

Načrt FlexWork št. 002

(Različica v.01 – 19/07/01)

Majhna navidezna središča za podporo strankam

Zagotavljanje storitev za kontaktiranje strank v majhnem obsegu in za nizko ceno.

Pred vami je eden izmed načrtov, namenjenih predstavitvi različnih modelov prilagajanja načina dela. Pripravljen je za poslovne svetovalce – uporabijo ga lahko pri svetovanju podjetjem, ki želijo prilagoditi način dela, ali v podjetjih, kjer bi prilagoditev načina dela lahko bistveno izboljšala poslovanje.

Za FlexWork pripravil: Interaction Design Ltd, UK. <http://www.i-d.co.uk>

Dodatna gradiva FlexWork so na voljo na naslovu <http://www.flexwork.eu.com>

Načrt FlexWork št. 002 (Različica v.01 – 19/07/01)

Majhna navidezna središča za podporo strankam

Zagotavljanje storitev za kontaktiranje strank v majhnem obsegu in za nizko ceno.

1. Pregled

Načrt ilustrira uporabo tehnik prilagajanja načina dela pri snovanju in implementaciji manjšega središča za skrb za uporabnike, sicer imenovanega tudi klicni center. Opisane so tipične okoliščine s potrebami in možnostmi – v tej situaciji eno podjetje zagotavlja telefonske in dodatne storitve, ki jih izkoriščajo druga podjetja v regiji. Ta splošni primer je povzetek konkretnega podjetja, ki že nekaj let posluje z dobičkom v eni izmed Evropskih regij. Dodatne možnosti smo povzeli po sorodnih primerih, identitete podjetij pa smo spremenili – podatki sicer temeljijo na dejanskih izkušnjah.

2. Izhodišče in ciljna publika

Prilagodljivi način dela spreminja način, kako ljudje delajo v podjetjih, zato spreminja tudi način, kako ljudje sodelujejo z delavci iz drugih podjetij. Poleg tega prilagodljivi način dela spreminja tudi, kako podjetja delajo s strankami. V tem načrtu boste našli osnovne informacije o implementaciji oddaljenega storitvenega središča za stranke – v tem primeru eno podjetje v imenu drugega podjetja ponuja storitve strankam. Potencialne prednosti vključujejo tudi prednosti za podjetje-naročnika (tisto podjetje, ki storitev kupuje) in za podjetje-ponudnika (tisto podjetje, ki storitev prodaja).

Prednosti za podjetje-naročnika:

- Zagotovljena je stalna točka za podporo uporabnikom, tudi če podjetje samo nima dovolj osebja, da bi zagotovilo neprestane podporne storitve.
- Poceni in zanesljivo zagotavljanje rutinskih storitev za stranke – bolje plačano osebje pa se s temi težavami ne rabi ukvarjati.
- Celo majhna podjetja brez osebja za podporo uporabnikom si lahko privoščijo sprejemno pisarno (virtualno) za podporo uporabnikom, sprejemanje naročil in posebnih povpraševanj.
- Najemanje delovne sile v drugem podjetju lahko zmanjša prostorske zahteve v podjetju.

Prednosti za podjetje-ponudnika:

- Zagotavljanje kontaktnih storitev za stranke je lahko povsem nov posel ali cela vrsta novih poslov, ki jih opravlja že obstoječe osebje.
- Znižanje stroškov za osebje tako, da se učinkovito izrabi čas, ko so neproduktivni.
- Povečanje dobička z vrsto novih poslov, ki jih lahko opravlja osebje za kontaktiranje s strankami, ki ima sicer veliko časa, ko ni produktivno.
- Zunanji sodelavci so uporabni za boljšo prilagodljivost, zmanjševanje prostorskih zahtev in zagotavljanje storitev tudi v neobičajnih časovnih obdobjih ali intervalih s posebnimi zahtevami.

Vse zgoraj našete prednosti omogočajo tako podjetju-naročniku kot podjetju-ponudniku prihranek pri stroških in širjenje tržnega potenciala.

