

Kada se odgovara na poruke potrebno je voditi računa o prioritetima. „Prilikom organizovanja višekanalnog kontakt centra potrebno je voditi računa o prioritetima na osnovu zahteva putem određenih društvenih mreža. Tako na primer, uobičajeno je da se na pozive, imejlove, društvene mreže u realnom vremenu, SMS, čet, video pozive, pozovi me odmah (*Web call-me-now*), klikni za razgovor (*Web click-to-talk*) odgovara odmah, dok se na zahteve dobijene putem odloženih društvenih mreža, odlazeće pozive, pozovi me kasnije (*Web call-me-later*) i pismo odgovara kasnije i odgovori su odloženi (Cleveland, 2012).“ (Stefanov & Kostić-Stanković, 2015)

10.1. Studija slučaja: Analiza broja poziva po kanalima komunikacije u kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd

U kontakt centru Komercijalne banke komunicira se putem telefona, imejla i društvenih mreža (Tviter i Fejsbuk), a od skoro i putem veb poruka koja se ostvaruju putem elektronske banke.

Kontakt centar Komercijalne banke ad Beograd je višejezičan jer može da se komunicira na engleskom i na srpskom jeziku.

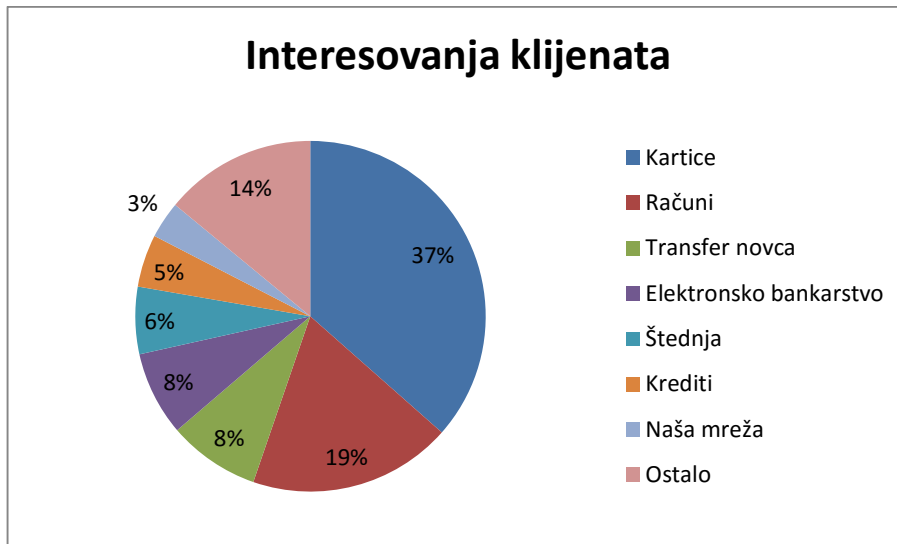
U navedenom kontakt centru vodi se računa da se odgovara u skladu sa prioritetima. To označava da se na pozive, javne poruke putem društvenih mreža, Fejsbuk i Tviter odgovara odmah, na poruke putem veb-a u najkraćem mogućem roku, a na privatne poruke, kao i imejllove najkasnije u roku od 24 sata.

Kada klijenti pozovu broj telefona kontakt centra banke, prvo čuju informacije sa govornog automata kao što su pozdrav i predstavljanje banke, a zatim i ponudu da razgovor nastave na srpskom ili engleskom jeziku. Ukoliko se autentifikuju, klijenti mogu da saznaju informacije u vezi sa svojim poslovanjem sa bankom. Autentifikacija se radi pritiskom na tastere kada sistem to zatraži i to tako što se prvo unese datum rođenja iz jedinstvenog matičnog broja građana, a zatim CCPIN (četvorocifreni broj koji može da se preuzme na bankomatu Komercijalne banke ad Beograd ili da se zatraži putem SMS poruke tako što se pošalje CCPIN na broj telefona 5622 za korisnike SMS servisa). Kada se klijent autentifikuje može da zatraži informacije putem govornog automata ali i od operatera.

Kako klijenti mogu da se autentifikuju i na taj način saznaju informacije, ali i opšte informacije za koje nije potrebna autentifikacija, informacije koje se saopštavaju putem telefona dele se na opšte i posebne. Opšte informacije mogu da saznaju svi klijenti dok se posebne informacije govore isključivo klijentima Banke i odnose se na klijentovo poslovanje sa bankom.

„Na osnovu analize podataka od februara meseca 2014. godine urađeno je istraživanje i utvrđeno je da su se klijenti i zaposleni u banci radi informacija koje pruža kontakt centar Banke obratili operaterima u 98,76%, priložili sugestije u 0,56%, pohvalili rad u 0,38%, dok su se žalili u 0,30% slučajeva, a pregled interesovanja klijenata i zaposlenih u banci u navedenom periodu po oblastima može da se pogleda na slici” (Stefanov & Kostić-Stanković, 2015). Na slici 11. može da se detaljnije vidi pregled interesovanja klijenata u februaru 2014.

“Na osnovu navedene slike može da se zaključi da su tri najviša interesovanja bila za poslove u vezi kartica, računa i transfera novca, uz napomenu da se zaposleni u banci obraćaju kontakt centru za poslove u vezi kartica, a da se u transfer novca ubrajaju i interesovanja da li je počela isplata inostranih penzija, što znatno povećava interesovanje za navedene oblasti.” (Stefanov & Kostić-Stanković, 2015)



Slika 11. Pregled interesovanja klijenata u februaru 2014.(Stefanov & Kostić-Stanković, 2015)

“U ostalo spadaju interesovanja za: avale menica, bankomate, bankoosiguranje, depozite štednje, devizni platni promet, domaći platni promet, e-bank, garancije, hartije od vrednosti, kontakt centar, marketing, menjačko-devizno valutne poslove, mikrokljente, informacije o banci, ostale informacije, otvaranje računa i dokumentacija, odlazne pozive (*outbound*), platne kartice, platni promet, postterminale, sefove, specijalne klijente i tarife.“ (Stefanov & Kostić-Stanković, 2015)

Klijenti koji smatraju da se banka ne pridržava zakona i drugih propisa putem kontakt centra mogu da podnesu i prigovor banci u pisanoj formi koji se kasnije procesira. Na taj način kontakt centar ima značaj što pomaže u sprovođenju odredaba zakona koje je banka u obavezi da sprovede.

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

Kontakt centar Komercijalne banke ad Beograd ima službu za odlazne pozive koja se bavi prikupljanjem dugovanja, ali i obaveštavanjem klijenata u skladu sa prodajnim i marketinškim kampanjama i slično.

11. Unapređenje poslovne komunikacije odabirom zaposlenih i njihovim treningom u kontakt centru

Veoma je važno odabrati prave osobe koje će raditi na mestu operatera u kontakt centru, zato što operateri u kontakt centru nisu samo osobe koje odgovaraju na postavljena pitanja klijenata, već su oni mnogo više od toga. Oni predstavljaju organizaciju, odnosno banku ukoliko se radi o kontakt centru u bankarstvu. S obzirom na to da klijenti prvo dolaze u kontakt sa operaterima, to može da bude prvi kontakt sa organizacijom ali i jedini. Međutim, u boljem scenariju, taj kontakt može da bude prva stepenicu ka daljem odnosu sa bankom. Osim postavljanja prave osobe na mesto operatera u kontakt centru, potrebno je da i ostali radnici u kontakt centru, kao što su supervizori, šefovi i direktori budu kvalitetni radnici.

Kako bi u kontakt centar poslovi mogli kvalitetno da se obavljaju potrebno je da se angažuju kvalitetni operateri sa raznolikim sposobnostima, a koji će da budu zaposleni na određenim pozicijama sa jasno definisanim zadacima. Dakle, između ostalog, potrebno je organizovati posao tako da svako jasno zna svoj zadatak.

Kada je kontakt sa bankom u pitanju, pre svega, kontakt centar treba da obezbedi zaposlenima dobar uvodni trening prilikom zapošljavanja operatera. Osim navedenog, potrebno je da se svakodnevno proširuje nivo informacija koje mogu da se pruže klijentima i u skladu sa tim, zaposleni treba stalno da prolaze kroz razne treninge kako bi unapredili odnos prema klijentima i kvalitet davanja informacija, širinu informacija, kao i da bi uspešno rukovali tehnologijom, jer jedan loš operater može da pokvari celu sliku organizacije. Takođe, dobar operater može mnogo klijenata da privuče tako da posle razgovora sa operaterom klijent otvori račun u banci, uzme kredit ili karticu, odnosno počne da koristi proizvod ili uslugu, jer je rad u kontakt centru, u stvari prodaja. Vešt operater može od nezadovoljnog klijenta da načini zadovoljnog.

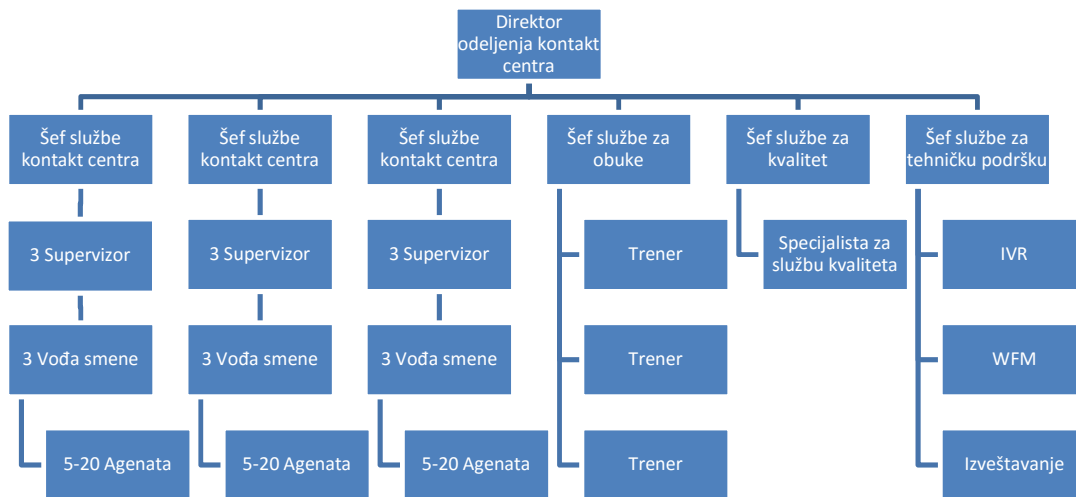
Organizacija kontakt centra

Uspešan kontakt centar čine ljudi koji rade u njemu. U kontakt centru treba da rade komunikativni ljudi, koji vole da uče, kao i da im lako ide usmeno i pisano prezentovanje svog znanja, ali takođe, treba da budu dobro organizovani kako bi

odeljenje radilo kao tim. Svakom zaposlenom treba da se odredi funkcija kao i opis posla.

Posebnu pažnju treba posvetiti broju potrebnih radnika, jer u kontakt centrima treba da radi dovoljan broj operatera, što znači da ne treba da ih bude malo ali ne treba da ih bude ni previše.

Organizacija kontakt centra sastoji se iz nekoliko funkcija, a na slici 12. prikazana je uobičajena organizacija kontakt centra.



Slika 12. Organizacija kontakt centra. Izvor DMG Consulting LLC (Fluss, 2005)

Osnovni opis posla zaposlenog u kontakt centru je sledeći (Fluss, 2005):

- Direktor odeljenja kontakt centra je lider u kontakt centru koji treba da upravlja ljudima, ali treba da zna da radi sa zaposlenima i sa klijentima.
- Šef službe kontakt centra odgovoran je direktoru, a ujedno treba i da bude timski vođa. Treba da predlaže treninge za zaposlene i da komunicira putem telefona i imejla sa svojim zaposlenima. U zavisnosti koji šef službe je u pitanju, zavisi i opis posla šefa službe. Šef službe kontakt centra prati rad supervizora, dok za obuke prati obuke koju izvode treneri, šef službe za kvalitet poboljšava

komunikaciju i prati da li su specijalisti za službu kvaliteta dobro uradili posao, da li primenjuju sve instrukcije i uputstva i slično. Šef službe za tehničku podršku prati rad uređaja, ali i dostavlja izveštaje Direktor u odeljenja kontakt centra.

- Supervizor prati rad operatera i ukoliko ne znaju odgovor na neko pitanje ili imaju nedoumicu oko posla, operateri se javljaju supervizoru za pomoć.
- Vođa smene radi kao operater ali i pomaže supervizoru prilikom rada.
- Postoje operateri koji imaju iskustvo od 13 meseci do 2 godine i to su operateri sa visokim iskustvom i od kojih se očekuje da znaju da obavljaju posao i oni koji rade do 12 meseci i manje i kojima je potrebna pomoć.

U kontakt centrima je dobro da postoji više menadžerskih pozicija kako bi operateri mogli da napreduju i da pređu iz jedne operaterske pozicije u drugu ili na neku od menadžerskih pozicija. Ukoliko nema dovoljno menadžerskih pozicija, operateri će imati želju da pređu u druga odeljenja, a mnogo je bolje da operateri prelaze sa jednog na drugo mesto, eventualno sa jedne pozicije u banci da počnu da rade u kontakt centru, nego primati sasvim nove operatere jer obuka operatera koji nije imao ranije dodira sa poslovima u banci traje veoma dugo.

Kada je broj operatera u pitanju, a u odnosu na jednog supervizora, različito je mišljenje raznih autora. Neki autori smatraju (Fluss, 2005) da odnos menadžera prema supervizoru i supervizora prema operateru varira od toga gde se kontakt centar nalazi i da zavisi od namene kontakt centra. U suštini, u slučaju visokog kvaliteta proizvoda i sofisticirane tehnologije odnos supervizora prema operaterima je 1 na 5, dok je u finansijskom sektoru kao što su banke, odnos supervizora prema operaterima 1 prema 10 do 1 prema 20. Navodi se da je optimalan odnos 1 prema 10, jer u tom slučaju može da se pruži kvalitetan trening i da se dobro motivišu radnici. Međutim, broj zaposlenih kao i broj supervizora prema zaposlenima pre svega zavisi od novca koji je određen za taj deo posla.

Dragi autor navodi da odnos supervizora prema operateru zavisi od složenosti projekta i od kvalifikacije operatera, a da je optimalan broj operatera prema supervizoru 1 na 7 do 9 operatera. (Горячие линии, call-центр, 2006)

Zapošljavanje u kontakt centru

Rad u kontakt centru podrazumeva da se odgovara na različita pitanja klijenata, ali i rad sa teškim klijentima. Shodno navedenom, prilikom zapošljavanja agenata potrebno je da potencijalni zaposleni prođu testove koji će najvernije da prikažu rad operatera u kontakt centru, kao i obuku da bi se pripremili za rad sa teškim klijentima. Testovi koje klijenti polažu treba da prikažu karakteristike koje budući operater poseduje a koje su poželjne za rad u kontakt centru.

Donna Fluss preporučuje sledeće karakteristike koje kandidat treba da poseduje da bi bio primljen u radni odnos u kontakt centru (Fluss, 2005, p. 138):

1. „Treba zaposliti ljude sa sposobnostima za posao u kome se traži nastup. Nemojte zaposliti nekoga za rad u kontakt centru koji ne uživa u radu s ljudima.
2. Odredite idealni profil operatera i detaljne karakteristike ljudi koji zadovoljavaju taj standard.
3. Treba naći niz veština za radna mesta. Kandidat koji ima mnogo strpljenja i koji uživa u razgovoru s ljudima može biti dobar za korisnički servis. Pojedinaac koji se dobro snalazi sa stalnim odbijanjem je dobar izbor za prodajno mesto. Nemojte pretpostavljati da samo zato što osoba koja je dobar izbor za korisnički servis da će biti dobar prodavac, i obrnuto.
4. Nemojte pretpostavljati da neko ko dobro govori, da će dobro i pisati i premestiti ga sa telefonske komunikacije na posao sa imejlovima bez odgovarajuće obuke. Takođe, ovo pravilo se primjenjuje i u obrnutoj situaciji.
5. Početni intervju za posao treba obaviti za kanal komunikacije za koji se operater angažovao. Na primer, ako zapošljavate telefonske operatere, potrebno je početni razgovor obaviti preko telefona. Ako zapošljavate imejl operatera, početni intervju treba obaviti putem imejla.
6. Kandidatima treba dati priliku da slušaju simulirane pozive pre nego što im se ponudi posao, kako bi bili sigurni kako posao izgleda i kako bi znali u šta se upuštaju.
7. Koristiti alat procene za veštine zapošljavanja ako se zapošljava veliki broj ljudi na neodređeno.

8. Odredite operatere koji će imati klizno radno vreme pre nego što ih zaposlite.
9. Obezbediti operateru detaljan opis posla, tako da je u potpunosti svestan funkcije/funkcija koje treba da obavlja.
10. Unaprediti iznutra operatera, kad god je to moguće, čak i ako je potrebna dodatna obuka.
11. Da biste bili sigurni u izbor, osoblje koje ima veliko iskustvo u kontakt centru treba da obavi završne razgovore.“

Angažovanje agenata u kontakt centru je jedan od osnovnih poslova menadžmenta. Naime, operater treba da ima niz znanja i sposobnosti da bi mogao na kvalitetan način da radi u kontakt centru, a prilikom zapošljavanja treba uspešno da uradi psiho test, test inteligencije, ali i opšte obrazovanosti. Osim navedenog, operater u kontakt centru treba da zna bar jedan svetski jezik i da sa lakoćom radi na računaru. Jedna od veoma korisnih veština koju bi trebalo da poseduje zaposleni u kontakt centru jeste brzina kucanja na tastaturi i eventualno slepo kucanje. Takođe, operater treba da bude motivisan da radi u kontakt centru.

Jedno od osnovnih pravila za rad u kontakt centru jeste da je kandidat komunikativan i da nema govornu manu. Takođe, veoma je bitno da operateri vole da razgovaraju telefonom kao i da odgovaraju putem imejla. Poželjno je da su već aktivni na društvenim mrežama kao što su Fejsbuk i Tviter jer će najverovatnije voleti da rade na društvenim mrežama i na poslu. Praktično je nemoguće, ukoliko operateri imaju odbojan stav prema istom, da dobro rade odgovarajući klijentima putem navedenih servisa, a u nekim slučajevima i nemoguće je da rade navedeni posao ako nemaju već kreiran Fejsbuk ili Tviter nalog. Iz tog razloga dobro je popuniti i test očekivanja rada na poslu u kontakt centru, a kako bi se utvrdilo šta operater želi. Veoma je bitno da budući operateri imaju pozitivan stav prema poslu jer je operater prvi sa kojima potencijalni i postojeći klijenti komuniciraju, te ukoliko isti nema pozitivan odnos prema poslu može da dovede do odbojnosti klijenta.

Trening

Da bi se na svako pitanje klijenta odgovorilo tačno, potrebno je da operateri u svakom trenutku budu spremni za razgovor. Spremnost operatera za razgovor obezbeđuje se

njegovim treningom. Treninzi mogu da budu razni a obično se izvode da bi operateri stekli komunikacijske veštine, veštine tehnologije i veštine iz oblasti bankarskog poslovanja.

Preporučljivo je da zaposleni u kontakt centru imaju različite sposobnosti jer je za rad u kontakt centru potrebna raznolikost u znanju. Tako, na primer, treba obezbediti osobe koje mogu da odgovaraju na srpskom i na engleskom jeziku, ali i druga znanja i veštine koje su potrebne za određeni kontakt centar. Ta znanja i veštine odnose se na bankarske proizvode i usluge, kao i na tehnologiju.

Treninge mogu da vrše zaposleni u banci osposobljeni za tu vrstu posla ili da banka iznajmi usluge određene agencije kako bi se izvršio potreban trening.

Postoji nekoliko tipova treninga koji se obavljaju u kontakt centru (Fluss, 2005):

- Osnovni trening – osnovni trening obavlja se sa operaterom koji je tek pristigao u kontakt centar. Obično se obavlja u roku 2 do 5 nedelja i predstavlja predavanje sadržaja za koji su klijenti zainteresovani.
- Komunikacioni trening – obavlja se u roku dan ili dva u okviru kursa. Komunikacioni trening izlaže se prilikom zapošljavanja klijenta ali se ponekad angažuju i stručne službe kako bi se organizovao trening za zaposlene.
- Akcijski trening – akcijski trening obavlja se u roku nekoliko sati, a obično se tada objašnjava klijentima u vezi akcije koja treba da se obavi ili uvođenja novog proizvoda.
- Sistemski trening – ovakav trening održava se za radnike kada se menja sistem funkcionisanja. Ovakvi treninzi se sprovode samo periodično kada se nešto novo uvodi ili se pristupa starim podaci koji mogu da se vide preko novog sistema.
- Trening zadržavanja računa – kurs se održava od 1 do 3 sata i u tom periodu operateri se obučavaju na koji način mogu da zadrže nezadovoljnog klijenta koji želi da zatvori račun. Na određene načine treba da ga motivišu kako bi postao zadovoljni klijent.

Dobro urađeni trening doprinosi poboljšanju komunikacije kontakt centra, ugleda i generalno rada kontakt centra. U skladu sa navedenim, svaki klijent koji se interesuje za

neku uslugu ili proizvod u banci, potrebno je da bude upućen u proceduru ostvarivanja prava na uslugu ili proizvod, te da ode u ekspozituru sa već pripremljenom dokumentacijom. Navedeno ubrzava procedure ostvarivanja određene usluge u ekspozituri i klijentu i zaposlenom u ekspozituri, jer će isti već unapred da zna sve o proizvodu odnosno usluzi i zatražiće određeni posao u ekspozituri pripremljen.

Studija slučaja: Organizacija, zapošljavanje i trening kontakt centra Komercijalne banke ad Beograd

U kontakt centru za primanje poziva (*inbound*) Komercijalne banke ad Beograd zaposleni su: jedan direktor, osoba angažovana za tehničku podršku, tri supervizora, dvoje vođa smene i deset agenata, a u službi prodaje (*outbound*) još deset operatera.

Za rad u Komercijalnoj banci ad Beograd klijenti treba da popune upitnik koji se nalazi na sajtu Banke na sledećem linku: <https://online.kombank.com/konkurs/> (Komercijalna banka ad Beograd, 1998-2015). Nakon toga potencijalni operateri biraju se na osnovu popunjenog obrasca.

Prilikom angažovanja zaposlenih u kontakt centru Komercijalne banke, kandidati po redovnoj proceduri prolaze osnovne testove, a koje prolaze kandidati za prijem na sva radna mesta u banci, ali i dodatne testove rada na računaru.

Nakon svih selekcija biraju se najbolji kandidati sa kojima se pristupa obukama.

Osnovna obuka traje dve nedelje, ali se kandidati koji se zapošljavaju prvo uvode postepeno u posao. Tek zaposleni rade lakše pisane zahteve klijenata, u lakšoj grupi dobijaju pozive, ali se i veća pažnja posvećuje navedenim operaterima jer su tek zaposleni, te se očekuje da imaju veći broj konsultacija sa supervizorima.

Ukoliko se uvodi neki novi sistem, organizuje se systemska obuka, a s vremena na vreme i komunikaciona obuka jer je ista neophodna, na primer, u situaciji kada se uvode novi kanali komunikacije.

12. Upravljanje radnom snagom

Jedna od najbitnijih poslova u kontakt centrima jeste organizacija posla i određivanje broja potrebnih radnika. Radnici mogu da budu raspoređeni u grupe ili da svi operateri rade sve poslove. Smatra se da je potrebno više radnika ukoliko su operateri podeljeni u grupe u odnosu na to da svi operateri obavljaju sve poslove u kontakt centru.

Upravljanje radnom snagom je predmet istraživanja u mnogim naučnim publikacijama.

Ukoliko su operateri dobro organizovani, isto utiče na to da će bolje i kvalitetnije da rade (Chawla, 2009) jer u situaciji kada postoji dovoljan broj operatera, rad može da se obavlja bez smetnji. Ukoliko ima malo operatera, operateri rade pod pritiskom, dolazi do stresa i do bolesti, što opet dalje vodi ka tome da ima sve manje operatera, a često posao ostaje i nezavršen. Međutim, potrebno je da se pazi da u kontakt centru ne radi ni previše operatera jer u toj situaciji se operateri dosađuju, pričaju i ometaju rad u kontakt centru.

„Uobičajena je praksa, u svrhu povećanja lojalnosti klijenta, da se obezbedi pravi operater za pravog klijenta u pravo vreme“ (Bergevin & Wyatt, 2005). Dakle, potrebno je organizovati posao tako da klijent koji traži određenu informaciju dobije istu od operatera koji u tom trenutku može to na najbolji mogući način da učini.

Postoji nekoliko karakteristika kontakt centara i prema tome radovi opisuju različite kontakt centre koji se mogu podeliti na sledeći način:

- **Tip usluge.** Kontakt centri mogu se podeliti prema tipu usluge. Tako, iznajmljeni (*outsourc*e) kol centri predmet su opisivanja jednog od naučnih tekstova (Ren & Zhou , 2008). Tekst (Stolletz, 2003) bavi se homogenim i heterogenim klijentima i operaterima. Heterogenost operatera pronalazi se i u radu (Helber & Henken, 2010).
- **Tip poziva.** Postoje dolazi i odlazni pozivi. Mnogi autori bavili su se problematikom kontakt centara. Neki autori razmatraju isključivo dolazne (*inbound*) pozive poput autora knjige *Performance Analysis and Optimization of Inbound Call Centers* (Stolletz, 2003). Stolletz navodi definicije kol centara,

kao i koje su karakteristike kol centara za dolazne pozive. Takođe navodi komponente od kojih se poziv sadrži, a to su: red čekanja, vreme razgovora i posao posle razgovora. Pored navedenog, autor navodi i troškove kol centara. Po metodologiji koja se predlaže, prvo je potrebno predvideti broj poziva, zatim uraditi plan potrebnih radnika, i rasporediti radnike po smenama. Prilikom definisanja plana potrebnih radnika minimiziraju se troškovi telefona i troškovi agenata.

