

Analiza uvođenja omnichannel kontakt centra

Lojina, Jelena

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:969207>

Rights / Prava: [Attribution-ShareAlike 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N**

Jelena Lojina

**ANALIZA UVOĐENJA OMNICHANNEL
KONTAKT CENTRA**

ZAVRŠNI/DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2022.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Jelena Lojina

Matični broj: S-43654/14-1

Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju

ANALIZA UVOĐENJA OMNICHANNEL
KONTAKT CENTRA

ZAVRŠNI/DIPLOMSKI RAD

Mentor/Mentorica:

Prof. dr. sc. Ruben Picek

Varaždin, svibanj 2022.

Jelena Lojina

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvatanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Za potrebe pisanja ovog rada provedena je analiza postojećeg kontakt centra jedne hrvatske banke, čiji je autor zaposlenik bio u trenutku provođenja istraživanja, te je istražen potencijal koji se otvara uvođenjem *omnichannel* koncepta kontakt centra. Usporedbom značajki trenutnog i potencijalnog organizacijskog modela, njihovih prednosti i nedostataka formiran je zaključak da bi implementacija *omnichannel* koncepta značajno doprinijela uspješnosti banke, u organizacijskom pogledu, zadovoljstvu klijenata ali i zadovoljstva zaposlenika. Naravno, pretpostavka tog rezultata je korjenita promjena na svim razinama, o čemu će biti govora u nastavku rada, a ne samo nabavka i implementacija *softwarea*.

Također, kreiran je prijedlog strategije implementacije samog *omnichannel* kontakt centra vodeći se materijalima i prezentacijom jednog potencijalnog dobavljača. U ovom dijelu govori se o organizacijskim promjenama, definiranju procesa, stavljanju fokusa na klijenta i zaposlenike, te naravno na tehničkim koracima implementacije.

Rezultati rada pokazuju da uvođenje *omnichannel* kontakt centra nije klasičan projekt implementacije, samo se tehnički dio može voditi kao takav, dok je za uspjeh nužan niz predradnji, odluka na svim razinama organizacije, temeljno redefiniranje misije i vizije organizacije te načina razmišljanja i rada svih djelatnika. Sve navedeno ujedno je i najveći izazov projekta, te odluka značajno ovisi o tome vidi li management banke realnu mogućnost da se takva organizacijska promjena i provede.

Ključne riječi: kontakt centar; *omnichannel kontakt centar*; *omnichannel model*; *omnichannel koncept*

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Suvremeni kontakt centar	3
2.1. Tehnologije suvremenog kontakt centra	3
2.2. Kontakt centar budućnosti	5
2.3. Kontakt centri obzirom na industriju	5
3. Primjena <i>omnichannel</i> koncepta u kontakt centru	7
3.1. Potencijal <i>omnichannel</i> kontakt centra	9
3.2. Izazovi implementacije <i>omnichannel</i> kontakt centra	9
4. Primjena <i>omnichannel</i> koncepta u bankarskoj industriji	11
4.1. Poboljšanje zadovoljstva klijenata	15
4.2. Poboljšanje zadovoljstva djelatnika	17
4.3. Usporedba <i>bank-centric</i> i <i>client-centric</i> organizacije	18
5. Prijedlog implementacije <i>omnichannel</i> kontakt centra u banci	20
5.1. Strategija <i>customer-centric</i> i <i>employee-centric</i>	20
5.2. Analiza trenutnog stanja	21
5.3. Analiza platforme LIVE	22
5.4. Projekt implementacije	26
6. Zaključak	30
Popis literature	31
Popis slika	34
Prilozi	35

1. Uvod

21. stoljeće donijelo je ubrzan razvoj tehnologije i digitalizaciju koja je transformirala poslovanje ali i sami način (privatnog) života [1]. Mobiteli su postali primarni alat kojim se obavlja kupovina, plaćanje, traženje informacija i komunikacija (najmanje klasičnim pozivom), dok su društvene mreže postale glavno „mjesto okupljanja“ gdje s bližnjima i ostalima dijelimo gdje smo, s kim smo, što radimo... Sve se više podataka dijeli, i sve se više podataka prikuplja i sprema. Informacije su dostupne „na klik“ i svi poslovni entiteti koji žele zadržati svoj dio kolača prolaze digitalnu transformaciju kako bi ostali ukorak s tržištem. Digitalna transformacija obuhvaća širi opseg od uvođenja novih tehnologija, pa je tako potrebno promijeniti poslovne modele, način razmišljanja i djelovanja organizacije, te planiranje i komunikaciju [2]. Pandemija covid 19 značajno je ubrzala ovaj proces te je unutar nekoliko mjeseci, sve što je moglo, postalo digitalno [3]. Želje i potrebe klijenata mijenjaju se iz dana u dan, pa je tako potrebno promijeniti i odnose s klijentima. Uz implementaciju sve većeg broja digitalnih kanala, važnu ulogu imaju i kontakt centri. Kontakt centri su rezultat razvoja velikog broja digitalnih komunikacijskih kanala, nastali kao nasljednici pozivnih centara koji su usluge pružali isključivo kroz pozive [4]. Danas kupci iz udobnosti svog doma traže informacije o proizvodima prije i za vrijeme kupovine, prijavljuju probleme, ugovaraju sastanke i preglede, traže tehničku podršku i to putem poziva, (video)chata, društvenih mreža i raznih messenger aplikacija. Kontakt centri su danas među najvažnijim dijelovima svake organizacije koja želi svojim klijentima pružiti izvrsno korisničko iskustvo koje je postalo ključno za privlačenje i zadržavanje klijenata [5]. Hoće li klijenti biti zadovoljni korisničkim iskustvom (eng. *Customer Experience* - CX) uvelike ovisi o djelatnicima kontakt centra s kojima su u direktnoj interakciji, a istraživanje IT tvrtke CGI provedeno u suradnji s tvrtkom za provođenje Research Now pokazalo je da će čak 40% klijenata promijeniti banku ukoliko nisu zadovoljni pruženom uslugom [6].

2.3 Reasons why consumers switch banks

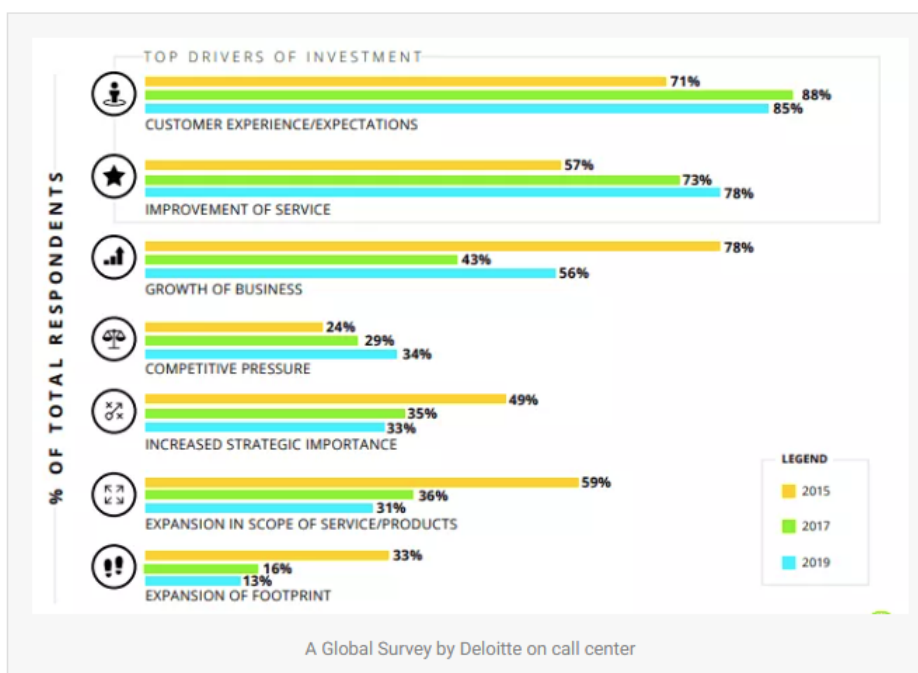
Findings

The top three reasons why consumers switch banks include the following:

- Poor service (40%)
- Better rates elsewhere (39%)
- Lack of security (38%)

Slika 1. Zaključak istraživanja tvrtke CGI [7]

Istraživanje Deloitte Digital iz 2019. pokazalo je da organizacije shvaćaju važnost CX-a na ukupan poslovni rezultat te su spremnije investirati u razvoj kontakt centara kako bi podigle razinu zadovoljstva.



Slika 2. Istraživanje Deloitte Digital o kontakt centrima [8]

Za potrebe pisanja ovog rada korištena je metoda opažanja, prisjećam se ranijih opažanja kroz suradnju s kontakt centrom i zaključaka do kojih sam tada došla, ne znajući da ću pisati završni rad na ovu temu. Također, za vrijeme analize postojećeg kontakt centra provela sam neko vrijeme s kolegama u njihovo radno vrijeme opažajući koje sve zadatke obavljaju, koje alate koriste, s kojim preprekama se suočavaju. U radu ću navesti i neke od njihovih opažanja i mišljenja do kojih sam došla u razgovoru s djelatnicima kontakt centra te direktorom kontakt centra. Nadalje, koristila sam „as is-to be“ analizu na konkretnom primjeru korisničkog putovanja klijenta koji želi podići kredit u Banci. SWOT analizu sam iskoristila kao dio strategije implementacije. Rezultate ovih analiza management može iskoristiti za donošenje odluke hoće li banka napraviti korak naprijed i odlučiti se za uvođenje *omnichannel* koncepta ili će zadržati trenutni model i pokušati ga optimizirati.

Što se tiče dokumentacije, temelj za prijedlog strategije i plana implementacije jest dokumentacija potencijalnog dobavljača Asecce SEE gdje je ponuđeni model iskorišten za kreiranje potencijalnog budućeg kontakt centra. Uz to, analizirala sam veću količinu članaka o zadovoljstvu klijenata, načinu na koji *omnichannel* pristup može doprinijeti boljem korisničkom/klijentskom iskustvu te kako i banka može i treba graditi brand s kojim se klijenti mogu povezati i kojemu će ostati vjerni. Temeljem različitih istraživanja zadovoljstva klijenata

banaka donosim određene zaključke povlačeći paralelu sa istraživanjem zadovoljstva koje ova Banka redovito provodi i na čijoj sam implementaciji radila.

2. Suvremeni kontakt centar

Kao što je ranije navedeno, pozivni centar je organizacijska jedinica kompanije koji pruža podršku i informacije obrađujući velike količine dolaznih i odlaznih telefonskih poziva [9]. Odlazni pozivni centri (eng. *Outbound call centres*) provodili su marketinške kampanje, ankete i različita oglašavanja, dok su ulazni pozivni centri (eng. *Inbound call centres*) pružali pomoć i podršku te provodili post prodajne aktivnosti. Kroz 90-te godine prošlog stoljeća, ulazni pozivni centri razvijaju se u kontakt centre [10].

Digitalizacijom i prenošenjem poslovanja online otvara se sve više različitih komunikacijskih kanala i dodirnih točaka (eng. *touchpoints*) pomoću kojih poduzeća ostvaruju interakciju sa svojim klijentima i potencijalnim klijentima. Takvim poduzećima potrebni su moderni kontakt centri koji iskorištavaju tehnološki potencijal kako bi podigli razinu pružene usluge. Današnji kontakt centri uz tradicionalne komunikacijske kanale uključuju i moderne, kao što su IM – *Instant Messaging*, video poziv, društvene mreže, *chat* [11].

2.1. Tehnologije suvremenog kontakt centra

Prve tehnologije koje su korištene u pozivnim centrima bile su *Automatic Call Distributor* – ACD uveden sredinom 20. stoljeća te dvadesetak godina kasnije *Interactive Voice Response* – IVR [12]. Početkom 21. stoljeća *on premise* rješenja su se u kontakt centrima počela zamjenjivati *cloud-based* rješenjima te se i dalje kontinuirano razvijaju. Danas, *software* za kontakt centar predstavlja aplikaciju za komunikaciju i kolaboraciju koja omogućava vođenje potpune odlazne i dolazne komunikacije s klijentima na različitim kanalima [4]. Cloud rješenja na bazi *pay-as-use* modela omogućavaju kompanijama da svojim klijentima pruže usluge modernog kontakt centra uz niže troškove implementacije i održavanja za samu tvrtku [11]. Obzirom na izuzetno brzi razvoj tehnologije, tvrtke moraju planirati strategiju modernizacije poslovanja, jer je ulaganje u kontakt centar samo jedno od mnogih investicija. Potrebno je optimizirati procese, educirati djelatnike, kontinuirano raditi na korisničkom iskustvu koje mora biti jedinstveno na svim kanalima, dizati kvalitetu proizvoda i usluge, uvoditi nove tehnologije. Iz tog razloga su skalabilna *cloud* rješenja optimalno rješenje jer omogućavaju brzu integraciju novih funkcionalnosti i kanala.

