

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Posouzení efektivnosti řízení telemarketingového projektu v rámci
call centra firmy Teleperformance

Kristýna Kroupová

Bakalářská práce
2011

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna KROUPOVÁ**
Osobní číslo: **D08933**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**
Název tématu: **Posouzení efektivnosti řízení telemarketingového projektu v rámci call centra firmy Teleperformance**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Telemarketingový projekt a jeho řízení
2. Analýza projektu v call centru Teleperformance
3. Návrhy na zvýšení efektivnosti řízení projektů a jejich zhodnocení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Daniel Salava, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2011**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 5. 2011

Kristýna Kroupová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Heleně Zelené, Chief Process Officer ve firmě Teleperformance, za pomoc a poskytnutí materiálů a informací potřebných k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu mé práce Ing. Danielu Salavovi, Ph.D. za jeho připomínky, podněty a čas, které věnoval této práci.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje efektivnosti řízení telemarketingového projektu v call centru Teleperformance. Zaměřuje se na řízení lidských zdrojů v rámci vybraného telemarketingového projektu. V závěru práce je řešen návrh na zefektivnění využívání lidských zdrojů v call centru.

KLÍČOVÁ SLOVA

telemarketing; telemarketingový projekt; call centrum; řízení; lidské zdroje

TITLE

Assessment of effectiveness of project management in the telemarketing call center company Teleperformance

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on efficient management of the telemarketing call center project in the Teleperformance. It focuses on human resource management in selected telemarketing project. In conclusion the proposal is designed to streamline the use of human resource call center.

KEYWORDS

telemarketing; telemarketing project; call center; management; human resources

Obsah

Úvod	10
1 Telemarketingový projekt a jeho řízení	11
1.1 Telemarketing.....	11
1.1.1 Pasivní telemarketing	11
1.1.2 Aktivní telemarketing	12
1.1.3 Výhody a nevýhody telemarketingu	13
1.2 Telemarketingový projekt.....	14
1.3 Řízení podniku, call centra	16
1.3.1 Plánování	17
1.3.2 Organizování	17
1.3.3 Kontrolování.....	18
1.3.4 Personalistika.....	18
1.3.5 Vedení.....	18
1.4 Call centrum	19
1.4.1 Interní call centrum.....	19
1.4.2 Externí call centrum.....	19
1.5 Personální složení call centra	20
1.5.1 Telefonní operátoři	21
1.5.2 Střední stupeň managementu – teamleadři, supervizoři.....	21
1.5.3 Vedení call centra – ředitel, manažeři call centra, vedoucí call centra.....	22
1.6 Řízení call centra	22
1.6.1 Software pro call centra	23
1.6.2 Aplikace pro call centra	23
1.6.3 Manažerské práce v call centru	24

1.6.4	Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů	25
1.7	Řízení telemarketingového projektu	26
1.7.1	Výběr týmu pro projekt	26
1.7.2	Nastavení KPI.....	26
1.7.3	Monitoring kvality	27
1.7.4	Zpětná vazba.....	27
2	Analýza projektu v call centru Teleperformance	28
2.1	Call centrum Teleperformance.....	28
2.1.1	Poslání Teleperformance	29
2.1.2	Hodnoty	29
2.1.3	Portfolio nabízených služeb.....	30
2.1.4	Řízení call centra Teleperformance	30
2.2	Analýza projektu Internet.....	31
2.3	Zákaznická informační linka	32
2.3.1	KPI zákaznické informační linky	32
2.3.2	Plnění KPI.....	32
2.3.3	Ziskovost projektu pro call centrum	34
2.3.4	Výpočet zisku	35
2.3.5	Zhodnocení zákaznické informační linky.....	38
2.4	Prodejní linka internetu	38
2.4.1	KPI prodejní linky internetu	38
2.4.2	Plnění KPI.....	39
2.4.3	Ziskovost projektu pro call centrum	41
2.4.4	Výpočet zisku	41
2.4.5	Zhodnocení prodejní linky internetu	43
2.5	Zhodnocení analýzy projektu Internet	44

3 Návrhy na zvýšení efektivnosti řízení projektů a jejich zhodnocení	45
3.1 Přístup klienta	45
3.1.1 Navrhované dodatečné podmínky	45
3.2 Produktivita operátorů.....	47
3.2.1 Navrhované řešení	47
3.3 Zhodnocení návrhů.....	52
Závěr	54
Použitá literatura	56
Seznam tabulek	59
Seznam obrázků.....	60
Seznam zkratk.....	61

Úvod

Telemarketing je v dnešní době mezi firmami velmi populární a hojně využíván nejen ke kontaktování zákazníků, ale především k utužování vztahů se zákazníky. Firmy mají možnost vybrat si ze dvou druhů telemarketingu – aktivní, kdy zákazníci kontaktují např. při prodeji svých výrobků, a pasivní, kdy zákazníci mohou volat do firmy, např. ohledně dotazů a problémů s výrobkem.