Helber i Henken proučavaju kontakt centre sa dolaznim pozivima (*inbound*) sa heterogenim klijentima, klijentima koji imaju različite zahteve, i heterogenim operaterima, operaterima koji objavljuju različite poslove (Helber & Henken, 2010). Pored toga, razmatraju se nestrpljivi klijenti i kontakt centar srednje veličine zasnovan na raspoređivanju poziva tako što se operaterima prethodno dodele poslovi koje obavljaju (*skills-based*).

Neka istraživanja detaljnije obrađuju pregled poslova koji se obavljaju u kontakt centrima (Aksin, Armony, & Mehrotra, 2007). U navedenom radu prognoziraju se pozivi, a razmatra se kol centar u kome operateri rade više poslova pomešano (*multiskill*).

- **Tip operatera (da li rade sve ili pojedinačne poslove).** Kontakt centri u kojima se obavlja više poslova (*multiskill call center*) predmet je mnogih naučnih radova (Avramidis, Chan, Gendreau, & Pisacane, 2010) objašnjavaju.

Cezik i L'Ecuyer bave se kontakt centrima u kojima operateri rade više poslova (*multiskill*) i koriste metode linearnog programiranja i simulacije sa slučajnim dolaskom da bi odredili broj potrebnih radnika uz minimiziranje troškova zaposlenih (Cezik & L'Ecuyer, 2008).

Rutiranjem zasnovanom na više poslova (*multi-skill*) bavili su se Koole i Pot (2006) a kontakt centrima koji rade više poslova poput dolaznih poziva i imejllova Liao, Koole, Delft i Jouini, (2012).

Jedan od radova koji se bave temom višekanalnih kontakt centara (Akşin & Harker, 2001) razmatra odlazak klijenata iz reda čekanja, ali i blokirane i otkazane pozive.

Neki kol centri rade po principu pomešanih poziva, što označava da operater ne zna unapred iz koje kampanje će da obavi naredni poziv, a pozivi do klijenata

mogu da se organizuju tako da dolaze po prethodno zadatim prioritetima (Pang & Perry, 2014).

- **Nivo usluge.** I nivo usluge (*servis level*) u svim naučnim radovima nije isti. Tako neki autori razmatraju nivo usluge 80/120 (Robbins & Harrison, 2010), dok je uobičajen nivo usluge 80/20. U navedenom radu se prilikom obračuna broja potrebnih radnika uključuje cena radnika, ali razmatraju i zadovoljstvo klijenata, dok se zadovoljstvo zaposlenih ne razmatra.
- **Broj operatera kako se obračunava, koliko je potrebno i koje se metode koriste.** Neki autori (Avramidis, Chan, Gendreau, & Pisacane, 2010) objašnjavaju raspoređivanje radnika po šemama. Oni u proračun uvode trošak šeme, troškove penala za nezadovoljen nivo usluge (*servis level*) po tipu, po periodu i zajedno.

I drugi autori navode raspoređivanje radnika po šemama (Avramidis, Gendreau, & L'Ecuyer, 2007). Oni razmatraju kol centar tako što se uzima u obzir minimiziranje troškova, ali uz ispunjenje zadatog nivoa usluge (*servis level*), po tipu poziva, po periodu i zajedno.

Često se u radovima spominje minimiziranje troškova osoblja kao jedan od parametara prilikom računanja broja potrebnih radnika. Da bi se ostvario nivo usluge 80/20 neki autori (Atlason, Epelman, & Henderson, 2008) za proračun koriste metod simulacije. Pomenuti autori prvo rade predviđanje, zatim obračun potrebnog broja radnika, smene i na kraju pravljenje rasporeda sa tim što su se fokusirali na koracima 2 i 3, dok se u ovom radu rade koraci 2, 3 i 4.

Često autori pišu o tome da se tradicionalnim metodama proračun broja potrebnih radnika može vršiti na više načina kao što su: Erlangov A, Erlangov B i Erlangov C model, kao i Markov model reda čekanja (Whitt, 2005), dok se u ovom tekstu koristi Erlangova C formula.

Jedan od radova (Lima, Maciel, Silva, & Guimarães, 2014) bavi se kol centrima u okolnostima koje zahtevaju da dostupnost agenata bude najveća. U takvim situacijama potrebno je da bude veliko i izvršenje klijentovih zahteva. Kol centri ovog tipa neophodni su u medicini, kao što je hitna služba, a navedeni rad opisuje takav jedan kol centar koji se nalazi u Brazilu.

Simulacija rada kol centra u Australijskoj osiguravajućoj kompaniji koja koristi simulaciju Petrijevim mrežama objašnjena je u jednom tekstu (Aalst, Rosemann, & Dumas, 2006).

Neki radovi upoređuju različite metode obračuna potrebnih radnika, a jedan koji se bavi navedenom temom je rad koji potpisuju Siddaqui, Akhter i Milan (Siddaqui, AKhter, & Mian, 2013). Navedeni rad objašnjava da su zvanične metode kao što je metod Petrijeve mreže teško čitljive za velike sisteme. Postoje i drugi radovi koji obrađuju metodu simulacije pomoću Petrijevih mreža (Wu, Chang, Lin, & Heh, 2008).

Ertogral i Bamuqabel razmatraju dvojezičan kontakt centar u kome se raspoređuju radnici na osnovu šema (Ertogral & Bamuqabel, 2008).

- **Troškovi raspoređivanja** Raspoređivanje radnika u kol centru u kome se uzima u obzir zadovoljstvo klijenata je česta tema (Bhulai, Koole, & Pot, 2008) bavi se kol centrima u kome se obavlja više poslova (*multiskill*). Navedeni tekst, zapravo, razmatra kol centar sa šest operatorskih grupa koje obavljaju tri posla (*skills*).
- **Zadovoljstvo.** Većina autora (Ertogral & Bamuqabel, 2008) bavi se zadovoljstvom klijenata ne vodeći računa o zadovoljstvu agenata.

Pored navedenog, pojedini autori bave se dizajnom kontakt centara (Anisimov, Kishinski, Miloslavski, & Postupalski, 1996).

O literaturi koja se odnosi na ispitivanje tekstova u vezi sa kontakt centrima detaljnije može da se pronađe u jednom tekstu (Artalejo, 2010).

Rad iz nastavka teksta opisuje obračun broja potrebnih radnika u kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd pomoću tradicionalne i metode simulacije. Simulacija je rađena pomoću Petrijevih mreža. Nivo usluge koji se uzima u obzir u ovom radu je 80/20, a rad operatera je heterogen.

Dakle, postoji veliki broj radova koji se bave kol centrima i proračunom broja potrebnih radnika. Uglavnom razlika između rada iz nastavka teksta i radova koji su prethodno

spomenuti je ta što ovaj tekst uzima u obzir zadovoljstvo radnika i na taj način se pravi raspored radnika u kontakt centru.

12.1. **Raspoređivanje radnika po smenama**

Da bi zaposleni u kontakt centru mogli kvalitetno da obavljaju svoj posao, potrebno je optimalno ih rasporediti, tako da se pravilno rasporede operateri i supervizori, ali i menadžment. Takođe, kako bi operateri u kontakt centru mogli da usluže sve klijente putem telefona, kao i putem drugih kanala komunikacije, potrebno je da u svakom trenutku postoji dovoljan broj operatera, kao i da oni budu optimalno raspoređeni po smenama.

Takođe, potrebno je utvrditi dobar raspored rada zaposlenih kako bi pokrili najveći broj poziva sa angažovanim radnicima odnosno obezbedili za svaki period minimalno potreban broj radnika.

Ukoliko operateri nisu dobro raspoređeni po smenama može da se dogodi da se operateri u određenom momentu dosađuju, dok u nekom drugom ne mogu sve da postignu. Iz tog razloga potrebno je obezbediti optimalan broj radnika za rad u svakoj smeni. Veliki broj poziva i imejllova dalje utiče na povećanje stresa i nervoze kod operatera, a što se dalje odražava i na razgovor sa klijentom.

„Dobro je ako zaposleni kontakt centra sačinjavaju kombinaciju zaposlenih punog radnog vremena i pola radnog vremena sa primenjivim rasporedom; preporučljivo je da od zaposlenih u kontakt centru minimum bude 15% agenata koji rade pola radnog vremena.“ (Fluss, 2005)

Naime, ovakva struktura zaposlenih obično znači da zaposleni koji rade pola radnog vremena popunjavaju deo dana u kome se obavlja veći broj poziva, a to se obično dešava između 10 i 14 časova. U tom slučaju pokrio bi se deo kada klijenti najviše zovu, a time bi se smanjilo njihovo vreme čekanja.

Veoma je bitno da se reši problem dobrog organizovanja agenata u kontakt centru. Obezbediti pravog čoveka u pravo vreme je bitan zadatak koji zahteva sledeće aktivnosti (Reynolds, 2013):

1. Prikupiti i analizirati podatke
2. Uraditi prognozu poziva
3. Izračunati potreban broj agenata
4. Napraviti raspored
5. Pratiti i upravljati dnevnim učinkom

I drugi autori (Cleveland, 2012) obrađuje navedeni problem, opisujući njegovo rešavanje na sledeći način:

1. Izabrati ciljni nivo *Service Level* i *Response time*
2. Prikupiti podatke
3. Predvideti broj poziva
4. Izračunati osnovni broj osoblja
5. Izračunati sredstva sistema
6. Izračunati moguća smanjenja
7. Napraviti raspored
8. Izračunati troškove
9. Ponoviti za više i niže *Service Level*

Nakon devetog koraka (Cleveland, 2012) proces se ponavlja od prve tačke, što označava da treba neprestano da se ponavlja postupak kako bi se utvrdio potreban broj radnika po smenama. Takođe, razlikuje se pravljenje rasporeda na osnovu nivoa usluge (*Service Level*) i vremenu odziva (*Response time*) i raspored treba napraviti tako da se prati određeni pokazatelj. Naime, ukoliko se radi o kontaktima na koje je potrebno odgovoriti odmah, potrebno je pratiti nivo usluge (*service level*), dok ukoliko može da se odgovori kasnije, potrebno je uzeti u obzir vreme odziva (*response time*).

„Nivo usluge (*servis level*): se odnosi na to koliko brzo može da se odgovori na telefonski poziv, imejl, i slično. Najčešće se meri procentom dolaznih kontakata na koji je odgovoreno u nekom određenom vremenskom periodu. Na primer, ako kontakt centar odgovora sa 78 odsto svih kontakata u roku od 30 sekundi, nivo postignutog servisa je 78/30.“ (Bergevin & Wyatt, 2005)

Vreme odziva (*Response time*): „je vezano za cilj kontakta da ne mora da se uradi kada stigne, a izražava se kao „odgovor u roku od 100% N dana/sati/minuta“ na primer odgovor klijenta na imejl poruku u roku od 24 sata.“ (Cleveland, 2012).

U zavisnosti od toga da li je potrebno odmah da se odgovori ili u dužem vremenskom periodu koristi se različit pokazatelj, *Servis level* odnosno *Response time*. Shodno navedenom navodi se sledeće (Cleveland, 2012):

- Nivo usluge (*Service level*) se računa kada su sledeće kampanje u pitanju: dolazni (*inbound*) telefonski poziv, Društvene mreže u realnom vremenu (mada mogu da variraju šta je potrebno da se gleda), SMS, Čet (*Web chat*), Pozovi me odmah (*Web call-me-now*), Klikni za razgovor (*Web click-to-talk*), Video pozivi, dolazni klijent.
- Vreme odziva (*Response time*) se koristi kao pokazatelj kada su sledeće kampanje u pitanju: Odlazni telefonski poziv, odložen (*outbound*), imejl (odložen), društvene mreže (odložene), Pozovi me kasnije (*Web-call-me-later*), Faks, Pismo.

Metode operacionih istraživanja mogu na više načina da se primenjuju u radu kontakt centara „uključujući predviđanje, planiranje kapaciteta, redove čekanja i raspored kadrova.“ (Aksin, Armony, & Mehrotra, 2007).

U nastavku će detaljnije biti prikazan jedan od načina pravljenja rasporeda na osnovu aktivnosti koje navodi Penny Reynolds (Reynolds, 2013) i koje su opisane gore.

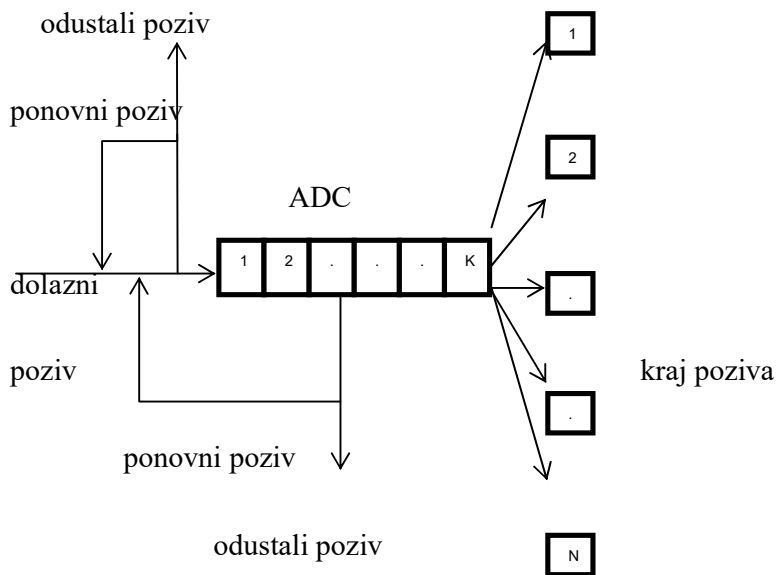
12.1.1. Prikupljanje i analiza podataka

Da bi mogao da se napravi raspored rada, potrebno je analizirati podatke koji već postoje. Podaci koji se analiziraju pri ocenjivanju broja potrebnih radnika jesu podaci o pozivima i o porukama.

Kada je reč o pozivima, podaci kojima može da se pristupi su podaci iz automatskog distributera poziva, ako je reč o pozivima (*Automatic Call Distributor* - ACD). Tabela koja se dobije, između ostalog, sadrži broj poziva primljenih na određeni dan ili u

određenom periodu u prošlosti. Ovi podaci kasnije mogu da se iskoriste za predviđanje broja poziva u budućnosti.

Pozivi formiraju jedan red čekanja u automatskom distributeru poziva (ADC). Ako su u sistemu svi operateri zauzeti, određeni broj klijenata odustane od razgovora i neki klijenti koji su odustali ponovo pozovu (Ding, Koole, & van der Meia, 2015). Jedna pojednostavljena šema kontakt centra predstavljena je slikom 13 (Garnett, Mandelbaum, & Reiman, 2002):



Slika 13. Shema telefonskog kol centra

Slika 13, između ostalog, prikazuje da onaj koji dođe prvi u red, prvi je i uslužen. Taj sistem naziva se FIFO (*First In First Out*).

Navedeni sistem može da se promeni uvođenjem prioriteta, te tako ukoliko se neko pristupa kao VIP klijent može da mu se dodeli prioritet tako da bude prvi uslužen, dok, takođe, može i za druge pozive da se odrede prioriteti (na primer, pozivi od zaposlenih ili pozivi od klijenata mogu da se obrađuju prvi).

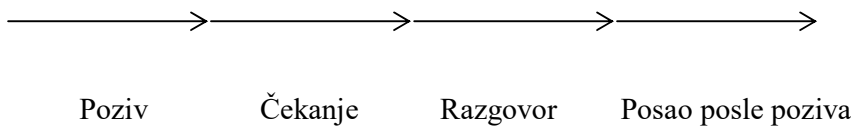
Dolazni poziv se sastoji od nekoliko sledećih komponenta (slika 14):

1. poziv,
2. čekanje u redu,

3. razgovor i
4. posao posle poziva (jedan od poslova čini vreme za popunjavanje skripta (*wrap up time*)).

Poziv i čekanje u redu ne utiču na rad operatera, dok se nakon uspostavljanja kontakta sa operaterom ostvaruje razgovor koji čini da operater bude zauzet, a, takođe, posao posle poziva utiče na zauzetost operatera jer u to vreme operater popunjava skriptu. Skripta predstavlja formu koja se prikazuje na ekranu, služi za komunikaciju sa klijentom, a pokazuje podatke klijenta.

Navedene šeme toka poziva sastavljena od četiri komponente prikazana je slikom 14:

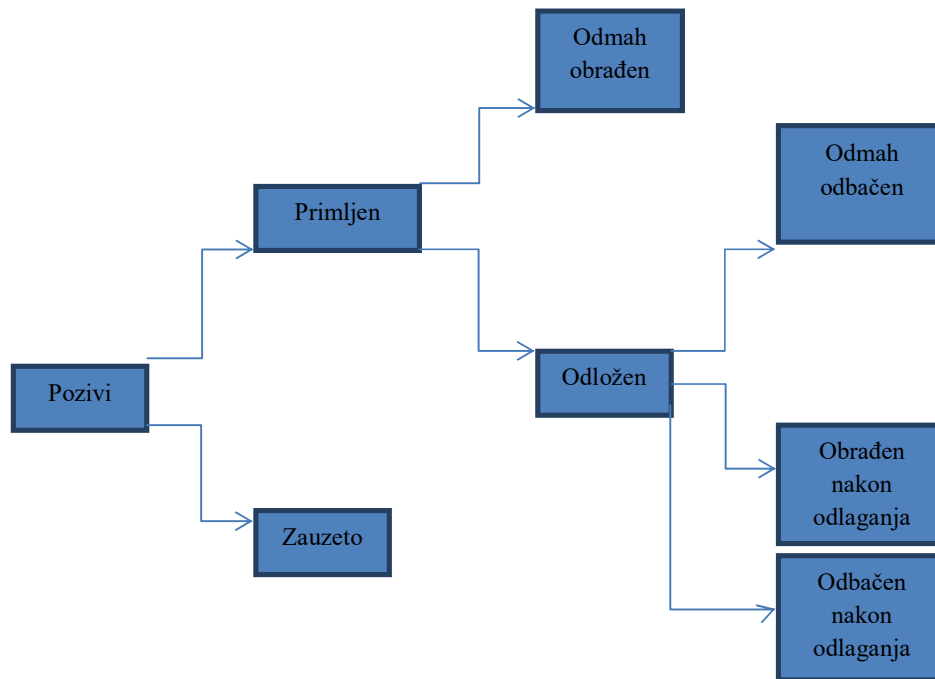


Slika 14. Shema toka poziva

Prilikom prikupljanja podataka ACD sistem beleži sledeće podatke:

- broj poziva (*Number of calls – NCO*)
- prosečno vreme razgovora (*Average handle time - AHT*)
- Vreme razgovora (*Talk time- TT*) – označava vreme u kome se poziv obavlja.
- Prosečno vreme razgovora (*Average talk time - ATT*) – predstavlja prosečno vreme razgovora od trenutka od kada se operater javi do trenutka kada se prekine razgovor.
- Posao posle poziva (*After-call work - ACW*) - posao posle poziva podrazumeva da operater mora da zabeleži razlog poziva i to vreme se još naziva vreme za popunjavanje skripta („*Wrap-up*“ vreme) ili vreme kada operater još uvek nije spreman za sledeći poziv (*ready*).
- Prosečno vreme za obradu poziva (*Average handle time – AHT*) - predstavlja prosečno vreme poziva uvećan za trajanje prosečnog posla posle poziva.
- Opterećenje pozivima (*Call load - CL*) – je obim poziva u određenom vremenu koji se dobija sabiranjem ATT i ACW.

Kada klijenti pozovu kontakt centar, ACD sistem prebacuje poziv na operatera ili će sistem biti preopterećen. Scenarij koji je uobičajen za primljeni poziv u kontakt centru može da se pogleda na slici 15.



Slika 15. Mogući scenariji poziva (Cleveland, 2012)

Ukoliko je sistem preopterećen u tom slučaju polovina klijenata će ponovo pozvati dok će polovina odustati od razgovora (Reynolds, 2013).

Do blokiranja poziva može doći i iz nekih drugih razloga, npr. desi se kvar na sistemu i poziv uopšte ne dođe do ACD sistema koji treba da zabeleži dolazni poziv. Zatim, nekada su pozivi preusmereni od drugih odeljenja i u tom slučaju ih ACD sistem ne zabeleži. Dakle, u nekim situacijama postoje greške u beleženju poziva tako da i to treba uzeti u obzir u analizi rada kontakt centra.

Takođe, sistem nekada beleži pogrešne podatke zato što nekom od operatera skripta koja se otvara mnogo duže ostaje otvorena nakon završetka razgovora, pa kada drugi

poziv dođe do operatera, operater završava drugi poziv, a teče vreme skripte prvog poziva.

U svakom slučaju, da bi podaci bili validni potrebno je da se isprati rad kontakt centra u što dužem periodu, u ovom slučaju u prethodna 24 meseca. U tom periodu može da se primeti kada je bio smanjen broj poziva, a kada je bio povećan, kao i uticaj praznika na broj poziva.

Pre nego što se pristupi proračunu broja potrebnih radnika, može da se izvrši analiza podataka. Analizira se jedan mesec, a u tom slučaju dobijaju se podaci kog dana u nedelji ima najviše i najmanje poziva, kao i u kom periodu u toku dana ima najviše i najmanje poziva.

Da bi se proučili podaci potrebno je napraviti bazu koja će da sadrži broj poziva u toku meseca po danima.

U tabeli se predstavlja broj poziva po satima, a nakon toga se određuje prosečan broj poziva po satu.

Mnogi rasporedi zaposlenih ne mogu da se predvide na pravi način jer utiču neki spoljni i unutrašnji faktori kao što su vreme, neki politički ili sportski događaji koje klijenti prate, a koji dalje utiču na broj poziva.

Interni uticaji koji imaju efekat na kontakt centar su sledeći (Reynolds, 2013):

- „Marketing - reklamne kampanje i saopštenja za javnost;
- IT/Telekom - nova implementirana tehnologija, kapacitet mreže;
- Prodaja – novi korisnički račun;
- Razvoj proizvoda – novo izdanje proizvoda, nedostaci proizvoda;
- Viši menadžment - spajanje, pripajanje, nova linija poslovanja.“

Spoljni događaji koji utiču na broj kontakata u kontakt centru su sledeći (Reynolds, 2013):

- „Okolina - vremenske nepogode, požari, poplave;

- Ekonomski - fluktuacije na tržištu, promene kamatnih stopa;
- Politički – vesti u vezi svetskih i domaćih događaja, uticaj rata;
- Odnosi s javnošću - industrijske glasine, vesti;
- Konkurencija - neuspeh ili talas konkurencije.“

Neki faktori utiču tako što se povećava broj kontakata dok određeni utiču na to da se smanjuje broj kontakata. Na primer, reklamna kampanja utiče tako da se broj kontakata povećava, u vreme nepogode obično je smanjen broj poziva, ali ako je nepogoda pogodila i ekspozituru koja ne radi klijenti mogu da pozovu kontakt centar banke radi informacije gde mogu da obavljaju poslove koje su obavljali u ekspozituri koja je zatvorena, kada će da se otvori ekspozitura i slično.

12.1.2. Predviđanje broja poziva

Druga faza u analizi rasporeda rada operatera jeste predviđanje broja poziva. (Ding & Koole, 2014) Da bi se odredilo koliko je potrebno operatera da radi u kontakt centru, potrebno je predvideti opterećenje koje se očekuje u kontakt centru.

Podaci koji se analiziraju procenjuju se na osnovu statističkih metoda. Jedna od najjednostavnijih metoda predviđanja je metoda trenda koja može da se primeni na podacima iz analize prethodne dve godine. Na osnovu toga, procenjuje se koliko je očekivani broj poziva u narednom periodu.

Predviđanje broja poziva radi se iz više razloga:

- Da bi se utvrdio potreban broj radnika u određenim periodima (u narednom periodu, u periodima kada operateri najčešće odlaze na odmor, kao što su jun, jul, avgust i septembar).
- Ukoliko se otvara novi kontakt centar, potrebno je utvrditi potreban broj radnika koji bi za početak radio u kontakt centru.
- Ukoliko se želi da se produži ili skрати radno vreme operatera.
- U slučaju da se želi spajanje određenih službi koje rade iste poslove, kako bi jedna služba radila sve poslove.

- U slučaju da se uvodi nova tehnologija. Nova tehnologija može da se uvede kako bi se smanjio potreban broj radnika jer ista može da omogući da se neki poslovi obavljaju bez operatera.

Postoje više metoda za utvrđivanje broja poziva (Reynolds, 2013). Jedna od najjednostavnijih metoda jeste metoda trenda.

Trend

Metoda trenda procenjuje u kom pravcu se kreće broj poziva da li se povećava ili smanjuje i u kom procentu.

Metodom trenda se dobija procenat promene i to na taj način što se broj poziva u kasnijem periodu umanjuje za broj poziva u ranijem periodu i podeli sa brojem poziva u ranijem periodu.

Ukoliko se radi o broju poziva po mesecima, trend poziva se određuje na sledeći način (Reynolds, 2013):

$$\text{stopa promene} = (\text{mesečni obim 2} - \text{mesečni obim 1}) / \text{mesečni obim 1}$$

(gde je 2 podaci iz prethodnih dvanaest meseci a 1 su podaci od 12. do 24. meseca)

U tabeli 1 prikazan je procenat promene po mesecima.