Osnovne komponente kontakt centra uključuju [4]:

- Automatsku distribuciju poziva (ACD) koja omogućava prihvrat poziva i preusmjeravanje slobodnom agentu

- Interaktivni glasovni odgovor (IVR) je sustav s kojim pozivatelj komunicira prije javljanja agenta, pozivatelju omogućava odabir teme razgovora što će poziv preusmjeriti agentu koji ima potrebna znanja i vještine za rješavanje određenog problema. Ovdje je važno da agentu prilikom preuzimanja poziva budu dostupni svi podaci koje je pozivatelj unio prije njegova javljanja kako bi se razgovor jednostavno nastavio. Isto tako, pozivatelj može zatražiti povratni poziv u određeno vrijeme. IVR može preuzeti određene aktivnosti od agenata, pa tako klijenti mogu kroz interakciju s IVR-om doći do potrebnih odgovora bez da uopće razgovaraju s čovjekom. Kroz IVR je moguće provoditi i različite ankete, smanjujući potrebu za provođenjem kampanja odlaznih poziva.
- Integraciju računalne telefonije (CTI) koja agentima služi za upravljanje pozivima putem računala.
- Birač odlaznih poziva (*dialer*) koji vrši automatsko pozivanje prema unaprijed pripremljenoj kampanji.
- Višekanalna integracija, kako je ranije spomenuto, omogućava klijentima da koriste sve više komunikacijskih kanala kako bi se obratili organizaciji. Najpoznatiji koncepti višekanalne integracije su *multichannel* i *omnichannel* o čemu će riječi biti u kasnijim poglavljima.
- Upravljanje radnom snagom (WFM) je rješenje koje pomoću strojnog učenja i umjetne inteligencije predviđa volumen posla u određenim vremenskim intervalima te omogućava optimalno planiranje i korištenje radne snage, smanjujući operativne troškove ali i preopterećenost djelatnika kontakt centra [13].
- Analitika prikupljenih podataka može dati vrijedan uvid u performanse agenata, zadovoljstvo klijenata, ostvarene prihode i mogućnosti za poboljšanje. Preko 70% agenata tvrdi da im je za pružanje izvrsne usluge potreban povijesni pregled svih interakcija klijenata s organizacijom, a upravo to omogućuje *omnichannel* koncept [14]. Analizom najčešćih razloga poziva tvrtka može proaktivno reagirati te omogućiti klijentima da do rješenja dođu koristeći *self-service* kanale kao što su stranica često postavljениh pitanja, *chat bot* ili IVR. Praćenjem volumena interakcija na mjesečnoj razini moguće je detektirati porast u broju ostvarenih interakcija te analizirati razloge povećanja. Ukoliko je primjerice svakog mjeseca primjetan porast upita o uplatama različitih naknada, moguće je reagirati implementacijom provjere stanja računa bez razgovora s agentom, ili ponuditi uslugu slanja *push* notifikacija o priljevu na račun.

Agenti koriste i CRM (*Customer Experience Management*) rješenja, koja nisu uvijek integrirana sa *softwareom* kontakt centra, ali agentima pružaju vrijedne informacije o sugovorniku. Sve je češća primjena baza znanja za agente koje jednostavnom pretragom za vrijeme komunikacije

s klijentom, agentima omogućuju brže pružanje odgovora ili pomoći, a istovremeno organizaciji smanjuje vrijeme i trošak edukacije agenata prije početka rada [15].

2.2. Kontakt centar budućnosti

Budućnost kontakt centara je u integraciji sve većeg broja komunikacijskih kanala, implementaciji *omnichannel* koncepta, te korištenju umjetne inteligencije (*Artificial Intelligence* - AI), interneta stvari (*Internet of Things* - IoT) i robotske automatizacije procesa (*Robotic Process Automation* - RPA) [16].

AI ima različite primjene u kontakt centru, od *chat bota* kao virtualnog asistenta koji odgovara na upite klijenata i asistiranja korisnicima pri korištenju *self-service* alata, do zamjene IVR-a koji će pomoću strojnog učenja iz prethodnih interakcija točnije predvidjeti potrebu pozivatelja i preusmjeriti poziv.

IoT može organizacijama pomoći da proaktivno pomažu klijentima, naspram pružanja pomoći tek u situaciji kada klijent stupi u kontakt s organizacijom. Primjerice ukoliko sustav detektira kvar na proizvodu, kontakt centar može reagirati i kontaktirati klijenta, nudeći popravak ili zamjenu uređaja čime direktno utječe na zadovoljstvo klijenata i njihovu odanost brendu.

Mnogi ponavljajući zadaci mogu se automatizirati čime se agentima oslobađa vrijeme za obavljanje važnijih i zanimljivijih zadataka, te se smanjuje količina pogrešaka. RPA može služiti i kao prodajni alat koji pomoću strojnog učenja i *Big Data* može predvidjeti potrebe klijenata što će omogućiti kreiranje novih *up-sale* ili *cross-sale* ponuda.

Mogućnosti su velike te odabir nove tehnologije ovisi i o vrsti kontakt centra te industriji u kojoj djeluje.

2.3. Kontakt centri obzirom na industriju

Kontakt centri obavljaju različite aktivnosti obzirom na industriju u kojoj djeluju pa tako razlikujemo uslužno orijentirane i prodajno orijentirane kontakt centre. Oba kontakt centra rade na ostvarivanju prihoda za kompaniju, prodajni akvizicijom a uslužni retencijom postojećih klijenata [17].

Briga o kupcu/klijentu je novi prodajni alat [18] stoga organizacije koje kontinuirano ulažu u kontakt centre kao sredstvo ostvarivanja korisničkog zadovoljstva, imaju veće puno veće šanse privući i zadržati vjernost kupaca.

U zdravstvenoj industriji koja se sama po sebi razlikuje od ostalih jer se bavi delikatnim pitanjima zdravlja, kvalitete života te samog pitanja života i smrti, podrška korisnicima čini najveću razliku među kompanijama. Organizacije koje su prepoznale važnost pružanja

personalizirane usluge pacijentima sa različitim potrebama i problemima, ističu se među klasičnim pružateljima zdravstvene skrbi i proizvođačima lijekova. Pacijentima je omogućeno odabrati kanal komunikacije te potražiti pomoć i savjete, dogovarati preglede i primati notifikaciju o nadolazećem terminu i slično, što u situaciji u kojoj se nalaze značajno olakšava proces liječenja te stvara osjećaj vrijednosti i ljudskosti. Uz pomoć pacijentima, organizacije moraju pružiti kvalitetnu podršku liječnicima koji prepisuju njihove lijekove, ljekarnama koje ih prodaju i drugim partnerima uspostavljajući kvalitetnu komunikaciju.

Industriju telekomunikacija i medija označava velika konkurencija, brze promjene i kontinuirani pad cijena usluge pa je izvrsnost u smislu korisničkog iskustva postala ključ ostvarivanja i zadržavanja prednosti nad konkurencijom. Kontakt centri moraju osigurati izvanrednu korisničku potporu klijentima u svakoj prilici, gdje agenti trebaju raspolagati velikom količinom informacija, tehničkih znanja i vještina da bi pružili podršku pozivatelju. Obzirom na česte promjene, najbolji način je održavanje ažurnih baza znanja kojima agenti mogu pristupiti za vrijeme komunikacije s klijentom. Naravno, klijenti žele informacijama pristupiti na različite načine pa tako sve češće odgovore traže kroz aplikacije gdje provjeravaju potrošnju i račune, *chat* putem kojeg žele dobiti brze odgovore i upute te neizostavne društvene mreže koje telekomi značajno koriste za marketinške i prodajne kampanje. Isto tako, prilikom svake interakcije s klijentom agenti koriste priliku za *up-sale* ili *cross-sale* što je omogućeno kreiranjem ponuda korištenjem prediktivnih analiza podataka.

Financijska industrija, slično telekomunikacijskoj, pokušava komparativnu prednost nad konkurencijom ostvariti pružanjem najbolje usluge svojim klijentima. Banke implementiraju sve više komunikacijskih kanala što kontakt centar čini centralnim mjestom za prikupljanje i analizu povratnih informacija, pružanje podrške postojećim klijentima i provođenje prodajnih kampanja putem poziva, emaila, *chata*, video poziva, društvenih mreža. Da bi korisničko iskustvo bilo bolje, potrebno je osigurati jedinstveno iskustvo na svim kanalima, što se može postići implementacijom *omnichannel* koncepta.

Automobilska industrija potencijal kontakt centra može iskoristiti za pružanje kontinuirane brige za kupca, pružanjem post prodajnih usluga kao što je primjerice ugovaranje servisa. Primjer kontakt centra ORYX Asistencije koji je 2020. godine proglašen najboljim kontakt centrom koji pruža najviše korisničko iskustvo dokazuje kako prodajno usmjerene organizacije mogu proširiti svoju osnovnu djelatnost i na usluge te tako povećati retenciju kupaca [19].

Industrija turizma i putovanja zbog velike konkurencije također značajno ulaže u maksimizaciju korisničkog zadovoljstva pa tako djelatnici kontakt centara uz asistenciju prilikom rezervacije smještaja nude dodatne usluge kao primjerice pomoć pri organizaciji prijevoza do smještajne jedinice. Korištenjem umjetne inteligencije analizom informacija koje kupac ostavlja o razlozima putovanja, broju osoba, putovanju s ili bez djece i slično, putnicima

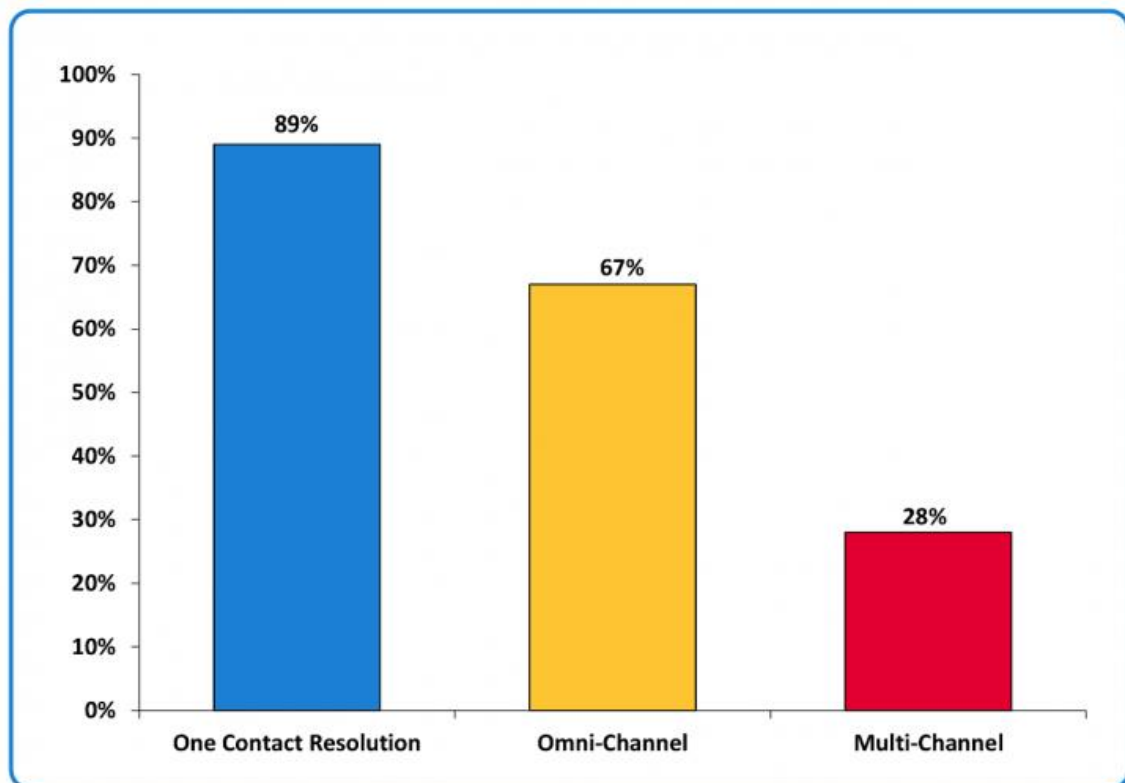
se šalju preporuke za restorane, turističke atrakcije i omogućuje jednostavan proces rezervacije ili kupovine karata. Također, analizom povijesnih podataka moguće je prepoznati navike i želje putnika te proaktivno ponuditi aranžmane za slijedeće putovanje. Sve to kupcu olakšava proces organizacije putovanja zbog čega nastavlja suradnju s trenutnom agencijom. Također, kao i u prethodnim primjerima, važno je omogućiti kupcima neprimjetan prelazak s kanala na kanal (posebice za vrijeme puta) na način da se komunikacija nastavlja bez potrebe za ponavljanjem.

Frei i Moriss navode da „živimo i radimo u uslužnoj ekonomiji“ i upravo to treba biti temeljna misao vodilja svake organizacije i njenog kontakt centra prilikom definiranja temeljnih zadaća, strategija i implementacije odgovarajućih tehnologija koje će omogućiti djelatnicima da ostvare zadane ciljeve [20].

3. Primjena *omnichannel* koncepta u kontakt centru

Kako je ranije navedeno, *omnichannel* je jedan od koncepata višekanalne integracije kod kojega je naglasak na jedinstvenom i izvrsnom korisničkom iskustvu na svim kanalima, za razliku od *multichannel* koncepta gdje je naglasak na implementaciji većeg broja kanala koji ne nude nužno ujednačeno iskustvo. Tako će iz primjera korisničkog iskustva klijenta promatrane banke biti jasno prikazano kako kod *multichannel* koncepta klijent promjenom kanala komunikacije razgovor svaki puta započinje ispočetka obzirom da svaki novi sugovornik nema informaciju o prethodnom razgovoru. Takav proces značajno utječe na korisničko iskustvo što dokazuje i istraživanje koje je SQM grupa (*Service Quality Measurement Group*) provela na preko milijun klijenata gdje je zadovoljstvo korisnika (*Csat – customer satisfaction*) 39% veće kod *omnichannel* koncepta naspram *multichannel* koncepta [21]. Zanimljiv nalaz ovog istraživanja je i činjenica da je *Csat* najveći u jednokanalnoj komunikaciji gdje klijent svoj upit ili problem riješi u potpunosti kroz jednu interakciju na jednom kanalu (*OCR – one contact resolution*) - čak 89%, ali je bitno naglasiti i da je jedan od razloga tome to što je do korištenja više kanala u većini slučajeva došlo zbog greške ili ispada na prvom kanalu, pa iz stoga djeluje da klijenti manje preferiraju *omnichannel* model što možda i nije u potpunosti točno.