Pokud se firma rozhodne využívat telemarketing, je zapotřebí, aby se rozhodla, zda osloví externí call centrum (podniky poskytující telemarketingové služby) anebo založí vlastní interní call centrum, které ale nese velké pořizovací náklady. Při oslovení externího call centra firma zadává tzv. telemarketingový projekt. Telemarketingový projekt je kampaň, která je zaměřena na určitý program (např. zákaznická linka).

Při zadávání telemarketingového projektu je důležité nastavení jeho cílů, které má call centrum splnit. Call centra se snaží řídit zadané telemarketingové projekty co nejefektivněji, aby naplno splňovala nastavené cíle a tím dosahovala maximálního zisku plynoucího z daného telemarketingového projektu.

Teleperformance je jedním z předních poskytovatelů služeb call center na českém i slovenském trhu. Zakládá si na profesionalitě, neustálé inovaci, na podpoře zaměstnanců a na péči o zákazníky klientů.

Cílem této práce je posoudit efektivitu řízení vybraného projektu v call centru Teleperformance a navrhnout možnosti pro zvýšení efektivity, aby call centru plynul co nejvyšší zisk po dobu trvání telemarketingového projektu.

1 Telemarketingový projekt a jeho řízení

V této kapitole jsou popsány a přiblíženy základní pojmy týkající se telemarketingového projektu a jeho řízení.

1.1 Telemarketing

Autoři Kotler a Keller charakterizují ve své knize telemarketing jako jeden z druhů či nástrojů marketingu, kdy zákazníci jsou vybíráni v rámci cílové skupiny a následně jsou oslovováni. Jak již z názvu **telemarketing** vyplývá, jedná se o druh kontaktu zákazníka skrze telefonní hovor, tedy stávající nebo potenciální zákazníci jsou oslovováni přímo v rámci telefonního hovoru. V Anglii je telemarketing znám také pod označením **telesales**, tedy prodej po telefonu. I když telesales popisuje pouze prodejní stránku, kdežto v případě telemarketingu může jít i o komunikaci se stávajícím zákazníkem. [3]

Telemarketing rozdělujeme podle směru hovorů, tedy zda jde o příchozí či odchozí hovory. Pokud se jedná o příchozí hovory, hovoříme o **pasivním telemarketingu**. Jestliže aktivně oslovujeme zákazníky (odchozí hovory), mluvíme o **aktivním telemarketingu**.

1.1.1 Pasivní telemarketing

*„Výraz pasivní telemarketing je dnes již pojmem vžitým, avšak stále zavádějícím. Operátoři vyřizují telefonáty klientů, kteří sami zavolají. Tyto hovory ve skutečnosti v žádném případě nepatří k pasivním. Ani operátoři pasivně nesedí a nečekají, až jim někdo zavolá, natož aby mu pasivně sdělovali žádané informace. Od jisté doby se běžně setkáváme s výrazem reaktivní telemarketing, který je zajisté výstižnější (operátor reaguje na podnět, dotaz, žádost). Zdomácněl zde rovněž anglický výraz **inbound hovory**.“ [8, s. 62]*

Hlavním úkolem pasivního telemarketingu je:

- reagovat na potřeby, přání a připomínky zákazníků,
- plnit funkci informační linky,
- vyřizovat objednávky,
- rezervovat služby a místa,

- poskytnout technickou podporu (help desk),
- registrovat účastníky spotřebitelských soutěží,
- evidovat ohlasy na probíhající reklamní akce. [12]

1.1.2 Aktivní telemarketing

*„Operátoři pracující na linkách aktivního telemarketingu se zabývají zejména oslovováním vybraných klientů s nabídkou informací o službách nebo produktech firmy. V některých případech také po telefonu sjednávají schůzky obchodníkům nebo přímo uzavírají objednávky. I zde zdomácněla anglická podoba odchozích hovorů **outbound hovory**.“*
[8, s. 62]

Kontaktování klientů je vždy za konkrétním účelem, kterým může být:

- průzkum, anketa trhu a veřejného mínění,
- přímý prodej,
- pozvánka,
- tvorba a aktualizace databází,
- sjednávání schůzek obchodním zástupcům,
- telefonické vymáhání pohledávek,
- potvrzování účasti na zasláná pozvání,
- kontrola doručení tiskovin a letáků,
- zjišťování indexu loajality k produktům,
- ověřování spokojenosti,
- měření kvality poskytovaných služeb,
- znovuzískání ztracených zákazníků, tzv. retence. [12]

Autorka Santlerová se ve své knize Telemarketing v praxi zmiňuje o možnostech, kdy některá call centra využívají operátorů odděleně pouze pro jeden typ hovorů a jinde operátoři střídají odchozí a příchozí hovory během dne, tzv. mix nebo se také nazývají „sdílení operátoři“. S kombinací druhů hovorů vyplývá i kombinace projektů (zákaznická linka, reklamační linka, vymáhání pohledávek, aj.). Rozeznáváme:

- **oddělený mix** – určitou část pracovní doby operátor aktivně kontaktuje zákazníka, zbytek doby vyřizuje příchozí hovory,

- **přímý mix** – operátor vyřizuje příchozí hovory, při delším čekání na hovor systém automaticky vytáčí hovor odchozí.