Tabela 1. Prosečan obračun promene

Mesec	Godina 1	Godina 2	Procenat promene
Januar	101	201	$(201-101)/101=1$
Februar	102	202	$(202-102)/102=2$
Mart	103	203	$(203-103)/103=3$
April	104	204	$(204-104)/104=4$
Maj	105	205	$(205-105)/105=5$

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

Jun	106	206	$(206-106)/106=6$
Jul	107	207	$(207-107)/107=7$
Avgust	108	208	$(208-108)/108=8$
Septembar	109	209	$(209-109)/109=9$
Oktobar	110	210	$(210-110)/110=10$
Novembar	111	211	$(211-111)/111=11$
Decembar	112	212	$(212-112)/112=12$
Prosečan obračun promene (POP)			$POP=(1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)/12$

Kada se izračuna procenat promene za svaki mesec, nakon toga se određuje prosečan obračun promene u celom periodu. Prosečan obračun promene se množi sa nekim mesecom u godini 2 i dobija se očekivani broj poziva u sledećoj godini za taj mesec.

Mesečni trend (MT) izračunava se kada se prosečan obračun promene podeli sa 12 ($MT=POP/12$)

Ostali načini predviđana

Sezonska analiza. Ovom analizom može da se izvrši pregled broja poziva po mesecima i zatim se na osnovu mesečnog trenda vrši proračun kojim se dobija očekivani broj poziva u sledećoj godini.

Mesečno predviđanje. Ovom analizom utvrđuje se prosečan broj poziva ponedeljkom, utorkom, sredom i slično i to određenog meseca. Mesečno predviđanje poziva može da prikaže kada neće biti poziva zbog određenih praznika, kao što su Nova godina, Božić, Prvi maj, Uskrs i slično.

Predviđanje broja poziva određenog dana u mesecu. Ovom prognozom utvrđuje se koliko će poziva da bude određenog dana. U toku nedelje broj poziva se razlikuje od dana do dana. Obično ponedeljkom ima najviše poziva pa slede drugi dani u nedelji. U okviru ove analize može da se izračuna procentualna zastupljenost poziva po danima,

naime, koliko je od ukupnog broja poziva procentualno poziva ponedjeljkom, utorkom, sredom i slično.

Predviđanje perioda u danu. Kada je reč o predviđanju broja poziva u toku dana, u zavisnosti od perioda koji se gleda (ponekad je to na petnaest minuta, pola sata, sat ili dva sata) zavisi i period predviđanja. U razmatranje se uzimaju određeni dani po satima kao u tabeli 2 i vrši se proračun broja poziva po satima.

Tabela 2 – Predviđanje broja poziva u određenom periodu u toku dana (prema Reynolds, 2013))

	Januar	Januar	Januar	Prosek	Suma u procentima
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
Suma					

Ukoliko se uzima u obzir januar mesec, kako je prikazano Tabelom 2, upisuje se broj poziva po satima u januaru mesecu različitih godina. Zatim se vrši proračun prosečnog broja poziva po satima, a na osnovu toga vrši se obračun koliko je bilo poziva određenog sata u procentima.

12.1.3. Određivanje potrebnog broja operatera

Jedan od bitnijih poslova u kontakt centru jeste određivanje broja potrebnih operatera jer kada se odredi njihov optimalan broj i izvrši raspoređivanje radnika po smenama, posao kontakt centra se obavlja nesmetano i svi poslovi mogu da se obave u prethodno utvrđenom roku.

Da bi se utvrdilo koliko je potrebno operatera u kontakt centru, potrebno je definisati potrebne parametre prema kojima će da se obračunava potreban broj osoblja.

Najčešće korišćena metoda jeste metoda koja se zasniva na parametru nivoa usluga (*servis level*), odnosno vremenu odziva (*response time*). Nivo usluga se izražava u procentima. U dobro organizovanim kontakt centrima nivo usluga treba da bude preko 80% ili 90% u svakom trenutku, a za bankarski sektor je procenat od 80% prihvatljiv.

Kod tradicionalnih kontakt centara, operater može da pristupi samo jednoj kampanji ili da radi više kampanja, ali ne u isto vreme već pristupa jednoj po jednoj po potrebi.

Za razliku od tradicionalnih kontakt centara, u kampanjama koje se zasnivaju na dodeljenim poslovima (*skills*) operateri mogu da pristupe i rade više kampanja paralelno, način na koji će da se obrate klijentu zavisi od kampanje u kojoj dobiju poziv.

Pretpostavlja se da u scenariju 1, kada operater radi isključivo u jednoj kampanji, da je potrebno više operatera, nego kada su klijenti ulogovani u više kampanja istovremeno kao u scenariju 2 (Reynolds, 2013). Isto navode i drugi autori (Mathew & Nambiar, 2012) (Koole, Pot, & Talim, 2003).

Chung i White (Chung & White, 2008), takođe, razrađuju navedeni problem, ali na malo drugačiji način. Oni objašnjavaju da postoje dve konfiguracije i da je jedna od njih ona u kojoj postoje više redova čekanja, a operateri su podeljeni u grupe, dok druga grupa servisira jedan red čekanja, pa se uspostavlja kontakt sa klijentom kada je operater slobodan. U drugoj konfiguraciji svi opslužuju jedan red čekanja bez obzira o kojoj vrsti poziva je reč.

Najjednostavniji način za izračunavanje osnovnog broja osoblja jeste putem specijalizovanih programa. Jedan od njih je *QuikStaff* koji za zadate parametre računa broj potrebnih operatera. U navedeni program unosi se Interval koji se računa, broj poziva (*Call volume*), prosečno vreme potrebno za razgovor, nivo usluga (*servis level*), odnosno vreme odziva (*response time*). Na osnovu unetih podataka sistem obračunava broj potrebnih operatera. U ovoj fazi izračunava se broj ASA (*Average Speed of Answer*) koji se definiše na sledeći način: „Prosečno čekanje u redu svih poziva na jednu ACD grupu tokom određenog perioda. U kalkulaciju su uključena oba poziva: oni koji su odloženi i oni na koje se odmah odgovara.“ (Reynolds, 2013). Na osnovu podatka ASA, računa se zauzetost operatera odnosno njegova produktivnost.

Operaterima treba ostaviti malo prostora između poziva da ne bi bili previše zauzeti, ali ne treba ni da budu previše slobodni. Reynolds spominje da koeficijent ASA treba da bude manji od 30.

Potreban broj radnika može da se utvrdi na osnovu već utvrđenih modela. Tradicionalne metode koje se najčešće spominju u literaturi (Reynolds, 2013) su sledeće:

- Erlang C
- Erlang B
- Erlang-Engset
- Ekvivalent slučajnih brojeva

Neke od navedenih metoda opisuju se i u drugim radovima kao što je tekst koji potpisuje L'Ecuyer (L'Ecuyer, 2006).

Navedene metode su tradicionalne metode proračuna broja potrebnih radnika, a metoda koja se najčešće koristi jeste Erlangova C formula (M/M/s). Navedenom metodom se proračunava potreban broj radnika u kontakt centru i to na osnovu dva parametra: prosečnog vremena razgovora i nivoa usluga (*servis level*).

Nivo usluga koji se obično koristi u bankarskom sektoru je 80/20. Navedeno označava da 80% klijenata koji se jave kontakt centru ne treba da čeka duže od 20 sekundi da bi se operater javio na poziv klijenta.

Erlangova C forma je sledeća (Reynolds, 2013):

$$P(>0) = \frac{\frac{A^N}{N!} \left(\frac{N}{N-A} \right)}{\sum_{x=0}^{N-1} \frac{A^x}{x!} + \frac{A^N}{N!} \left(\frac{N}{N-A} \right)}$$

A- ukupan saobraćaj

N=broj resursa

P(>0) = mogućnost odlaganja

Erlangova C metoda predstavlja tradicionalan obračun potrebnog broja radnika i iako ne obračunavaju perfektno potreban broj radnika, navedene metode dovoljno dobro vrše obračun i često se koriste za potrebe obračuna potrebnog broja radnika u kontakt centrima (Gans, Shen, & Zhou, 2012). Kako je ovo jednostavna metoda, koja se često koristi u kontakt centrima ona će biti korišćena i u radu na primeru Komercijalne banke ad Beograd.

Program koji se nalazi na internet stranici <http://www.quikstaff.com/> (QuikStaff, 2011) koristi upravo navedenu Erlangovu C formulu i biće korišćen za proračun potrebnog broja radnika u ovom radu.

Podaci koji se dobiju tradicionalnom metodom upoređivaće se sa rezultatima simulacije koja je urađena pomoću Petrijevih mreža. U primeru je simuliran sistem koji se odnosi na situaciju kada svi operateri rade sve poslove.

Za proračun potrebnog broja radnika za imejlove koristi se sledeća formula zasnovana na vremenu odziva (*response time*) (Cleveland, 2012):

$$\frac{\text{Broj}}{(RT / AHT)} = \text{Agenti}$$

Broj – broj kontakata koji treba da bude obrađen

RT – vreme odziva (*response time*)

AHT – prosečno vreme potrebno za jedan imejl (*average handle time*)

Nakon što se izračuna potreban broj radnika po satima i predstavi tabelama (Alfares, 2009), vrši se analiza potrebnog broja radnika u kontakt centru.

Analiza potrebnog broja radnika radi se po matematičkom modelu kojim se rešava određivanje ukupnog broja radnika (Glover & McMillan, 1986) (Dantzig, 1954).

Kada se računa potreban broj radnika za pozive, potrebno je i da se izračuna rastur (*shrinkage*). Rastur povećava potreban broj radnika za rad u kontakt centru jer uključuje i dodatne parametre. U rastur se računaju (Reynolds, 2013):

- Pauze,
- Periodi za ručak,
- Sastanci,
- Trening i razvoj,
- Rad u periodima kada je operater van veze (*off-phone*),
- Odmori,
- Bolovanja i
- Neočekivani periodi pauze.

Isti autor navodi da rastur za SAD iznosi 29%, a za za Evropu 49%. Rastur se računa u odnosu na ukupan broj radnih sati, a za 2013. godinu iznosi 2.088 (Propisi.net, 2014)

Potreban broj radnika uvećan za rastur računa se prema sledećoj formuli:

$$\text{Potreban broj radnika} = \frac{\text{Osnovni broj radnika}}{1 - \text{koeficijent rastura}}$$

Za izračunavanje broja potrebnih radnika u kampanji za odlazne pozive (*outbound*) koristi se sledeća formula:

$$\text{Potreban broj radnika} = \frac{\text{Broj kontakata}}{\text{Raspoloživost radnika u toku dana (min) Vremena razgovora (prosečno)}}$$

Na osnovu broja kontakata, koliko su radnici raspoloživi u toku dana i vremena razgovara obračunava se potreban broj radnika.

Takođe, nakon što se utvrdi potreban broj radnika, na osnovu matematičkog modela, kao i u kampanji za dolazne pozive, izračunava se mesečni raspored.

12.1.3.1. Veštine

Operaterima koji rade u kontakt centru dodeljuju se poslovi (*skills*) i na taj način se dodeljuje prvenstvo u radu određenih poslova. Poslovi koji se dodeljuju operaterima su poslovi u vezi sa pozivima, imejlovima, društvenim mrežama (Tviter, Fejsbuk i slično) i drugo. Takođe, operateri su obično podeljeni na one koji rade dolazne i odlazne pozive (*outbound* i *inbound* kampanje). Pored toga što se određenom operateru dodeljuju poslovi, dodeljuju mu se i prioriteti. Prioriteti označavaju da operateri koji imaju, na primer, prioritet 1 u odgovaranju na pozive, prvi dobijaju dolazne pozive od klijenta, a kada su zauzeti svi operateri koji imaju prioritet 1 tada sistem uspostavlja kontakt sa operaterima koji imaju prioritet 2 prilikom dobijanja poziva.

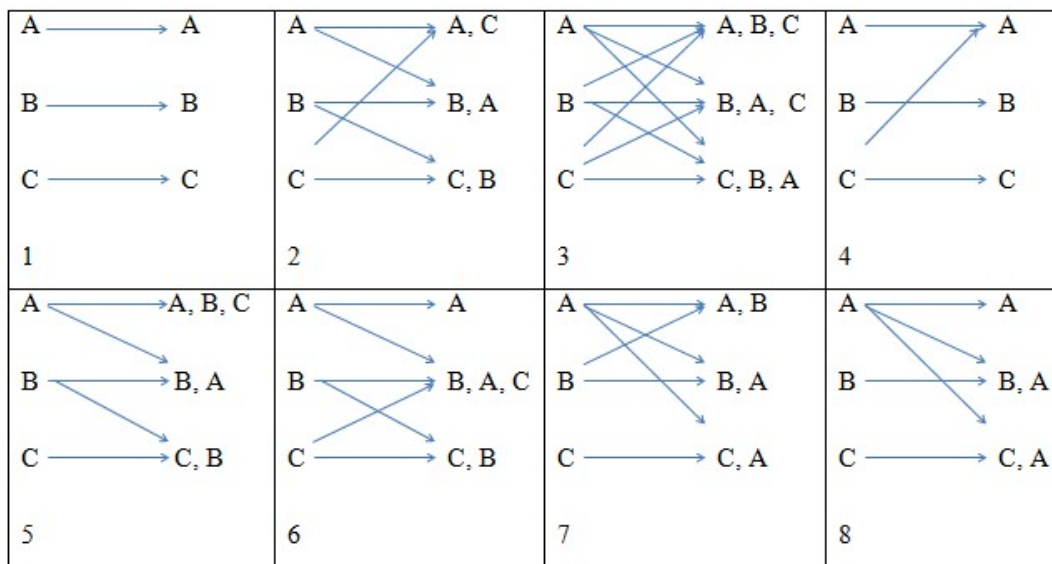
Međutim, postoje kontakt centri u kojima operateri rade obe kampanje, pozivanje klijenata i dobijanje poziva, kao i rad imejllova, poruka na Tviteru, Fejsbuk poruka i slično. Dakle, takvi operateri su univerzalni operateri i obavljaju sve poslove.

Operateri mogu biti podeljeni na osnovu poslova koje obavljaju i na taj način se dele u grupe. Shodno navedenom, neki operateri primaju pozive na engleskom jeziku u prvoj grupi, neki određene kampanje rade u prvoj, a neki u drugim grupama i slično. Naime, ukoliko su slobodni operateri u prvoj grupi, prvo njima stiže poziv, dok ukoliko imaju neku višu grupu (*skills*) poziv im dolazi sa navedene grane tek ukoliko su svi operateri sa dodeljenim poslovima (*skills*) iz prethodne grupe zauzeti.

Da bi operateri dobijali pozive, potrebno je da im se dodele poslovi (*skills*). Dodeljivanjem veština određuje se da li će operater raditi u jednoj ili više kampanja, a više o tome pisali su Wallace i Whitt (Wallace & Whitt, 2005).

Takođe, kao što je već navedeno, potrebno je odrediti i prioritete u dobijanju poziva, i u skladu sa tim postoje radovi koji se bave dodeljivanjem prioriteta (Aksin & Harker, 2000) (Garnett & Mandelbaum, 2000).

Dodeljivanje poslova (*skills*) (Iravani, Kolfal, & Van Oyen, 2007) može da se radi na razne načine, a potrebno je pre toga da se obave treninzi, koji se nazivaju i unakrsni treninzi (*cross-training*) te se onim operaterima koji imaju sposobnosti za određene poslove, dodeljuju ti poslovi. Struktura dodeljivanja različitih veština operaterima prikazana je na slici 16.



Slika 16. Različito dodeljivanje veština (Zeynep, Karaesmen, & E, 2007)

Ukoliko se poslovi pravilno rasporede, u tom slučaju može da se poveća nivo usluga (*servis level*) za određene poslove. Naime, ukoliko se jedan posao koji treba da se obavi radi sa malim brojem radnika, a drugi sa svim radnicima, može da dođe do uskog grla u prvom poslu. To znači da ukoliko su svi operateri koji su angažovani za obavljanje prvog posla zauzeti drugim poslom nema ko da prima pozive prvog posla. U toj situaciji, najbolje je prvi posao dodeliti nekim operaterima da rade primarno, a drugi posao sekundarno. Drugoj grupi agenata može da se dodeli da drugi posao obavljaju primarno. U ovom slučaju i prvi i drugi posao obaviće se nesmetano bez prevelikog reda čekanja na oba posla.

Ukoliko se dobro dodele poslovi operaterima, nivo usluga (*servis level*), kao i opterećenost radnika se jednako raspoređuje.

12.1.4. Kreiranje rasporeda

Kreiranje rasporeda predstavlja finalni proizvod proračuna potrebnog broja radnika. Nakon što se napravi raspored, potrebno je uključiti i sledeće parametre (Reynolds, 2013):

- Pauzu,
- Vreme za ručak,
- Sastanak,
- Trening i razvoj,
- Posao koji operater obavlja kada nije spreman za sledeći poziv (*ready*) na telefonu,
- Odmor,
- Praznik,
- Bolovanja,
- Neočekivano.

Navedeni parametri predstavljaju rastur i neophodno je da budu uključeni prilikom obračuna potrebnog broja radnika. Nakon što se uzmu u obzir i parametri koji se odnose na vreme utrošeno u druge aktivnosti kada operater ne obavlja svoj posao, dobija se pravi broj agenata koji treba da radi u kontakt centru.

12.1.5. Praćenje i upravljanje dnevnim učinkom

Kada se napravi raspored potrebno je analizirati učinak svakog radnika čime se dobija podatak koliko svako ima udela u celokupnom poslu. Takođe, potrebno je pratiti da li u određenim periodima postoji višak radnika, kao i da li postoji manjak radnika.

Osim navedenog potrebno je napraviti strategiju za upravljanje u vanrednim situacijama. Navedeno se, na primer, odnosi na to da je potrebno uraditi spisak zaposlenih van kontakt centra koji će biti raspoloživi ukoliko dođe do nekog kolapsa, te

je potrebno angažovati veći broj agenata. Osobe koje će operateri u situacijama kada je potrebno više zaposlenih da pozovu, će pomoći u situacijama većeg broja poziva.

12.2. Studija slučaja: Raspoređivanje radnika u kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd

12.2.1. Opis problema

Radno vreme kontakt centra Komercijalne banke za primanje poziva (*inbound*) je od 8 do 20 časova radnog dana i subotom od 10 do 15 časova. Za rad na odlaznim pozivima (*outbound*), u službi prodaje radno vreme je svakog radnog dana 9 do 17 časova.

Rad detaljnije razrađuje problem rešavanja broja potrebnih agenata u kontakt centru u službi podrške za primanje poziva (*inbound*).

Polazi se od pretpostavke da se u situaciji kada su operaterima dodeljeni poslovi na taj način što se operateri dele u grupe, potrebno je više radnika u odnosu na operatere koji svi obavljaju sve poslove.

U radu će detaljnije biti objašnjeni matematički modeli po kojima će biti računat broj potrebnih radnika u kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd, kao i pravljenje mesečnog rasporeda.

U kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd zaposleni su: jedan direktor, tri koordinatora, jedna osoba zadužena za tehničku podršku i 20 agenata. Od 20 agenata, njih 10 rade u službi podrške u kojima se primaju pozivi (*inbound*) i to: dva operatera bave se poslovima vođe smene, a jedan operater radi isključivo imejlove. Ostalih deset agenata rade u službi prodaje pozivajući klijente (*outbound*).

Postoje dve vrste dolaznih poziva u kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd:

- Pozivi od klijenata i
- Pozivi od zaposlenih u banci.

Postoje dva scenarija koja će u nastavku teksta biti obrađena a to je da svi operateri koji primaju i rade sa pozivima primaju pozive od klijenata a da dva operatera primaju pozive od klijenata i zaposlenih.

U prvom scenariju dva operatera koji pozive primaju od zaposlenih u banci, iste primaju primarno, dok pozive klijenata primaju sekundarno. Ostali operateri primaju pozive od klijenata.

Drugi scenario jeste da svi operateri primaju pozive paralelno od klijenata i zaposlenih u banci.

Operateri koji primaju pozive paralelno rade usmenu komunikaciju i odgovaraju na imejllove.

Dakle, operateri primaju pozive od klijenata i zaposlenih u banci, rade imejllove i odgovaraju na srpskom i engleskom jeziku.

U tabeli 3. može da se vidi raspored poslova operatera

Tabela 3. Raspored dodeljenih poslova

Veština Operater	Klijenti	Klijenti	Zaposleni	Imejlovi	Vođa smene
	srpski	engleski	u banci		
1. Cvijić				X	
2. Šećerov	X	X	X	X	X
3. Erdeljan	X	X	X	X	X
4. Jokić	X		X	X	X
5. Kovačević	X	X	X	X	
6. Šumanović	X	X	X	X	
7. Zlatanov	X	X	X	X	
8. Čarović	X	X	X	X	

9. Stanojević	X		X	X	
10. Obradović	X	X	X	X	
11. Nastić	X	X	X	X	

Operaterima koji odgovaraju na pozive je primarno dodeljen posao primanja poziva od klijenata i zaposlenih u banci, a oni odgovaraju i na pisane poruke klijenata. Operateri koji su i vođe smene, sekundarno dobijaju pozive i pregledaju imejlove, dok koordinatori dobijaju tercijalno pozive i, između ostalog, pregledaju imejlove.

Operateri koji govore engleski jezik dobijaju pozive i na engleskom jeziku, a operaterima koji ne znaju engleski nije dodeljen posao razgovora na engleskom jeziku. Takođe, oni koji dobijaju pozive na engleskom, iste dobijaju u odnosu na nivo znanja koji poseduju, to jest, pozive na engleskom jeziku prvo dobijaju operateri koji bolje govore engleski jezik.

Pozivi od zaposlenih u banci prioritetniji su od poziva koji stižu od klijenata i to je podešeno na serveru.

Postoji više kanala komunikacije, ali dva su osnovna: pozivi i poruke. U poruke se ubrajaju:

- Imejlovi
- Poruke putem elektronske banke
- Poruke putem društvenih mreža (Tviter i Fejsbuk)

Kako bi se pojednostavio postupak prilikom obračuna, sve navedene poruke su tretirane podjednako.

12.2.2. Predviđanje broja poziva

U kontakt centrima ne može sa sigurnošću da se utvrdi koliko će biti poziva u narednom periodu, ali mogu da se predvide neke situacije u kojima se očekuje povećan broj poziva.

U narednom primeru korišćen je metod trenda za mart, april i maj 2014. u odnosu na januar 2014. godine.

Predviđanje je izvršeno na mesečnom nivou, iako navedeno može da se uradi i na dnevnom nivou.

Shodno navedenom, broj poziva ima trend rasta u martu, aprilu i maju u odnosu na broj poziva u januaru 2014. godine za pozive klijenata što može da se vidi u tabeli 4.

Tabela 4. Procena za broj poziva klijenata

Mesec	Bazni mesec	Mesec predviđanja	Procenat promene
Januar	7049		
Mart		8165	0,1583
April		7160	0,0157
Maj		7463	0,0587
Prosečan obračun promene (POP)			$POP=(1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)/12$

Broj poziva za zaposlene se povećao u martu, ali ima trend smanjenja u aprilu i maju u odnosu na januar. Detaljnije o navedenom trendu može da se vidi u tabeli 5.

Tabela 5. Procena za broj poziva zaposlenih

Mesec	Bazni mesec	Mesec predviđanja	Procenat promene
Januar	2445		
Mart		2694	0,1018
April		1996	-0,1836
Maj		2039	-0,1661

Prosečan obračun promene (POP)	$POP=(1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)/12$
--------------------------------	---------------------------------------

U tabeli 6. može se uočiti da je u martu i maju zabeležen porast poziva dok je u aprilu bilo nešto manje poziva nego u januaru, ukoliko se gleda ukupan broj poziva za klijente i zaposlene u banci.

Tabela 6. Procena za ukupan broj poziva

Mesec	Bazni mesec	Mesec predviđanja	Procenat promene
Januar	9494		
Mart		10859	0,1437
April		9156	-0,0356
Maj		9502	0,0008
Prosečan obračun promene (POP)		$POP=(1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)/12$	

12.2.3. Analiza broja poziva u kampanji koja prima pozive

Pre proračuna potrebnog broja radnika za određeni period može da se uradi analiza poziva. Kao primer analize za Komercijalnu banku ad Beograd uzeti su podaci iz januara 2014. godine.

Za potrebe analize broja poziva analiziran je januar, ali su za predviđanje broja poziva u prethodnom primeru razmatrani podaci iz marta, aprila i maja.

Ukupan broj poziva iz januara za klijenta prikazan je u tabeli 7. dok je broj poziva zaposlenih u banci prikazan u tabeli 8. Svi navedeni podaci ostvareni su u januaru 2014. godine.

Tabela 7. Broj poziva klijenata u januaru 2014.

Dani	ponedeljak	utorak	sreda	četvrtak	petak	subota	nedelja	suma

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

					314	99	0	
	229	0	261	275	273	110	0	
	350	445	785	454	438	147	0	
	429	236	234	272	353	108	0	
	319	239	206	220	253			
Suma	1327	920	1486	1221	1631	464	0	7049
%	18.83	13.05	21.08	17.32	23.14	6.58		

U navedenim tabelama može da se zapazi kojim danima ima najviše poziva, a kojim najmanje i kojim danima je bilo koliko poziva, kako klijenata, tako i zaposlenih u banci.