Csat based on contact channel experience



Slika 3. Istraživanje SQM Csat based on contact center experience [21]

Ipak, obzirom da živimo u vremenima gdje su zahtjevi klijenata sve veći, organizacije moraju omogućiti odabir između više dostupnih kanala kojim njihovi klijenti mogu stupiti u kontakt s organizacijom, a onda učiniti sve da riješe njihov problem što brže i jednostavnije. Najvažnija smjernica *omnichannel* pristupa jest jedinstveno korisničko iskustvo na svim komunikacijskim kanalima koje je organizacija implementirala (bez obzira na broj), te optimizacija komunikacije. Korisnik, klijent je stavljen u fokus te je glavni cilj ovog koncepta pružiti najbolju moguće iskustvo koje će klijenta zadržati, učiniti vjernim kupcem te potencijalnim promotorom (pogotovo ako se radi o organizaciji koja djeluje u industriji gdje nema puno prostora za diferencijaciju isključivo temeljem proizvoda, npr. banci obzirom da sve banke više-manje nude isti ili sličan set proizvoda i usluga).

Kako bi kontakt centar uspješno usvojio *omnichannel* koncept, potrebno je puno više od ulaganja u nabavku i implementaciju *softwarea*, premda je i to svakako velika investicija i složeni projekt koji zahtjeva pažljivo planiranje te značajno trošenje resursa. Prvi korak je analizirati trenutno stanje, popisati sve kanale koji se koriste i opisati koji su procesi implementirani za svaki kanal. Nadalje, bitno je razlikovati koja organizacijska jedinica je zadužena za određeni kanal, dolazi li do preklapanja nadležnosti ili do konflikta među

kanalima. Nakon toga, potrebno je istražiti kakvo je trenutno zadovoljstvo klijenata pojedinim kanalom i analizirati dobivene podatke te koristeći dobivene rezultate detektirati potencijalna poboljšanja. Temeljem svega prethodno navedenoga, organizacija mora definirati ciljeve i željeno buduće stanje kako bi onda mogla odabrati i tehničko rješenje koje će omogućiti postizanje tih ciljeva.

3.1. Potencijal *omnichannel* kontakt centra

Potencijal koji se otvara implementacijom *omnichannel* koncepta u kontakt centru, bez obzira na industriju u kojoj djeluje, je višestruk:

- Od više puta spominjanog poboljšanog korisničkog iskustva i korisničkog putovanja [22],
- Korištenje ažurne baze znanja istovremeno organizaciji olakšava dijeljenje informacija i znanja bez potrebe za provođenjem edukacija i treninga, a agentima olakšava rad s klijentima,
- Bolje iskoristivosti istog kanala za različite ciljeve kao što je ostvarivanje *up-sale* ili *cross-sale* koji utječe na ostvarenje prodajnih ciljeva kontakt centra,
- Korištenje *Big Data* i napredne analitike za kreiranje personaliziranih ponuda korištenjem velike količine informacija koje tvrtke imaju o svojim klijentima,
- Veće produktivnosti i zadovoljstva djelatnika – koje je također usko povezano s pružanjem dobre usluge i zadovoljstva klijenata,
- Smanjeni troškovi podrške obzirom da će sve biti centralizirano pod jednu organizacijsku jedinicu ali i jedan sustav kojeg održava jedan dobavljač,
- Optimizacija procesa kroz automatizaciju korištenjem RPA, AI i IoT koji će omogućiti da se agenti i voditelji kontakt centra više posvete radu s ljudima, analizi podataka i onim *core* aktivnostima koje su važne za uspjeh.

Sve gore navedene stavke mogu u nekoj mjeri unaprijediti kvalitetu poslovanja i uspjeh organizacije, naravno naglasak na određeni segment ovisi i o industriji u kojoj kontakt centar djeluje. Primjerice sve vrste trgovina imati će velike koristi od prediktivne analitike pomoću koje se kreiraju nove personalizirane ponude i plasiraju putem digitalnih kanala.

3.2. Izazovi implementacije *omnichannel* kontakt centra

Za realan prikaz ovog koncepta kontakt centra potrebno je navesti i izazove koji se javljaju prilikom implementacije ali i kasnije, za vrijeme rada i održavanja sustava. Ukoliko se

organizira potpuno novi kontakt centar, koji do tada nije postojao, neki od niže navedenih izazova će se izbjeći ali u većini slučajeva će ipak doći do reorganizacije postojećeg kontakt centra uvođenjem novog *softwarea* i metodologije. Takav proces utječe na različite segmente tvrtke i njenog poslovanja:

- Resursi, često i glavni faktor pri donošenju odluke hoće li doći do implementacije obzirom da se radi o nemaloj novčanoj investiciji za nabavku *softwarea* (uzimajući u obzir kasnije smanjene troškove održavanja i slično), trošenju vremena te potencijalno propuštenim drugim prilikama dok je fokus organizacije na projektu uvođenja novog modela, te utrošku rada ljudi koji sudjeluju na (dugotrajnom) projektu i imaju manje vremena za redovne zadatke,
- (Re)organizacija do koje treba doći ukoliko su prethodno različiti kanali bili pod nadležnošću različitih odjela i timova, koja podrazumijeva otvaranje novih radnih mjesta, nove ugovore o radu, pitanje vodstva novoformiranih timova, raskid suradnje s vanjskim suradnicima ukoliko su primjerice marketinške agencije vodile neki komunikacijski kanal u ime organizacije,
- Nastavno na reorganizaciju, uz implementaciju novog modela i promijene u nadležnostima, doći će i do promjene i prilagodbe internih procesa što ponovo zahtjeva dosta uloženog vremena ljudi iz različitih organizacijskih jedinica, pitanje je imaju li tvrtke dovoljno kapaciteta za sve te aktivnosti?,
- Tehnički izazovi (pogotovo kod postojećeg kontakt centra) obzirom da se novi *software* treba instalirati na postojeću infrastrukturu i napraviti određene prilagodbe bez da se utječe na ostale procese, zatim potrebna je integracija komunikacijskih kanala koji su bili neovisni i decentralizirani te integracija postojećih aplikacija s novim *softwareom*,
- Usko povezano s integracijom aplikacija i kanala je pitanje podataka, jer svaki kanal i svaka aplikacija potencijalno ima različite strukture podataka koje je potrebno mapirati i povezati, pročititi redundantne i/ili pogrešne i/ili zastarjele podatke te pripremiti za optimalno korištenje,
- *Real-time* integracija podataka predstavlja veliki izazov koji mora biti riješen kako bi se mogao iskoristiti potencijal *omnichannel* koncepta – važno je omogućiti prijenos podataka među kanalima u realnom vremenu tako da korisnik prelaskom s jednog kanala na drugi (primjerice klijent izračunava anuitet kredita na web stranici i zatim razgovara s agentom kontakt centra) ima pravi osjećaj neprimjetnog prelaska kanala na kanal i kako bi se agentu omogućilo da kvalitetno odradi svoj zadatak,
- Unificirani *look&feel* na svim kanalima – kako su se kanali razvijali zasebno s različitim ciljevima, tako su izgled kanala i način komunikacije (različitih odjela na različitim kanalima) neujednačeni. Kako bi postigla pravi *omnichannel* učinak, organizacija treba

definirati jednak način komunikacije na svim kanalima (npr. hoće li se klijentu obraćati imenom kao što to rade telekomi, ili više službenim tonom), koji boje i fontovi će se koristiti i slično, te o tome educirati zaposlenike, ali prilagoditi i ostale segmente koji utječu na doživljaj brenda (marketinške kampanje, izgled aplikacije, izgled fizičke trgovine ili poslovnice).

4. Primjena *omnichannel* koncepta u bankarskoj industriji

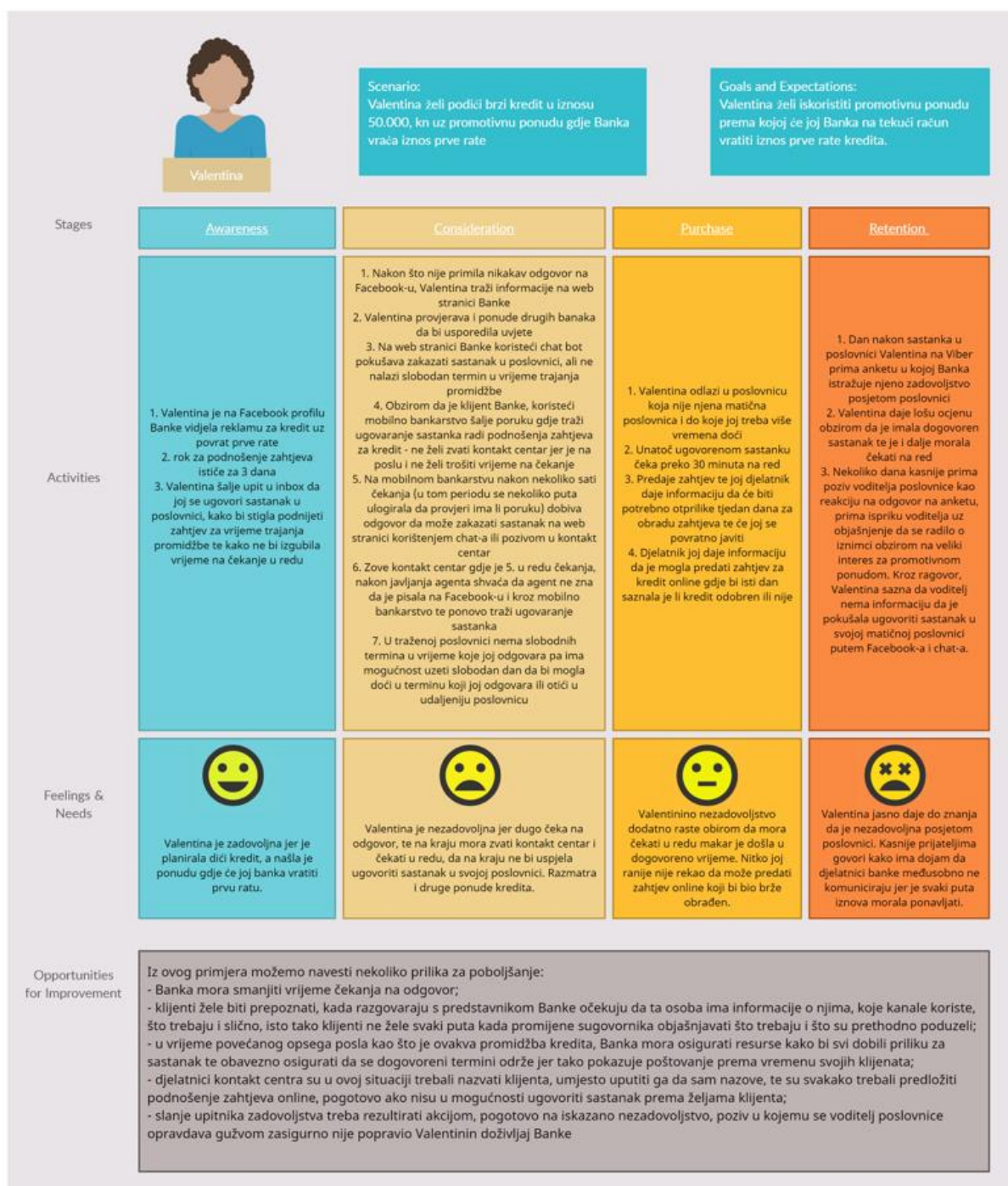
Kako bi prikazali benefite koje implementacija *omnichannel* koncepta može donijeti u bankarskoj industriji, provedena je analiza jedne hrvatske banke, njenog kontakt centra i načina komunikacije s klijetima.

Za prikaz jednog realnog primjera iskustva klijenta koji namjerava iskoristiti promotivnu ponudu kredita, korištena je (*buyer*) persona, Valentina, koju je Banka razvila prije nekog vremena kao model poželjnog tipa klijenta kojeg želi privući te razvila model korisničkog putovanja prilikom podizanja kredita. Inače, persone se koriste za definiranje procesa/korisničkog putovanja (eng. *customer journey*), proizvoda i korisničkog iskustva temeljem želja, potreba i problema koje su definirane kod stvarnih kupaca/klijenata [23] [24].

Dakle, Valentina je klijent koji primarno korisni tzv. digitalne kanale za komunikaciju s bankom (jer ne želi gubiti vrijeme na čekanje do javljanja agenta, stoga uvijek prvo koristi kanale za koje očekuje brzu i jednostavnu komunikaciju), želi mogućnost u svakom trenutku pristupiti svojim računima i sredstvima, jednostavno korisničko sučelje i pouzdanost kod izvršenja naloga. Banka ove potrebe i želje definirane persone koristi za definiranje novih proizvoda i usluga, te pratećih procesa.

	Bio Age: 32-36 Position: Srednji management Salary: 8-11000,00 kn Location: Zagreb Education: VSS Experience: 8-12	Channels - mobilno bankarstvo - web - Viber - internet bankarstvo - poslovnica
Goals - vlastita nekretnina - jedno putovanje u inozemstvo godišnje - štednja	Personal - u braku, 1 dijete - ulaže u dodatne edukacije - osim na putovanja, ulaže u zdravlje (vježbanje, wellness, redoviti zdravstveni pregledi)	
Expectations - pristup sredstvima 24/7 - pouzdano mobilno bankarstvo, jednostavno korisničko sučelje i pouzdana obrada plaćanja - mogućnost brze i jednostavne realizacije kredita - osobni bankar - personalizirane i prilagođene ponude - jednostavna i brza komunikacija - jednostavna analiza potrošnje dostupna u mobilnom bankarstvu, savjeti za uštede		

Slika 4. Persona Valentina, kreirana korištenjem Creately aplikacije [25]



Slika 5. Prikaz korisničkog putovanja, kreirano korištenjem Creately aplikacije [25]

Valentina je planirala podići kredit, te od svoje Banke očekuje jednostavnu i brzu realizaciju obzirom da ima stalni posao i iznadprosječna primanja, te nikada nije imala nikakvih dugovanja. Banka čiji je klijent kao glavnu komparativnu prednost nad konkurencijom navodi jednostavnost poslovanja. No je li to zaista tako?