Možnost kombinovat hovory, a tím maximálně využít operátora, jeho pracovní dobu a techniku má své určité klady a zápory. Ty jsou uvedeny pro srovnání v následující tabulce, která popisuje základní výhody a nevýhody takto kombinovaných hovorů. [8]

Tab. č. 1: Výhody a nevýhody sdílených operátorů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Operátor umí vyřizovat oba typy hovorů. • Pestřejší práce operátora. • Operátoři dobře znají produkty, stačí pouze proškolit prodejní dovednosti. • Operativně vykrývají špičky v příchozích hovorech. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne všichni operátoři jsou vhodnými typy pro střídání typů hovorů. • Obvykle je zde nejnižší úroveň kvality prodeje. • Psychicky je střídání hovorů pro operátora velmi náročné. • Obtížně se nastavuje systém prémie. • Management provozu je náročnější.

Zdroj: *Telemarketing v praxi*

1.1.3 Výhody a nevýhody telemarketingu

„Nejvýraznější výhodou telemarketingu spočívá ve vysoké míře účinnosti. Zprostředkovává bezprostřední kontakt dvou osob, které mezi sebou vedou dialog. Klient nemusí nikam chodit, čímž odpadá bariéra vzdálenosti. Okamžitě může reagovat na nabídku a dotázat se na vše potřebné. Na druhé straně operátor reaguje argumenty. Vzniká tak časová úspora obou stran. Telefonická komunikace je rychlá, flexibilní, jednoduchá, příjemná, levná, možná odkudkoli a relativně kdekoli. Umožňuje rychlé sdělení i získání odpovědi. Díky telefonickému kontaktu lze komunikaci dobře utajit před konkurencí. Během hovoru obvykle probíhá záznam dat a v podstatě ihned po jeho dokončení může být provedeno vyhodnocení.

K základním nevýhodám patří skutečnost, že náklady na získání zákazníka převyšují náklady u direct mailu. Zároveň spotřebitel nemá možnost zboží vidět, proto roste stupeň obtížnosti prodeje. Operátor disponuje jediným nástrojem, svým hlasem. V části populace panuje rovněž negativní postoj vůči tomuto nástroji marketingové komunikace. Růst počtu

telemarketingových společností navýšil počet telefonátů a pro některé spotřebitele se tato forma oslovení stává nepříjemnou, až obtěžující. Volaný postrádá též jistotu, že mu opravdu volá ten, kdo se představil.“ [7, s. 100]

1.2 Telemarketingový projekt

Pod pojmem telemarketingový projekt si můžeme představit určitou kampaň zadanou klientem zaměřenou na tyto telemarketingové programy:

Programy získávání zákazníků jsou realizovány prostřednictvím

- příchozích hovorů - informační linky, objednávky, automatická hlasová služba, systém rezervací,
- odchozích hovorů – průzkumy, ankety, pozvánky, schůzky, přímý prodej, tvorba, aktualizace a rezervace dat.

Programy péče o zákazníka jsou realizovány prostřednictvím

- příchozích hovorů - informační linky, věrnostní kluby, help desk, technická podpora, automatický hlasový systém,
- odchozích hovorů - pozvánky, průzkumy, ankety, následné hovory, mystery calling, telefonické vymáhání pohledávek, automatické vytáčení, zpětné získávání zákazníků.

[12]

Příprava telemarketingového projektu začíná provedením analýzy, sestavením výchozích požadavků a měřitelných cílů projektu. Je totiž důležité stanovit měřitelné parametry výstupů projektu, aby bylo možné projekt objektivně hodnotit, nejen v samostatném závěru, ale i v průběhu projektu, aby jej bylo možné včas zkorigovat. Každý projekt se liší v závislosti na produktu, na cílové skupině, na objemu komunikovaných dat, atd.

Při přípravě projektu se musí vždy pamatovat na legislativní omezení, která jsou zákonně vyžadována, a to především Úřadem pro ochranu osobních údajů a novelami zákona o reklamě. [13]

Zadavatel telemarketingového projektu si musí nejdříve určit, zda pro něj bude finančně výhodnější využít služeb externího call centra anebo zda vybuduje ve své firmě interní call centrum. Pokud se rozhodne přenechat realizaci projektu externímu call centru, je důležité, aby se obě strany dohodly na základních oblastech, které popisuje Pařízková ve

svém článku pro Direct Marketing. Jelikož jak zadavatel, tak poskytovatel telemarketingového projektu mají svou určitou představu, jak by měla jejich akce probíhat a jaký by měla mít výsledek, aby byla produktivní. Z pohledu zadavatele je zvyšování produktivity spojeno zejména se snižováním nákladů na projekt. Před samotným startem projektu musí být oboustranně vyjasněny a nastaveny základní oblasti:

- **Nastavení projektu** - jaký druh telemarketingu bude pro projekt zvolen – inbound, outbound, jde o prodejní, či informační hovory, jaké bude téma a bude-li výhradně využíván skript hovoru, nebo budou hovory vedeny volnější formou. Jak dlouho bude probíhat projekt, v jaké dny a časy bude voláno (provozní doba projektu). Nastavit konkrétní definici či četnost vstupů a výstupů (reportingu).
- **Konkrétní definování cíle projektů** – jde například o počet a druh prodejů, kontaktů a další měřitelné cíle.
- **Požadavky na lidské zdroje** – složení týmu operátorů, vedení týmu, oblast tréninku a supervizí; kolik operátorů bude nasazeno, s jakými zkušenostmi a dovednostmi, kolik teamleaderů, jak bude probíhat produktové školení a jeho aktualizace.
- **Technologie call centra** – jakým způsobem bude probíhat nahrávání hovorů a jejich ukládání, automatické vytáčení, kontrola správnosti čísel v databázi (power dialing), kontrola zalogování operátorů, kontrola průběhu hovorů na lince, kontrola „fronty“, automatický hlasový systém a jeho možnosti, náslechy hovorů on-line, atd.
- **Dodavatel databáze** – v případě aktivního telemarketingu je nutné určit, kdo bude dodavatelem databáze, jaké údaje v databázi budou uvedeny. Pro pasivní telemarketing musí být nastaveno, jak budou propojeny systémy od zadavatele, jaké informace operátoři projektu uvidí a jak s nimi budou dále pracovat.
- **KPI (Key Performance Indicator - klíčové ukazatele výkonnosti)** – lze nastavit mnoho různých ukazatelů výkonnosti, pokaždé se ale jedná o jednoznačně měřitelné ukazatele, jako např.: průměrná délka hovoru, počet hovorů za hodinu, počet operátorů na lince, úroveň service levelu (procento odbavených hovorů), ASA (průměrná rychlost zvednutí hovoru), ACW (délka zpracování hovoru), AHT (průměrná délka hovoru) a další. [6]

Důležité je nastavení těchto ukazatelů v souladu s cílem **SMART**. SMART je souhrn pravidel, která pomáhají především v rámci projektového managementu (Project Management) efektivně definovat rámeček či cíl projektu a navrhovaného řešení. [11]

- S – specifikovaný,
- M – měřitelný,
- A – akceptovatelný,
- R – reálný,
- T – termínovaný.

1.3 Řízení podniku, call centra

„Podnik je složitým, relativně uzavřeným systémem, protože jeho činnost je ovlivňována okolím podniku, a to faktory přímého a nepřímého okolí. Je také integrální součástí celosvětového okolí...Základním cílem podnikatelského subjektu je maximalizace zisku, transformovaná v současných podmínkách do zvýšení hodnot podniku. K dosažení tohoto cíle je nutné vytvořit jednotné podnikové řízení, jehož úkolem je řídit kombinaci výrobních faktorů.

Funkcí podniku je přetvořit pořízené vstupy na požadované výstupy a jejich exportování do vnějšího prostředí. Úkolem podnikového managementu je tedy:

- *účinně a efektivně řídit přeměnu vstupů na výstupy,*
- *vytvářet zisk,*
- *být produktivní, což znamená dosažení žádoucího poměru mezi vstupy a výstupy ovlivňující produktivitu, která vyžaduje **účinnost** (dosahování cílů) a **efektivnost** (spotřebu nejmenšího množství zdrojů).*

Řízení podniku je složitý a mnohostranný proces, jehož jednotlivé články, nemohou fungovat bez určité koordinace, motivace a kontroly.

Pro úspěšnost podniku musí být všechny činnosti a rozhodnutí realizovány ve vzájemné návaznosti a propojenosti (koordinaci), tj. systémově. Pro všechny činnosti musí být mezi sebou integrálně propojeny, a to:

- *jak věcně, tak i finančně,*
- *a zajištěny z časového souladu (jejich synchronizace).*

Řízení činností probíhá ve fázích, kterými jsou: plánování, organizování, kontrolování, personalistika, vedení. Výsledky podnikových aktivit jsou závislé na vnitřních a vnějších faktorech, a proto podnik chápeme jako relativně uzavřený celek, a jako k takovému je nutno přistupovat i při jeho řízení. Řízení podniku jako celku je úkolem vrcholového řízení podniku,

kteře usiluje pŕedevším o vzájemné skloubení jednotlivých činností, tak aby bylo dosaženo všech vytyčených cílů.“ [5]

Základní fáze řízení činností v podniku jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