Tabela 8. Broj poziva zaposlenih u banci u januaru 2014.

	ponedeljak	utorak	sreda	četvrtak	petak	subota	nedelja	suma
					175	36	0	
	137	0	98	118	137	33	0	
	122	103	99	103	123	39	0	
	133	115	84	84	101	55	0	
	122	96	138	83	111			
Suma	514	314	419	388	647	163		2445
%	21.02	12.84	17.14	15.87	26.46	6.67	0	100

Tabelom 9. prikazan je zbir broja poziva klijenata i zaposlenih u banci u januaru 2014. godine.

Tabela 9. Broj poziva klijenata i zaposlenih u banci u januaru 2014.

	ponedeljak	utorak	sreda	četvrtak	petak	subota	nedelja	suma
			0	0	489	135	0	
	366	0	359	393	410	143	0	
	472	548	884	557	561	186	0	
	562	351	318	356	454	163	0	
	441	335	344	303	364			
suma	1841	1234	1905	1609	2278	627	0	9494
%	19.39	13	20.07	16.95	23.99	6.6	0	100

Na osnovu navedenih tabela može da se zaključi da je najveći broj poziva ostvaren petkom, a zatim sredom, pa ponedeljkom. Najmanje poziva bilo je subotom, ali treba uzeti u obzir da je subotom kraće radno vreme kontakt centra, naime, kontakt centar radi subotom od 10 do 15 časova, kao i da je uzet u obzir jedan petak više u odnosu na druge radne dane u mesecu januaru, jer je prvi radni dan u januaru bio petak. Manji broj poziva ostvaren je četvrtkom i utorkom.

Najviše poziva u januaru bilo je 15. januara kada je ostvareno 884 poziva, dok je najmanje poziva bilo 30. januara kada je bilo 303 poziva. Navedeno razmatranje isključuje subote, jer je tim danima kraće radno vreme.

12.2.4. Proračun potrebnog broja radnika u kampanji koja prima pozive

Prilikom proračuna potrebnog broja radnika, radi upoređivanja i dokazivanja teze da je potrebno više radnika ukoliko radnici rade po grupama u odnosu na situaciju kada svi radnici rade sve poslove, prvo će se razmatrati situacija kada su operateri odvojeni po grupama, a zatim kada svi rade sve poslove.

12.2.4.1. Proračun potrebnog broja operatera po grupama

Utvrđivanje potrebnog broja operatera po smenama vršiće se tako što će se obračun uraditi za dve grupe poslova: pozive i poruke. Pozivi su, takođe, podeljeni u dve grupe.

Prva grupa poziva je grupa u kojoj se razmatra potreban broj operatera za pozive od klijenata, a druga grupa poziva je grupa u kojoj se razmatra potreban broj operatera za pozive koji se dobijaju od zaposlenih u banci.

Kao što je prethodno navedeno, u drugu grupu spadaju poruke. U poruke se ubrajaju imejlovi i poruke dobijene putem društvenih mreža (Tviter i Fejsbuk).

Za proračun potrebnog broja radnika za primanje poziva od klijenata korišćeni su sledeći podaci:

- Interval koji je uzet u obzir je 60 minut
- Prosečno vreme razgovora za operatera iznosi 94 sekunde
- Nivo usluge koji je korišćen je 80%.

U tabeli 10. prikazane su detaljnije informacije u vezi sa potrebnim brojem radnika za pozive od klijenata radnima danom, dok su u tabeli 11. date detaljnije informacije u vezi sa potrebnim brojem radnika za pozive od klijenata subotom.

Tabela 10. Potreban broj radnika za pozive klijenata radnim danom

Vreme	Prosek	Potreban broj radnika
8h	26.30	2
9h	40.99	3
10h	44.31	3
11h	41.42	3
12h	40.38	3

13h	39.00	3
14h	37.95	3
15h	34.29	3
16h	26.52	2
17h	20.55	2
18h	16.08	2
19h	11.59	2

Tabela 11. Potreban broj radnika za pozive klijenata subotom

Vreme	Prosek	Potreban broj radnika
10h	32.95	3
11h	23.32	2
12h	19.53	2
13h	17.63	2
14h	14.00	2

Za proračun potrebnog broja operatera zaposlenih u banci radnim danima i subotom, korišćeni su sledeći parametri:

- Interval koji je uzet u obzir je 60 minuta
- Prosečno vreme razgovora za operatera iznosi 78 sekundi
- Nivo usluge koji je korišćen je 80%.

U tabelama 12. i 13. prikazan je proračun broja potrebnih radnika za pozive koji su pristigli od zaposlenih u banci radnim danima, odnosno subotom.

Tabela 12. Potreban broj radnika za pozive zaposlenih u banci radnim danom

Vreme	Prosek	Potreban broj radnika
8h	5.02	1
9h	12.17	2
10h	13.51	2
11h	12.83	2
12h	12.34	2
13h	13.73	2
14h	15.00	2
15h	14.31	2
16h	10.10	2
17h	5.44	1
18h	2.14	1
19h	0.31	1

Tabela 13. Potreban broj radnika za pozive zaposlenih u banci subotom

Vreme	Prosek	Potreban broj radnika
10h	12.47	2
11h	10.05	2
12h	8.79	1
13h	1.79	1

14h	0.42	1
-----	------	---

U razmatranom periodu od šest meseci urađeno je 4.228 poruka. S obzirom da su u tom periodu bila 144 radna dana, sledi da je bilo u proseku 29.36 poruka na dan. S obzirom na to da je prosečno radno vreme u toku meseca bilo 10.83 sata dnevno, dobija se da je rađeno $29.36/10.83=2.71$ poruka po satu. Prosečno vreme za izradu jedne poruke je 20 minuta i proračun potrebnog broja radnika za poruke je sledeći: $2,71/(60/20)=0.89\approx 1$. Dakle, za izradu poruka dovoljno je da radi jedan operater u toku dana.

Tabele koje detaljnije prikazuju potreban broj radnika radnim danima i subotom po satima su tabela 14. i tabela 15. i u njima je prikazan potreban broj radnika da bi se odgovorilo na sve pozive koji pristignu u kontakt centar (pozivi od klijenata i zaposlenih u banci), kao i na sve poruke.

Tabela 14. Potreban broj radnika radnim danom

Vreme (radni dan)	Potreban broj radnika (klijenti + zaposleni) pozivi	Potreban broj radnika za poruke	Ukupno
8:00	3	1	4
9:00	5	1	6
10:00	5	1	6
11:00	5	1	6
12:00	5	1	6
13:00	5	1	6
14:00	5	1	6
15:00	5	1	6
16:00	4	1	5
17:00	3	1	4

18:00	3	1	4
19:00	3	1	4

Tabela 15. Potreban broj radnika subotom

Vreme (subota)	Potreban broj radnika (klijenti + zaposleni) pozivi	Potreban broj radnika za poruke	Ukupno
10:00	5	1	6
11:00	4	1	5
12:00	3	1	4
13:00	3	1	4
14:00	3	1	4

U navedenim tabelama može se uočiti da je najveći broj zaposlenih u kontakt centru potreban u periodu od 9 do 16 časova, i to ukupno šest radnika radnim danima, kao i da je subotom potreban isti broj radnika prvog sata. Van ovog vremena, potreban je manji broj radnika, a minimalan broj potrebnih radnika je četiri.

12.2.4.2. Proračun potrebnog broja operatera ukoliko svi operateri obavljaju sve poslove paralelno

Sledeći proračun prikazuje broj potrebnih operatera ukoliko svi operateri obavljaju sve prethodno navedeno poslove paralelno.

Kako se proračun broja potrebnih operatera za pozive računa na osnovu nivoa usluga (*servis level*), a poruke na osnovu vremena odziva (*response time*), proračun za navedene poslove obavlja se odvojeno, ali se proračun za sve pozive obavlja zajedno. Na osnovu određenog udela poziva klijenata i zaposlenih u banci radnim danima i subotom, utvrđen je potreban broj operatera.

Nakon što je pronađen udeo poziva od klijenata i od zaposlenih u banci, vrši se proračun potrebnog broja radnika za pozive klijenata, kao i zaposlenih u banci, ukoliko se svi pozivi rade istovremeno.

Kao što je navedeno, pozive od klijenata i zaposlenih u banci svi operateri dobijaju u primarnoj grupi, vođe smene sekundarno, a koordinatori tercijalno i primarnost u dobijanju poziva nije uzeta u obzir.

Za pozive koji su pristigli od klijenata i zaposlenih u banci, sledeći parametri su uzeti u obzir koji su se koristili prilikom proračuna:

- Interval koji je uzet u obzir je 60 minuta
- Prosečno vreme razgovora: 90 sekundi
- Nivo usluge koji je korišćen je 80%.

U tabelama 16. i 17. predstavljen je potreban broj radnika radnim danima i subotom kada operateri rade sve poslove istovremeno. Navedene tabele sadrže potreban broj radnika za primanje poziva od klijenata i zaposlenih u banci i dodat je jedan radnik koji je potreban da odgovara na pisane poruke, a čiji je postupak obračuna prikazan u prethodnom poglavlju.

Tabela 16. Potreban broj radnika radnim danom

Vreme	Potreban broj radnika za pozive	Potreban broj radnika za imejlove	Ukupan potreban broj radnika
8h	3	1	4
9h	3	1	4
10h	4	1	5
11h	3	1	4
12h	3	1	4
13h	3	1	4

14h	3	1	4
15h	3	1	4
16h	3	1	4
17h	2	1	3
18h	2	1	3
19h	2	1	3

Tabela 17. Potreban broj radnika subotom

Vreme	Potreban broj radnika	Potreban broj radnika za	Ukupan potreban broj radnika
10h	3	1	4
11h	3	1	4
12h	2	1	3
13h	2	1	3
14h	2	1	3

Iz navedenih tabela može da se zaključi da je najviše potrebno da radi pet radnika, i to radnim danom u 10 časova, a da je od 8 do 16 časova radnim danom (osim od 10 do 11 časova), kao i subotom od 10 do 12 časova potrebno da rade četiri radnika. Najmanji potreban broj radnika je tri. Upoređujući sa prvim tabelama, odmah se uočava da je potreban manji broj radnika u situaciji kada svi operateri rade sve poslove u odnosu na to da se poslovi obavljaju po grupama.

12.2.5. Proračun potrebnog broja radnika u kampanjama za primanje poziva pomoću Petrijevih mreža

Kako bi se proverili podaci dobijeni tradicionalnom metodom i da bi moglo da se vrši poređenje dobijenih rezultata, urađen je proračun potrebnog broja radnika u kampanji za primanje poziva pomoću Petrijevih mreža. Ovaj metod je primenjen na situaciju kada svi operateri rade sve poslove, i pozive od klijenata i pozive od zaposlenih u banci.

Kod Petrijevih mreža nižeg nivoa postoji problem velikih dimenzija koji se rešavaju Petrijevim mrežama višeg nivoa. Neke od Petrijevih mreža višeg nivoa su obojene Petrijeve mreže. Kurt Jensen u radu “Coloured Petri Nets and the Invariant Method” 1981. godine je definisao prvu verziju obojenih Petrijevih mreža. Odlika obojenih Petrijevih mreža je da je svakom čvoru pridružen tip podatka. Na taj način se određuje vrsta podatka koje dato mesto može da sadrži. Svaki žeton u mestu nosi vrednost podatka, a navedeno se naziva i boja žetona, dok se tip podatka naziva skup boja.

Mreže koje se koriste za simulaciju većih sistema su Petrijeve mreže čiji je naziv obojene Petrijeve mreže (*Coloured Petri Nets*).

“Coloured Petri Net (CP-nets or CPNs) jeste grafički jezik za konstrukciju i analizu modela sistema. CP-mreže su jezik diskretnih događaja modeliranje kombinujući mogućnosti Petrijevih mreža sa mogućnostima programskih jezika visokog nivoa” (Jensen & Kristensen, 1998).

“Coloured Petri Net se predstavljaju pomoću kompjuterskog alata CPN Tools-a i pomoću navedenog alata prave se modeli koji simuliraju red čekanja.” (Stefanov, Makajić-Nikolić, & Kostić-Stanković, 2015).

“CPN Tools je alat za uređivanje, simulaciju, analizu prostora stanja i analizu performansi CPN modela.” (Jensen & Kristensen, 1998).

Oznake koje se odnose na prelaze i grane obojene Petrijeve mreže su (Makajić-Nikolić, 2012):

- Tip promenljive v , koji označava sa $Type(v)$;
- Tip opisa $expr$, koji se označava sa $Type(expr)$;
- Skup promenljivih u opisu grane $expr$, koji se označava sa $Var(expr)$;
- Povezivanje (*binding*) skupa promenljivih V , koji svakoj promenljivoj $v \in V$ pridružuje element $b(v)$ tipa $Type(v)$. Ovim se formira povezujući element za koji posmatrani prelaz t može da se dogodi;
- Vrednost dobijena evaluacijom opisa grane ($expr$), koja se označava sa $expr\langle b \rangle$. Za $Var(expr)$ zahteva se da bude istog tipa kao b , a evaluacija se vrši

zamenjivanjem svake promenljive $v \in V(expr)$ vrednošću $b(v)$ tipa $Type(v)$, koja je određena povezivanjem. Evaluacija se vrši za sve ulazne grane posmatranog prelaza t .

Prelazi mogu sadržati funkciju koja se zove čuvanje (*guard*). Na taj način se omogućuje da žeton bude upaljen ako je vrednost funkcije *true*.

Formalna definicija obojenih Petrijevih mreža je sledeća:

Definicija 1. (Jensen K., 1997): obojena Petrijeva mreža je devetorka $CPN=(\Sigma, P, T, A, N, C, G, E, M_0)$

Gde je

- (i) Σ konačan skup tipova (boja),
- (ii) $P = \{p_1, p_2, \dots, p_n\}$ konačan skup mesta,
- (iii) $T = \{t_1, t_2, \dots, t_n\}$ konačan skup prelaza,
- (iv) $A \subseteq (P \times T) \cup (T \times P)$ konačan skup grana,
- (v) $N: A \rightarrow (P \times T) \cup (T \times P)$ funkcija čvorova,
- (vi) $C: P \rightarrow \Sigma$ funkcija tipova (boja),
- (vii) G funkcija čuvanja, koja preslikava T u izraz takav da
 $\forall t \in T : [Type(G(t)) = B \wedge Type(Var(G(t))) \subseteq \Sigma]$
- (viii) E opis grane, koji preslikava A u izraz takav da:
 $\forall a \in A : [Type(E(a)) = C(p)_{MS} \wedge Type(Var(E(a))) \subseteq \Sigma]$, gde je p mesto u $N(a)$,
- (ix) M_0 početna funkcija, koja preslikava P u zatvoreni izraz takav da:
 $\forall p \in P : [Type(M_0(p)) = C(p)_{MS}]$.

Izraz (i) definiše tipove boje, izrazima (ii-v) opisana je struktura mreže, izrazom (vi) opisano je da svako mesto pridružuje tip žetona koji mogu da se nalaze u tom mestu, izraz (vii) predstavlja bulovsku funkciju čuvanja kojom se dodaju uslovi paljenja prelaza, izrazom (viii) definisano je da u opisu grana moraju biti sadržane promenljive istog tipa dodeljen ulaznom, odnosno izlaznom mestu grane, a izrazom (ix) predstavlja početno markiranje na mreži.

Potrebno je uvesti i proširenja Petrijevih mreža zbog potrebe modeliranja zavisnosti ili osobine procesa. Neke od mogućih proširenja su hijerarhijske, vremenske i stohastičke Petrijeve mreže.

Svrha uvođenja hijerarhijskih mreža jeste da od jedne velike mreže napravi nekoliko manjih mreža. Takve manje mreže moguće je nezavisno analizirati. Hijerarhijsku mrežu moguće je prevesti u nehijerarhijsku mrežu i obrnuto. Nehijerarhijska i hijerarhijska mreža imaju ista svojstva i ponašanje. Mreža koja sadrži nadčvor naziva se nadmreža, a mreža kojom se prelaz opisuje podmreža.

Vremenske Petrijeve mreže karakteriše to da je u mestima i/ili prelazima pridruženo trajanje. Obično se trajanje pridružuje prelazima, jer mesta predstavljaju uslove ili stanje, a prelazi operacije koje imaju određeno trajanje. Ako Petrijeva mreža sadrži bar jedan prelaz sa trajanjem ili jedno mesto u kome se žeton zadržava određeno vreme, smatra se da je to vremenska Petrijeva mreža.

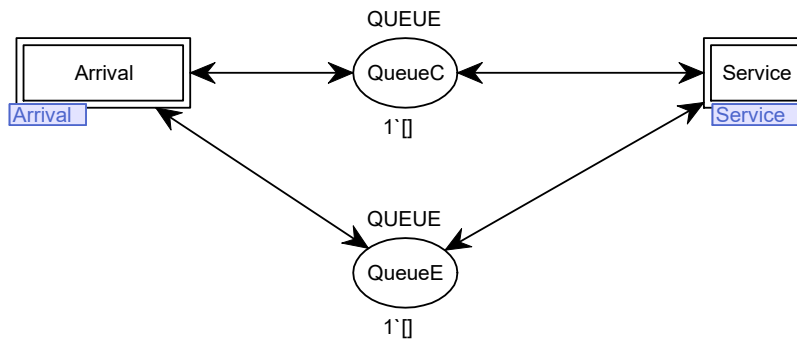
Postoje determinističke i stohastičke Petrijeve mreže i to ako je trajanje pridruženo paljenju. Ako u Petrijevoj mreži postoji prelaz čije je trajanje paljenja stohastičko, mreža se naziva stohastička Petrijeva mreža. Stohastička Petrijeva mreža podložna je nekoj raspodeli, a vreme koje je potrebno za paljenje datog prelaza je različito za svako novo paljenje prelaza. Obično se radi o sistemima u kojima operacije obavlja čovek ili kada na trajanje operacije utiču spoljni događaji. Ako postoje trenutni i prelazi sa stohastičkim trajanjem, takva mreža naziva se generalizovana stohastička Petrijeva mreža.

Sistem je modelovan tako da je primenjen na radno vreme kontakt centra od 8 časova do 20 časova radnim danom i od 10 časova do 15 časova subotom. Modelovan je sistem tako da je omogućeno da 80% klijenata ne čeka duže od 20 sekundi, što znači da se primenjuje standard 80/20. Podaci koji su uzeti u obzir su od januara do juna 2014. godine.

Model je napravljen tako da ima dva reda čekanja, red čekanja klijenata i red čekanja zaposlenih. Oba reda su modelovana na osnovu FIFO principa što označava da onaj koji prvi uđe u red, prvi će biti i uslužen.

Funkcionisanje kontakt centra je modelirano i simulirano pomoću softvera *CPN Tools*. Model ovog sistema sadrži tri hijerarhijska nivoa. Prvi hijerarhijski nivo zove se Contact Center i sadrži dolazak klijenta, smeštanje klijenta ili zaposlenog u odgovarajući red čekanja i servis, odnosno sadrži Arrival, QueueC, QueueE i Service. Klijenti koji su usluženi od strane agenata kontakt centra nakon završetka izlaze iz sistema. Petrijeva mreža na najvišem nivou hijerarhije u *CPN Tools* okruženju, prikazana je na slici 17.

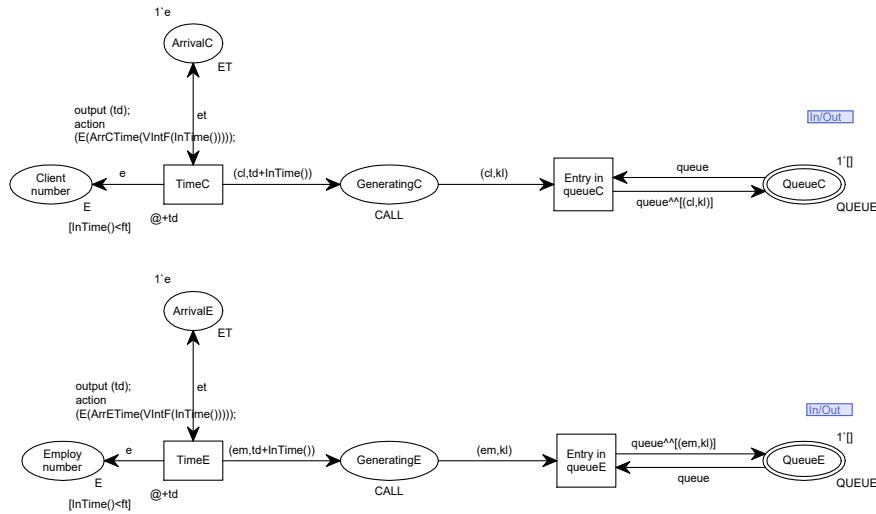
CPN'Replications.nreplications 50



Slika 17. Prvi hijerarhijski nivo (Contact Center) (Stefanov, Makajić-Nikolić, & Kostić-Stanković, 2015)

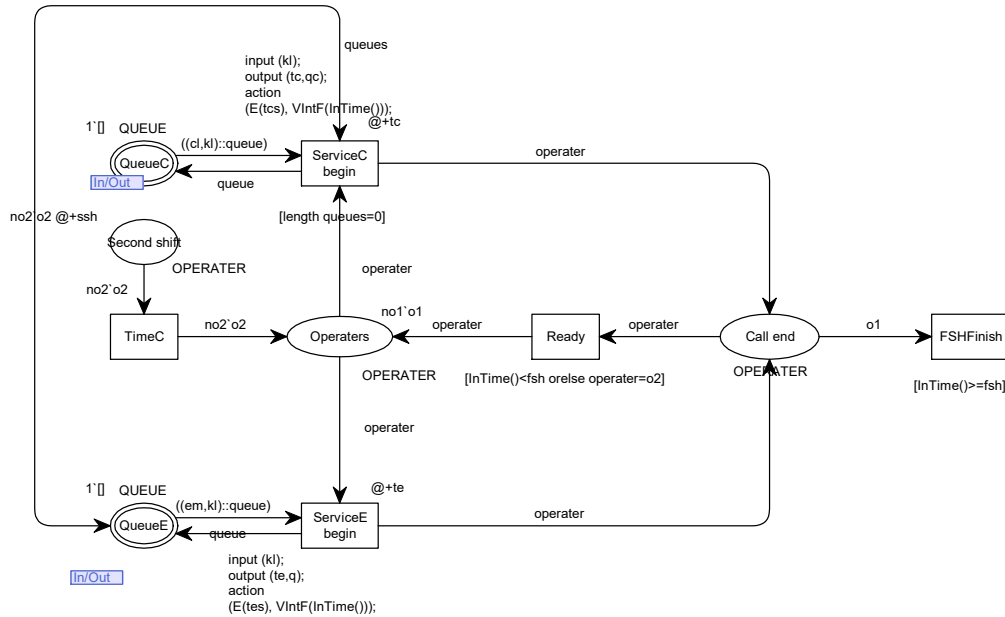
Drugi hijerarhijski nivo sastoji se od dva reda čekanja Arrival C i Arrival E, koji predstavljaju red dolazaka klijenta i dolazaka zaposlenog u sistem. Kada klijent, odnosno zaposleni dođe u sistem ulazi u red čekanja i to u red čekanja za klijenta i red čekanja za zaposlenog, QueueC, odnosno QueueE. Redovi čekanja kreirani su kao liste i detalji mogu da se vide na slici 18.

UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA



Slika 18. Drugi hijerarhijski nivo (Arrival) (Stefanov, Makajić-Nikolić, & Kostić-Stanković, 2015)

Service je naziv trećeg hijerarhijskog nivoa i na slici 19. može da se vidi da postoje dva reda čekanja: QueueC i QueueE kojima počinje navedeni nivo. Slobodni operater uslužuje klijenta iz reda čekanja QueueC, ukoliko postoji klijent u tom redu čekanja, i ukoliko postoji slobodan operater. Pored navedenog potrebno je da nema zaposlenih u redu čekanja QueueE. Navedeno je definisano *guard* funkcijom $length\ queues = 0$ i time je obezbeđeno da zaposleni koji se nalaze u redu čekanja imaju prioritet nad klijentima koji se, takođe nalaze u redu čekanja, ali u svom redu QueueC.



Slika 19. Treći hijerarhijski nivo Service (Stefanov, Makajić-Nikolić, & Kostić-Stanković, 2015)

Nakon što usluži određenog klijenta, operater (agent) završava razgovor i proverava se da li je potrebno da iz sistema ode prva smena. Prva smena odlazi posle 8 časova rada (radno vreme prve smene je od 8 časova do 16 časova). Ukoliko je potrebno da i dalje radi, vraća se u sistem, a ukoliko je završena smena odlazi iz sistema. Takođe, sistem uvek proverava da li je vreme da druga smena počne sa radom i to se proverava funkcijom “second shift”. Druga smena počinje da radi u 13 časova i radi do 20 časova (ukupno 7 časova). Prva smena predstavljena je promenljivom no1, dok je druga smena predstavljena promenljivom no2. Ukoliko je potrebno da i dalje radi, operater završava poziv i dobija status Ready.