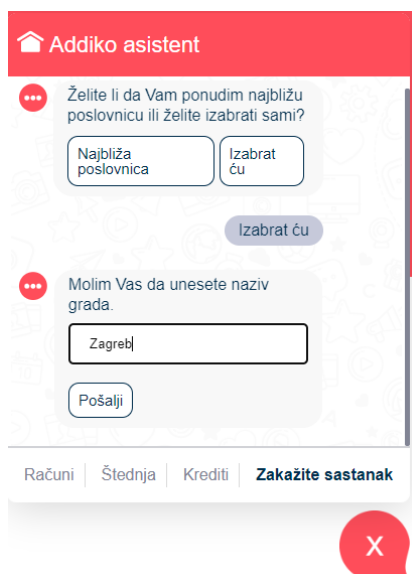
Valentina je aktivna na društvenim mrežama te prati javni profil svoje banke. Nailazi na objavu gdje je oglašena promotivna ponuda kredita, banka će za sve kredite realizirane u određenom vremenskom periodu vratiti klijentima iznos prve uplaćene rate. Obzirom na kratki

period važenja ove akcije, Valentina se javlja banci direktnom porukom na Facebooku, tražeći da joj se u matičnoj poslovnici ugovori sastanak kako bi stigla predati zahtjev za kredit.



Slika 6. Primjer oglašavanja akcijske ponude kredita preuzet s javnog Facebook profila Addiko Bank d.d., preuzeto 26.4.2022. [26]

Budući da cijeli dan nije dobila povratni odgovor Valentina odlazi na web stranicu Banke te koristi chat gdje postoji opcija „Zakazivanje sastanka“. Ne uspijeva pronaći slobodan termin u slijedećih nekoliko dana te odustaje od chata i šalje poruku Banci iz svog mobilnog bankarstva.



Slika 7. Prikaz chat bota koji omogućava zakazivanje sastanka. Preuzeto s web stranice Addiko banke 26.4.2022. [27]

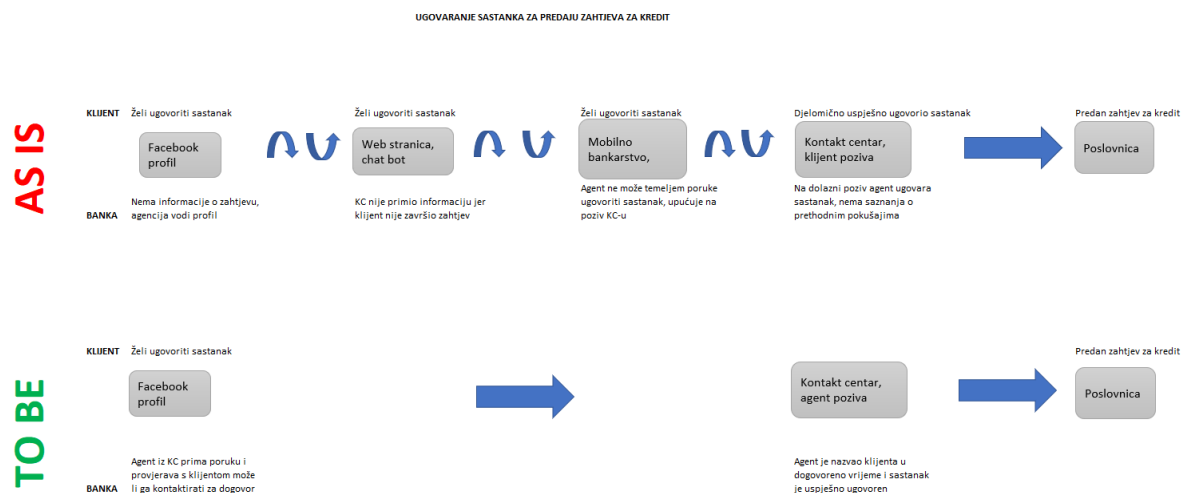
Valentina svjesno izbjegava zvati kontakt centar zbog prethodnih loših iskustava i jer ne želi trošiti vrijeme na odabir usluge, čekanje na javljanje slobodnog agenta i cijelu proceduru prije samog razgovora. U slijedećih nekoliko sati, nekoliko puta se ulogirala u mobilno bankarstvo da provjeri je li dobila potvrdu ugovorenog sastanka. Valentina postaje blago iznervirana činjenicom da toliko dugo čeka na odgovor. Napokon je došla poruka u *inbox*: „Poštovani, za ugovaranje sastanka u poslovnici molimo koristite *chat* na našoj web stranici: <https://www.banka.hr> ili se nazovite broj 001/ 123 456. Lijepi pozdrav, Banka“. Naravno, Valentina je nezadovoljna jer će ipak morati zvati kontakt centar. Nakon nekoliko dugih minuta čekanja javlja se prvi slobodni agent koji ljubazno pita kako joj može pomoći. Nakon što je objasnila da je nekoliko puta pokušala dogovoriti sastanak, o čemu agent očito nema nikakvog saznanja, zatraži sastanak u Poslovnici 1. Obzirom da nema niti jednog termina koji bi joj odgovarao, na kraju ugovara sastanak u Poslovnici 7 koja joj je inače predaleko i u koju nikada ne odlazi. Na dan sastanka dolazi 5 minuta ranije, te sukladno uputama koje je zaprimila ne uzima redni broj već se javlja prvom slobodnom djelatniku i traži da ju uputi kod bankara s kojim ima ugovoren sastanak. Čeka 30 minuta da bi došla na red te napokon predaje zahtjev. Bankar joj napominje da je veliki interes za kredit te se ispričava zbog čekanja i navodi da je mogla jednostavno predati zahtjev online kako bi izbjegla gužvu u poslovnici.

4.1. Poboljšanje zadovoljstva klijenata

U ovom jednostavnom primjeru identificirano je nekoliko mogućih poboljšanja u pogledu komunikacije prema klijentu, a koji bi značajno olakšali i ubrzali ovo korisničko putovanje za klijenta. Činjenica da je Banka implementirala više različitih kanala kojima klijenti mogu stupiti u kontakt sa svojom Bankom je dobar potez u procesu digitalne transformacije kroz koju prolazi, međutim ovaj model pretpostavlja da će klijent koristiti samo jedan kanal, odnosno ako se iz nekog razloga odluči prebaciti na drugi kanal, započinje komunikaciju iznova s novom osobom. Obzirom da je za vođenje profila na društvenim mrežama nadležna marketinška agencija koja svaki prijedlog odgovora treba zatražiti od Banke, komunikacija je veoma usporena. Omogućiti pratiteljima da šalju poruke „banci“ (pod navodnicima jer korisnik zaista očekuje da iza profila stoji djelatnik Banke a zapravo profil vodi agencija) a onda ne odgovarati na iste satima ili čak duže, stvara nezadovoljstvo i frustracije kod pratitelja. Ako se radi o pisanju u komentare, ostali pratitelji mogu vidjeti da je Banka zapravo nedostupna te je profil zapravo malo koristan za njih. Iz ovog primjera je također primjetno da bez obzira na ljubaznost djelatnika Banke, njihove akcije pokazuju da naglasak nije na klijentu, u smislu da mu se maksimalno izađe u susret, pomogne ili riješi problem. To vidimo iz odgovora na poruku u mobilnu aplikaciju, gdje je agent svakako trebao kontaktirati klijenta (ili predložiti da ga

kontaktira) kako bi ugovorili sastanak. Odgovornost je Banke educirati sve zaposlenike da je fokus primarno na klijentu, ali i poslovanje organizirati u tom smjeru.

Temeljem gornjeg primjera, analizom procesa „as is–to be“ prikazane su potencijalne optimizacije procesa kako iz perspektive klijenta, tako i iz perspektive djelatnika Banke.



Slika 8. Autorova analiza „as-is to-be“

Vidljivo je da u trenutnom modelu, klijent koristi 4 različita kanala odnosno 4 puta započinje ugovaranje sastanka da bi uspio predati zahtjev za kredit u poslovnici na vrijeme. Promjenom koju bi donijela implementacija *omnichannel* modela kontakt centra, te optimizacijom internih procesa koji će vrlo jasno naglasak staviti na zadovoljstvo klijenta, klijent bi na odabranom kanalu (Facebook) stupio u kontakt s Bankom i iznio svoju potrebu a ostatak bi odradili djelatnici. Svrha *omnichannel* koncepta je riješiti probleme brzo i efikasno, uštedjeti na troškovima te poboljšati korisničko iskustvo personaliziranom uslugom što će zadržati klijente u Banci [25].

Banke trenutno koriste samo dio podataka koje posjeduju, uglavnom za definiranje proizvoda i usluga ili za selekcijuklijenata prikladnih za neku kampanju. Implementacijom *omnichannel* kontakt centra Banka bi prešla sa trenutne servisno orijentirane arhitekture (eng. *Service-oriented architecture – SOA*) na *Big Data* tehnologiju koja omogućuje banci dolaženje do vrijednih zaključaka [26] [27]. Informacije su danas najvažniji resurs, ali uzalud svi podaci ukoliko ih ne koristimo. Korištenjem *Big Data* i napredne analitike, Banka se zaista može istaknuti među konkurencijom jer može svojim klijentima nuditi personalizirane proizvode i usluge. Na vrlo jednostavnom primjeru možemo pokazati kako Banka može pomoći svom klijentu da iskoristi najbolje ponude i uštedi. Vratimo se našoj personi Valentini za koju smo rekli da brine o svom zdravlju, te voli putovati. Naprednom analizom svih podataka koje ima o Valentini, Banka može doći do informacije da Valentina svake godine odlazi na sistematski pregled u jednu poznatu polikliniku te pregled plati kreditnom karticom na rate. Proaktivnim

pristupom, Banka može Valentini osigurati povoljnije uvjete u poliklinici ukoliko ugovori Premium paket tekućeg računa (a trenutno ima Standardni) koji među ostalim obuhvaća dodatno zdravstveno osiguranje i 20% popusta na pregled u poliklinici jednom godišnje. Cijena tog paketa jest veća, ali većina klijenata, pa tako i Valentina, će uvidjeti prednosti paketa: ne mora sama ugovarati zdravstveno osiguranje već će to za nju odraditi Banka, a svakako će iskoristiti popust na pregled. Isti model može se primijeniti na suradnju s nekom putničkom agencijom. Da bi Banka zaista ostvarila pravo *omnichannel* bankarstvo mora promijeniti način rada i razmišljanja tako da napusti tradicionalno bankarstvo koje nudi isključivo klasične financijske proizvode s ponekom kozmetičkom promjenom, te se fokusirana kreiranje korisničkog putovanja koje je zaista prilagođeno specifičnim potrebama klijenata [28].

4.2. Poboljšanje zadovoljstva djelatnika

Model *omnichannel* kontakt centra za agente bi značio korištenje manjeg broja aplikacija i sučelja, bolji uvid u informacije o sugovorniku, mogućnost da za svakog pojedinca s kojim razgovaraju imaju mogućnost do kraja odraditi posao (nema prebacivanja poziva drugom kolegi, nema slušanja nervoznog sugovornika koji ponavlja isti zahtjev po treći puta) što će na kraju rezultirati i onim dobrim osjećajem ispunjenosti zbog završenog zadatka. Promatrajući agente primijetila sam da su izrazito nezadovoljni čak i nesretni u situacijama kada zaista žele pomoći, utroše vrijeme i energiju za pronalazak rješenja a na kraju moraju klijentu reći da će ih ipak spojiti nekom drugom kolegi. Taj osjećaj nedovršenosti, koji se ponavlja iz situacije u situaciju, utječe na motiviranost zaposlenika i njihovu efikasnost. Najgora stvar koju poslodavac može učiniti jest djelatniku koji bi napravio i korak izvan očekivanog kako bi dobro odradio posao, onemogućiti da to napravi zbog organizacijskih, procesnih ili tehničkih ograničenja.