1.3.1 Plánování

Plánování je manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj podniku, určující čeho a jak má být dosaženo a co se má stát, nikoli reakce na to, co se stalo. Určuje cíle s ohledem na zdroje (materiální, finanční, informační a lidské) a stanovuje cesty – konkrétní aktivity – k dosažení těchto cílů. V případě podnikatelských subjektů je důležité přihlížet k chování konkurence. V případě, že se organizace nachází v neuspokojivé situaci, může být příčinou špatné plánování, chybné určení cílů s ohledem na disponibilní zdroje nebo v chybném určení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. [9]

„Každý plán a všechny jeho podpůrné plány by měly přispívat k dosažení záměrů a cílů podniku. Manažer musí plánovat také proto, aby poznal jaká je potřeba druhů organizačních vztahů, jaká je potřebná kvalifikace pracovníků a jaký je nutný druh kontroly. Plánování a kontrolování jsou neoddělitelné.“ [2, s. 9]

1.3.2 Organizování

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v podniku, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximálně k dosažení stanovených cílů podniku. Základními prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. V situaci, kdy jeden člověk vykonává činnost sám, tvoří nejprimitivnější jednotku, v které nelze vystopovat žádnou organizační strukturu. [9]

„Jednotlivé kroky organizování zahrnují formulování cílů a podpůrných cílů, taktik a plánů, identifikování a klasifikování činností, seskupování těchto činností, delegování pravomocí a jejich koordinování stejně jako koordinování informačních vazeb.“ [2, s. 18]

1.3.3 Kontrolování

Kontrolování činností je chápáno, jako určitá forma zpětné vazby, kterou využívají manažeři na všech úrovních řízení, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí. Podstatou kontrolování je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.

Základní členění kontrolních procesů se dělí na:

- **vnitřní kontrolu** – iniciována vnitřními strukturami organizace. Realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněny,
- **vnější kontrolu** – realizována subjekty stojícími mimo organizace. Ta může mít v podstatě dvojí původ – smluvní požadavky, zákonné požadavky. [9]

1.3.4 Personalistika

„Personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního využití.“ [4, s. 13]

1.3.5 Vedení

„Vedení je stěžejní úloha každého manažera, spočívající jednak v ovlivňování lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovení úkolů, jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí, zvláště pak jejich tvůrčího a podnikatelského ducha... V přístupech k vedení je řada metod a termínů, jejichž společným rysem je posílení prvků demokratizace, úsilí o větší samostatnost a angažovanost výkonných pracovníků, o posun rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným složkám apod.“ [9, s. 62, 79]

1.4 Call centrum

Pod pojmem call centrum si můžeme představit určitou provozní jednotku (podnik), která hromadně zpracovává příchozí (dotazy klientů) a odchozí (aktivní oslovování zákazníků, prodej) hovory. Autorky knihy Moderní marketingová komunikace Přikrylová a Jahodová zmiňují, že call centrum je významný prostředek telemarketingu. Jeho činnost bývá širší než ve smyslu telemarketingových aktivit, jelikož mohou současně sloužit jako zákaznické centrum pro vyřizování objednávek, dotazů či reklamací nebo jako tzv. help line umožňující rychle reagovat a řešit situaci. [7]

„Společnosti potřebují stále častěji s klienty komunikovat prostřednictvím dalších telekomunikačních prostředků – internetu, e-mailu či faxu. Proto zřizují klientská centra, jež se specializují na komunikaci s klientem prostřednictvím různých typů komunikačních kanálů.“ [8, s. 27]

Rozlišují se dva typy call center:

- interní,
- externí.

1.4.1 Interní call centrum

Interní call centrum je pevnou součástí podniku. Poskytuje telemarketingové služby pouze pro mateřský podnik (především se soustředí na zpracování příchozích hovorů). Jedná se spíše o call centrum menších rozměrů, tím odpovídá i technické vybavení. Operátoři dobře znají produkty společnosti, používají interní systémy a databáze a mají úzkou vazbu na zbytek společnosti.

1.4.2 Externí call centrum

Externí call centrum je samostatná společnost, která poskytuje telemarketingové služby podnikům, které si u ní zadají tzv. telemarketingový projekt neboli kampaň. Oproti internímu call centru využívají dokonalejší a dražší techniku, kterou využívají daleko efektivněji. Operátoři zde mají více odborných znalostí, ale nemají tak dokonalý přehled co se týče produktů podniku zadávající telemarketingový projekt (mají k dispozici pouze materiály od zadavatele).

Zadání telemarketingového projektu je zde na základě tzv. **outsourcingu**. „*Outsourcing je obecně přenechání vybraných firemních činností externí společnosti za účelem získání vyšší kvality, nižší ceny, popř. kombinace obou faktorů.*“ [14] Zadavatel se tak může plně věnovat své hlavní činnosti, což vede k úspoře nákladů.