Da bi se opisani proces modelirao pomoću Petrijeve mreže, neophodno je bilo deklarirati tipove podataka, funkcije, promenljive i konstante koje su korišćene u modelu. Deklaracija formirane Petrijeve mreže u *CPN Tools* okruženju je prikazana na slici 20.

```
▼ Declarations
▼ Standard declarations
▼ colset UNIT = unit;
▼ colset E = with e;
▼ colset ET=E timed;
▼ colset INT = int;
▼ colset BOOL = bool;
▼ colset INTT=INT timed;
▼ colset INTT×INT=product INTT*INT timed;
▼ colset STRING = string;
▼ colset CALLTYPE = with d|em;
▼ colset SERVER = with s timed;
▼ colset OPERATER=with o1|o2 timed;
▼ colset SERVER×CLIENT = product SERVER * INTT timed;
▼ colset CALL= product CALLTYPE * INTT timed;
▼ colset QUEUE=list CALL;
▼ var operater: OPERATER;
▼ var queue,queues: QUEUE;
▼ var et:ET;
▼ var td,tc,te,n,m,pq,qc,qe,q:INT;
▼ var kl:INTT;
▼ val nr=900;
▼ val tu=0.10733;
▼ val ft=43200;
▼ val no1=3;
▼ val no2=3;
▼ val p=50;
▼ val pk1=0.005844828;
▼ val pk2=0.009109195;
▼ val pk3=0.009846743;
▼ val pk4=0.009203865;
▼ val pk5=0.00897271;
▼ val pk6=0.008666667;
▼ val pk7=0.008432645;
▼ val pk8=0.007620452;
▼ val pk9=0.005893805;
▼ val pk10=0.00456746;
▼ val pk11=0.003573413;
▼ val pk12=0.002575309;
▼ val pz1=0.001114976;
▼ val pz2=0.002705314;
▼ val pz3=0.003002899;
▼ val pz4=0.002852174;
▼ val pz5=0.002741396;
▼ val pz6=0.003050147;
▼ val pz7=0.003333333;
▼ val pz8=0.003179941;
▼ val pz9=0.002243854;
▼ val pz10=0.001208333;
▼ val pz11=0.00047619;
▼ val pz12=0.000688889;
▼ val tcs=0.010638;
▼ val tes=0.012821;
▼ val ssh=18000;
▼ val fsh=28800;
```

Slika 20. Deklaracije promenljivih koje su definisane u program CPN Tools, alatu koji je korišćen za modelovanje sistema

Da bi se izvršila simulacija definisane su promenljive, funkcije i monitori. Parametrima Val no1 (koja predstavlja broj operatera u prvoj smeni) i Val no2 (koja predstavlja broj operater u drugoj smeni) opisan je broj operatera koji opslužuje po smenama. Parametrima od Val pk1 do Val pk12 definisan je broj klijenata koji dolazi u sistem po satu, a parametrima Val pz1 do Val pz12 definisan je broj zaposlenih koji dolaze u sistem. Navedeni parametri predstavljaju broj dolazaka u sekundama, a broj predstavlja 80% ukupnog broja dolazaka, jer je potrebno odrediti servis level koji treba da bude 80% klijenata koji će biti usluženi u prvih 20 sekundi. Parametar ft predstavlja ukupno radno vreme kontakt centra, dakle, 12 časova (od 8 do 20 časova), parametar fsh prestavlja radno vreme prve smene do dolaska druge smene (period od 8 časova do 13 časova), a ssh predstavlja radno vreme druge smene. Navedeni parametri izraženi su u sekundama.

```
▼fun E(x) = round (exponential(x));  
▼fun U(x,y) = round (uniform (x,y));  
▼fun InTime() = IntInf.toInt (time());  
▼fun ServiceTime(service) = E(tu);  
▶fun VintF  
▼fun ArrCTime(x) = case x of  
1 => pk1 | 2 => pk2 | 3 => pk3 | 4 => pk4 | 5 => pk5 | 6 => pk6  
| 7 => pk7 | 8 => pk8 | 9 => pk9 | 10 => pk10 | 11 => pk11 | 12 => pk12;  
▼fun ArrETime(x1) = case x1 of  
1 => pz1 | 2 => pz2 | 3 => pz3 | 4 => pz4 | 5 => pz5 | 6 => pz6  
| 7 => pz7 | 8 => pz8 | 9 => pz9 | 10 => pz10 | 11 => pz11 | 12 => pz12;
```

Slika 21. Prikaz funkcija koje su definisane u program CPN Tools, alatu koji je korišćen za modelovanje sistema

Da bi mogli da se mere rezultati simulacije koji opisuju performanse ovako modeliranog sistema, definisani su tzv. monitori kojima se mere zadate vrednosti. U konkretnom slučaju, definisana su 24 monitora, 12 za klijente i 12 za zaposlene.

```
▼ Monitors  
▶ Number of arrivals C  
▶ Waiting time C1  
▶ Waiting time C2  
▶ Waiting time C3  
▶ Waiting time C4  
▶ Waiting time C5  
▶ Waiting time C6  
▶ Waiting time C7  
▶ Waiting time C8  
▶ Waiting time C9  
▶ Waiting time C10  
▶ Waiting time C11  
▶ Waiting time C12  
▶ Waiting time E1  
▶ Waiting time E2  
▶ Waiting time E3  
▶ Waiting time E4  
▶ Waiting time E5  
▶ Waiting time E6  
▶ Waiting time E7  
▶ Waiting time E8  
▶ Waiting time E9  
▶ Waiting time E10  
▶ Waiting time E11  
▶ Waiting time E12  
▶ Number of arrivals E
```

Slika 22. Lista monitora u programu CPN Tools

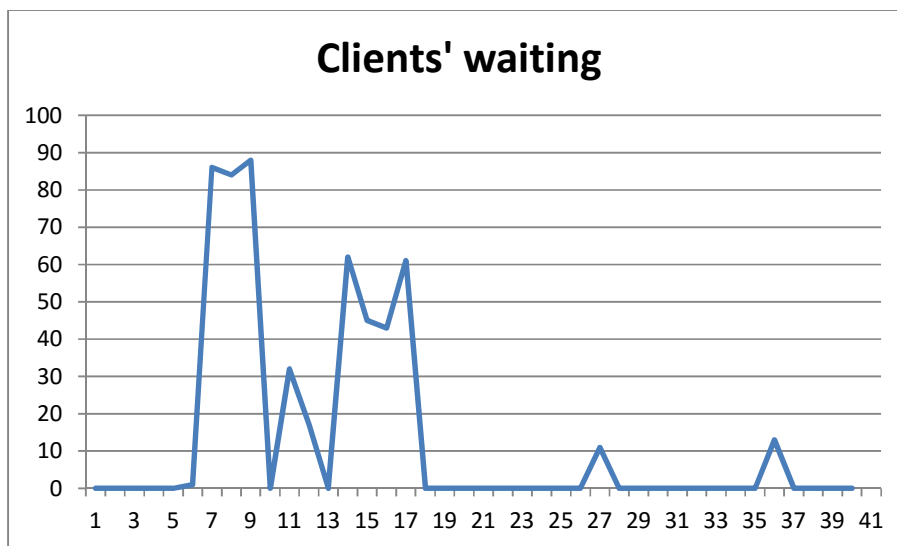
Simulacija je korigovana kako bi se dobili podaci za subotu tako što je ograničeno vreme simulacije na pet radnih sati (od 10 do 15 časova) i promenjene su vrednosti parametara koji prikazuju dolazak klijenata i zaposlenih: Val pk1 do Val pk5 i Val pz 1 do Val pz5.

Pošto je u pitanju stohastička simulacija, ponovljena je 50 puta. Rezultati simulacije su pokazali da je, da bi se dobio nivo usluge tako da klijenti ne čekaju duže od 20 sekundi, neophodno da rade tri operatera pre podne i tri operatera posle podne.

“U simulaciji za radni dan bilo je u proseku 194 poziva klijenata i 60 poziva zaposlenih. Klijenti su najviše čekali u trećem satu, u proseku 6,27 sekundi, u petom satu u proseku 5,73 sekundi, a zatim u drugom satu u proseku 4,78 sekundi. Zaposleni su takođe najviše čekali u trećem satu, u proseku 4,98 sekundi, zatim u petom satu u proseku 2,91 i u četvrtom satu u proseku 2,79 sekundi.

Rezultati simulacije za subotu prikazuju da je u proseku bilo 65 klijenata i 18 zaposlenih koji su kontaktirali kol centar. Najviše klijenata je čekalo u prvom satu 2,98, u drugom satu 0,63 sekundi dok su u prvom satu u proseku zaposleni čekali 1,98 sekundi u drugom 1,10 sekundi, a u ostalim satima nije bilo čekanja dužeg od jedne sekunde odnosno nije bilo čekanja.” (Stefanov, Makajić-Nikolić, & Kostić-Stanković, 2015).

Primer kretanja vremena čekanja klijenata u jednoj od simulacija je prikazan na slici 23.



Slika 23. Prikaz čekanja u drugoj replikaciji za klijente u trećem satu radnog dana (Stefanov, Makajić-Nikolić, & Kostić-Stanković, 2015)

Shodno navedenom, na osnovu simulacije Petrijevih mreža može da se zaključi da je potrebno da rade tri operatera pre podne i tri operatera posle podne. Takođe, utvrđeno je

da je potrebno da rade tri operatera pre podne i tri operatera posle podne tradicionalnom metodom. Na osnovu svega navedenog zaključuje se da tradicionalna metoda i simulacija pomoću Petrijevih mreža prikazuju iste rezultate. Naime, samo u trećem satu prve smene tradicionalnom metodom proračuna dolazi se da je potrebno je da rade 4 operatera, ali ukoliko se izuzme pik dolazi se da tri operatera treba da rade pre podne i tri operatera treba da rade posle podne.

Navedeni proračun odnosi se na pozive od strane klijenata i zaposlenih u banci, a na dobijeni broj operatera treba dodati još po jednog operatera za izradu imejlva pre podne i posle podne, pa se proračunom dobija da je potreban broj operatera za rad u kontakt centru četiri operatera pre podne i četiri operatera posle podne. Proračun je urađen uz pretpostavku da svi operateri rade sve poslove u kontakt centru.

12.2.6. Proračun broja poziva u kampanji koja poziva klijente

Pored proračuna potrebnog broja radnika za pozive koji pristižu u kontakt centar, potrebno je izvršiti i proračun potrebnog broja radnika za odlazne (*outbound*) pozive.

Za navedeni proračun koristi se jednostavna formula, a u nastavku će biti prikazan proračun potrebnog broja radnika za odlazne pozive.

Na primer, ukoliko je radno vreme operatera 480 minuta (navedeni iznos se dobija kada se pomnoži osam radnih sati sa 60 minuta po satu), a raspoloživost radnika iznosi 420 minuta (480 minuta je radno vreme operatera, 30 minuta traje pauza i dva puta po 15 minuta dozvoljeno je da operateri koriste kratke pauze) i ukoliko se razmatra slučaj za 1.000 kontakata, a pod pretpostavkom da je vreme trajanja razgovora 3 minuta, potreban broj radnika računa se na sledeći način:

$$\text{Potreban broj radnika} = 1000 / (420 / 3) = 1000 / 140 \approx 7$$

Shodno navedenom, proračunom je utvrđeno da je u skladu sa postavljenim zahtevom potrebno obezbediti sedam radnika.

12.2.7. Matematički model za proračun ukupnog broja potrebnih operatera po smenama

Matematički model koji rešava problem broja potrebnih radnika po smenama predstavljen je formulama (1)-(3). Navedeni model se primenjuje na podatke iz prethodnog primera, a njegovo optimalno rešenje predstavlja potreban broj operatera po smenama.

Skup S predstavlja skup smena, a T -skup planiranih perioda koje pokrivaju smenu u rasporedu. Parametar a_t predstavlja broj potrebnih operatera u periodu $t, t \in T$ a promenljive $x_s, s \in S$ broj potrebnih operatera po smenama.

$$x_s, s \in S$$

Matematički model koji rešava broj potrebnih radnika je sledeći:

$$\min \sum_{s \in S} x_s \tag{1}$$

p.o.

$$\sum_{s \in S} x_s \geq a_t, t \in T \tag{2}$$

$$x_s \geq 0 \tag{3}$$

Funkcijom cilja minimizira se broj radnika po smenama, a ograničenjem (2) obezbeđuje se da taj broj zadovolji potrebe za operaterima u svakom od perioda.

12.2.8. Određivanje potrebnog broja radnika po smenama u kampanji koja prima pozive

Određivanje potrebnog broja radnika za rad u grupi

Na osnovu prethodno navedenog matematičkog modela, a u slučaju da operateri rade u grupama, rešenje je da operateri rade u dve smene, a ukupan broj operatera treba da bude 12. U prvoj smeni treba da radi šest operatera: jedan operater koji odgovara na poruke, i pet operatera koji rade pozive i poruke paralelno. Prva smena podrazumeva

radno vreme od 8 do 16 časova. U drugoj smeni koja treba da bude od 13 do 20 časova i subotom od 10 do 15 časova, treba da radi šest operatera.

Drugo rešenje podrazumeva tri smene, prva smena od 8 do 16, druga od 9 do 15 h i treća od 13 do 20 časova i subotom od 10 h do 15h. U tom slučaju u prvoj smeni treba da rade tri operatera za pozive i poruke i jedan operater za poruke, u drugoj smeni treba da rade dva operatera za pozive i poruke i u trećoj smeni treba da radi šest operatera za pozive i poruke.

Ukoliko se izuzme pik subotom u 10 h, kao i ako se uzme u obzir da poruke mogu da se rade kada ima više agenata, potrebno je da radi ukupno 10 agenata. U prvoj smeni treba da radi jedan operater koji radi poruke i tri operatera koji rade pozive i poruke, u drugoj smeni dva operatera, a u trećoj smeni četiri operatera.

U tabelama 18. i 19. prikazan je broj radnika po smenama i problem raspoređivanja 12 radnika po smenama, radnim danima i subotom koje pokriva 12-časovno radno vreme radnim danom i 5-časovno radno vreme subotom na način koji objašnjavaju određeni autori (Gans, Koole, & Mandelbaum, 2003).

Tabela 18. Primer matrice za problem rasporeda radnika radnim danom

Vreme		j=1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8:00-8:29	i=1	1	1	1	1								
8:30-8:59	2	1	1	1	1								
9:00-9:29	3	1	1	1	1	1	1						
9:30-9:59	4	1	1	1	1	1	1						
10:00-10:29	5	1	1	1	1	1	1						
10:30-10:59	6	1	1	1	1	1	1						
11:00-11:29	7	1	1	1	1	1	1						
11:30-11:59	8	1		1	1	1	1						
12:00-12:29	9		1		1	1	1						
12:30-12:59	10	1	1	1		1	1						
13:00-13:29	11	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1

UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA

13:30-13:59	12	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
14:00-14:29	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14:30-14:59	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15:00-15:29	15	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
15:30-15:59	16	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	
16:00-16:29	17					1	1	1	1		1	1	1
16:30-16:59	18					1	1	1	1	1		1	1
17:00-17:29	19							1	1	1	1		1
17:30-17:59	20							1	1	1	1	1	1
18:00-18:29	21							1	1	1	1	1	1
18:30-18:59	22							1	1	1	1	1	1
19:00-19:29	23							1	1	1	1	1	1
19:30-19:59	24							1	1	1	1	1	1

Tabela 19. Primer matrice za problem rasporeda radnika subotom

Vreme		j=1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10:00-10:29	25							1	1	1	1	1	1
10:30-10:59	26							1	1	1	1	1	1
11:00-11:29	27							1	1	1	1	1	1
11:30-11:59	28								1	1	1	1	1
12:00-12:29	29							1		1	1		1
12:30-12:59	30							1	1		1	1	
13:00-13:29	31							1	1	1		1	1
13:30-13:59	32							1	1	1	1	1	1
14:00-14:29	32							1	1	1	1	1	1
14:30-14:59	33							1	1	1	1	1	1

Navedene tabele prikazuju i raspored pauza od pola sata po smenama, a pristupilo se pravljenju pauza tako da pauza bude korišćena sredinom radnog vremena, a da ne ugrožava raspored radnika.

Određivanje potrebnog broja radnika za rad kada svi operateri rade sve poslove

Rešavanjem prethodnog matematičkog modela određen je i broj potrebnih radnika kada svi operateri rade sve poslove. Na osnovu podataka u prethodnim tabelama (tabelama 16. i 17.), a u slučaju da svi operateri rade sve poslove, prilikom tradicionalnog obračuna potrebnog broja radnika, došlo se do proračuna da u kontakt centru treba da radi devet operatera raspoređenih u dve smene. U prvoj smeni, koja je od 8 do 16 časova, treba da radi jedan operater koji odgovara na poruke i još četiri operatera koji rade pozive i poruke, u drugoj smeni, koja je od 13 do 20 časova i subotom od 10 do 15, časova treba da rade još četiri operatera.

Ukoliko se izuzme „pik“ evidentiran u 10 časova radnim danom, optimalan broj operatera koji treba da rade je osam, tako da u prepodnevnoj smeni rade tri operatera koji rade pozive i poruke i jedan operater koji radi poruke, a u poslepodnevnoj smeni potrebno je da rade četiri operatera.

Shodno prethodno navedenom, i ukoliko se izuzme pik u 10 časova radnog dana prilikom obračuna tradicionalnom metodom, proračun broja potrebnih radnika urađen tradicionalnom metodom i metodom simulacije pomoću Petrijevih mreža prikazuje iste rezultate. Navedeni rezultati prikazuju da je u kontakt centru potrebno da radi osam radnika raspoređenih u dve smene, tako da četiri radnika rade pre podne i četiri radnika posle podne. Navedenim proračunom se dokazuje i hipoteza da tradicionalna i metoda simulacije pomoću Petrijevih mreža prikazuju iste rezultate.

12.2.9. Rastur (*shrinkage*)

Kada se računa potreban broj radnika potrebno je računati i rastur (*shrinkage*). Rastur se sastoji od nekoliko komponenti, a u tabeli 20. može da se vidi na koji način se računa rastur.

Tabela 20. Primer rastura u kontakt centru

Kategorija	Kalkulacija	Godišnji rastur
Plaćeni odmor	8 sati x 22 dana	176 sati
Plaćena pauza	½ sata/dan x 5 dana x 50	125 sati

UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA

	nedelja	
Sastanci	½ sati/dan x 5 dana x 50 nedelja	125 sati
Trening	1 sat/nedelji x 50 nedelja	50 sati
Vreme van telefona	½ sata/danu x 5 dana x 50 nedelja	125 sati
Neočekivano	½ sata/dan x 5 dana x 50 nedelja	125 sati
	Ukupno	726
		(2.088 sati raspoloživosti)
	Rastur	34,77%

Na osnovu proračuna, ukupan rastur iznosi 34,77%. Ukoliko se uzmu u obzir prethodni proračuni i ukoliko se izuzmu „pikovi“, kao optimalan broj radnika po smenama, a u kojima je potrebno da radi 10 operatera, kada rade operateri po grupama ili 8 operatera kada operateri rade svi sve poslove, pomnoženo sa rasturom dolazi se do zaključka da je potrebno da radi 14 operatera kada su operateri podeljeni po grupama, odnosno 11 operatera kada svi operateri rade sve poslove.

Na osnovu navedenog dolazi se do zaključka i potvrde pretpostavke da, kada u kontakt centru svi operateri rade sve poslove, potrebno je angažovati manji broj operatera nego u situaciji kada se radi u grupi. Na navedenom primeru Komercijalne banke ad Beograd, zaključuje se da je potrebno da radi tri operatera manje.

Kada se dobije proračun potrebnog broja radnika u kontakt centru, potrebno je, zatim, stalno pratiti da li se nešto promenilo prilikom dobijanja poziva i poruka, da li se povećao ili smanjio njihov broj, i ukoliko dođe do promena, potrebno je ponoviti korake i ponovo odrediti potreban broj radnika po smenama. U obračun potrebnog broja radnika po smenama potrebno je uključiti i rastur (*shrinkage*).

Treba napomenuti da navedeni proračun važi isključivo za dolazne pozive. U kontakt centrima u kojima svi operateri rade sve poslove (*contact blending*), oni obično rade i dolazne i odlazne pozive, te se na taj način još više smanjuje broj potrebnih radnika.

12.2.10. Matematički model za pravljenje rasporeda rada

Pravljenje rasporeda može da se formuliše na sledeći način: potrebno je odrediti u kojoj smeni svaki operater treba da radi u toku meseca (Stefanov, Kostić-Stanković, & Makajić-Nikolić, 2014).

Skup I predstavlja skup operatera u kontakt centru, $i \in I$, N je skup sedmica u toku meseca, $j \in N$, a S predstavlja skup smena, tako da je $S = \{\text{Prepodne, Popodne}\}$.

$$x_{ijs} = \begin{cases} 0, & \text{ako } i\text{-ti operater radi u } s\text{-toj smeni } j\text{-te nedelje} \\ 1, & \text{u suprotnom} \end{cases}, i \in I, j \in N, s \in S$$

$$x_{i02} = \begin{cases} 1, & \text{ako je } i\text{-ti operater radio poslednje u... poslednoj nedelji prethodnog meseca} \\ 0, & \text{u suprotnom} \end{cases}, i \in I$$

Matrica B prikazuje sva odsustvovanja i ona se definiše sledećim elementima:

$$b_{ij} = \begin{cases} 0, & \text{ako je } i\text{-ti operater odsutan u toku } j\text{-te nedelje} \\ 1, & \text{u suprotnom} \end{cases}, i \in I, j \in N$$

Definisana je i sledeća matrica koja definiše kada operater ne treba da radi. Navedenom matricom može da se sprovede i želja operatera za određenom smenom.

$$c_{ijs} = \begin{cases} 1, & \text{ako } i\text{-ti operater } j\text{-te nedelje ne treba da radi } s\text{-tu smenu} \\ 0, & \text{u suprotnom} \end{cases}, i \in I, j \in N, s \in S$$

S obzirom na to da je neophodno da u svakoj smeni radi jedan vođa smene, jedan od uslova je upravo to, da uvek mora da radi bar jedan vođa smene pre podne i bar jedan posle podne. Iz tog razloga neophodno je uvesti skup V , tako da je $V \subset I$. Minimalni potreban broj vođa smene je predstavljen parametrom v_s , a $s \in S$. Potrebno je definisati i operatere koji govore engleski jezik, $E \in I$. Na kraju, parametar o_s predstavlja minimalan broj potrebnih agenata u s - smeni.

Dakle, da bi se definisao matematički model potrebno je da se ispune određeni uslovi. Sledećim uslovima se postiže efikasnost u radu kontakt centra:

- Prilikom kreiranja rasporeda treba obezbediti da u svakoj smeni radi bar po jedan vođa smene;

- Kada se pravi raspored, prva nedelja u rasporedu nije nezavisna, već se kreira nakon poslednje nedelje iz prethodnog meseca, te je neophodno uzeti u obzir poslednju sedmicu prethodnog meseca i kreirati raspored tako da operater ne može da radi dve sedmice zaredom posle podne;
- Raspored treba da se napravi tako da u svakoj smeni mora da radi jedan operater koji govori engleski jezik;
- Operater ima mogućnost da izrazi želju da radi ili ne radi određenu smenu određene sedmice u mesecu. (Oba uslova su obuhvaćena uslovom da operater može da izrazi želju za određenom smenom).

Navedeni uslovi se nazivaju “tvrđi” uslovi, jer od njih nije moguće odstupiti, a postoji i jedan “meki” uslov koji je predstavljen time da tri vođe smene treba da rade pre podne, kao i da jedan vođa treba da radi posle podne.

S obzirom na to da je poslednji uslov “meki” uslov od koga se može vršiti odstupanje, uvode se devijacione promenljive koje se definišu na sledeći način:

dv_{sj}^-, dv_{sj}^+ - odstupanja od broja vođa smene po smeni, $s \in S, j \in N$.

Problem pravljenja mesečnog rasporeda operatera definisan je matematičkim modelom ciljnog programiranja i predstavlja se na sledeći način:

$$\min \sum_{j \in N} dv_{sj}^- + \sum_{j \in N} dv_{sj}^+ \quad (1)$$

p.o.

$$\sum_{s \in S} x_{ijs} = b_{ij}, i \in I, j \in N \quad (2)$$

$$\sum_{i \in I} b_{ij} x_{ijs} \geq o_s, s \in S, j \in N \quad (3)$$

$$\sum_{i \in O} b_{ij} x_{ijs} - dv_{sj}^- + dv_{sj}^+ = v_s, s \in S, j \in N \quad (4)$$

$$\sum_{i \in V} b_{ij} x_{ijs} \geq 1, s \in S, j \in N \quad (5)$$

$$x_{ij-12} + x_{ij2} \leq 1, s \in S, j \in N \quad (6)$$

$$\sum_{i \in E} b_{ij} x_{ijs} \geq 1, s \in S, j \in N \quad (7)$$

$$x_{ijs} c_{ijs} = 0, i \in I, s \in S, j \in N \quad (8)$$

$$dv_{sj}^- \geq 0, dv_{sj}^+ \geq 0, i \in I, j \in N, s \in S$$

“Funkcijom cilja minimizira se odstupanje od potrebnog broja vođa smene po smeni.

Ograničenjem 2 obezbeđuje se da se svakom operateru dodeli jedna smena u toku svake sedmice u mesecu za one radnike koji su prisutni svih dana u toku sedmice.

Ograničenjem 3 obezbeđuje se da u svakoj smeni radi minimalano potreban broj operatera u toku svake sedmice u mesecu.

Ograničenje 4 odnosi se na poželjan broj vođa smene i od tog uslova se može odstupiti.

Ograničenje 5 odnosi se na uslov da u svakoj smeni radi bar jedan vođa smene.

Ograničenje 6 odnosi se na zahtev da operater ne sme da radi dve nedelje zaredom posle podne.

Ograničenjem 7 obezbeđuje se da u svakoj smeni mora da radi bar jedan operater koji zna engleski jezik.

Ograničenjem 8 obezbeđuje se da operater ne treba da radi određenu smenu. Navedenim ograničenjem obezbeđuje se da se operaterima, ukoliko je to moguće, ispuni želja za određenom smenom.” (Stefanov, Kostić-Stanković, & Makajić-Nikolić, 2014)

12.2.11. Raspored operatera

Raspored radnika se pravi na osnovu trenutnog broja radnika koji rade u kontakt centru u službi podrške. S obzirom na to da je za raspoređivanje bilo devet operatera, isti su uzeti u obzir prilikom pravljenja rasporeda.