Prethodno je navedeno koje sve aktivnosti svakodnevno obavljaju djelatnici kontakt centra te koji broj različitih aplikacija koriste kako bi obavili svoj posao. Iz gornjeg primjera vidljivo je kako postojeći procesi, koji su definirani nažalost ne stavljaajući naglasak na korisničko iskustvo niti optimizaciju posla za djelatnike, otežavaju posao koji zapravo i ne bi trebao biti kompleksan. Kada bi agenti imali jedno sučelje u kojemu vide sve što je Valentina napravila ili pokušala napraviti na različitim kanalima, razumjeli bi njenu potrebu i mogli proaktivno predložiti rješenje. Automatski su brži, produktivniji a samim time zadovoljniji svojim poslom. Javljanje na poziv klijenta koji je u startu nervozan ili neugodan jer već treći-četvrti puta pokušava obaviti vrlo jednostavnu rezervaciju sastanka automatski utječe na raspoloženje. Ukoliko je takvih poziva nekoliko za redom, a i veći broj u tijeku jedne smjene, cijeli radni dan je obavljen nezadovoljstvom. Ukoliko je takvih dana puno, kvaliteta rada djelatnika sigurno opada. U vremenu provedenom u kontakt centru promatrajući što i kako

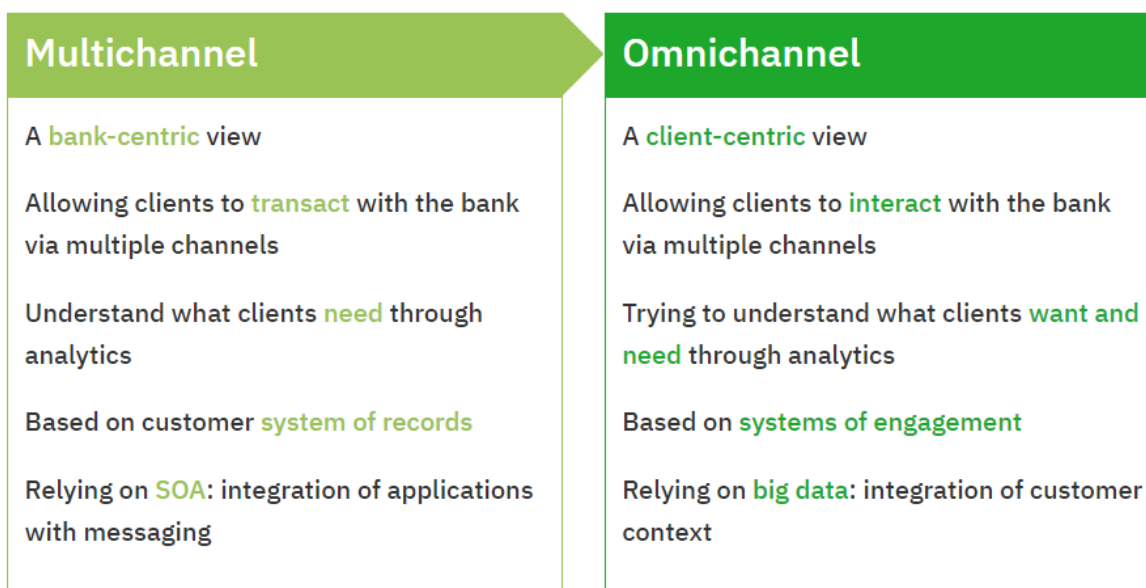
rade, jasno je uočen uzorak u ponašanju agenata. Smjena počinje u relativno dobrom raspoloženju, ali kako dolaze periodi u kojima je veći broj dolaznih poziva promjena postaje očita. Agenti moraju navigirati među različitim aplikacijama da bi provjerili što ih klijenti traže, ponovo se iznova prijavljuju u aplikacije, klijenti se javljaju s napadačkim tonom zbog čekanja na liniji, povećava se mogućnost za pogrešku ... nezadovoljstvo raste. Naravno, nije svaki dan isti, nije svaki poziv isti ali svakako je vrlo lako uočiti da posao djelatnika u kontakt centru nije jednostavan.

Kroz neobavezni razgovor s agentima zapažen je generalni stav većine kako problem uopće nije u klijentima, čak i kada su neugodni. Agenti smatraju da Banka jednostavno mora pružiti bolju uslugu i tada će neugodnih razgovora biti manje. Bitno je istaknuti da namjerno nije provedena klasična anketa među agentima/kolegama, budući da se radi o maloj organizacijskoj jedinici te bi se odgovori vjerojatno dali sa oprezom ili zadržkom bez obzira što rezultati nisu namijenjeni poslodavcu.

4.3. Usporedba *bank-centric* i *client-centric* organizacije

Čitajući gornji scenarij sa zakazivanjem sastanka u poslovnici, vjerojatno će se svaki čitatelj prisjetiti barem jedne slične situacije iz vlastitog života kada se čovjek zapita kako je uopće moguće da se tako nešto dogodilo. Zar ljudi u toj banci ne dogovaraju za sebe neke termine, ako ne u poslovnici onda kod liječnika, frizera? Zar nisu nikada zvali neku korisničku službu? Zašto onda ne razumiju da je ovakav scenarij nelogičan, iscrpljujući i frustrirajući za klijenta (a i djelatnike koji su s njim u kontaktu). Odgovor je zapravo jednostavan: zato što su se kanali razvijali neovisno jedan o drugome, zato što se procesi razvijaju *bank-centric*, sa ciljem rješavanja problema banke (kako prodati kredit), a ne klijenta (kako da jednostavno dođem do novca).

IBM je napravio usporedbu *multichannel* i *omnichannel* modela banaka uzimajući u obzir fokus organizacije, način na koji klijenti mogu komunicirati s bankom te način iskorištavanja podataka.



Slika 9. Prikaz razlika Multichannel i Omnichannel prema IBM-u [29]

Omnichannel model je zapravo pokretač puno veće promjene od puke implementacije *softwarea* i organizacije kontakt centra. Čak i ako Banka investira u novi *omnichannel* model, to neće magično riješiti sve probleme s kojima se susreću klijenti i djelatnici. Prije svega bitno je dobro analizirati postojeću situaciju, uzevši u obzir cijelu organizaciju (eng. *big picture*). Pružamo li kao organizacija svojim klijentima sve što smo obećali, jesmo li jednostavni, uslužni, usmjereni na klijenta (eng. *client-centric*), provodimo li u djelo našu misiju i viziju? Ovo su pitanja na koja je potrebno (iskreno) odgovoriti. Kada zaista znamo pravo stanje organizacije, možemo i donijeti odluku ima li smisla uvoditi *omnichannel* model i u kojem opsegu (samo *software* ili cijeli koncept). Hoćemo li uz implementaciju *softwarea* revidirati i optimizirati i ostatak svog poslovanja kako bi mogli očekivati konkretne rezultate? Imamo li vremena, resursa i volje za tako nešto? Ovakve promjene iz korijena traju i bitno je ostati ustrajan unatoč fluktuacijama među managementom, djelatnicima i situaciji na tržištu. Kupovinom određenog *softwarea* kojeg će koristiti samo kontakt centar, bez ikakvih daljnjih poboljšanja u smislu procesa, proizvoda i usluga, neće se iskoristiti puni potencijal koji *omnichannel* koncept može pružiti jednoj organizaciji. Prilikom donošenja odluke bitno je biti realan i iskren, te prilagoditi očekivanja donesenoj odluci.

5. Prijedlog implementacije *omnichannel* kontakt centra u banci

5.1. Strategija *customer-centric* i *employee-centric*

„Već znamo da sjajna iskustva kupaca pokreću poslovni rast i uspjeh. Ono što većina tvrtki ne prepoznaje jest da ljudi koji stoje iza pružanja tog korisničkog iskustva moraju biti na prvom mjestu. Fokusiranje na zaposlenike nije samo ispravna stvar, to je dobro i za poslovanje“ [30]. Da bi *omnichannel* koncept zaista zaživio u nekoj organizaciji, osim investicije u novu tehnologiju, potrebno je iz korijena promijeniti kulturu organizacije, *mindset* i ponašanje. Unazad nekoliko godina svjedočimo sve većom potražnjom za djelatnicima. Privlačenje i zadržavanje talenata postaje još jedna od ključnih ciljeva kompanija koje moraju razumjeti kako „Postoji izravna veza između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva kupaca te između zadovoljstva korisnika i poboljšane financijske uspješnosti“ te je potrebno redefinirati strategiju organizacije tako da fokus bude na zadovoljnim djelatnicima i klijentima [31].

U smislu fokusa na klijenta, potrebno je analizirati trenutno korisničko putovanje i razumjeti klijenta, ispitati njegovo zadovoljstvo određenim segmentima poslovanja (proizvod, usluga, podrška, komunikacija, brend...) te identificirati ključne probleme. Velik broj organizacija uveo praksu gdje *management* (IT, Marketing, HR) provodi vrijeme sa zaposlenicima u *front office* kako bi zaista stekli uvid u korisničko iskustvo [8]. Nakon toga, Banka treba definirati ciljano stanje („*to-be*“) i u skladu s time kakvo korisničko iskustvo želi pružati, dizajnirati procese koji će to omogućiti, te implementirati tehnologiju i uložiti u edukaciju djelatnika.

Kako bi zaposlenici mogli pružiti najbolju moguću uslugu klijentima, moraju biti zadovoljni svojim poslom, okolinom, alatima koje koriste te na kraju dana moraju imati osjećaj postignuća. Iz tog razloga je ranije rečeno kako implementacija *omnichannel* koncepta u kontakt centar označava puno veći *scope* aktivnosti od nabavke i implementacije *softwarea* kontakt centra koji će klijentima omogućiti neprimjetan prelazak s jednog komunikacijskog kanala na drugi a agentima uvid u povijest komunikacije i jedinstveno sučelje s kojim će raditi. Da bi se poboljšao *employee experience* potrebno je optimizirati cijeli „*employee journey*“ u tvrtki, od procesa zapošljavanja, *onboardinga*, razvoja zaposlenika koji uključuje stjecanje iskustva i edukacije, zadržavanja i na kraju odlaska iz tvrtke (bilo u mirovinu, prelaska u drugu tvrtku ili nešto treće) [32]. Potrebno je tražiti ali i zaista saslušati *feedback* svojih zaposlenika te suradnjom među različitim nivoima unutar organizacije zaista poduzeti mjere da zadovoljstvo kontinuirano raste. Gore navedeni primjer (uvođenje jedinstvenog korisničkog

sučelja i pristup povijesnim podacima) je samo jedan segment putovanja prema postizanju kvalitetnijeg radnog okruženja.

Naglasak je na kontinuitetu, jer je postizanje zadovoljstva djelatnika i klijenata trajni proces pogotovo uzimajući u obzir kontinuirane promjene na tržištu (rada).

5.2. Analiza trenutnog stanja

Korištenjem „as-is to-be“ analizirano je trenutno stanje u Banci i željeno stanje nakon uvođenja *omnichannel* kontakt centra. NPS ankete koje je Banka redovito provodila kroz 2020. godinu pokazuju da su klijenti većinom svrstani u tzv. Pasivce, koji nisu isključivo nezadovoljni ali istovremeno nemaju razloga biti zadovoljni Bankom i Kontakt centrom da bi postali Promotori, odnosno da bi preporučili Banku bliskim osobama [33]. Isto tako, metoda opažanja djelatnika pokazala je da su djelatnici djelomično nezadovoljni. Ukoliko Banka uvede *omnichannel* model te postane *client-centric* i *employee-centric* organizacija, broj Promotora među klijentima će rasti a pojednostavljen rad će utjecati i na zadovoljstvo i produktivnost djelatnika.

	AS-IS		TO-BE
model komunikacije s klijentima	multichannel		omnichannel
fokus Banke	na vlastite ciljeve (prodaja, broj klijenata)		na klijente i njihove želje i potrebe
zadovoljstvo klijenata Bankom općenito*	7	→	9
zadovoljstvo klijenata kontakt centrom*	8		10
zadovoljstvo djelatnika (osobna procjena)**	djelomično nezadovoljni		većinom zadovoljni

*(temeljem internih ispitivanja zadovoljstva za prošlu 2020. godinu, prema NPS-u)
 **djelatnici Kontakt centra, zadovoljstvo ovisi i o procesima, alatima, atmosferi i uvjetima zaposlenja

Slika 10. "as-is to-be" analiza Banke autora

SWOT analizom identificirane su snage i slabosti banke, te prilike iz okoline koje Banka može iskoristiti za zauzimanje bolje pozicije na tržištu ali i prijetnje koje ju mogu značajno oslabiti. Banka je prepoznata kao digitalni lider na bankarskom tržištu i taj potencijal mora iskoristiti da postane Banka partner koja svojim inovacijama pojednostavljuje život svojim klijentima te im je uvijek dostupna za bilo kakva pitanja. Ono što trenutno usporava ili onemogućava postizanje tog cilja je nedostatak jasne strategije, obzirom da s jedne strane Banka gradi gore opisan imidž ali istovremeno je lako detektirati spore, tradicionalne procese koji su u direktnoj suprotnosti s tim imidžom.

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
imidž digitalne banke	spori interni procesi (naslijeđe tradicionalnog bankarstva)	brend - iskoristiti za privlačenje novih klijenata	konkurencija koja uči na našim greškama i implementira bolji proizvod/uslugu
djelatnici	česte ali spore i često nedovršene organizacijske promjene	brža implementacija novih tehnologija u odnosu na konkurenciju	odlazak klijenata konkurenciji
lider na tržištu za implementacije novih tehnologija	nedostatak jasne strategije	djelatnici - iskoristiti znanja i iskustvo djelatnika za optimizaciju procesa	odlazak najboljih djelatnika
brzina (npr. brzi krediti)	fluktuacija djelatnika		

Slika 11. SWOT analiza Banke autora

Potrebno je da Banka donese odluku o implementaciju *omnichannel* modela korisničke podrške, i u kojem opsegu. Za pisanje prijedloga strategije implementacije, pretpostaviti ćemo da je donesena pozitivna odluka te će doći do implementacije softwera i djelomične reorganizacije internih procesa koji uključuju komunikaciju s klijentima. U daljnje mogućnosti optimizacije internih procesa neće se ulaziti.

Donošenjem odluke da će se mijenjati model kontakt centra, potrebno je izabrati dobavljača odnosno partnera (obzirom da se radi o dugotrajnoj suradnji te je izuzetno imati dobre, partnerske odnose sa tvrtkom s kojom surađujete jer će o tome uvelike ovisiti i uspjeh projekta). Nakon što je objavila zahtjev za ponudom (eng. *Request for Proposal* - *RFP*) Banka će razmotriti nekoliko ponuda. U odabiru trebaju minimalno sudjelovati poslovni (voditelj kontakt centra) i IT manageri te predstavnici nabave, odjela sigurnosti i pravne službe. Poslovni manager će odlučiti koji prijedlog se najbolje uklapa u viziju budućeg modela kontakt centra, IT manageri i predstavnici odjela sigurnosti provjeravaju mogućnosti integracije novog sustava u postojeću IT infrastrukturu te predstavnici nabave i pravnici standardno sudjeluju u pregovorima o uvjetima nabave, izradi ugovora i slično.