3. Uporaba načrta

Ena od glavnih možnosti uporabe tega načrta je rezultat razvoja v podjetju, ki izobražuje uporabnike in pospešuje rabo prilagojenega načina dela – v podjetju Mayday Telecentre. Ključno gonilo in priložnosti se nanašajo na katerokoli podjetje s podobnim profilom, ki nima izkušenj na področju prilagojenega načina dela, in tudi na nova podjetja, ki so še v nastajanju. Katerokoli podjetje z osebjem za oskrbo strank, ki lahko zagotavlja storitve tudi drugim podjetjem (in tako razširi portfelj svojih storitev) lahko uporabi tak poslovni model. Seveda pa ga lahko uporabi tudi za povsem novo poslovno dejavnost.

3.1 Zgodovina

Podjetje Mayday Telecentre je nastala v oddaljeni regiji kot zasebno podjetje, temelječe na sodelovanju. Njegovi glavni cilji so bili promocija prilagodljivega načina dela, izobraževanje krajevnih prebivalcev za uporabi informacijskih tehnologij in prilagojeni način dela, ter kako naj si poiščejo možnosti prilagodljivega dela.

Središče je doma v kmečkem dvorcu v majhni vasi in je opremljeno z nekaj pisarnami, dokumentacijskih središčem (reprografika !!!, tisk ipd.), ter učilnico z omrežjem osebnih računalnikov PC. V središču so že potekali tečajji za vsa področja uporabe IT, vendar je bil poudarek pogosto na rutinskem administrativnem delu, pisanju in urejanju besedil ter prevajanju, saj se takšna dela najpogosteje opravljajo na daljavo.

Po mnogih letih delovanja je bilo središče Mayday zelo uspešno, zato je v krajevnem merilu pridobilo velik ugled, pa tudi število zaposlenih krajanov, ki delo opravljajo na daljavo, se je podvojilo. Vpletenost v *Nacionalno promocijo prilagodljivega načina dela* jih je izpostavilo mnogim razvojnim smernicam na tem področju. Zaznali so, da je – iz različnih razlogov - veliko pozornosti usmerjene ravno v središča za klicno podporo uporabnikom.

Središča za klicno podporo uporabnikom so običajno organizirana tako, da se zaposleni operaterji v središču odzivajo na klice v imenu velike podjetja. Količino operaterjev, ki delajo za veliko podjetje-naročnika, je možno sproti prilagajati (večati in manjšati), v skladu s potrebami. Operaterji so poklicno izobraženi za opravljanje širokega spektra storitev za stranke, sprejemajo pa tudi posebne zahteve strank, zahteve po informacijah o izdelkih in brošurah, sklepajo termine za sestanke, opravljajo klice, povezane s prodajo in vsako drugo delo, ki ga sicer opravljajo delavci na klasičnem okencu za stranke.

V podjetju Mayday so opazili tudi, da je smiselno, če stranka ne prejme dovolj klicev, da bi bili zasedeni vsi operaterji, klice preusmeriti operaterjem, ki sprejemajo klice za več podjetij-naročnikov hkrati. Programska oprema za upravljanje teh procesor samodejno dodeli klic operaterju, obenem pa zagotavlja tudi ustrezen prikaz na zaslonu operaterjevega računalnika. Tako ima operater dostop do vseh informacij, potrebnih za obdelavo zahtevka – nove pridobljene informacije (denimo po obisku prodajalca), ki jih vnesejo operaterji, pa se prenesejo tudi v sistem podjetja-naročnika. Tako ima podjetje-naročnik na voljo celovit seznam opravljenih dejavnosti, kot če bi jih opravili pri njih (kontaktne podatke za posamezni zahtevek, urnik sestankov, seznam prejemnikov informacij o izdelkih, zapiske o težavah in drugo...).