Kako jedan operater ima fiksnu smenu tako da uvek radi pre podne, on nije uzet u razmatranje. Shodno navedenom, raspored je pravljen za osam trenutno raspoloživih operatera, a devetom je dodeljena prepodnevna smena.

Matematički model je rešen pomoću GNU Linear Programming KIT (GLPK), softvera (*open source*) kojim se rešavaju problemi linearnog i mešovitog celobrojnog programiranja (GLPK, 2014). Optimizacija je bila skoro trenutna.

Rešavanjem navedenog problema došlo se do više rešenja, a jedno od rešenja prikazano je u tabeli 21. Operateri koji su u toku nedelje uzeli slobodan dan na rasporedu su napisani iskošenim slovima i evidentirano je da rade uvek pre podne, a iskošenim slovima i da radi pre podne evidentiran je i operater koji radi isključivo prepodnevnu smenu. Operateri koji su navedeni iskošenim slovima izuzeti su iz rešenja.

Tabela 21. Raspored radnika

Smene po nedeljama	5.5-10.5.	12.5-17.5.	19.5-24.5.	26.5-31.5.
Pre podne 8h-16h	Šećerov	Erdeljan	Šećerov	Šećerov
	Šumanović	Jokić	Jokić	Erdeljan
	<i>Erdeljan</i>	Kovačević	Kovačević	Jokić
	<i>Jokić</i>	Šumanović	Šumanović	Šumanović
	<i>Zlatanov</i>	Čarović	Zlatanov	Čarović
	<i>Stanojević</i>	<i>Zlatanov</i>	<i>Stanojević</i>	<i>Stanojević</i>
	<i>Cvijić</i>	<i>Cvijić</i>	<i>Cvijić</i>	<i>Cvijić</i>
Posle podne 13h-20h	Kovačević	Šećerov	Erdeljan	Kovačević
	Čarović	Stanojević	Čarović	Zlatanov

13. Unapređenje poslovne komunikacije određivanjem ciljeva operaterima i opisom poslova

Nakon što se organizuje kontakt centar, radnici prime u radni odnos, urade se treninzi i odredi potreban broj radnika koji se rasporede po smenama, potrebno je odrediti im ciljeve i detaljno opisati posao koji zaposleni treba da obavljaju.

Takođe, potrebno je pratiti izvršenje ciljeva. Svaki zaposleni treba jasno da zna svoje ciljeve, a ciljevi agenata potrebno je da se usaglase sa ciljevima organizacije.

U svrhu postizanja ciljeva, potrebno je da postoji dobar sistem praćenja kvaliteta rada operatera kako bi se ispravili eventualni nedostaci, ali i da bi se uporedili postignuti ciljevi.

Kontakt centar mora da funkcioniše kao tim i da bi se stvorila posebna veza među operaterima, potrebno je tu vezu održavati.

Ciljevi operatera

Pre nego što se pristupi praćenju rada agenata, prethodno je potrebno dodeliti ciljeve operaterima, kako bi znali šta se od njih očekuje. Ciljevi koji su dodeljeni operaterima, potrebno je da budu u skladu sa ciljevima banke. Navedeni ciljevi mogu da se menjaju, ali postoji nekoliko univerzalnih koji treba da se dostignu i to treba da bude naznačeno kako bi mogli da se u skladu sa istim ponašaju. Opšti ciljevi koji se postavljaju pred operatera su sledeći:

- Što više zadovoljnih klijenta - Potrebno je da se kontakt sa klijentom uspostavi tako da se i u specifičnim situacijama pronade rešenje kojim će obe strane biti zadovoljne, i klijent i banka. Kontakt sa klijentom treba da se obavi na takav način da se za problem klijenta nađe rešenje.
- Što veći broj uspešno urađenih poziva odnosno poruka - Velika produktivnost je takođe potrebna prilikom rada sa klijentima. Potrebno je da bude što veći broj kontakata po operateru, jer se na taj način smanjuju troškovi kontakta centra.
- Visok kvalitet rada - Operater treba da radi u skladu sa procedurama i da saopštava tačne informacije klijentima. Svaki operater treba da poštuje

procedure rada banke i da usklađuje rad u kontakt centru sa opštim pravilima rada banke.

- Nizak nivo konsultacija - U razgovoru sa klijentom operater ima mogućnost da se konsultuje sa supervizorom, ali konsultacije mogu biti opravdane i neopravdane. U opravdane spadaju konsultacije kada je u pitanju neka specifična situacija, a u neopravdane informacija koja je uobičajena i koju bi operater trebalo da zna.

Opis posla

Različiti su opisi posla u kontakt centru u zavisnosti na kojoj poziciji radi zaposleni.

Direktor

Implementira nove kanale komunikacije u odeljenju, analizira broj poziva i po potrebi zapošljava, otpušta nove radnike, ali i upravlja timom.

Šef službe

Šef službe nadgleda broj poziva i procenjuje potreban broj radnika. Prati trendove koji postoje na mesečnom, kvartalnom, polugodišnjem i godišnjem nivou i predviđa broj poziva. Obezbeđuje da zaposleni imaju treninge, pazi da zaposleni timski rade. Pravi raspored rada na mesečnom nivou.

Supervizori

Nadgledaju rad operatera i obezbeđuje odgovor operaterima kada im je potreban. Koordinira sa drugim zaposlenima u banci kada je u pitanju neka informacija koja je potrebno da se sazna.

Vođa smene

Vođa smene ima ulogu da pomaže supervizoru u praćenju rada operatera, ali se i javlja na pozive klijenata i radi odgovore na poruke.

Operateri

Primaju pozive i imejllove i treba da imaju visok nivo znanja, sa što manje konsultacija.

Kada se dodele ciljevi, sledi praćenje ispunjenja ciljeva i saopštavanje rezultata zaposlenima.

14. Unapređenje poslovne komunikacije praćenjem kvaliteta rada agenata Standardi kvaliteta rada

Prilikom svakog rada postoje standardi, pa tako i prilikom razgovora sa klijentima, razgovor prolazi kroz nekoliko faza, i to su:

- priprema za razgovor
- započinjanje razgovora
- informisanje klijenta
- argumentovanje
- neutralisanje prigovora
- završetak razgovora.

Uobičajeno je da operater na početku pozdravi klijenta, kao i da se predstavi, da govori brzinom koja klijentu odgovara tako da može da ga razume i eventualno zapiše ono što želi, ali i da pažljivo sasluša pitanje i precizno odgovori.

Kada je o pisanoj komunikaciji reč, klijent treba prvo da se pozdravi i oslovi na početku, a otpozdravi na kraju. Takođe, postoji praksa da se na kraju potpiše osoba koja šalje imejl. Treba voditi računa da poruka bude napisana u logički podeljenim celinama, pasusima. Za pisanu formu bira se font *Arial* ili *Times New Roman*, a veličina slova je 10 ili 12. U situacijama kada je to potrebno, klijenta treba uputiti na određeni link ili u prilog uneti dokument. Ukoliko se šalje odgovor na određenu poruku, poruka se vraća sa klijentovom temom (*subject*), dok ukoliko operater piše novu poruku, potrebno je da napiše prigodnu temu.

Da bi se u kontakt centru optimizovao rad, preporuka je da postoje korisne fraze koje je moguće koristiti u kontakt centru, (Bacal, 2011) jer se na taj način štedi vreme. Korisne fraze mogu da se upotrebe u situaciji kada klijent žuri, kada treba objasniti klijentu proceduru sa kojom se klijent ne slaže, kada nema odgovora na neko klijentovo pitanje, kada postavi pitanje koje nije za banku ili je klijent nepristojan.

Na temu institucionalne komunikacije postoji dosta pisanih i objavljenih naučnih radova.

Institucionalni razgovori i razgovori u svakodnevnom govoru se razlikuju. Prilikom insitucijskog razgovora potrebno je da se koriste podaci institucije za koju se radi. Mnogi autori bavili su se razlikama između institucionalnog govora i svakodnevnog razgovora (Heritage, 2005) (Antaki, 2011).

Postoji nekoliko stanja prilikom razgovora između operatera i klijenta. Jedno od tih stanja je neutralno stanje koje se još naziva i neemotivno stanje. Kada je u pitanju emocija koja se pojavljuje u razgovoru to mogu biti: sreća, ljutnja, dosada i strah. Emocijama operatera, kao i institucionalnim govorom u banci bavili su se određeni autori, između ostalog i Petrushin (Petrushin, 2000). Neki autori (Ververidis & Kotropoulos, 2006) (Chenchah & Zied, 2014) pišu o tome da neke emocije mogu da se prepoznaju i automatski. Detaljnije su pisali o tome i drugi autori (Mishne, Carmel, Horry, Roytman, & Soffer, 2005). Neki autori, smatraju da je konverzacija u kontakt centru projekat (Bechet, et al., 2012).

Za institucionalni razgovor, odnosno interakciju karakteristično je da se pojavljuju različite raspodele moći. Na osnovu toga rađena je studija slučaja koja se odnosi na raspodele moći između operatera i potrošača (Lelićanin & Šuvaković, 2011).

Neki autori u svojim radovima objašnjavaju da interakcija između operatera i klijenta može da se obavi putem više kanala komunikacije, kao što su telefon i poruka, a kao što je i u ovom radu slučaj (Pallotta, Delmonte, Vrieling, & Walker, 2013).

Neki autori analiziraju imejlove, a i u ovom radu se radi analiza imejlava. Takođe analiziraju se i imejlovi koji su urađeni kao šabloni (Kosseim, Beauregard, & Lapalme, 2001)

Praćenje kvaliteta rada agenata

Da bi se utvrdilo koliko su operateri ispunili cilj rada, potrebno je da se prati njihov rad. Praćenje agenata može da se vrši s vremena na vreme ili po potrebi, ali bi praćenje trebalo da se radi permanentno i to bar „3 do 15“ (Fluss, 2005) poziva po operateru u toku meseca.

Obično se „prati se kvantitativni (pozivi na sat, prosečno trajanje poziva, vreme između poziva i slično) i kvalitativni (sadržaj, stil, pridržavanje pravila, itd.) aspekti poziva

operatera“ (Aksin, Armony, & Mehrotra, 2007). U određenim situacijama kvantitativni i kvalitativni ciljevi mogu da se suprotstavljaju. Ovo se dešava u situacijama kada treba raditi kvalitetno, a kada ima puno posla i treba raditi brzo. U tim situacijama zbog kvantiteta gubi se na kvalitetu. Dalje, klijent može da bude nezadovoljan tim tretmanom i da zbog toga uloži prigovor. Takođe, operater može u tim situacijama da bude pod stresom i nervozno da radi.

Obično se u kontakt centru pozivi snimaju, te se prilikom preslušavanja pristupa snimljenim razgovorima i tom prilikom se utvrđuje koliko je razgovor kvalitetan. To se obično radi preko aplikacije koja omogućava praćenje i preslušavanje poziva.

Kada su imejlovi u pitanju beleži se svaki urađen imejl i isti se ocenjuje. „Operateri vole da čuju na koji način mogu da poboljšaju svoj rad, ali, takođe, vole da čuju i kada rade nešto dobro.“ (Fluss, 2005). Ukoliko prođe određeni period između razgovora, odnosno, urađene poruke i povratne informacije, to smanjuje efektivnost, pa se zbog toga preporučuje da se sastanci na kome će biti prezentovane povratne informacije češće organizuju.

Takođe, ukoliko operater ima neki teži razgovor potrebno je da se odmah prati rad operatera pristupanjem preko telefona. Na taj način može da se pomogne operateru da dobro završi težak razgovor.

Ovakav način praćenja je veoma efikasan, a supervizori mogu da imaju bolji uvid u rad zaposlenih i da operaterima u terminima određenim za povratnu informaciju saopšte kvalitet njihovog rada.

Osim slušanja razgovora, postoji i video zapis tako da može da se isprati šta operater radi na računaru dok razgovara sa klijentom.

Kada supervizor hoće da isprati poziv operatera pristupa aplikaciji, pronalazi operatera i poziv. Poziv može da se pronađe po operateru, vremenu (datumu i satu) poziva, ali i po broju telefona odnosno lokalu ukoliko se radi o internom razgovoru.

Kada se ocenjuju razgovori prethodno se izabere test kojim će se ocenjivati. Naime, u aplikaciji već postoje kriterijumi koji se ocenjuju, a sa kojima operateri unapred treba da budu upoznati. Neki od kriterijuma koji se ocenjuju kod operatera su sledeći:

- Operater je pozdravio i otpozdravio klijenta
- Operater želi da pomogne klijentu
- Operater ljubazno pristupa razgovoru
- Operater je dobro završio razgovor sa teškim klijentom
- Operater se bezrazložno konsultovao
- Operater je odgovorio na sve što ga je klijent pitao
- Operater je tačno odgovorio na klijentovo pitanje i slično.

Zatim se ocenjuje razgovor. Na neka pitanja u vezi sa razgovorom može da se odgovori sa da, ne ili ne postoji, a neka se ocenjuju ocenom. Preporuka je da skala bude manja radi jednostavnosti ocenjivanja (na primer, skala sa pet stepeni prikazana je u formi -2, -1, 0, 1, 2).

Sistem sabira rezultate i radi procenat uspešnosti razgovora (od 0 do 100 procenata) i na taj način može da se utvrdi uspešnost rada agenata, ali i da se međusobno uporedi rad operatera. Nakon što se uradi procena rada agenata, može da se uradi usmena povratna informacija, ali može i da se pošalje operateru procena rada putem imejla.

Sabiranjem rezultata dobija se izveštaj koji može da se prezentuje menadžmentu.

Osim što se ocenjuje operater pojedinačno putem određenog poziva, formiraju se izveštaji rada operatera. Neki od parametara koji mogu da se dobiju iz sistema su sledeći:

- Broj poziva: govori koliko je bilo poziva po operateru
- Prosečno vreme odgovora na poziv: govori koliko se brzo operater odazvao na poziv klijenta ili se uključio govorni automat
- Odbijen poziv: koliko poziva je odbijeno
- Prosečna dužina kontakta: odnosi se na to koliko vremena je potrebno operateru u proseku da bi završio poziv;

- Operaterska dostupnost: odnosi se na to koliko je operater dostupan da preuzme poziv, kao i koliko je ulogovan (*ready*);
- Operaterska zauzetost: procenat vremena koliko je zauzet sa klijentom
- Procenat razgovora: u procentima se konvertuje kontakt u prodaji
- Procenat odbijenih poziva: koliko je poziva odbijeno
- *Servis level*: odnosi se na to koliko se operater brzo javlja na telefon. Takođe, potrebno je da se prilikom poziva prati rad operatera na taj način što se gleda da li se javlja u roku od 20 sekundi na 80% poziva, jer to predstavlja uobičajeno vreme javljanja na prvo zvono.

Kao što se prate pozivi, prati se i rad poruka, tako što se ocenjuje svaka poruka. Navedeno rade supervizori koji prate rad agenata. Obračunom svih urađenih poruka, nakon određenog perioda, dobija se izveštaj koji prikazuje efikasnost u rada sa porukama u određenom periodu.

Izveštaj o porukama uz izveštaj o usmenim razgovorima predstavlja pregled rada operatera u kontakt centru.

14.1. **Studija slučaja: Analiza efikasnosti komunikacije u kontakt centru Komerijalne banke ad Beograd**

U kontakt centru Komerijalne banke ad Beograd, pozivi se prate preko programa u kome se pristupa snimku razgovora, a zatim se ocenjuje pomoću unapred pripremljene forme.

Praćenje rada vrši se na više načina i to: prati se rad izrađenih poruka, obavljenih poziva i slično.

S obzirom da se sve instrukcije unose u bazu znanja, imejlovi se pišu na osnovu teksta iz baze znanja. Ukoliko poruke (poruke preko imejla, Tvitera, Fejsbuka i slično) sadrže kompleksnija pitanja, potrebno je da se konsultuju nadležne službe, a kako bi se dobio adekvatan odgovor, odnosno kako bi se poslao imejl nadležnoj službi. Nakon što se imejl pošalje nadležnoj službi, ista direktno odgovara klijentu ili šalje odgovor kontakt centru koji se dalje prosleđuje klijentu.

Kada imejl stigne, supervizor ga raspoređuje slobodnom operateru. Ovaj piše odgovor, a zatim dostavlja na određenu internu adresu kako bi se izvršila provera. Nakon što supervizor odobri slanje poruke, operater šalje klijentu odgovor.

Supervizor svaku poruku koju operater pošalje klijentu evidentira u tabelu Evidencija imejllova. U navedenu tabelu upisuje datum kada je poruka poslata, temu (*subject*), ocenu težine (jednostavan, uobičajen, težak), kvalitet (kvalitetan, nekvalitetan), broj ispravki, a postoji i prostor za napomenu u vezi sa ispravkama. Navedeni opis piše se kod svakog operatera, što omogućava procenu rada operatera na osnovu kvaliteta izrađenih imejllova.

Na kraju svake nedelje, kao i meseca odnosno godine, na osnovu navedene tabele pravi se tabela uspešnosti rada imejllova po operateru, što dalje služi kao povratna informacija operaterima koliko uspešno rade imejllove.

Na povratnoj informaciji operateru se saopštava uspeh u radu imejllova i poziva, a na osnovu proračuna iz navedenih tabela.

S obzirom na to da svaka institucija ima propisane standarde komunikacije u radu sa klijentima, tako i Komercijalna banka ad Beograd ima određene standarde na osnovu kojih je potrebno da operater radi sa klijentima. Postoje standardi za pisanu i za usmenu komunikaciju.

Klijenti se javljaju kontakt centru Komercijalne banke na jedan od više načina, putem telefona na jedan od dva broja telefona: 0700 800 900 ili 011/2018-600, kao i putem imejla: kontakt.centar@kombank.com, putem Fejsbuk strane <https://www.facebook.com/kombank> ili Tvitera <https://twitter.com/kombank>.

Da bi se ocenili pozivi unapred postoje forme. U ovom primeru prikazani su poziv i poruka od 11.2.2014. godine, a u toku tog dana odgovoreno je na 278 poziva, kao i na 40 imejllova.

U nastavku teksta biće prikazan način na koji su ocenjeni poziv i poruka kao primer usmene i pisane komunikacije.

Na ovaj način dobija se ocena rada operatera, a povratnom informacijom se sugerise operateru šta može da koriguje, da bi se povećao kvalitet rada i zadovoljstvo klijenata.

Osnovna hipoteza od koje se polazi jeste da operateri u kontakt centru dobro obavljaju svoj posao, te klijentima pružaju informacije visokog kvaliteta, a na osnovu mišljenja menadžmenta. Osim navedenog operateri se pridržavaju propisa i imaju visok nivo znanja.

Da bi se ocenili pozivi u obzir su uzeti sledeći parametri:

1. **Operater je pozdravio i otpozdravio klijenta:** Pozdrav koji se očekuje jeste: „Dobar dan, (ime operatera), izvolite“, odnosno ukoliko se klijent autentifikovao očekuje se da pozdrav glasi: „Dobar dan gospodine/gospođo (prezime klijenta), (ime operatera), izvolite“. Takođe, potrebno je da operater pozdravi klijenta na jeziku za koji se klijent opredelio (srpskom ili engleskom). Ovaj kriterijum se ocenjuje u rasponu od 0 do 2.
2. **Operater je utvrdio razlog poziva:** Potrebno je da operater sluša klijenta, ali i da ga pitanjima podstakne da precizno kaže razlog poziva kako bi mu mogao saopštiti tačne informacije u vezi sa pitanjem. Ovaj kriterijum se ocenjuje u rasponu od -2 do 2.
3. **Tačnost informacija:** Potrebno je da operater sa sigurnošću odgovara klijentu na njegovo pitanje, pružajući mu tačnu informaciju. Ovaj kriterijum se ocenjuje u rasponu od -2 do 2.
4. **Kompletnost informacija:** Važno je da operater kaže sve neophodne informacije. Ovaj kriterijum se ocenjuje u rasponu od -2 do 2.
5. **Brzina i jasnost prilikom izlaganja:** Prilikom razgovora sa klijentom, operater mora da bude jasan i da prilagodi brzinu izlaganja. Ako klijent nešto nije razumeo, potrebno je da operater ponovi informaciju. Takođe, ako je potrebno klijenta uputiti na nešto, neophodno je razložno dati uputstva na koji način klijent može saznati traženu informaciju. Ovaj kriterijum se ocenjuje u rasponu od -2 do 2.
6. **Empatija u razgovoru:** Operater prilikom razgovora sa klijentom treba da ima pozitivan stav. Ovaj kriterijum se ocenjuje u rasponu od -2 do 2.

7. **Profesionalnost:** Profesionalnost ili profesionalna moć ogleđa se u tome da operater mora da ima tačno definisan sled prilikom saopštavanja informacija, da koristi profesionalni jezik, bodri klijenta kada izlaže pitanje, usmerava razgovor u željenom pravcu, potpitanjima razjašnjava postavljeno pitanje, kao i da koristi prigodne fraze. Ovaj kriterijum se ocenjuje u rasponu od -2 do 2.
8. **Neutralizacija prigovora:** U toku razgovora potrebno je da operater neutrališe sve eventualne prigovore. Ocena ovog kriterijuma može da bude: da, ne ili ne postoji, odnosno 0, 1, ne postoji.
9. **Operater se sa razlogom konsultuje:** Operateri imaju mogućnost da se u vezi sa pitanjem konsultuju sa supervizorom. U ovom slučaju ocenjuje se da li je bilo potrebno da se operater konsultuje sa supervizorom, jer se od operatera koji rade više godina očekuje samostalnost u radu. Ocena ovog kriterijuma može da bude: da, ne ili ne postoji, odnosno 0, 1, ne postoji.
10. **Prezeti podaci su kompletni:** Ukoliko je potrebna dodatna provera sa nadležnim službama, potrebno je od klijenta prezeti neophodne podatke kao što su ime i prezime, broj telefona, eventualno imejl, a u zavisnosti od pitanja neophodno je prezeti i dodatne podatke. Nakon provere, operater obaveštava klijenta na način na koji su se prethodno dogovorili. Ocena ovog kriterijuma može da bude: da, ne ili ne postoji, odnosno 0, 1, ne postoji.

Tabelom 22. prikazano je ocenjivanje razgovora.

Tabela 22. za ocenjivanje razgovora

RB	Kriterijum	Moguća ocena
.		
1.	Operater je pozdravio i otpozdravio klijenta	0, 1, 2
2.	Operater je utvrdio razlog poziva	-2, -1, 0, 1, 2
3.	Tačnost informacija	-2, -1, 0, 1, 2
4.	Kompletnost informacija	-2, -1, 0, 1, 2
5.	Brzina i jasnost prilikom izlaganja	-2, -1, 0, 1, 2
6.	Empatija u razgovoru	-2, -1, 0, 1, 2
7.	Profesionalnost	-2, -1, 0, 1, 2

8	Neutralizacija prigovora	0, 1, ne postoji
9.	Operater se sa razlogom konsultuje	0, 1, ne postoji
10.	Preuzeti podaci su kompletni	0, 1, ne postoji

Takođe, za ocenjivanje poruka formirani su određeni parametri i oni su sledeći:

1. **Operater je pozdravio i otpozdravio klijenta:** Uobičajeno je da se imejl počne sa: „Poštovani/Poštovana gospodine/gospođo (prezime)“ ili ukoliko je prezime nepoznato sa: “Poštovani/Poštovana“, a da se završi sa: „Srdačan pozdrav“ nakon čega se potpisuje u skladu sa prethodno utvrđenim pravilima. Ocena se kreće u rasponu od 0 do 2.
2. **Operater je odgovorio na sva pitanja:** Operater treba da odgovori na sva klijentova pitanja i eventualno da klijenta uputi, ako je klijent za nešto dodatno zainteresovan, da to naknadno zatraži kako bi mu se dostavio odgovor. Ocena se kreće u rasponu od -2 do 2.
3. **Tačnost informacija:** Informacije koje se pišu klijentima moraju da budu tačne i u skladu sa poslovanjem. Ocena se kreće u rasponu od -2 do 2.
4. **Kompletnost informacija:** Informacije koje su klijentima izložene moraju da budu kompletne. Ne sme se datim informacijama klijent dovoditi u zabludu ili u situaciju da mu se nešto ne saopšti. Ocena se kreće u rasponu od -2 do 2.
5. **Klijentu je odgovoreno u propisanom roku:** Klijentu se odgovara na poruke u roku od maksimalno 24 sata, odnosno prvog radnog dana. Ocena može biti od -2 do 2.
6. **Empatija u poruci:** Imejl treba da sadrži pozitivan stav. Ocena se kreće u rasponu od -2 do 2.
7. **Profesionalizam:** Imejl treba da bude napisan profesionalnim tonom, da ima predviđenu, definisanu formu, a ukoliko klijent nije dovoljno precizno postavio pitanje, treba zatražiti dodatna pojašnjenja. U odgovoru se koriste prigodne fraze. Ocena se kreće u rasponu od -2 do 2.
8. **Neutralisanje prigovora:** Ukoliko je klijent dostavio žalbu, treba istu neutralisati, ali ukoliko je poslao prigovor, prigovor se dalje procesira u skladu sa važećim odlukama. Ocena ovog kriterijuma može da bude: da, ne ili ne postoji , odnosno 0, 1, ne postoji.