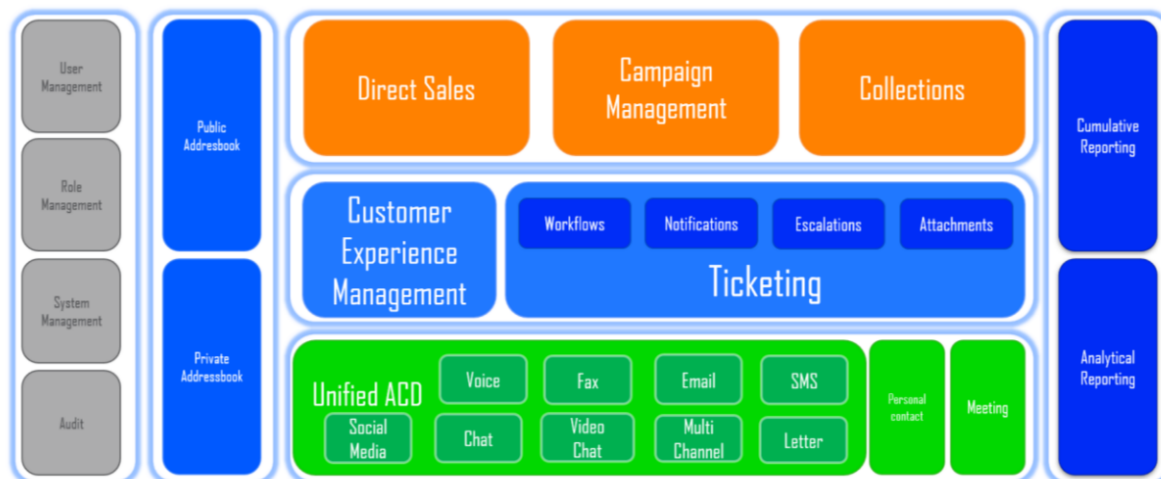
Za izradu konkretnog prijedloga implementacije korišteni su materijali tvrtke Asseco SEE koja je Banci zaista prezentirala svoj model *omnichannel* kontakt centra, LIVE [34] [35]. Prijedlog će biti napravljen prema vodopadnom modelu (eng. *waterfall*) radi jednostavnosti, dok se u konkretnom projektu, ovisno o odluci projektnog tima, može koristiti suvremena agilna metodologija koja dozvoljava više fleksibilnosti u planiranju i izvršavanju projekta.

5.3. Analiza platforme LIVE

Asseco SEE članica je poznate svjetske grupacije Asseco Group, vodeće u segmentu informacijsko komunikacijske tehnologije (eng. *Information and communications technology* - *ICT*) s odličnim referencama iz područja bankarstva. Njihovo rješenje LIVE je *omnichannel* platforma s jedinstvenim korisničkim sučeljem za upravljanje svim komunikacijskim kanalima

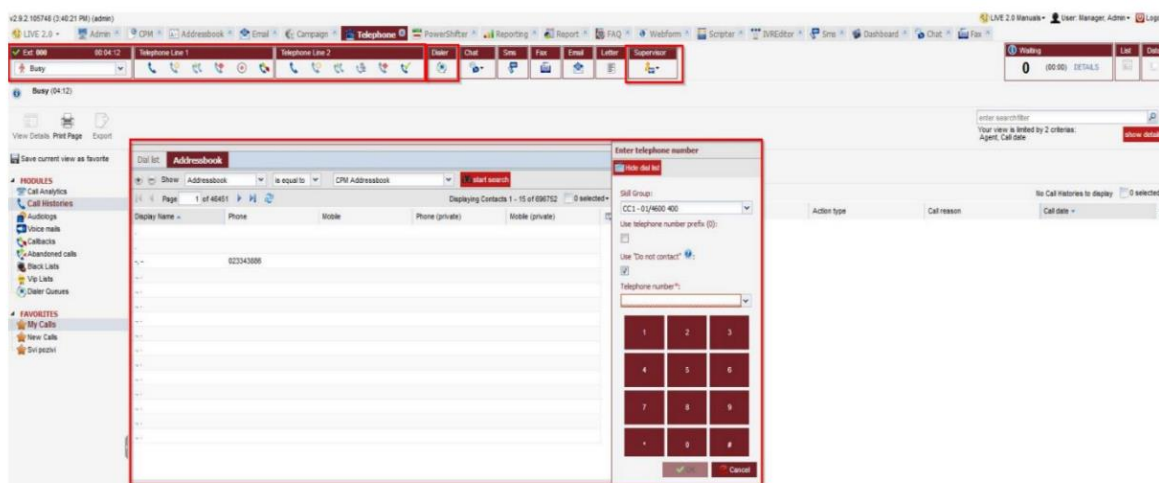
koje tvrtka koristi. Ovo rješenje sadrži 6 logičkih cjelina: Komunikacija, Upravljanje kontaktima, Automatizacija poslovnih procesa, Administracija, Adresar i Izvještavanje.

Solution concept



Slika 12. Prikaz LIVE platforme, izvor Asseco LIVE – Informative proposal, str. 6 [34]

Komunikacija je dio koji omogućava *multichannel* podršku, dok u kombinaciji sa modulom Upravljanje kontaktima koji se sastoji od dva modula, CEM ili upravljanje zadovoljstvom klijenata te *Ticketing* odnosno upravljanje zahtjevima, čini *omnichannel* rješenje. Agentima je namijenjeno jedinstveno korisničko sučelje zvano *Agent Desktop application* što će ubrzati rad jer će sve raditi u jednoj aplikaciji umjesto otvaranja više različitih kao sada.



Slika 13. Prikaz agentskog korisničkog sučelja, izvor Asseco LIVE – Informative proposal str. 8 [34]

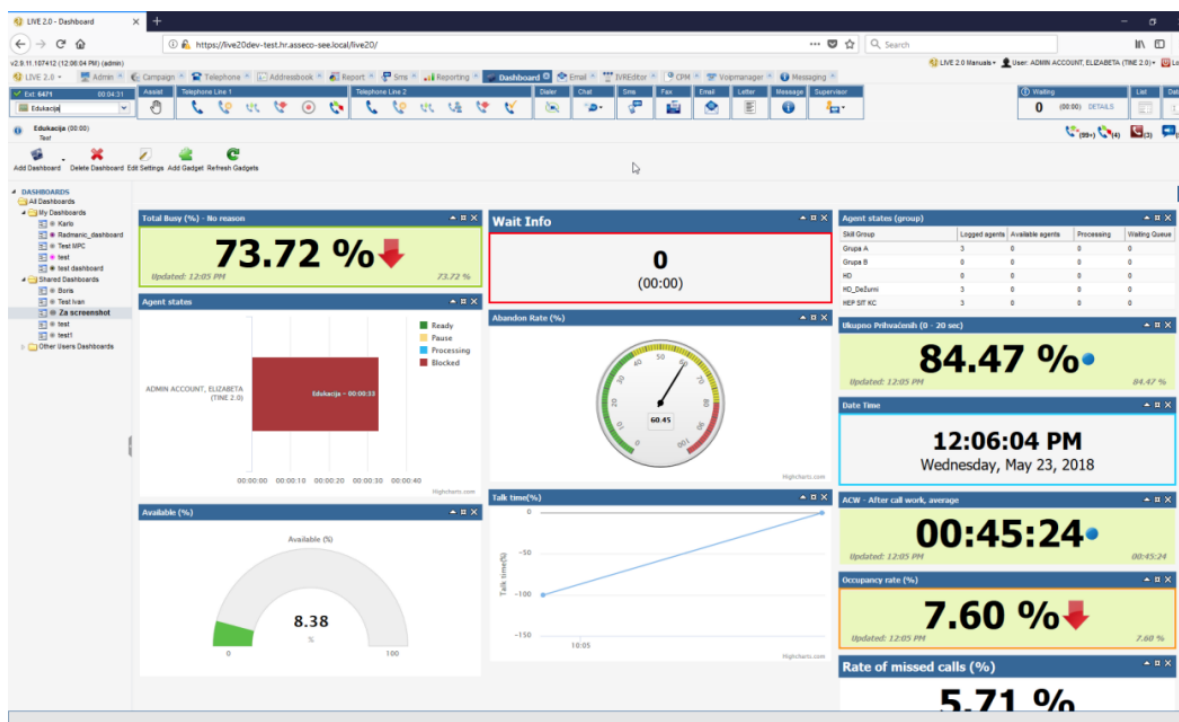
Jedinstvena automatska distribucija komunikacije (eng. *Unified Automatic communication distribution - ACD*) podržava preusmjeravanje dolaznih poziva agentima

temeljem prioriteta (identificiranog pozivatelja i odabrane usluge) te duljine čekanja, a dodatno se kao kriterij za preusmjerenje mogu koristiti određena znanja i vještine različitih agenata. IVR odnosno Interaktivni glasovni odgovor je zanimljiv jer se može implementirati tako da klijent bez razgovora s agentom može dobiti informacije npr. o stanju računa, statusu transakcije i slično. Također, IVR se može koristiti za provođenje anketa, što bi dodatno optimiziralo količinu resursa za planiranje i provođenje ispitivanja zadovoljstva putem *ad-hoc* odlaznih pozivnih kampanji. Uz standardne funkcionalnosti kao snimanje razgovora i automatski *dialer*, ovo rješenje nudi i SMS Server, Email Server te Modul za pisma koja u ovom trenutku Banci nisu potrebna obzirom na postojeća rješenja.

Automatizacija poslovnih procesa koristi se za različite poslovne procese kao što su direktna prodaja ili *campaign management* i naplata. Obzirom da je Naplata organizacijski odvojen odjel u Banci, u ovom trenutku nećemo razmatrati njegovu implementaciju. Provođenje različitih prodajnih i ne prodajnih kampanji je u djelokrugu kontakt centra te svakako trebaju biti integrirane u novo rješenje.

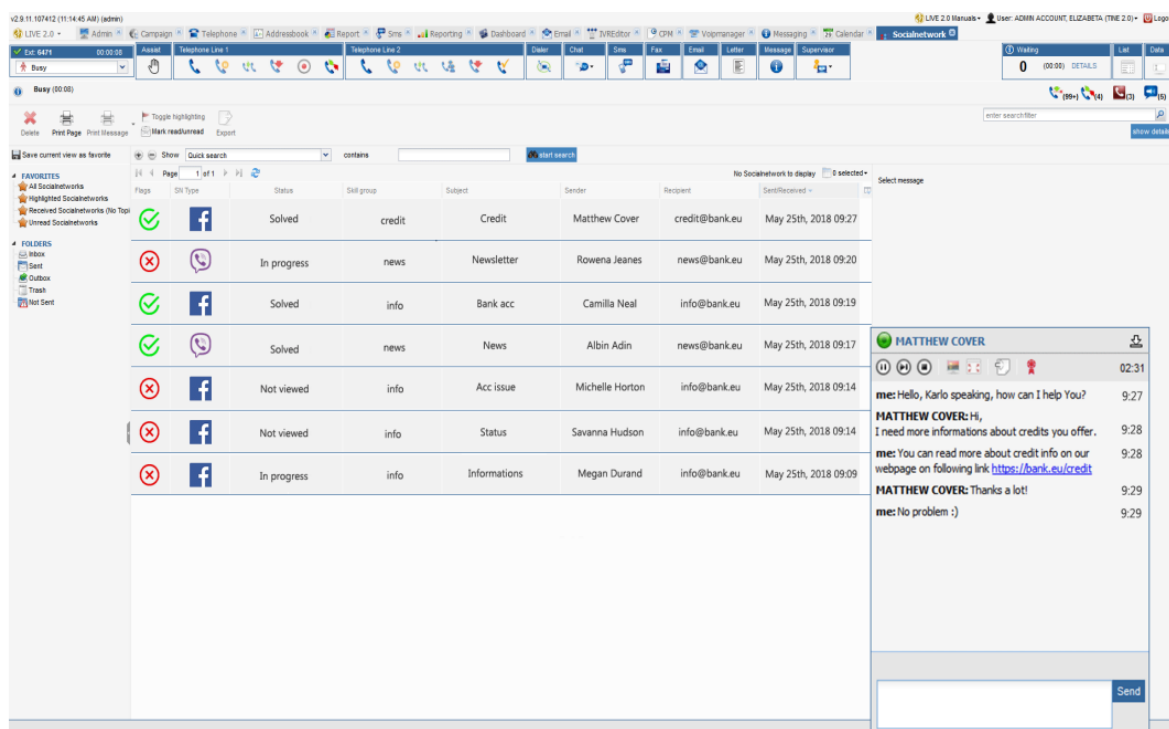
Administracija je centralni modul ovog rješenja koji omogućuje upravljanje korisnicima, ulogama i konfiguracijom cjelokupnog sustava, te je svaka promjena zabilježena u logovima.

Adresar je baza svih kontakata dok Izvještavanje omogućava generiranje različitih statističkih i analitičkih izvještaja. Korištenjem i analizom naprednih izvještaja koje je moguće generirati iz LIVE-a te *dashboarda*, voditelji mogu doći do važnih spoznaja koje će pomoći daljnjem usavršavanju Kontakt centra.



Slika 14. Prikaz dashboarda, izvor Asseco LIVE – Informative proposal str. 19 [34]

Posebno zanimljivi su *Messaging* i *Facebook Messenger* moduli, uzmemo li u obzir korisničko putovanje naše persone Valentine. Facebook Messenger module omogućava integraciju LIVE-a i Facebooka te njegovog Messengera što će poboljšati odnos Banke sa svojim pratiteljima a agentima omogućiti da pretraživanjem sveukupne komunikacije vezane za profil Banke brže i jednostavnije pratiteljima pruže odgovor na upit ili komentar. Dokumentacija ne sadrži informaciju o mogućnosti integracije sa Instagramom i LinkedIn-om gdje je Banka također aktivna. *Messaging module* se odnosi na internu komunikaciju gdje agenti mogu, bez da izađu iz LIVE-a i odu u neki drugi komunikacijski alat primjerice Teams, komunicirati s kolegama iz Banke koji koriste LIVE (ovo je pogotovo primjenjivo u situaciji kada se Naplata, Reklamacije i Istraživanje zadovoljstva klijenata prebace na korištenje iste platforme ili za komunikaciju s kolegama ili voditeljima).