Ve své knize se Příkrylová s Jahodovou zmiňují o určitých nákladech z pohledu podniku, které jsou spjaty se zřízením call centra, ať už v podobě interního, nebo externího. Chce-li však firma poskytnout svým zákazníkům komfort v komunikaci a tím zvýšit jejich spokojenost, pak je call centrum často nezbytné. Jeho prostřednictvím se především zlepšuje image podniku. Jedná se o řízenou komunikaci a o evidenci zpětné vazby, která je klíčová pro další rozvoj společnosti. Kvalitní činnost call centra však vyžaduje neustálé investice nejen do zavádění nových technologií, ale též do školení operátorů, kteří reprezentují společnost, a také si žádá podporu jejich činnosti prostřednictvím různých motivačních programů, aby jejich práce byla co nejkvalitnější. [7]

„Služby call center stojí především na kvalitě lidí. Technologie a kapacita call center přestává být konkurenční výhodou, rozhoduje kvalita lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že klientská centra nabízejí služby interním nebo externím zákazníkům, ve všech částech složitého řetězce – od manažera až po operátora – je nutný proklientský přístup. Kvalita lidí ovlivňuje úspěch call centra a jeho konkurenceschopnost na trhu.“ [8, s. 32]

1.5 Personální složení call centra

Santlerová se ve své knize Telemarketing v praxi zabývá personálním složením call centra a uvádí, že vzhledem k odlišnostem jednotlivých call center nelze určit jejich univerzální strukturu. Každý podnik si zvolí jiný model, podle svého zaměření a počtu pracovníků. Organizační struktura je ovlivněna typem nabízených služeb.

Podle autorky jsou nejčastěji zastoupené tyto pozice:

- Vedoucí pozice:
 - manažeři call centra,
 - vedoucí týmu či projektu.
- Zaměstnanci či odborné pozice:
 - operátoři,

- počítačovní odborníci,
- odborníci na telekomunikační techniku,
- supervizoři.
- Další funkce:
 - weboví operátoři,
 - lidé na další zpracování objednávek,
 - školitelé. [8]

Personální složení call centra se především liší podle toho, zda se jedná o interní call centrum či externí call centrum. Externí call centrum má většinou více pracovníků vzhledem ke svým nabízeným službám, aby byli schopni profesionálně a kompletně uspokojit poptávku a nároky zákazníků.

1.5.1 Telefonní operátoři

Telefonní operátoři představují určitou vstupní bránu do podniku. S nimi se setkají klienti, kteří do firmy telefonují, podle jejich vystupování a jednání pak posuzují celou společnost. Občas je práce telefonních operátorů v rámci společnosti podceňována a přehlížena, i když požadavky na kvalifikační předpoklady a osobní vlastnosti budoucího pracovníka call centra se neustále zvyšují.

Univerzální operátoři poskytují všeobecné informace nebo provádějí různé transakce, **specialisté** se zabývají složitou problematikou a jsou schopni zodpovědět klientovi velmi odborné dotazy.

Některé specifické hovory (vymáhání pohledávek, práce s VIP klienty, některé typy aktivního telemarketingu) jsou velmi náročné a je na ně nutné vybírat operátory, kteří jsou osobnostně vyzrálí, mají zkušenosti a umějí s klienty profesionálně jednat.

1.5.2 Střední stupeň managementu – teamleadři, supervizoři

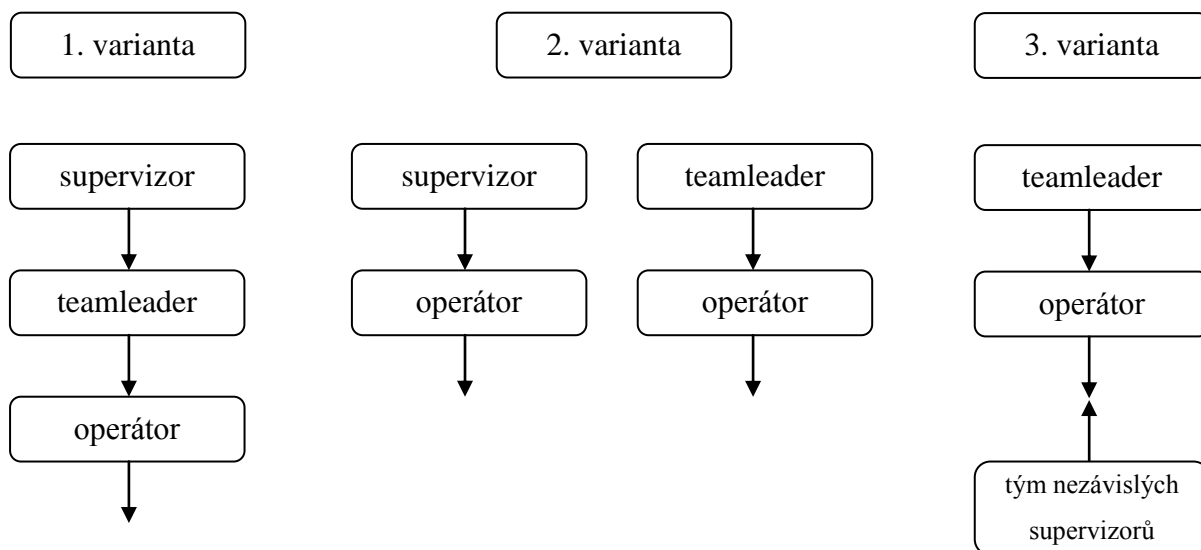
Teamleader zajišťuje každodenní chod call centra – zadává úkoly, dohlíží na jejich plnění, předává nové informace, podává hlášení svému nadřízenému, sleduje kvalitu, koučuje a podobně.