9. **Operater se sa razlogom konsultuje:** Ukoliko je potrebno, operater može da se dogovori oko odgovora klijentu ili da se za dodatnu informaciju obrati supervizoru koji treba da mu obezbedi odgovor. Ocena može biti: da, ne ili ne postoji, odnosno 0, 1, ne postoji.
10. **Zatraženi podaci su kompletni:** Ukoliko je potrebno od klijenta zatražiti dodatne podatke, isti treba da budu kompletni. Ocena može biti: da, ne ili ne postoji, odnosno 0, 1, ne postoji.

Tabelom 23. prikazano je ocenjivanje poruke.

Tabela 23. za ocenjivanje poruka (Placeholder1)

RB	Kriterijum	Moguća ocena
.		
1.	Operater je pozdravio i otpozdravio klijenta	0, 1, 2
2.	Operater je odgovorio na sva pitanja	-2, -1, 0, 1, 2
3.	Tačnost informacija	-2, -1, 0, 1, 2
4.	Kompletnost informacija	-2, -1, 0, 1, 2
5.	Klijentu je odgovoreno u propisanom roku	-2, -1, 0, 1, 2
6.	Empatija u poruci	-2, -1, 0, 1, 2
7.	Profesionalnost	-2, -1, 0, 1, 2
8.	Neutralisanje prigovora	0, 1, ne postoji
9.	Operater se sa razlogom konsultuje	0, 1, ne postoji
10.	Zatraženi podaci su kompletni	0, 1, ne postoji

U ovom radu analizira se jedan poziv i jedna poruka, a transkript poziva dat je u nastavku teksta, a zatim i ocena istog na osnovu prethodno formiranih kriterijuma. Transkript poziva je sledeći:

1: Operater: Dobar dan, (ime operatera) izvolite.

2: Klijent: Čuo sam da delite ili izdajete ove MasterCard kartice.

3: Operater: Da.

4: Klijent: Ja kod Vas imam tekući račun već ne znam ni ja koliko.

5: Operater: Da, dobro.

6: Klijent: I imam Visu electron.

7: Operater: Dobro.

8: Klijent: I odobreni minus, pa sam čuo da vi dajete neki odobreni minus.

9: Operater: Po kartici.

10: Klijent: Beskamatni.

11: Operater: Da, to je Master kartica na odloženo plaćanje, 30 dana bez kamate.

12: Klijent: Aha. Recite mi koliko to košta?

13: Operater: Izdavanje je besplatno, ali imate članarinu za korišćenje kartice, na tri meseca je 500 dinara.

14: Klijent: A 500 dinara na tri meseca.

15: Operater: Jeste tromesečno 500 dinara.

16: Klijent: A koliko plaćam, nisam ni gled`o koliko je Visa elektron?

17: Operater: Ona je besplatna, zato što je debitna.

18: Klijent: Kako?

19: Operater: Ona je besplatna zbog toga što je debitna, zato što se izdaje uz račun. A ova je kartica koja se na zahtev klijenta izdaje i odlaže svaku naplatu na 30 dana, i za tu karticu se plaća članarina.

20: Klijent: A to me košta 200 dinara.

21: Operater: Ne, ne 500 dinara tromesečno.

22: Klijent: A 500 dinara tromesečno.

23: Operater: Tromesečno, tako je.

40: Klijent: Ništa, hvala Vam lepo.

41: Operater: Ništa nema na čemu, prijatno gospodine.

42: Klijent: Prijatno.

Tabelom 24 prikazana je ocena navedenog razgovora.

Tabela 24. Ocena prikazanog razgovora

RB	Kriterijum	Moguća ocena	Komentar
1.	Operater je pozdravio i otpozdravio klijenta	2	Linija 1 i 41 – operater je pozdravio i otpozdravio klijenta
2.	Operater je utvrdio razlog poziva	2	Linija 11 – operater je razumeo pitanje.
3.	Tačnost informacija	2	Linija 13 i 17 – operater govori tačnu informaciju u vezi sa cenom proizvoda.
4.	Kompletnost informacija	2	Linija 13 – operater dodatno objašnjava cenu proizvoda; izdavanje kartice je besplatno, a članarina se plaća. Linija 17 – operater dodatno objašnjava drugu karticu i zašto je ona besplatna. Linija 19 – upoređuju se dva proizvoda.
5.	Brzina i jasnost prilikom izlaganja	2	Brzina i jasnost su prihvatljivi i klijent ni u jednom trenutku nije rekao da nešto ne razume.
6.	Empatija u razgovoru	0	Operater je neutralan prema klijentu.
7.	Profesionalnost	2	Linije 3, 5, 7 – operater prati klijentovo

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

			izlaganje. Linija 21 – operater ispravlja klijenta.
8	Neutralizacija prigovora	ne postoji	
9.	Operater se sa razlogom konsultuje	ne postoji	
10.	Preuzeti podaci su kompletni	ne postoji	
Ukupno		12	85,71% uspešnosti poziva operatera

U nastavku teksta prikazani su klijentovo pitanje i poruka koja je prosleđena klijentu putem društvene mreže Fejsbuk, a zatim je prikazano i ocenjivanje odgovora.

Klijentova pitanja su sledeća:

1. Da li kod vas postoji ponuda za stambeni kredit bez učešća?
2. Da li odobravate keš kredite za klijente koji su četiri meseca u stalnom radnom odnosu, napominjem da imam 17 godina radnog staža. Zvanično sam u sadašnjoj firmi četiri meseca?

Odgovor koji je prosleđen klijentu je sledeći:

1: Poštovana,

2: Minimalni uslovi koje je potrebno da ispuni fizičko lice da bi moglo da aplicira za neki od kredita koji naša banka ima u ponudi su sledeći:

3: stalni radni odnos minimum 6 meseci kod sadašnjeg poslodavca (zaposleni) ili korisnici penzije;

- ukupan radni staž minimum 12 meseci (prekid radnog staža ne može biti duži od 7 dana), bez obzira da li je u pitanju staž na određeno ili neodređeno vreme;

- redovan priliv zarade na račun otvoren u bilo kojoj banci, odnosno redovan priliv penzije na otvoren račun u našoj banci - korisnik kredita ne može biti mlađi od 20

godina u momentu apliciranja za kredit, niti stariji od 70 godina na dan otplate poslednjeg mesečnog anuiteta.

4: Ukoliko je podnosilac zahteva za kredit preduzetnik (vlasnik radnje) potrebno je da radnja posluje minimum 24 meseca.

5: Preduzeće, u kojem je lice koje aplicira za kredit zaposleno, u momentu apliciranja ne sme biti u restrukturiranju, stečaju ili likvidaciji.

6: Preduzeće u kojem je lice koje aplicira za kredit zaposleno ne sme biti (u momentu apliciranja) u trenutnoj blokadi, ukupnoj blokadi duže od 30 dana u poslednjih 12 meseci ili u neprekidnoj blokadi u trajanju od 10 i duže dana u poslednjih 12 meseci.

7: S obzirom na navedeno i da navodite da ste zaposleni kod sadašnjeg poslodavca tek 4 meseca, Vi nažalost, u ovom trenutku, ne biste mogli da aplicirate za neki od kredita koji naša banka ima u ponudi, osim ukoliko to nije kredit sa pologom depozita.

8: Ukoliko budete želeli detaljnije informacije o kreditu sa pologom depozita (sa i bez devizne klauzule), budite slobodni da nas kontaktirate, a mi ćemo Vam odgovor dostaviti u najkraćem roku.

9: Napominjemo Komercijalna banka ad Beograd u ponudi, između ostalog, ima stambeni kredit osiguran kod Nacionalne korporacije (sa i bez devizne klauzule).

10: Kod kredita osiguranih kod Nacionalne korporacije obavezno minimalno češće iznosi 20%, a ovi krediti mogu da se odobre i bez učešća, i to u slučaju kada je predmet obezbeđenja druga uknjižena nepokretnost čija je vrednost veća minimum 30% od iznosa kredita.

11: Srdačan pozdrav,

12: Kontakt centar: 0700 800 900 i 011 20 18 600

Tabela 25. Ocena prikazane poruke

RB	Kriterijum	Moguća ocena	Komentar
----	------------	--------------	----------

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

.			
1.	Operater je pozdravio i otpozdravio klijenta	2	Pasusi 1, 11, 12.
2.	Operater je odgovorio na sva pitanja	2	Odgovoreno je na oba klijentova pitanja.
3.	Tačnost informacija	2	Informacije koje su napisane su tačne. Konkretno je odgovoreno na klijentovo pitanje u pasusu 7.
4.	Kompletnost informacija	2	Klijentu je izložen teorijski deo i napisan odgovor za njegovo pitanje. Klijentu je rečeno ono što je pitao, ali ne i više nego što je tražio.
5.	Klijentu je odgovoreno u propisanom roku	2	U roku od 24 sata.
6.	Empatija u poruci	2	Pasus 7 – operater izražava žaljenje.
7.	Profesionalnost	2	Pasus 8 – klijent se upućuje da pozove kontakt centar, ukoliko želi dodatne informacije.
8.	Neutralisanje prigovora	ne postoji	
9.	Operater se sa razlogom konsultuje	ne postoji	
10.	Preuzeti podaci su kompletni	ne postoji	
Ukupno		14	Uspešnost agenata prilikom izrade imejla je 100%

Shodno navedenom, neophodno je voditi razgovore u skladu sa prethodno propisanim pravilima banke, a da bi se ocenili operateri neophodno je oceniti kontakte agenata sa klijentima.

U ovom delu ocenjen je jedan razgovor i jedna poruka poslata klijentu, a na osnovu prethodno definisanih kriterijuma.

Na osnovu prethodno navedenog utvrđeno je da se poštuju pravila bontona ali i prethodno definisanih kriterijuma. U kontaktima sa klijentima prisutan je profesionalizam, znanje i pozitivan odnos sa klijentima.

Na osnovu prethodnih ocena utvrđeno je da razgovor bio uspešan sa 85,71%, a pisana poruka je 100% bila uspešna. Na taj način je prikazan postupak ocenjivanja poziva i poruka, a i potvrđeno je mišljenje da u je kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd visok nivo pružanja usluga.

Takođe, sprovedeno je istraživanje koje obuhvata primere sa Fejsbuk zida strane Komercijalne banke ad Beograd. Istraživanje obuhvata 67 poruka koliko ih je bilo u 2015. godini od 16. februara do 5 novembra. U radu se primenjuje kvalitativne metode istraživanja, analiza sadržaja i konverzacijska analiza. Na 18 poruka nije odgovoreno a na 49 poruka je odgovorene. Poruke na koje nije odgovoreno odnose se na obaveštenje o dodeljivanju nagrade, da im je nagrada poslata i slično. Istraživanje je pokazalo da je uspešnost odgovora 95,59% što predstavlja veoma visoku ocenu. Neki od odgovora na koje se čekalo duže ocenjeni su lošije zbog dužeg čekanja, ali to je uobičajena praksa kada se čeka tačan i precizan odgovor iz nadležnih službi.

Postoji mogućnost subjektivnog ocenjivanja što ovom ocenjivanju može da se pripíše kao negativnost.

15. Preporuke za optimizaciju rada u kontakt centru

Za kontakt centar je uobičajeno da se zaposleni menjaju veoma često. S obzirom na to da odlazak radnika nije dobar za organizaciju, kao i to da to znači da će biti potrebno da se iz početka novo osoblje obučava, bolje je sačuvati stare radnike. Neke preporuke koje treba činiti i ono što ne treba činiti prikazane su u sledećoj tabeli (Fluss, 2005):

Tabela 26. Preporuke za rad u kontakt centru

Šta ne treba činiti	Šta treba činiti
Upravljanje operaterom zasnovano isključivo na produktivnosti, kao što su pozivi na sat i prosečno vreme razgovora i vreme ručka.	Upravljanje na osnovu statistike uspešnosti, ali se voditi holističkim pristupom koji sagledava operatersku produktivnost, kvalitet i zadovoljstvo kupaca i ubiranje prihoda.
Upravljanje operaterima koje se temelji samo na subjektivnom mišljenju svog nadređenog.	Upravljanje operaterima na temelju unapred definisanim merama nastupa.
Pružanje retke povratne informaciju o operaterovom radu.	Obezbediti dnevno i/ili nedeljno povratne informacije s operaterima, tako da oni znaju šta im je potrebno učiniti kako bi obezbedili izvanrednu uslugu.
Vikati na operatere kada postoji veliki broj poziva na čekanju, tako što oni neće da požure klijenta sa kojima su na vezi.	Uspostaviti prioritete važnosti svakog poziva. Uspostaviti proces za uklanjanje netelefonskih zadataka kada postoji veliki broj poziva.
Osramotiti javno operatera (u sred kontakt centra) o lošem telefonskom pozivu.	Obezbediti privatni prostor za pružanje informacija o vremenima poziva kao i o njihovom rešavanju transakcija. Budite sigurni da operateri komuniciraju upravo onoliko često koliko su treneri spremni na ono što im je potrebno za poboljšanje.
Uzeti operatera koji se dobro snalazi sa	Ponuditi nove prilike za izvanredne

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

<p>velikim brojem poziva i dodeliti mu imejlove ili čet, a da ga pre toga ne pitate da li se dobro snalazi u tom kanalu komunikacije.</p>	<p>operatera, posebno ako to predstavlja povišicu i unapređenje. Budite sigurni da operateri prate tu mogućnost od prvog treninga, tako da ti operateri imaju velike šanse za postizanje odličnih rezultata na novim poslovima.</p>
<p>Česta promena operatorskog rasporeda.</p>	<p>Osigurati konzistentne rasporede tako da operateri mogu planirati svoje slobodno vreme. Unajmiti grupu agenata koji su otvoreni za stalno menjanje rasporeda, ako postoji potreba.</p>
<p>Menjati operatorski raspored iz dana u noć.</p>	<p>Pitajte da li postoji volonter za pokrivanje smene. Budući da mnogi kontakt centri plaćaju noćnu razliku, možda se neko od osoblja sam prijavi za ovu smenu. Ako operateri neće da se prijave dobrovoljno, nemojte da ih forsirate, jer oni jednostavno mogu da odu, umesto toga, zaposlite nove operatere za tu smenu. (Za to je, takođe, moguće tražiti volontere sa pola radnog vremena.)</p>
<p>Štedeti na povećanju plata operatera i dati im neretko i nedosledno.</p>	<p>Recite okvirno kada će povećanje biti dato, a na osnovu obavljanja posla. Postavite očekivanja, a zatim dosledno dajte.</p>
<p>Zaposliti nove menadžere izvan kontakt centar ili preduzeća, osim ako postoje vrlo specifične veštine koje ne mogu da se nadomeste treningom.</p>	<p>Unaprediti iznutra kad god je moguće. To je bitno za operatere da se vidi da je put u karijeri i mogućnosti za uspeh u vašoj organizaciji, u i izvan kontaktnog centra.</p>

Kontakt centar treba u svakom trenutku da obezbedi operateru informaciju šta se od njega očekuje, kao i trening. Kada operateru treba pomoć, supervizor i menadžer moraju

da budu dostupni da pomognu operateru. Operater mora da bude odlučan i siguran čak i kada je poziv problematičan.

Takođe, kontakt centar je glas procedura i poslovanja preduzeća i iz tog razloga uvek treba obezbediti, osim odličnog nastupa, visok nivo znanja operatera.

Takođe, preporuke za optimizaciju rada kontakt centra su sledeće:

- Izabrati organizaciju koja odgovara banci
- Izabrati tehnologiju koja je optimalna za rad kontakt centra
- Izabrati odgovarajuće kanale komunikacije za kontakt sa klijentima
- Izabrati odgovarajuće zaposlene i uvesti odgovarajuće treninge
- Zaposliti optimalan broj radnika i optimalno ih rasporediti po smenama
- Odrediti ciljeve i opis posla svakom klijentu
- Pratiti rad klijenta i optimizovati kontakte sa klijentom vršeci povratne informacije sa operaterima

Navedene preporuke su opisane u prethodnim delovima rada i predstavljaju osnov za optimalan rad kontakt centara u bankama.

16. Zaključak

Poslovna komunikacija može značajno da se unapredi optimizacijom kontakt centara. Pre svega treba spomenuti da komunikologija predstavlja prenos informacija od pošiljaoca do primaoca.

Integrisane poslovne komunikacije dele se na integrisane marketinške (tržišne) komunikacije i integrisane korporativne (institucionalne) komunikacije. Dalje, integrisane korporativne (institucionalne) komunikacije se dele na: internu komunikaciju koja predstavlja komunikaciju među zaposlenima i eksternu korporativnu komunikaciju koja predstavlja korporativno oglašavanje, komunikaciju sa medijima i slično. U poslovnoj komunikaciji veoma bitnu ulogu igra internet i kanali komunikacije kao što su veb i elektronska pošta. Kontakt centri imaju veoma veliku ulogu u poslovnoj komunikaciji jer istu unapređuju kanalima komunikacije kojima se komunicira.

Marketinškom komunikacijom informišu se klijenti, uveravaju u određeni proizvod i kod istih se podstiču akcije. Takođe, korporacijska komunikacija prevodi identitet u imidž. Kontakt centri imaju veliki uticaj u unapređenju marketinške i korporativne komunikacije.

Da bi organizacija mogla da uspostavi kontakt sa klijentom upotrebljavaju se sledeći instrumenti marketinškog komuniciranja: oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, tržišni odnosi s javnošću, ekonomski publicitet, komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga, pakovanje i komunikacijski aspekt cene i prodajno okruženje.

Osim navedenog, upotrebljavaju se i instrumenti korporativnog komuniciranja koji se bave korporativnom kulturom, identitetom, pozitivnim korporativnim imidžom i reputacijom.

Kontakt centrima se omogućava upravljanje velikim brojem poziva, ali i poruka putem drugih kanala komunikacije. Na kontakte koji se ostvare u kontakt centru u današnje vreme odgovara se odmah.

Kontakt centri su se razvijali od prvih telefonskih centara do kontakt centara veoma je veliki put prošao. Prvo se razgovaralo telefonom, dok se kasnije u kontakt centre uvode

i drugi kanali komunikacije. Osim kanala komunikacije, kontakt centar današnjice karakteriše i razvijenija tehnologija.

Kontakt centri mogu da se organizuju na različite načine: unutar banke ili izmešteni, dolazni ili odlazni, interni ili eksterni, jednocanalni ili višecanalni, operateri koji rade od kuće ili iz kancelarije, a mogu da se podele i na osnovu regionalnosti.

Osnovne komponente kontakt centra čine: ACD sistem, IVR, CTI, birač broja, tok poziva ka operateru i skripta. Takođe, bitno je spomenuti uređaj za prikaz broja onog koji poziva, identifikacija biranog broja, dinamičko mrežno prepoznavanje i preusmeravanja. Da bi sistem bio bezbedan, potrebno je praviti sigurnosne kopije i voditi računa o sigurnosti podataka. S obzirom na to da sistem beleži određene podatke, isti se koriste radi pravljenja izveštaja koji kasnije pomažu menadžmentu.

Od kanala komunikacije koji se koriste u kontakt centrima to su: telefon, govorni automat, imejl, faks, pismo, čet i društvene mreže. Banke moraju da urade istraživanje koji kanali komunikacije će biti dostupni klijentima. U tu svrhu radi se analiza korisnika, razvija se višecanalna strategija, dizajnira se i implementira kanal komunikacije, a na kraju se vrši ocenjivanje. Dakle, potrebno je optimizovati kanale komunikacije tako da se koriste oni koji su najbolji za banku.

Zaposleni u kontakt centru čine operateri, supervizori, šefovi i direktor. Obično na 10 do 20 agenata ide jedan supervizor, a na nekoliko supervizora jedan šef. Prilikom zapošljavanja radnika potrebno je voditi računa da zaposleni imaju potrebne karakteristike za rad u kontakt centru. Nakon što se prime zaposleni u rad potrebno ih je obučiti, ali tada ne prestaje obuka zaposlenih, već obuke treba permanentno da se održavaju u toku rada.

U svakom kontakt centru potrebno je da se prati broj poziva i poruka koje stižu u isti. Na osnovu podataka koji se čuvaju u sistemu, prvo ih je potrebno prikupiti i analizirati, a zatim uraditi prognozu poziva, i izračunati potreban broj operatera. Predviđanje broja poziva se računa na osnovu nivoa usluga (*servis level*), odnosno vremenu odziva (*response time*), a navedeno omogućava da svi klijenti budu usluženi potrebnim informacijama u optimalnom roku. Takođe, od radnika koji su zaposleni u kontakt

centru, potrebno je napraviti raspored tako da on bude optimalno rešenje u odnosu na potreban broj radnika u kontakt centru.

Svaki operater treba jasno da zna koji su mu ciljevi, kao i odrediti jasan opis posla za svakog zaposlenog.

Rad svakog operatera se u kontakt centrima prati i na taj način se ocenjuje rad radnika a u cilju poboljšanja usluga koje se pružaju onima koji to zahtevaju od kontakt centra. Prilikom povratne informacije operater se usmerava na to šta treba da poboljša, odnosno tom prilikom se pohvaljuje nečiji trud i rad.

Da se ne bi dogodila fluktacija radnika u kontakt centru, jer je u istima to uobičajeno, potrebno je negovati dobre odnose među zaposlenima i držati se preporuka rada u kontakt centru kako bi operateri bili zadovoljni. Takođe, da bi rad bio optimalan potrebno je optimizovati više komponenti u kontakt centru.

Ceo rad prati rad kontakt centra Komercijalne banke ad Beograd kroz studiju slučaja.

Kontakt centar Komercijalne banke ad Beograd osnovan je 1995. godine. Na početku kontakt centar bio je organizovan u okviru jedne, a zatim je prerastao u dve službe, Službu podrške i Službu prodaje.

U kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd radi jedan direktor, tri koordinatora, jedna osoba zadužena za informacione tehnologije i 20 operatera.

Kontakt centar je organizovan unutar banke, a eksternog je i internog karaktera, jer se komunikacija obavlja sa klijentima i zaposlenima u banci. Navedeni kontakt centar je višekanalni jer se komunikacija ostvaruje putem telefona, imejlom, veb-porukama, putem društvenih mreža Fejsbuk i Tviter, kao i putem Gugl plus kanala, a operateri rade iz kancelarije i opslužuju uglavnom klijente naše zemlje.

Kontakt centar komercijalne banke koristi govorni automat putem koga klijenti mogu da saznaju personalizovane i depersonalizovane informacije, a ACD sistem raspoređuje pozive klijenata na odgovarajućeg operatera. Kada operater ostvari kontakt sa klijentom, u dolaznoj (*inbound*) ili odlaznoj (*outbound*) kampanji, otvara mu se skripta.

Popunjavanjem ishoda razgovora sa klijentom dobijaju se podaci korisni za menadžment.

Interesovanja klijenata u februaru 2014. godine odnosila su se na kartice, račune, transfer novca, elektronsko bankarstvo, zatim štednju, kredite, mrežu banke i ostalo.

U kontakt centru Komercijalne banke radi direktor, šefovi, supervizori i operateri. Da bi se zaposlili u kontakt centar Komercijalne banke, potrebno je da kandidat prođe niz testova, a nakon toga radi se obuka sa zaposlenima.

Studijom slučaja na primeru kontakt centra u Komercijalnoj banci ad Beograd, urađen je potreban broj agenata kada su poslovi podeljeni u grupe i kada svi operateri rade sve poslove. Na osnovu proračuna utvrđeno je da je potreban veći broj radnika ukoliko se posao obavlja u grupama (ako se izuzmu pikovi potrebno je 10 radnika), u odnosu na to kada svi operateri obavljaju sve poslove (izuzimanjem pikova dolazi se do zaključka da je potrebno da radi osam agenata). Takođe, pošto je urađen proračun potrebnog broja radnika na osnovu tradicionalne metode i pomoću simulacije Petrijevim mrežama, a kada svi operateri rade sve poslove, došlo se do zaključka da tradicionalna i metoda pomoću Petrijevih mreža prikazuju iste rezultate. Takođe, na navedeni broj agenata potrebno je dodati i rastur.

U radu je predstavljen model za izračunavanje broja potrebnih radnika po satima, ali i matematički model za mesečni raspored radnika. Za operatere koji već rade u kontakt centru, a na osnovu postavljenih modela, napravljen je raspored radnika za decembar 2014. godine.

U kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd prate se i ocenjuju pozivi i urađene poruke. Na primeru za poziv i poruku može da se vidi na koji način se ocenjuju kontakti i da su isti ocenjeni visokom ocenom. Takođe, istraživanjem je utvrđeno da je odgovaranje u kontakt centru na pisanje poruke putem Fejsbuka veoma visokog kvaliteta.

Kao osnovni naučni doprinos rada, izdvaja se razvoj originalne metodologije u svrhu dokazivanja opravdanosti i optimizacije rada kontakt centara u bankarstvu. Doprinos

predstavlja i objedinjavanje i uporedni pregled relevantnih izvora. Stručni doprinos predstavlja mogućnost korišćenja rezultata doktorske disertacije. Proučavanjem istinitosti postavljenih hipoteza, zaključuje se da se optimizacijom rada kontakt centra ostvaruju željeni efekti. Dalja istraživanja koja bi se mogla izvesti iz navedenog su određivanje budžeta potrebnog za kontakt centar i maksimiziranje dobiti kontakt centra.