Slika 15. Prikaz Facebook Messegner modula, izvor Asseco LIVE – Informative proposal str.12 [34]

LIVE također nudi Virtualnu poslovnicu koja neće biti uzeta u obzir jer je Banka već ranije implementirala vlastitu, ali *Co-Browsing* i *screen sharing* funkcionalnosti koje su dio LIVE *Virtual Branch*-a pružaju odličan način asistiranja korisnicima te bi svakako bilo dobro analizirati mogućnost implementacije samo tih funkcionalnosti u postojeću Virtualnu poslovnicu.

Iz dostupnih materijala nije vidljiva mogućnost integracije *inboxa* mobilnog i Internet bankarstva sa LIVE platformom.

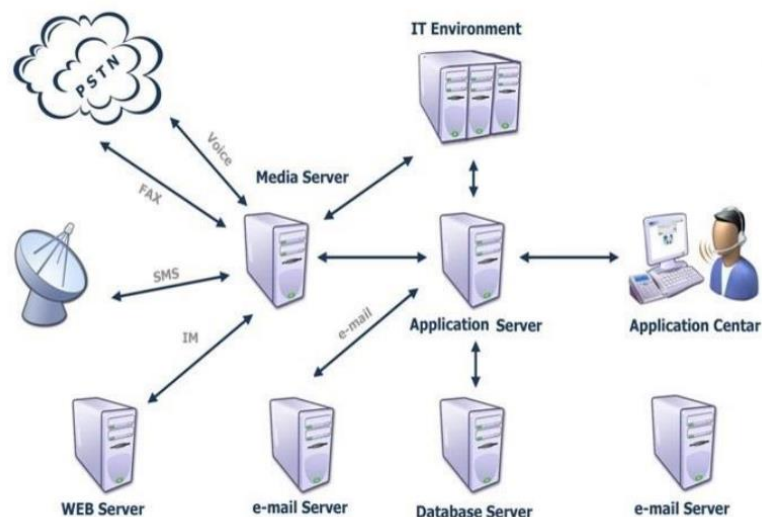
Zadovoljstvo kupca/klijenta u današnje vrijeme mora biti jedan od glavnih poslovnih ciljeva organizacije. Konkurencija je velika, a klijenti su skloniji promijeniti banku ukoliko su nezadovoljni jer je to postalo vrlo jednostavno. Asseco naglašava povećanje zadovoljstva korisnika kao jedan od ključnih prednosti svog proizvoda. LIVE omogućava klijentima da stupe u kontakt s bankom 24/7 putem kanala kojeg odaberu, da ostavite poruku i zatraže povratni poziv u određeno vrijeme, provjere status svog zahtjeva (ukoliko se koristi *Ticketing* modul) te možda i ono najvažnije, klijenti će imati personalizirani pristup obzirom da će agenti u *Agent Desktop-u* vide sve podatke o klijentu, povučene iz *core* aplikacija te povijest prethodne komunikacije. Pozivi se preusmjeravaju agentima s određenim setom vještina i znanja, a agenti za vrijeme razgovora mogu koristiti bazu znanja i različite skripte kako bi što brže pružili odgovor. Uz to, manager ima mogućnost slušanja razgovora uživo te agentu „šapnuti“ ili chatom poslati odgovor ili sugestiju. LIVE omogućuje i poseban tretman VIP klijenata (npr. prioritet u redu čekanja, preusmjeravanje određenim agentima, prilagođeni proces naplate) [34].

5.4. Projekt implementacije

U početku svakog projekta potrebno je definirati projektni tim. Najčešće se projektni tim sastoji od voditelja projekta (eng. *project manager, PM*), jednog ili više poslovnih analitičara (eng. *business analyst, BA*), testera, osiguranja kvalitete (eng. *quality assurance, QA*), developera, IT infrastrukture i sponzora projekta [36] [37] [38].

BA u početku projekta detaljno analizira postojeće stanje (aplikacije, procese, način rada) te sastavlja funkcionalnu specifikaciju koja opisuje očekivanja poslovnih korisnika za budući model. Za ovaj zadatak potrebna je kvalitetna suradnja sa predstavnicima poslovnog odjela, u ovom slučaju Kontakt centra, koji detaljno poznaje procese i koji će svojim iskustvom sugerirati potrebne optimizacije, naravno uz finalno odobrenje Voditelja kontakt centra. Isto tako potrebno je uključiti djelatnike koji rade u IT infrastrukturi, mrežama i sigurnosti kako bi sa kolegama iz Asseca definirali mogućnosti implementacije LIVE-a u postojeću arhitekturu Banke i integraciju sa postojećim sustavima (komunikacijskim kanalima, *core* sustavima, CRM-om, Virtualnom poslovnicom). Tri najveća izazova u ovoj fazi projekta su:

- Tehnički – Banka ima postojeću IT infrastrukturu te je potrebno omogućiti implementaciju novog sustava i integraciju sa većim brojem postojećih sustava, idealno bez dodatnih ulaganja. Ranije su spomenute različite aplikacije i komunikacijski kanali različitih dobavljača, razvijene korištenjem različitih tehnologija i platformi pa ovo svakako predstavlja veliki izazov. Uz to, treba analizirati postojeće ugovore o suradnji s dobavljačima i odlučiti o eventualnom prekidu i potencijalnim financijskim i ostalim efektima.



Slika 16. Tipična instalacija LIVE-a izvor Asseco LIVE – Informative proposal, str. 33 [34]

- Procesni odnosno organizacijski – uz implementaciju novog *softwarea* potrebno je prilagoditi interne procese, upute za rad, promijeniti nadležnosti za određene kanale. Ukoliko će ta promjena zahtijevati i organizacijske promjene (primjerice u smislu spajanja odjela, naplate i kontakt centra) to za sobom povlači nove ugovore o radu, odabir vodstva novoformiranih organizacijskih jedinica, budžetiranje, angažman HR-a i potencijalno ostalih odjela, a za sve to će biti potrebno odvojiti i dosta vremena.
- *People management* – bez obzira što su promjene postale konstanta i nužnost da bi se opstalo, postoje ljudi koji ne reaguju dobro na promjene, čak i kad su nezadovoljni trenutnim stanjem. Vraćamo se na nužnost korjenite promjene u načinu rada i *mindsetu*, dobroj komunikaciji te angažmanu i edukaciji svih zaposlenika ali i vođenja vlastitim primjerom.

Budući da se radi o velikom broju aplikacija te komunikacijskih kanala, Banka treba definirati prioritete projekt provesti u nekoliko faza kako ne bi potrajao predugo (što je često zamka opsežnih IT projekata koji traju mjesecima bez vidljivog napretka te izazivaju sumnju kod poslovnih korisnika i sponzora te dovođenje u pitanje ispravnosti odluke da se projekt uopće provede). Za prvu fazu prijedlog je da LIVE preuzme sve kanale koji su trenutno pod nadležnošću Kontakt centra uz dodatak Facebook-a. Naplatu, Reklamacije i provođenje ispitivanja zadovoljstva preporuča se za kasniju fazu, uz provjeru mogućnosti za mobilno i Internet bankarstvo i ostale društvene mreže. Paralelno sa pisanjem funkcionalne specifikacije pišu se i testni scenariji i definiraju kriteriji prihvatljivosti (eng. *acceptance criteria*) koji će biti temelj odluke za puštanje u produkciju [39]. Ovo je najbolja praksa jer BA u fazi specificiranja

zahtjeva najbolje može, naravno u suradnji sa poslovnim korisnicima, definirati način na koji će se provjeriti je li isporučeno zaista i ono što je traženo.

Dobavljač analizira Bančine zahtjeve te kreira prijedlog za implementaciju, prilagođavajući konfiguraciju softwarea. Nakon što je prijedlog odobren, kreće se sa fazom izvršavanja projekta.

Ovo je najvažnija, najduža i najkompleksnija faza svakog projekta. Potrebno je osigurati da se unutar zadanih rokova, zadanog budžeta i korištenjem osiguranih resursa plan zaista provede u djelo. Zadaci će biti dodijeljeni članovima tima temeljem njihovih znanja i vještina, dok će PM pratiti je li sve odrađeno unutar zadanih rokova. Iskustveno, najveća zamka kod ovakvih projekata je postavljanje preoptimističnih rokova (često pod pritiskom *managementa* koji želi vidjeti konkretne rezultate u što kraćem roku). Potrebno je predvidjeti mogućnost da se dogode nepredviđene situacije u vrijeme trajanja projekta, primjerice odlazak člana projektnog tima ili pojava tehničkih prepreka koje se ranijom analizom nisu otkrile i veoma je važno dobro jasno i pravovremeno komunicirati bilo kakve promjene u planu te zadržati određeni nivo fleksibilnosti. Upravo iz tog razloga prijedlog je projekt provesti u više manjih faza, kako bi se zadržao osjećaj produktivnosti i uspješnosti ali i kako bi potencijalni problemi imali što manji utjecaj na krajnji cilj.

Standardni ciklus implementacije jest implementacija *softwarea* na različite razvojne okoline (Banka ima 3 neovisne okoline, razvojnu, testnu i produkcijsku) gdje će se provesti validacija odnosno niz aktivnosti kojim će se potvrditi da isporučeni software zaista odgovara zahtjevima Banke. Postoje tri faze validacijskog procesa, *IQ (Insallation Qualification)*, *OQ (Operational Qualification)* te *PQ (Performance Qualification)* te *UAT (User Acceptance Testing)* kojeg provode poslovni korisnici Banke, dakle djelatnici koji će raditi sa LIVE platformom [40] [41]. Naravno, budući da se radi o instalaciji gotovog *softwarea*, neće se koristiti bančina razvojna okolina već je prva instalacija na testnu okolinu nakon čega se izvodi IQ da bi se potvrdilo da je instalacija *softwarea* na izabranu okolinu uspješna. Nakon toga OQ osigurava da software odrađuje sve funkcionalnosti u skladu sa specifikacijom. Voditelj testiranja i QA iz projektnog tima moraju potvrditi uspješnost testiranja. Zatim će poslovni korisnici, uz pomoć BA i IT testera, prateći ranije pripremljene testne scenarije provesti UAT testiranje. U projektnom planu je naravno potrebno predvidjeti i vrijeme za ispravljanje potencijalnih grešaka identificiranih prilikom testiranja.

Nakon potvrde UAT-a definira se datum instalacije na produkciju. Kako se radi o kontakt centru koji je uvijek dostupan klijentima, potrebno je osigurati pravovremenu komunikaciju prema klijentima (o eventualnoj privremenoj nedostupnosti) i svim djelatnicima Banke, te naravno trening i edukaciju budućih korisnika sustava, a koji nisu sudjelovali u projektu. Naglašavam važnost sastavljanja kvalitetne dokumentacije što se nažalost često zanemari u projektima zbog velike količine zadataka, pritiska rokova i lošeg planiranja ali iz

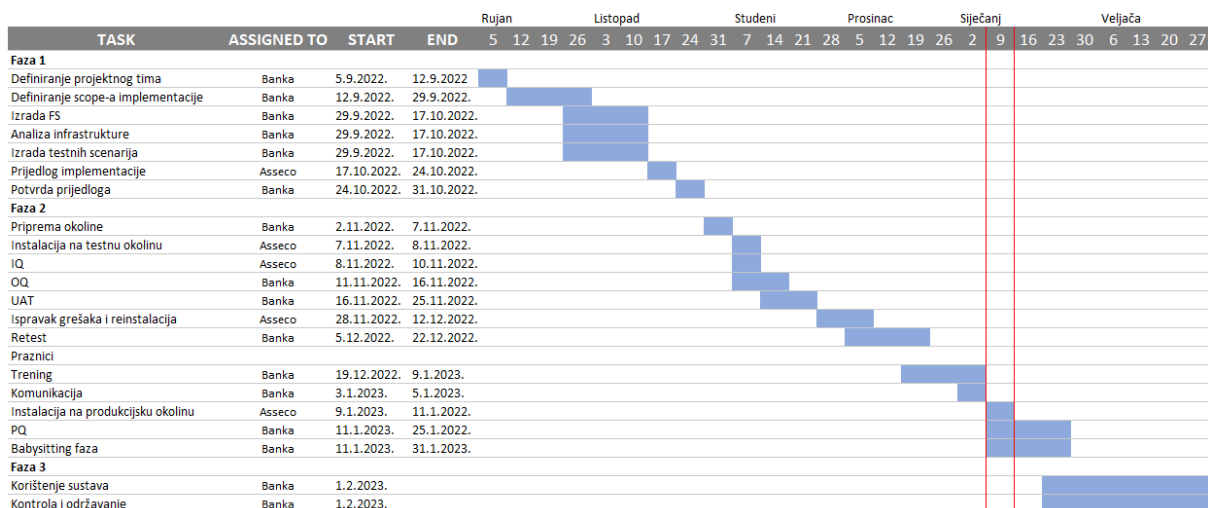
iskustva znam koliko je dokumentacija bitna, pogotovo kada prođe neko vrijeme od projekta ili odlaskom ljudi koji su radili na implementaciji ili održavanju sustava. Ukoliko će infrastruktura i resursi dozvoliti, bilo bi dobro da barem dio djelatnika Kontakt centra radi na staroj infrastrukturi kroz fazu tzv. „babysittinga“ produkcije gdje će dedicerani djelatnici IT-ja pratiti ponašanje sustava i u slučaju neke greške reagirati i otkloniti grešku u najkraćem mogućem roku. Nakon same instalacije na produkcijsku okolinu provodi se PQ kojim se u određenom periodu potvrđuje da aplikacija može podnijeti opterećenje u stvarnom radu i ispunjava očekivano vrijeme odgovora pogotovo pod vršnim opterećenjima [40].