Supervizor je nejčastěji specialista, který sleduje kvalitu hovorů a poskytuje zpětnou vazbu. Některé firmy vytvářejí specializované týmy **nezávislých supervizorů**, kteří provádějí

off-line náslechy, sledují kvalitu telefonických hovorů, úroveň písemné komunikace a stanovují individuální pořadí úspěšnosti jednotlivců i celých týmů.

Na následujícím obrázku jsou znázorněny varianty postavení teamleadera a supervizora.

Obr. č. 1: Postavení teamleadera a supervizora



Zdroj: *Telemarketing v praxi*

1.5.3 Vedení call centra – ředitel, manažeři call centra, vedoucí call centra

Manažer by měl mít dostatečné zkušenosti s řídicí prací, dobré znalosti telekomunikační a výpočetní techniky, schopnost vedení týmu, motivační dovednosti, zkušenosti s řízením projektů a podobně. Manažer musí mít celkový přehled o chodu celého call centra, aby mohl správně rozhodovat a plánovat jeho rozvoj a budoucnost. [8]

1.6 Řízení call centra

„Efektivní řízení call centra je složitý proces vyžadující poměrně vysoké investice do pořízení informační a komunikační techniky a technologií. Pro řízení call centra je nezbytný centrální administrační systém odchozích telefonních linek, příchozích telefonních linek, automatický odpovědní systém, automatické směrování hovorů, pevné připojení k internetu, integrovaná počítačová síť a řada dalších softwarových i hardwarových produktů.

I když jsou pracoviště špičkově technicky vybavena, neobejde se řízení call centra bez lidského faktoru. Supervizor call centra musí mít velmi dobrý odhad, vysokou míru flexibility a schopnost okamžitého rozhodování. Při řízení call centra je ale nejdůležitější umění motivovat tým až několika desítek operátorů k maximálním výkonům.“ [12]

Dále se Arko projekt na svých webových stránkách ve slovníčku pojmů zabývá softwarem a aplikací pro call centra, ty jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

1.6.1 Software pro call centra

Speciální software pro call centra je nezbytným předpokladem pro úspěšné fungování každého call centra. Software musí splňovat řadu specifických požadavků, jakými mohou být:

- integrace různých komunikačních kanálů,
- inteligentní směrování a kontrola hovorů,
- filtrace hovorů podle operátora,
- správa uživatelů a operátorských pracovišť,
- správa operátorských pracovišť,
- automatické přidělování informací k volání,
- záznamy výsledku hovorů,
- historie záznamů kontaktů a statistika volání daného čísla,
- opakované iniciované volání,
- evidence kontaktních osob,
- znalostní databáze,
- křížové vazby mezi volanými záznamy, vazby na ostatní komunikační kanály,
- vyhledávání a autorizace volajícího,
- vyhledávání, segmentace a opravy záznamů,
- ochrana dat a přístupová práva.

1.6.2 Aplikace pro call centra

Pro malá a střední call centra jsou vyvíjeny a úspěšně zaváděny speciální aplikace. Jedná se o klient-serverový systém s integrovaným CRM modulem, s on-line vazbami na telefonní ústřednu a SMS bránu. Aplikace umožňuje efektivně vést obchodní případy řešené call centrem. [12]

„CRM - Customer Relationship Management neboli česky: řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o práci s informacemi pomocí softwaru, který umožňuje efektivní využití získaných informací se současnými nebo budoucími zákazníky, od evidence kontaktování, vedení výsledků objednávek až po vystavení fakturace za služby klientům.“ [10]

1.6.3 Manažerské práce v call centru

Pro řízení call centra jsou nejdůležitější lidské faktory, především práce manažera, jelikož se jedná o podnik poskytující služby ostatním společnostem a tedy pádem výrobními faktory jsou lidé (zaměstnanci) a je nutné, aby byli motivováni a vedeni k co nejlepším výsledkům, aby firmy zadávající zakázky call centru byly co nejspokojenější.

Jak se zmiňuje Santlerová ve své knize Telemarketing v praxi, je náplň práce i pracovní podmínky zaměstnanců call centra velmi specifická a v mnoha směrech náročná. Vzhledem k stresové a zátěžové práci dochází k nežádoucím jevům, které mají celkově negativní dopad. Práce v call centru je náročná jak fyzicky, tak především psychicky – častá je například hluchost na pracovištích, nemožnost delších přestávek na odreagování, nedostatek soukromí, výjimkou není ani práce pod časovým tlakem a negativně emočně naladěný klienti, s nimiž operátoři jednají. Psychický tlak tak neustále vzrůstá. [8] Proto je důležité, aby manažer call centra zvládal **workforce management** neboli řízení lidských zdrojů. Workforce management zahrnuje:

- lidské zdroje,
- mzdy,
- obchodní oddělení,
- technickou podporu,
- provoz,
- školení,
- nábor a výběrová řízení.