Zgodilo se je tudi, da si številna majhna in srednje velika podjetja niso mogla privoščiti zakupa takšnih storitev, saj so bili stroški in pogodbe o zagotavljanju takih storitev pri njih povsem nesprejemljivi. Enostavno niso imeli dovolj potreb za takšna lastna središča, pa tudi

cene so bile previsoke. Vendar pa so v podjetju Mayday opazili, da mnoga manjša podjetja potrebujejo takšen servis. Majhno podjetje si pač ne more privoščiti stalnega administrativnega osebja, zato se zanaša denimo kar na mobilne telefone – po drugi plati pa med delovnim časom niso s komunikacijo in načinom obdelave strank zadovoljne ne stranke in ne zaposleni v podjetju. Srednje veliko podjetje si morda lahko takšno središče privošči, a nima dovolj virov za marketinško vzpodbujanje trga z obstoječim osebjem, zato ne izkorišča vseh poslovnih priložnosti, s katerimi bi lahko ustvarilo dodaten zaslužek. V podjetju Mayday so se odločili razviti poceni rešitev za podjetja, kot je njihovo lastno – namenili so jo majhnim in srednje velikim podjetjem, ki še ne izkoriščajo najetih središč za podporo uporabnikom.

3.2 Razvoj majhnega središča za podporo uporabnikom

V družbi Mayday so najprej izdelali »temeljni model« najete podpore uporabnikom. Osnova je preprosta – podjetja imajo zaposlene delavce pri okencih za stranke, ki imajo pogosto med delovnim časom zelo malo dela. Vendarle pa jih ni možno odpustiti, saj morajo streči uporabnikom in pridobivati nove stranke – to je pač osnovna strategija vsakega uspešnega podjetja. Res je tudi, da v primeru posebnih dogodkov obstoječe osebne morda ne zmore obdelati vseh zahtev po storitvah. Najeto središče za podporo uporabnikom je poslovni model, ki omogoča podjetjem učinkovito »souplebo« osebja pri okencih za stranke, s čimer se bistveno zmanjšajo stroški, poleg tega pa lahko podjetja tako na enostaven način zadovoljijo morebitne posebne potrebe – tako se prožno odzivajo na zahteve trga.

Osebj

V podjetju Mayday so raziskali krajevna majhna in srednje velika podjetja in ugotovili, da vsa zaposlujejo nekoga za delo s strankami, a obenem sprejmejo dejstvo, da tega dela ne bo veliko. (Ugotovili so tudi, da so zaposleni na takšnih delovnih mestih v glavnem nezadovoljni, saj morajo opravljati takšne posle, čeprav so izobraženi za bistveno bolj zahtevna dela). V podjetju Mayday so na podlagi pridobljenih informacij o različnih stopnjah storitev sklenili, da lahko en agent skrbi za potrebe približno desetih majhnih podjetij. Prav tako so ugotovili, da lahko en agent zadovoljuje potrebe dveh ali treh srednje velikih podjetij.

Cena

Podjetje Mayday je tudi preverilo, kakšni stroški so na tržišču še sprejemljivi, in ugotovilo, da lahko majhna podjetja plačajo približno petino zneska, kolikor bi plačala za zaposlitev enega delavca. V velikih podjetjih pa je cena, ki so jo pripravljene plačati, odvisna predvsem od pogodbe in zagotovitve o opravljanju storitev. Če upoštevamo storitveni model, po katerem en agent oskrbuje deset majhnih podjetij (1:10) se zdi stroškovni model z razmerjem 1:5 izjemno privlačen in zagotavlja dovolj manevrskega prostora za uspešno poslovanje.

Tehnologija

V podjetju Mayday so si ogledali tudi razpoložljive rešitve za majhne storitvene centre za podporo uporabnikom in ugotovili, da so mnoge rešitve razširljive in da temeljijo na osnovni konfiguraciji – enem osebnem računalniku PC, ki hkrati skrbi za več strank hkrati. Oprema vključuje tudi upravljanje klicev, upravljanje prijav in možnost vključitve oddaljenih agentov (delavci, ki delajo od doma in so tako izjemno prilagodljivi). Izbrali so rešitev ameriškega ponudnika, ki omogoča delo najmanj trem in največ dvanajstim agentom, saj omogoča tudi šest oddaljenih agentov – podjetje pa ima dovolj prostora zgolj za šest zaposlenih agentov. Zaradi večkanalnih zmogljivosti so namestili ISDN, vendar bi lahko uporabili tudi navadne telefonske zveze.