Sljedeća faza je korištenje sustava te održavanje i kontrola istog. PM donosi odluku hoće li zatvoriti postojeći projekt se zatvara i otvoriti novi, ili će za preostale kanale samo krenuti nova faza postojećeg projekta.

PROJECT: IMPLEMENTACIJA OMNICHANNEL KONTAKT CENTRA

Company: Banka d.d.
Project Lead: Marko Horvat

PROJECT START 5.9.2022.



Slika 17. Gantt dijagram autora

6. Zaključak

Analizom postojeće organizacije i sustava koje koristi Kontakt centar te usporedbom s LIVE platformom ponuditelja Asseco SEE, dokazana je pretpostavka da bi implementacija *omnichannel* koncepta značajno pridonijela organizacijskoj uspješnosti Banke, zadovoljstvu klijenata i samih zaposlenika. SWOT analiza pokazala je da Banka ima potencijal postići bolje rezultate privlačenjem novih klijenata i smanjivanjem odljeva postojećih, tako što će povećati njihovo zadovoljstvo pružajući bolje usluge i podršku. No, treba biti svjestan postojećih mana i slabosti, priznati ih te definirati konkretne planove i ciljeve za njihovo rješavanje. Jedinstveno korisničko sučelje koje će agenti koristiti naspram trenutnih devet, te pregled svih važnih informacija i povijesti komunikacije s klijentom pomoći će agentima da se fokusiraju na klijenta i pruže tražene informacije brže na zadovoljstvo sugovornika. Personalizirani pristup će kod klijenata izazvati osjećaj prepoznatosti i važnosti što će ih učiniti vjernim klijentima [25] te smanjiti odljev i prelazak u konkurentske banke. Povećano zadovoljstvo djelatnika izravno će utjecati na kvalitetu njihova rada i opet iskustvo klijenata. Nakon početne investicije, otvara se prostor za uštedu na troškovima agencija za vođenje društvenih mreža, licenci i održavanja većeg broja aplikacija koje se trenutno koriste, pogotovo integracijom Naplate i Reklamacija sa LIVE-om i spajanjem poslovnih odjela u jedinstveni kontakt centar. Analizirano rješenje LIVE u ovom trenutku ne nudi mogućnost integracije Instagram-a, LinkedIn-a i *inboxa* Internet i mobilnog bankarstva pa ostaje otvoreno pitanje hoće li to biti omogućeno u nekoj kasnijoj fazi, ili bi Banka morala tražiti rješenje za te kanale. Budući da je Asseco tvrtka koja brzo razvija i optimizira vlastita rješenja velika je vjerojatnost da će to biti omogućeno unutar LIVE platforme.

Na Banci je da kao strateški cilj definira pružanje izvrsnog korisničkog iskustva i povećanje zadovoljstva klijenata i zaposlenika, te na tom temelju kreira prepoznatljiv brend čiji će vjerni i zadovoljni klijenti biti najbolja moguća promidžba.

Popis literature

- [1] „Tehnološki trendovi koji su obilježili prošlih deset godina“. <https://www.bug.hr/trendovi/tehnoloski-trendovi-koji-su-obiljezili-proslih-deset-godina-13071> (pristupljeno 07. svibanj 2022.).
- [2] „Digitalna transformacija u Hrvatskoj 2020.“, *Apsolon*. <https://apsolon.com/publikacije/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2020/> (pristupljeno 07. svibanj 2022.).
- [3] „Digitalizacija u vrijeme koronavirusa: Kako je nemoguće postalo moguće - HDI“, *Hrvatski Digitalni Indeks - HDI*, 29. rujan 2020. <https://digitalni-indeks.hr/blog/digitalizacija-u-vrijeme-koronavirusa-kako-je-nemoguće-postalo-moguće> (pristupljeno 07. svibanj 2022.).
- [4] „Što je kontaktni centar?“, *LiveAgent*. <https://www.liveagent.hr/akademija/sto-je-kontaktni-centar/> (pristupljeno 07. svibanj 2022.).
- [5] „Korisnička podrška / call centar – Uvođenje, organizacija i upravljanje radom“. <https://www.poslovnih.hr/poslovni-centar-znanja/korisnicka-podrska-call-centar-uvođenje-organizacija-i-upravljanje-radom-346108> (pristupljeno 08. svibanj 2022.).
- [6] W. L. in R.-B. U. Experience, „The Definition of User Experience (UX)“, *Nielsen Norman Group*. <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/> (pristupljeno 02. svibanj 2022.).
- [7] „br_fs_consumersurveyreport_final_july_2014.pdf“. Pristupljeno: 03. svibanj 2022. [Na internetu]. Dostupno na: https://www.cgi.com/sites/default/files/pdf/br_fs_consumersurveyreport_final_july_2014.pdf
- [8] „2014_customer_centrality_deloitte_ireland.pdf“. Pristupljeno: 10. svibanj 2022. [Na internetu]. Dostupno na: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Strategy/2014_customer_centrality_deloitte_ireland.pdf
- [9] „Pozivni centar“, *LiveAgent*. <https://www.liveagent.hr/rjecnik-korisnicke-podrske/pozivni-centar/> (pristupljeno 08. svibanj 2022.).
- [10] J. Drahokoupil i K. Vandaele, *A Modern Guide to Labour and the Platform Economy*. Edward Elgar Publishing, 2021.
- [11] VIDI, „Cloud proširio bazu korisnika Call centara“, *VIDI Web Portal*. <http://www.vidi.hr/Lifestyle/Business-3.0/Cloud-prosirio-bazu-korisnika-Call-centara> (pristupljeno 06. svibanj 2022.).
- [12] „The History of Call Center Technology [Infographic]“, *TeleDirect*, 19. prosinac 2017. <https://www.teledirect.com/history-call-center-technology-infographic/> (pristupljeno 08. svibanj 2022.).
- [13] „What is Workforce Management for Call Centers? | NICE“, *NICE*. <https://www.nice.com/guide/wfo/workforce-management-for-call-centers> (pristupljeno 08. svibanj 2022.).
- [14] „Call Center Analytics to Understand“, *Salesforce.com*. <https://www.salesforce.com/resources/articles/call-center-analytics/> (pristupljeno 08. svibanj 2022.).
- [15] „What is CRM?“, *Salesforce.com*. <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/> (pristupljeno 03. svibanj 2022.).
- [16] „The Top 10 Emerging Technologies in Contact Centres“, *Call Centre Helper*. <https://www.callcentrehelper.com/emerging-technologies-contact-centres-126387.htm> (pristupljeno 08. svibanj 2022.).
- [17] „Jeste li prodajni ili uslužni kontaktni centar?“ <https://www.cx.hr/osobna-iskustva/sto-zelite-bit-prodajni-ili-usluzni-kontakt-centar/> (pristupljeno 08. svibanj 2022.).
- [18] admin, „Top 7 Industries Capitalizing on Call Center Software“, *HoduSoft*, 21. rujan 2017. <https://hodusoft.com/top-7-industries-capitalizing-call-center-software/> (pristupljeno 08. svibanj 2022.).

- [19] „Call centar ORYX Asistencije proglašen najboljim u 2020. godini!“, *Zubak Grupa*, 07. svibanj 2021. <https://www.zubakgrupa.hr/novosti/oryx-asistencija/call-centar-oryx-asistencije-proglasen-najboljim-u-2020-godini/> (pristupljeno 08. svibanj 2022.).
- [20] F. Frei i A. Morriss, *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business*. Harvard Business Press, 2012.
- [21] „Multi-Channel & Omni-Channel CX Difference“. <https://www.sqmgroupp.com/resources/library/blog/multi-channel-omni-channel-customer-experience-difference> (pristupljeno 09. svibanj 2022.).
- [22] „5 Benefits of Omnichannel Customer Service | Gladly.com“. <https://www.gladly.com/blog/top-5-benefits-of-delivering-an-omnichannel-customer-service-experience/> (pristupljeno 09. svibanj 2022.).
- [23] „What is a Buyer Persona and Can Your Business Use One?“, *Linkhawk | Link Management & Analytics*, 20. prosinac 2020. <https://blog.linkhawk.com/what-is-a-buyer-persona-and-can-your-business-use-one/> (pristupljeno 02. svibanj 2022.).
- [24] W. L. in R.-B. U. Experience, „Customer Journeys and Omnichannel User Experience“, *Nielsen Norman Group*. <https://www.nngroup.com/articles/customer-journeys-omnichannel/> (pristupljeno 02. svibanj 2022.).
- [25] „Omni channel banking: benefits and challenges“, *Unblu*. <https://www.unblu.com/en/blog/what-is-omnichannel-banking-benefits-and-challenges-for-financial-services/> (pristupljeno 02. svibanj 2022.).
- [26] „IBM Omnichannel Banking“, *IBM Omnichannel Banking*, 05. travanj 2021. <http://ibm.co/29G8qeO> (pristupljeno 03. svibanj 2022.).
- [27] I. R. Media, „Omnichannel Banking - Benefits, Challenges, and More | IR“. <https://www.ir.com/guides/omnichannel-banking> (pristupljeno 02. svibanj 2022.).
- [28] „Omnichannel banking and its implications for bank management“, *BankingHub*, 24. ožujak 2020. <https://www.bankinghub.eu/innovation-digital/omnichannel-banking> (pristupljeno 02. svibanj 2022.).
- [29] „IBM Omnichannel Banking“, *IBM Omnichannel Banking*, 05. travanj 2021. <http://ibm.co/29G8qeO> (pristupljeno 02. svibanj 2022.).
- [30] „To be customer-centric, be employee-centric first“, *peoplehum*. <https://www.peoplehum.com/blog/to-be-customer-centric-be-employee-centric-first> (pristupljeno 10. svibanj 2022.).
- [31] P. Clapon, „Align The Employee Experience To The Customer Experience Standard“, *Hppy*, 03. svibanj 2016. <https://gethppy.com/employee-engagement/aligning-employee-experience-customer-experience> (pristupljeno 10. svibanj 2022.).
- [32] „What is EX? Ultimate Guide to Employee Experience in 2021“. <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/employee/employee-experience/?rid=ip&prevsite=en&newsite=uk&geo=HR&geomatch=uk> (pristupljeno 11. svibanj 2022.).
- [33] „How to Calculate Net Promoter Score (NPS): Formula + Methods“. <https://www.hotjar.com/net-promoter-score/how-to-calculate/> (pristupljeno 02. svibanj 2022.).
- [34] F. Rogoznica i D. Galinec, „Asseco LIVE - Informative proposal“.
- [35] „Live-Platform.pdf“. <https://live.asseco.com/wp-content/uploads/2022/02/Live-Platform.pdf> (pristupljeno 02. svibanj 2022. [Na internetu]. Dostupno na: <https://live.asseco.com/wp-content/uploads/2022/02/Live-Platform.pdf>)
- [36] „What is a Project Manager (PM)? - Definition from Techopedia“, *Techopedia.com*. <http://www.techopedia.com/definition/677/project-manager-pm> (pristupljeno 03. svibanj 2022.).
- [37] „The Role of Business Analyst in Project Management“. <https://mymanagementguide.com/business-analyst-role-project-management/> (pristupljeno 03. svibanj 2022.).
- [38] „What is Quality Assurance (QA) in Project Management? | Wrike“. <https://www.wrike.com/blog/what-is-quality-assurance-project-management/> (pristupljeno 03. svibanj 2022.).

- [39] „Acceptance Criteria“. <https://www.productplan.com/glossary/acceptance-criteria/> (pristupljeno 03. svibanj 2022.).
- [40] „What Are IQ OQ PQ, The 3 Q's Of Software Validation Process“, *Software Testing Help*, 05. siječanj 2018. <https://www.softwaretestinghelp.com/iq-oq-pq-software-validation/> (pristupljeno 02. svibanj 2022.).
- [41] „What is User Acceptance Testing (UAT): A Complete Guide“, *Software Testing Help*, 02. listopad 2014. <https://www.softwaretestinghelp.com/what-is-user-acceptance-testing-uat/> (pristupljeno 02. svibanj 2022.).

Popis slika

Slika 1. Zaključak istraživanja tvrtke CGI [7]	1
Slika 2. Istraživanje Deloitte Digital o kontakt centrima [8]	2
Slika 3. Istraživanje SQM Csat based on contact center experience [21]	8
Slika 4. Persona Valentina, kreirana korištenjem Creately aplikacije [25]	12
Slika 5. Prikaz korisničkog putovanja, kreirano korištenjem Creately aplikacije [25]	13
Slika 6. Primjer oglašavanja akcijske ponude kredita preuzet s javnog Facebook profila Addiko Bank d.d., preuzeto 26.4.2022. [26]	14
Slika 7. Prikaz chat bota koji omogućava zakazivanje sastanka. Preuzeto s web stranice Addiko banke 26.4.2022. [27]	14
Slika 8. Autorova analiza „as-is to-be“	16
Slika 9. Prikaz razlika Multichannel i Omnichannel prema IBM-u [29]	19
Slika 10. "as-is to-be" analiza Banke autora	21
Slika 11. SWOT analiza Banke autora	22
Slika 12. Prikaz LIVE platforme, izvor Asseco LIVE – Informative proposal, str. 6 [34]	23
Slika 13. Prikaz agentskog korisničkog sučelja, izvor Asseco LIVE – Informative proposal str. 8 [34]	23
Slika 14. Prikaz dashboarda, izvor Asseco LIVE – Informative proposal str. 19 [34]	24
Slika 15. Prikaz Facebook Messegner modula, izvor Asseco LIVE – Informative proposal str.12 [34]	25
Slika 16. Tipična instalacija LIVE-a izvor Asseco LIVE – Informative proposal, str. 33 [34] ..	27
Slika 17. Gantt dijagram autora	29

Prilozi

1. Asseco_LIVE_product_description_v1.5
2. Live-Platform