17. Dodatak 1

U nastavku se nalaze model i podaci za predstavljeni matematički model.

```
set I;                #skup operatera

set N;                #skup sedmica

set N1;              #prva sedmica

set N2;              #2..n sedmica

set S;                #skup smena

set S2;              #skup smena

set V;                #skup vođa smena

set E;                #skup operatera koji govore engleski jezik

param os{S}, integer, >=0;    #minimalan potreban broj operatera u s-toj smeni

param vs{S}, integer, >=0;    #minimalan potreban broj vođa smene u s-toj
smeni

param a{I}, integer, >=0;    #nulta nedelja

param b{I,N} >=0;    #matrica neradnih dana, sva odsustva

var x{I,N,S}, binary;    #1-ako i-ti operater radi u s-toj smeni j-te sedmice,0-u
suprotnom
```

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

var ds {N}, ≥ 0 ; #negativna devijacija od poželjnog broja operatera
(nenegativna vrednost)

var ds1 {N}, ≥ 0 ; #pozitivna devijacija od poželjnog broja operatera
(nenegativna vrednost)

var dv {S,N}, ≥ 0 ; #negativna devijacija od broja vođa smene
(nenegativna vrednost)

var dv1 {S,N}, ≥ 0 ; #pozitivna devijacija od broja vođa smene
(nenegativna vrednost)

minimize f : $(\sum_{s \in S, j \in N} dv[s,j] + \sum_{s \in S, j \in N} dv1[s,j]);$

s.t.

jedna_smena $\{i \in I, j \in N\} : \sum_{s \in S} (x[i,j,s]) = b[i,j];$
#svakom operateru se dodeljuje jedna smena u toku svake nedelje u mesecu

minimalan_broj_operatera $\{j \in N, s \in S\} : \sum_{i \in I} (b[i,j] * x[i,j,s]) \geq os[s];$
#u svakoj smeni radi minimalan potreban broj operatera svake nedelje u mesecu

broj_vođa_u_smeni $\{s \in S, j \in N\} : \sum_{i \in V} (b[i,j] * x[i,j,s] -$
 $dv[s,j] + dv1[s,j]) = vs[s];$ #broj vođa u smeni

bar_jedan_vođa $\{s \in S, j \in N\} : \sum_{i \in V} (b[i,j] * x[i,j,s]) \geq 1;$
#u svakoj smeni radi bar jedan vođa smene

ne_sme_da_radi_dve_nedelje_zaredom $\{i \in I, j \in N1, s \in S2\} : (a[i] + x[i,j,s]) \leq 1;$
#ne sme da radi dve nedelje zaredom

ne_sme_da_radi_dve_nedelje_zaredom1 $\{i \in I, j \in N2, s \in S2\} : (x[i,j-$
 $1,s] + x[i,j,s]) \leq 1;$ #ne sme da radi dve nedelje zaredom

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

uvek_bar_jedan_koji_govori_engleski {s in S, j in N}:sum{i in E}
(b[i,j]*x[i,j,s])>=1; #u svakoj smeni mora da radi operater koji
govori engleski jezik

solve;

end;

data;

set I :=

Secerov

Erdeljan

Jokic

Kovacevic

Sumanovic

Zlatanov

Carovic

Stanojevic

;

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

set N :=

1

2

3

4

;

set N1 :=

1

;

set N2 :=

2

3

4

;

set S :=

Prepodne

Popodne

;

set S2 :=

Popodne

;

set V :=

Secerov

Erdeljan

Jokic

Kovacevic

;

set E :=

Secerov

Erdeljan

Kovacevic

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

Sumanovic

Zlatanov

Carovic

;

param os :=

Prepodne 2

Popodne 2

;

param vs :=

Prepodne 3

Popodne 1

;

param a :=

Secerov 1

Erdeljan 0

Jokic 0

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

Kovacevic 0

Sumanovic 1

Zlatanov 0

Carovic 0

Stanojevic 0

;

param b : 1 2 3 4 :=

Secerov 1 1 1 1

Erdeljan 0 1 1 1

Jokic 0 1 1 1

Kovacevic 1 1 1 1

Sumanovic 1 1 1 1

Zlatanov 0 0 1 1

Carovic 1 1 1 1

Stanojevic 0 1 0 0

;

end;

18. Literatura

(n.d.).

Aalst, W. M., Rosemann, M., & Dumas, M. (2006). Deadline-based escalation in process-aware information systems. *Decision Support Systems* , 492-511.

Aksin, O. Z., & Harker, T. P. (1996). To Sell or Not To Sell: Determining the Tradeoffs between Service and Sales in Retail Banking Phone Centers. *Wharton Financial Institutions Center, The Wharton School, University of Pennsylvania (Philadelphia, PA)* , Working Paper 96-07.

Aksin, O. Z., & Masini, A. (2008). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management, Volume 26, Issue 2* , Pages 239–256.

Akşin, O., & Harker, P. T. (2001). Modeling a Phone Center: Analysis of a Multichannel, Multiresource Processor Shared Loss System. *Management Science* , 324 - 336 .

Aksin, Z., & Harker, T. (2000). *Capacity Sizing in the Presence of a Common Shared Resource: Staffing an Inbound Call Centre*. Insead R&D, Working paper.

Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The modern call-center: A multi-disciplinary perspective on operations management research. *PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT* , 665–688.

Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The Modern Call-Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production and Operations Management, Volume 16, Issue 6* , 665–688.

Alfares, K. H. (2009). Operator scheduling Using Queuing Theory and Mathematical Programming Models. *SMMSO* .

Algotech. (2011). *Kontakt centar rešenja*. Retrieved Avgust 18, 2014, from algotech: <http://www.algotech.rs/sr/proizvodi-i-usluge/kontakt-centar-resenja.html>

Anisimov, N., Kishinski, K., Miloslavski, A., & Postupalski, P. (1996). Macroplaces in High Level Petri Nets: Application for Design Inbound Call Center. *Conference on Information Systems Analysis and Synthesis* , 153-160.

Ansari, A., Mela, F. C., & Neslin, S. A. (2008). Customer Channel Migration. *Journal of Marketing Research: February 2008, Vol. 45, No. 1* , 60-76.

Antaki, C. (2011). Applied conversation analysis: Intervention and change in institutional talk. *Journal of Pragmatics* , 535–537.

Armony, M., & Constantinos, M. (2004). Contact Centers with a Call-Back Option and Real-Time Delay Information. *Operation Research* , 527-545.

- Artalejo, J. R. (2010). *Mathematical and Computer Modelling* , 1071-1081.
- Atlason, J., Epelman, M. A., & Henderson, S. G. (2008). Optimizing Call Center Staffing Using Simulation and Analytic Center Cutting-Plane Methods. *Management Science* , 295-309.
- Avramidis, A. N., Chan, W., Gendreau, M., & Pisacane, O. (2010). Optimizing daily agent scheduling in a multiskill call center. *European Journal of Operational Research* , 822-832.
- Avramidis, A. N., Gendreau, M., & L'Ecuyer, P. (2007). Simulation-based optimization of agent scheduling in multiskill call centers. *Industrial Simulation Conference* (pp. 255-263). Eurosis.
- Bacal, R. (2011). *Perfect phrases for customer service*. USA: Mc Graw Hill education.
- Baronak, I., & Ferenszyova, I. (2008). Implementation of Contact Centre to healthcare sector. *Emerging e-learning Texhologies and Applications*. The High Tatras: ICETA.
- Bechet, F., Maza, B., Bigouroux, N., Bazillon, T., El-Beze, M., Mori, R. D., et al. (2012). DECODA: a call-centre human-human spoken conversation corpus. *Eight International Conference on Language Resources and Evaluation* . Istanbul: European Language Resources Association (ELRA).
- Bergevin, R., & Wyatt, A. (2005). *Contact Centers for Dummies*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- Bhulai, S., Koole, G., & Pot, A. (2008). Simple Methods for Shift Scheduling in Multiskill Call Centers. *Manufacturing & Service Operations Management* , 411-420.
- Bradley, F. (1995). *Marketing Management*. London: Prentice Hall.
- Bruhn, M. (1997). *Kommunikationspolitik*. München: Verlag Vahlen.
- Cezik, M. T., & L'Ecuyer, P. (2008). Staffing multiskill call centers via linear programming and simulation. *Management Science* , 310-323.
- Chawla, L. (2009). Job satisfaction of call center employees, Shodh, Samiksha aur Mulyankan. (*International Research Journal*)—ISSN-0974-2832 Vol. II, Issue-7 .
- Chenchah, F., & Zied, L. (2014). Speech Emotion Recognition in Acted and Spontaneous Context. *The 6th international conference on Intelligent Human Computer Interaction, IHCI 2014* (pp. 139–145). Procedia Computer Science.
- Chung, J., & White, K. (2008). Cross-trained versus specialized agents in an inbound call centre: a simulation-based methodology for trade-off analysis. *Journal of Simulation*, no. 3. , 162–169.
- Cleveland, B. (2012). *Call Center Management of Fast Forward*. Colorado Springs: ICMI.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communcations – Theory and Practice*. Sage Publications.

- Dantzig, G. (1954). Traffic delays at toll booths. *Journal of the Operations Research Society of America*; Aug54, Vol. 2 Issue 3 , 339.
- Davis, M. *Business - to -Business Marketing and Promotion*. London: Business Books.
- Delić, V. D. (2002). Govorna komunikacija čoveka i mašine. *X TELEKOMUNIKACIONI FORUM TELFOR'2002*. Beograd.
- Ding, S., & Koole, G. (2014). Optimal call center forecasting and staffing under arrival rate uncertainty. *working paper* .
- Ding, S., Koole, G., & van der Meia, R. (2015). On the estimation of the true demand in call centers with redials and reconnects. *European Journal of Operational Research* , 250-262.
- Đorđević, M. (2011). Korporativne komunikacije upravljanje odnosima sa stejholderima. *Marketing* , 195-206.
- Engel, J., Warshaw, M., & Kinnear, T. (1987). *Promotional Strategy*. Homewood: IRWIN.
- Ertogral, K., & Bamuqabel, B. (2008). Developing staff schedules for a bilingual telecommunication call center with flexible worker. *Computers & Industrial Engineering* , 118–127.
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations, Volume 41, Issue 2* , 241–264.
- Filipović, V., & Janičić, R. (2010). *Strateški marketing*. Beograd: Clio.
- Fluss, D. (2005). *The real-time Contact Center: strategies, tactics, and technologies for building a profitable service and sales operation* . New Yorks: Amacom.
- Følstad, A., Fjuk, A., & Karahasanovic, A. (2012). Capturing users` feedback on early concepts in service innovation. *Innovation through Social Media (ISM)* , 60-69.
- Fukunaga, E. A., Fama, J., Andre, D., Matan, O., & Nourbakhsh, I. (2002). Staff Scheduling for Inbound Call Centers and Customer Contact Centers. *In Eighteenth National Conference on Artificial intelligence* (pp. 822-829). California: American Association for Artificial Intelligence.
- Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects. *Manufacturing & Service Operations Management* , 79-141.
- Gans, N., Shen, H., & Zhou, Y. (2012). *Parametric Stochastic Programming Models for Call-Center Workforce Scheduling*. Genesys Telecommunications Laboratories, Inc.
- Garnett, O., & Mandelbaum, A. (2000). *An Introduction to Skillsbased Routing and its Operational Complexities*. Israel: Technion:.

- Garnett, O., Mandelbaum, A., & Reiman, M. (2002). Designing a Call Center with Impatient Customers. *Manufacturing & Service Operations Management Volume 4 Issue 3, July 2002* , 208-227.
- Glover, F., & McMillan, C. (1986). The General Employee Scheduling Problem: An Integration of MS and AI. *Computer & Operations Research* , 563-573.
- Hannif, Z. N., Mathews, P., & Cantrick-Brooks, B. (2005). Call centres: where to next? *Proceedings of the Australian and New Zealand Academy of Management Conference* (pp. 7 December-10 December). Canberra, Australia: Australian and New Zealand Academy of Management.
- Hegde, S. V., & Bandgar, P. (2012, Decembar 11). *Challenges posed by job satisfaction and security for employees of selected voice process call centers in Mumbai*. Retrieved Jul 28, 2014, from Shodh ganga: <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/5435>
- Helber, S., & Henken, K. (2010). Profit-oriented shift scheduling of inbound contact centers with skills-based routing, impatient customers, and retrials. *OR Spectrum* , 109-134.
- Helber, s., & Henken, K. (2008). Profit-oriented shift sheduling of inbound contact centers with skills-based routing, impatint customers, ad retrials. *OR Spectrum: January 2010, Volume 32, Issue 1, pp 109-134* , 109-134.
- Heritage, J. (2005). Conversation Analysis and Institutional Talk. In & R. K. L. Fitch, *Language and Social Interaction* (pp. 103-147). Lawrence Erlbaum Associates.
- Ind, N. (1996). *Korporacijski imidž*. Beograd: Clio.
- Iravani, M. R., Kolfal, B., & Van Oyen, P. (2007). Call-Center Labor Cross-Training: It's a Small World after All. *Management Science, Vol. 53, No. 7, Complex Systems (Jul., 2007)* , 1102-1112.
- Jensen, K. (1997). *Coloured Petri Nets. Basic Concepts, Analysis Methods and Practical Use*. Heilderbeg: Springer-Verlag.
- Jensen, K., & Kristensen, L. M. (1998). *Coloured Petri Nets*. Springer.
- Jokić, I., Delić, V., Jakovljević, N., Dobrović, M., & Jokić, S. (2010). Ispitivanje tačnosti automatskog prepoznavanja govornika na govornim signalima telefonskog kvaliteta. *Info M* .
- Jovanović, J., & Milikić, N. (2012). Ontologije za podršku samo-regulisanom učenju i deljenju znanja u organizaciji. *Info M* .
- Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kinncar, T., Bernhardt, K., & Krentler, K. (1995). *Principles of Marketing*. New York: Harper Collins College Publishers.

Komercijalna banka ad Beograd. (1998-2015). Retrieved oktobar 11, 2015, from Komercijalna banka ad Beograd: <http://www.kombank.com/>

Koole, G., & Pot, A. (2006). An Overview of Routing and Staffing Algorithms in Multi-Skill Customer Contact Centers.

Koole, G., Pot, A., & Talim, J. (2003). (17) Koole G., Pot A., Talim J., Routing heuristics for multi-skill call centers. *Proceedings of the 2003 Winter Simulation Conference* (pp. 1813 – 1816). IEEE .

Kosseim, L., Beauregard, S., & Lapalme, G. (2001). Using Information Extraction and Natural Language Generation to Answer E-Mail. *Natural Language for Data Bases* , 85–100.

Kostić-Stanković, M. (2011). *Integrisane poslovne komunikacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Kostić-Stanković, M., & Jaško, O. (2004). Integrisana marketinška komunikacija kao osnova savremenog poslovanja. *SymOrg*. Zlatibor.

Kotler, F. (2004). *Marketing od A do Z: pojmovnik*. Novi Sad: Graph style.

Lažuani, A. (2002). *Telefonski marketing*. Beograd: Grafički atelje "Kum".

L'Ecuyer, P. (2006). Modeling and Optimization Problems in Contact Center. *Quantitative Evaluation of Systems, 2006. QEST 2006. Third International Conference on* (pp. 145 – 156). Riverside, CA : IEEE .

Liao, S., Koole, G., Delft, C. v., & Jouini, O. (2012). Staffing a call center with uncertain non-stationary arrival rate and flexibility. *Spectrum* , 691-721.

Lima, M. A., Maciel, P. R., Silva, B., & Guimarães, A. P. (2014). Performability evaluation of emergency call center. *Performance Evaluation* , 27-42.

Makajić-Nikolić, D. (2012). *Novi pristup analizi pouzdanosti sistema primenom inverznih Petrijevih mreža*. Beograd.

Marković, M. (2003). *Poslovna komunikacija*. Beograd: Clio.

Mathew, B., & Nambiar, K. (2012). Cross Training - Is it a Panacea for all Call Center Ills? *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientist 2012 Vol II, IMexs 2012, March 14-16, 2012, Hong Kong* .

Mehrotra, V. (August 1997). Ringing up big business. *OR/MS Today* , 18–24.

Mikić, A. (2010). Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžementu poslovnih organizacija. *Međunarodna naučna konferencija Menadžement 2010*, (pp. 2014-2019). Kruševac.

Milenković, S., & Delić, K. (n.d.). Komunikologija i poslovna komunikacija. *CPI* .

- Mishne, G., Carmel, D., Horry, R., Roytman, A., & Soffer, A. (2005). Automatic analysis of call-center conversations. *14th ACM international conference on Information and knowledge management* (pp. 453-459). New York: New York, NY, USA ©2005.
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing: Volume 23, Issue 1, February 2009*, 70–81.
- Pallotta, V., Delmonte, R., Vrieling, L., & Walker, D. (2013). Interaction Mining: the new frontier of Call Center Analytics. *Computational Intelligence*, 91-111.
- Pang, G., & Perry, O. (2014). A Logarithmic Safety Staffing Rule for Contact Centers with Call Blending. *Management science*.
- Park, Y., Teiken, W., & Gates, S. C. (2009). Low-Cost Call Type Classification for Contact Center Calls Using Partial Transcripts. *10th annual Conference of the International Speech Communication Association*. Brighton: INTERSPEECH.
- Pearce, J. (2011, januar 19). *Call Centre Helper*. Retrieved jul 15, 2014, from The history of the call centre: <http://www.callcentrehelper.com/the-history-of-the-call-centre-15085.htm>
- Pengyu, L., Xin, C., Guoping, Z., Boju, Z., & Daochao, H. (2012). An Advanced Commercial Contact center Based on Cloud Computing. *International Journal of Information and Education Technology, Vol. 2, No. 4, August 2012*, 407-411.
- Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal Vol. 18, No. 3*, 312–327.
- Petrushin, V. A. (2000). EMOTION RECOGNITION IN SPEECH SIGNAL: EXPERIMENTAL STUDY, DEVELOPMENT, AND APPLICATION. *Sixth International Conference on Spoken Language Processing*, (pp. 222-225).
- Pirić, V. (2008). UTJECAJ KORPORACIJSKIH KOMUNIKACIJA NA IMIDŽ I KONKURENTNOST PODUZEĆA. *TRŽIŠTE*, 149-162.
- Propisi.net*. (2014). Retrieved septembar 4, 2014, from Propisi.net online pravni informacioni sistem: <http://www.propisi.net>
- QuikStaff. (2011). *QuikStaff*. Retrieved 8 13, 2014, from QuikStaff: <http://www.quikstaff.com/>
- Ren, Z., & Zhou, Y.-P. (2008). Call Center Outsourcing: Coordinating Staffing Level and Service Quality. *Management Science*, 369-383.
- Reynolds, P. (2013). *Call Center Staffing*. USA: The Call Center School.
- Robbins, T. R., & Harrison, T. P. (2010). A stochastic programming model for scheduling call centers with global Service Level Agreements. *European Journal of Operational Research*, 1608-1619.

UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA

Robertson, L. N., & Shaw, N. R. (2006). Consumer Complaint Channel Choice in Self-Service Technology Encounters. *Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (2006 : Brisbane, Queensland)* (pp. 1-7). Brisbane, Qld.: Queensland University of Technology, School of Advertising, Marketing and Public Relations.

Rudžionis, A., Ratkevičius, K., & Rudžionis, V. (2005). Speech in Call and Web Centers. *ELEKTRONIKA IR ELEKTROTEHNIKA* , 58-63.

SAGA. (2014). *Vodič za kontakt centar rešenja u bankama*. Retrieved Jul 8, 2014, from Saga: http://www.saga.rs/fileadmin/Content/saga.rs/Kontakt_centri/Srpski/13_-_Vodic_za_Kontakt_centar_resenja_u_bankama__SRP_.pdf

Sargeant, A. (2000). *Direct Marketing*, u K. Blois, ed., *The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press. Oxford: Oxford University Press.

Scridon, M. A., Radomir, L., Maniu, A. I., & Zaharie, M. M. (2010). Customer Satisfaction Regarding Bank'S Distribution Channels – The Atm Network. *The Journal of the Faculty of Economics - Economic* , 772-777.

Siddaqui, M. A., AKhter, M. S., & Mian, N. A. (2013). A comparative analysis of conventional software development approaches vs. formal methods in call distribution systems. *VAWKUM Transactions on Computer Sciences* , 7-14.

Stefanov, D. (2015). Tehnologija kontakt centra. *Info M* , 55-61.

Stefanov, D. (2011). *Završni rad. Govor tela u interkulturalnim komunikacijama*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Stefanov, D., & Kostić-Stanković, M. d. (2015). Organizacija kontakt centara, kanali komunikacije i zaposleni u kontakt centru. *Bankarstvo* .

Stefanov, D., Kostić-Stanković, M., & Makajić-Nikolić, D. (2014). Raspoređivanje operatera u službi podrške kontakt centra Komercijalne banke ad Beograd. *SYM-OP-IS 2014*, (pp. 355-360). Divčibare.

Stefanov, D., Makajić-Nikolić, D., & Kostić-Stanković, M. (2015). Determination of exact number of employees by means of Petri Nets. *The 12th Balkan Conference on Operational Research BALCOR 2015*. Constanta.

Stolletz, R. (2003). *Performance Analysis and Optimization of Inbound Call Centers*. New York: Springer.

Sudar, J., & Keller, G. (1991). *Promocija*. Zagreb: Informator.

Veinrajt, G. R. (2001). *Govor tela*. Beograd: Alnari & Puna kuća.

Ververidis, D., & Kotropoulos, C. (2006). Emotional speech recognition: Resources, features, and methods. *Speech Communication* , 1162-1181.

- Vračar, D. (2005). *Strategije tgržišnog komuniciranja*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Vučemilović, V. (2015). Prednosti strategije upravljanja odnosa s kupcima. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku* , 119-125.
- Waite, A. J. (2009). *A practical guide to Call Center Technology*. Berkeley: Group West.
- Wallace, B., & Whitt, W. (2005). A staffing algorithm for call centers with skill-based routing. *Manufacturing and Service Operations Management* , 276—294.
- Weber, F., Fuhrmann, W., Trickl, U., Bleimann, U., & Ghita, G. (2009). AI-Based QoS profiling for NGN user terminals. *Proceedings of the Third International Conference on Internet Technologies&Application (ITA09), Wrexham* , 539-548.
- Whitt, W. (2005). Engineering Solution of a Basic Call-Center Model . *Management science* , 221 - 235 .
- Wilcox, D., & Cameron, G. (2005). *public Relations: Strategies and Tactics*. Allyn & Bacon .
- Wu, S., Chang, M., Lin, H.-N., & Heh, J.-S. (2008). Design Petri Net to Simulate the Processes of Tele-Healthcare. *WSEAS International Conference on E-ACTIVITIES*, (pp. 183-188).
- Zeynep, O., Karaesmen, F., & E, L. Ö. (2007). A review of workforce cross-training in call centers from an operations management perspective.
- Živković, R., & Gajić, J. (2009). INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE. *Sinergija*, (pp. 55-58).
- Горячие линии, call-центр. (2006). *Современный call-центр: взгляд изнутри и снаружи*. . Retrieved 7 6, 2004, from Горячие линии: <http://www.ihl.ru/fileup/booklet.pdf>
- Жумай, И. (2015). АНАЛИЗ СТАТИСТИЧЕСКИХ ДАННЫХ О КАЧЕСТВЕ РАБОТЫ ОПЕРАТОРА КОНТАКТ-ЦЕНТРА. *Информационно-коммуникационные технологии в управлении* , 166-170.
- Курманов, В. (2013.). Инструменты и методы современного интернет-маркетинга. Новый университет. 2013. no.2 (24). 33-37.
- Малов, А. В. (2008). Контакт-центры на базе IP - телефонии. *Спбгэту "лэту"* , 26-32.
- Сумманен, К. (2011). Контакт-центр для юридических лиц: каким он должен быть? Аналитический банковский журнал. *Аналитический банковский журнал* , 36-38.
- Туманбаева К.Х., К. Х. (2014). АНАЛИЗ ВАРИАНТОВ ПОСТРОЕНИЯ РАСПРЕДЕЛЕННОГО КОНТАКТ–ЦЕНТРА. *ИЗВЕСТИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА «КАХАК»* (pp. 76-80). Алматы: Научно-Техническое Общество «КАХАК».
- Туманбаева, К. Х., & Лещинская , Э. М. (2012). Анализ и прогнозирование входящего трафика call-центра. *Қоғамды ақпараттандыру* (pp. 113-115). III Халықаралық ғылыми-практикалық конференция.

*UNAPREĐENJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U BANKARSTVU OPTIMIZACIJOM RADA
KONTAKT CENTARA*

Biografija autora

Danijela Stefanov rođena je 20.11.1977 godine u Beloj Crkvi. Osnovnu školu i gimnaziju opšteg smeru završila je u Beloj Crkvi. Diplomirala je na Fakultetu organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, odsek Informacioni sistem, a magistrirala na istom fakultetu na smeru Odnosi s javnošću i multimedijalne komunikacije. Osim navedenog, stekla je zvanje novinara na Fakultetu za medije i komunikacije Univerziteta Singidunum.

Od 2006. godine zaposlena je u kontakt centru Komercijalne banke ad Beograd na poslovima referenta, stručnog saradnika i koordinatora.

Изјава о ауторству

Име и презиме аутора Данијела Стефанов

Број индекса _____

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Унапређење пословне комуникације у банкарству оптимизацијом рада контакт центара

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора

У Београду, _____

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Данијела Стефанов

Број индекса _____

Студијски програм _____

Наслов рада Унапређење пословне комуникације у банкарству оптимизацијом рада
контакт центара

Ментор проф. др Милица Костић-Станковић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла ради похрањена у **Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис аутора

У Београду, _____

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Унапређење пословне комуникације у банкарству оптимизацијом рада контакт центара

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци.
Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

Потпис аутора

У Београду, _____

1. **Ауторство.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. **Ауторство – некомерцијално.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. **Ауторство – некомерцијално – без прерада.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. **Ауторство – без прерада.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. **Ауторство – делити под истим условима.** Дозвољаваате умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.