Izobraževanje

Iz množice zaposlenih v že delujočem klicnem središču za podporo uporabnikom so izbrali tri – predvsem na osnovi njihove želje po izobraževanju na področju podpore uporabnikom. Predvidevali so, da bodo – tudi če se nova storitev ne obnese – še vedno lahko unovčili pridobljeno znanje! Po koncu izobraževanja (kratek brezplačni tečaj, ki je del izobraževalnega programa ESF) so se naučili uporabljati opremo za klicni center. Med izobraževanjem so morali sprejemati klice novih uporabnikov po izmenjevalnem principu, tako da je imel vsak izmed njih dnevno kratko obdobje uvajanja, poleg tega pa so opravljale še druga dela v telecentru.

3.3 Upravljanje majhnega središča za podporo uporabnikom

Ključni izziv za družbo Mayday je bilo iskanje strank. Prve naročnike so pridobili iz kroga svojih strank, ki so že uporabljale njihove storitve v telecentrih (administrativna dela, telemarketing, prevajanje, vnos podatkov, spletne raziskave in drugo). Sprva so bile delovne naloge podobne že utečenim postopkom, denimo telemarketingu (usmerjene navzven), vendar se je delo kmalu spremenilo in obrnilo navznoter. Sprejemati so začeli zahteve po dobavi informacij o izdelkih, registracije za konference, prijave za obisk prodajnih agentov, sprejemati klice za podporo posameznim izdelkom in urejati termine za servisne dejavnosti.

Ideja o novem načinu dela in izrabljanju prostih zmogljivosti je torej vzpodbudila oblikovanje povsem novega poslovnega modela, obenem pa je ustvarila tudi nove storitve, ki jih danes stranke že lahko uporabljajo. Prevajalska skupina, denimo, je prej lokalizirala nek projekt za nemškega izdelovalca merilne opreme, ki je hotel svoje izdelke ponuditi na novih tržiščih. Podjetje Mayday je ponudilo pripravo telemarketinške kampanje in se znašlo tudi v vlogi organizatorja novih prodajnih poti, kar ni ustvarilo zgolj novega tržišča za njihovo stranko, ampak tudi novo podružnico podjetja, ki je zaposlila nekaj dodatnih delavcev.

Kot dejavnost že obstoječega servisnega podjetja je Maydayjeva storitev za podporo uporabnikom zagotovila dodatno delo skupini delavcev, katerih delovni čas sicer ni bil zapolnjen. Obenem so se pojavile nove poslovne ideje, ki so jih uspešno tržili tudi drugim podjetjem (kot svetovalne storitve), delavci pa so lahko začeli delati tudi od doma. Predvsem slednja možnost se je izkazala kot izjemno priljubljena, še posebej pri materah z družinskimi obveznostmi – klicni centri so namreč najmanj obremenjeni v času, ko želijo matere biti dejavne na drugih področjih, denimo ravno zjutraj in zvečer, ter v času kosila. Delajo lahko takrat, ko je to potrebno, obenem pa jim ni potrebno potovati v službo, niti ne rabijo delati vsak delovni dan. Upravnik središča za podporo uporabnikom upravlja skupino delavcev in njihove urnike, zato lahko sproti zaposli dodatne delovne sile, če se pojavi takšna potreba, ali če kdo drug v določenem dnevu ne more delati.

3.4 Povzetek opažanj

Podjetje Mayday je našlo rešitev s prilagodljivim načinom dela, ki zagotavlja prednosti, ki smo jih opisali v tem dokumentu, obenem pa je izjemno povečalo lasten poslovni potencial. Delajo lahko za odjemalce iz kateregakoli območja, njihove večjezične sposobnosti pa jim omogočajo zagotavljanje storitev praktično poljubnemu podjetju-naročniku. Ker ciljajo na tisti segment tržišča, ki ga ne pokrivajo veliki klicni centri, so ustvarili novo ponudbo storitev, po kateri je očitno dovolj povpraševanja, vsaj v tej regiji. Poslovni model lahko uporabi poljubno majhno ali srednje veliko podjetje z osebjem, ki nima dovolj dela, ali veliko podjetje, ki posluje na več lokacijah – tako, ki želi vključiti podporo uporabnikom na eni sami lokaciji, ali zmanjšati stroške in racionalizirati svoje poslovanje. Tako središče je možno vzpostaviti tudi kot nov poslovni projekt. Osebe je potrebno ustrezno izobraziti, prav tako se morajo operaterji naučiti uporabljati opremo – vendar pa izkušnje kažejo, da se uporabniki osebnih računalnikov teh veščin hitro naučijo. Storitev je lahko stroškovno zanimiva predvsem zaradi »deljenih obveznosti« posameznega agenta, tehnologija pa je cenovno dostopna (za tri delovna mesta so stroški približno enaki ceni treh novih osebnih računalnikov, za 12 delovnih mest pa so stroški takšni, kot je cena približno 5 novih osebnih računalnikov). Delovanje v okolju za zagotavljanje različnih storitev je delovni skupini omogočilo enostaven začetek dela, saj so lahko pred uvedbo novih storitev opravljali že obstoječa dela. Zaradi obstoječih odnosov s strankami pa so lahko tudi lažje pridobili nove stranke za nove storitve.

4. Tehnološke beležke

Tehnične lastnosti, ki so v tem dokumentu pomembne:

Sistem klicnega središča – uporaben za upravljanje dohodnih klicev, preusmerjanje klicev agentom, upravljanje programov in podatkovnih zbirk ter za prenos podatkov do uporabnika (glejte nasvete za vzpostavitev sistema in priporočila ob nakupu sistema).

E-pošta – v tem primeru ni bila uporabljena, vendar ponuja številne možnosti za širjenje storitev. S strankami lahko vzpostavite stik preko elektronske pošte.

Telefonske storitve – potrebna je možnost uporabe več telefonskih povezav hkrati, primarni priključek ISDN (30 kanalov hkrati) ali kako drugače (krajevni operater telekomunikacij ponuja več možnost).

Domači sistem – programska oprema za agenta, ki dela doma, je nameščena v navadnem osebem računalniku PC s povezavo ISDN (cena klica je enaka, kot pri analogni telefoniji).

5. Poslovna strukturna in procesna izhodišča

Glavno izhodišče projekta je bila več-opravljalna narava dela. Če storitev uvedete kot razširitev obstoječega poslovanja z obstoječim osebjem, ali kot povsem nov projekt, je potrebno osebje ustrezno izobraziti ne le na področju podpore uporabnikom in uporabe sistema, ampak morajo biti zaposleni tudi dovolj prilagodljivi, da znajo upravljati široko paleto sorazmerno rutinskih poslov, seveda v okviru svojega delovnega časa. Možnost dela zunanjih agentov – glede na potrebe – pomeni, da lahko podjetje zmanjša lastno organizacijsko strukturo, vendar lahko tak način dela zahteva nadzornika, ki upravlja ta delovni proces. Vplivi na obstoječe procese so lahko težje predvidljivi, saj so odvisni predvsem od že obstoječih poslovnih dejavnosti v podjetju. Vendar pa je potrebno pred uvedbo takega načina dela natančno preučiti tveganja, da bi ugotovili morebitne neprijetne učinke na poslovanje podjetja.

6. Nasvet za uvedbo

Osebje za delovno središče za podporo uporabnikom mora biti izbrano na podlagi sposobnosti komuniciranja s strankami v različnih okoliščinah – od enostavnega informiranja in svetovanja, do reševanja težav in trženja. Vseh teh delovnih sposobnosti morda nimajo vsi zaposleni, zato je včasih posamezne naloge dodeliti različnim delavcem. Izobraževanja na področju podpore uporabnikom je v svetu vse več, saj je takšno znanje bistveno pri zagotavljanju tovrstnih storitev.

Stranke bodo morda želele namesto telefonske podpore biti deležne kakšne druge storitve, ali pa bodo zahtevale tudi dodatne storitve, kot je trženje, zajem podatkov, prenos podatkov v oddaljene sisteme in drugo. Zapletenost rešitve lahko vpliva tako na izbiro osebja kot tudi na organizacijo storitvenega središča. Jasno naslavljanje potreb po določenih storitvah bo v pomoč pri podrobnem načrtovanju delovanja storitvenega središča.

Tehnologija je pri zagotavljanju takih storitev izjemno pomembna. Na trgu obstaja veliko različnih možnosti, ki jih je potrebno natančno preučiti in preizkusiti. Izmed razpoložljivih možnosti pa je potrebno pozorno izbrati tiste najbolj primerne. Pojavijo se lahko težave s podporo – predvsem, če v državi ne obstaja ustrezno zastopstvo za določeno blagovno znamko. Poleg tega sistem morda ni primeren za uporabo v določenem regionalnem telekomunikacijskem omrežju. Poleg tega lahko morda krajevni ponudnik telekomunikacijskih storitev zagotovi ustrezne upravljane storitve – pri takih se vam ni treba ukvarjati z nabavo opreme za klicne centre, od operaterja najeti »navidezni klicni center« pa lahko upravljate na enak način, kot kupljenega. Stroški in prednosti posameznih sistemov in pristopov se razlikujejo, odločite se previdno.

Storitve smo opisali v tem dokumentu, vendar lahko na tak način – z najemanjem oziroma oddajanjem delovnih kapacitet - uvedete katerokoli storitev, ki jo sicer opravljajo zaposleni pri okencu za stranke. Denimo mestne oblasti lahko na tak način uvedejo posebne lokacije za hitro opravljanje storitev za občane. Mnoge dobrodelne ustanove so vzpostavile klicne centre za vzdrževanje stikov z javnostjo in za primere kriznih kampanj, ali za trženje. Možnosti so neomejene, vse rešitve pa temeljijo na modelu skupne rabe osebja, da zmanjšajo stroške in povečajo zmogljivost.

7. Sorodni primeri

Spletišče na naslovu <http://www.flexwork.eu.com> vključuje široko paleto primerov, tehničnih opisov in dokumentov z nasvetu. Številni izmed teh so pomembni tudi za tematiko, ki smo jo obdelali v tem poročilu. Med najbolj zanimivimi so tudi:

Regionalni primeri:

Nor.pdf - Ustvarjanje delovnih mest in podjetnikov - teledelavci, telecentri in majhna in srednje velika podjetja.

DTI.pdf - Prihranek pri prevozu, času in energiji - delo doma, nekaj dni v tednu.

Cepadite.pdf - Zaposlitev za ljudi s telesnimi hibernacijami.

Scot.pdf - Priložnosti za delo in podjetja, znanje in klicni centri.

Aragon.pdf - Omrežja, sodelovanje in komunikacije - delo na daljavo in telecentri.

Exeldat.pdf - Excel Data: Danska prva oddaljena pisarna.

Opisi tehnologij:

c14 – Programska oprema Careline in storitev nege doma

c17 – Uvajanje širokopasovnih podatkovnih komunikacij v majhnih in srednje velikih podjetjih (sodelovanje med podjetji)

8. Dodatni viri informacij

Spletišče na naslovu <http://www.flexwork.eu.com> vključuje številne spletne naslove, ki so povezani s tem poročilom. Med najbolj zanimivimi so tudi:

<http://www.flexwork.eu.com/> – splošni viri o prilagajanju načina dela

<http://www.gilgordon.com> – splošni viri o prilagajanju načina dela

<http://www.eto.org.uk> – splošni viri o prilagajanju načina dela

<http://www.flexibility.co.uk> – splošni viri o prilagajanju načina dela

<http://www.telecommute.org> – splošni viri o prilagajanju načina dela

<http://www.tca.org.uk> – zveza teledelavnic in telecentrov

<http://www.regen.net> – partnerstva za regionalno obnovo <http://www.isdac.org> – telesne hibe in delo ter vključevanje v družbo