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.“ [4, s. 15]

Podle Armstronga lze řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. [1]

Koubek ve své knize uvádí, že nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze cestou neustálého zlepšování využitím všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je především zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace. [4]

1.6.4 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Armstrong ve své knize popisuje hlavní aktivity řízení lidských zdrojů zabezpečovanými jak liniovými manažery, tak personalisty. Tyto hlavní aktivity jsou:

- organizace,
 - podoba organizace,
 - vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí,
 - rozvoj organizace,
- zaměstnanecké vztahy,
- řízení (management) znalostí,
- zabezpečování lidských zdrojů,
 - plánování lidských zdrojů,
 - získávání a výběr,
- řízení pracovního výkonu,
- rozvoj lidských zdrojů,
 - celoorganizační a individuální vzdělávání,
 - rozvoj manažerů,
 - řízení kariéry,
- řízení odměňování,
 - systém odměňování,
 - zásluhové odměny,

- nepeněžní odměny
- pracovní vztahy,
 - kolektivní pracovní vztahy,
 - zapojování a participace pracovníků,
 - komunikace. [1]

1.7 Řízení telemarketingového projektu

Po vyjasnění a nastavení základních oblastí telemarketingového projektu mezi zadavatelem projektu a externím call centrem, začíná call centrum projekt uvádět do „života“. Důležité je zde profesionální řízení telemarketingového projektu, aby byla očekávání a přání klienta co nejlépe naplněna a call centrum vykazovalo zisk.

Jelikož call centrum je podnik poskytující služby, je zde nejvíce kladen důraz na lidské zdroje. Po výběru a dohodnutí druhu telemarketingu, zda inbound či outbound, se sestavuje tým pracovníků vhodných na daný druh. Je zapotřebí vybrat vedoucího projektu, supervizora, teamleadra a telefonní operátory.

1.7.1 Výběr týmu pro projekt

Pro telemarketingový projekt je důležitý správný výběr vedoucího projektu, který má zkušenosti s daným typem projektu. V mnoha případech má vedoucí na starosti více projektů a je optimální, když řídí projekty stejného druhu.

Při výběru operátorů je opět zásadní vybírat operátory, kteří mají vlohly pro daný typ telemarketingu. Ne všichni zvládají např. aktivní prodej, kde tato schopnost ovlivňuje zisk call centra (čím více prodejů, tím větší zisk). Po sestavení týmu operátorů se zvolí teamleadři (podle počtu operátorů) a s tím i supervizoři. Kdy se podle počtu a dostupných financí call centra rozhodne, zda se tyto pozice sloučí pouze v jednu a teamleader bude vykonávat i práci supervizora.

1.7.2 Nastavení KPI

Nastavení KPI (klíčové ukazatele výkonnosti) je odlišné z pohledu klienta a z pohledu call centra. Klient nastavuje KPI pro celý projekt. Pokud se jedná o krátkodobý

telemarketingový projekt, může nastavit ukazatele, které požaduje dosáhnout po skončení projektu. V případě, že telemarketingový projekt trvá delší dobu, většinou nastaví ukazatele za určité časové období, např. co chce, aby call centrum (jako celek) splnilo za měsíc.

Call centrum z těchto ukazatelů klienta vychází, ale upravuje je na jednotlivé operátory, popř. na jednotlivé týmy, které pracují na daném projektu. Tato úprava je důležitá, aby se mohly denně kontrolovat výsledky operátorů, včas se přišlo na nedostatky projektu (špatná databáze zákazníků, špatné školení, atd.) a mohl se efektivně řídit projekt.

1.7.3 Monitoring kvality

Monitoring kvality spočívá v kontrolování dodržování a plnění nastavených KPI call centrem. Jak se o tom zmiňuje Santlerová ve své knize, sledování kvality patří v call centru k jednomu z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti celého týmu. [8] Tuto práci zastávají supervizoři, v některých případech i teamleadři, pokud call centrum z finančních důvodů sloučí tyto dvě pozice. Ti musí zaznamenávat a poskytovat výsledky vedoucímu projektu a klientovi, aby měli přehled o tom, jak jsou požadavky plněny.

1.7.4 Zpětná vazba

Santlerová popisuje zpětnou vazbu jako specifický nástroj pro hodnocení pracovních úkolů, dovedností a návyků. Je jedním z nejzodpovědnějších úkolů supervizora či teamleadra, patří k nejefektivnějším tréninkovým a kontrolním nástrojům, pomáhá identifikovat silné a slabé stránky operátora a umožňuje se u každého zaměřit na oblasti jeho rozvoje.

Jednou z nejpoužívanějších metod zpětné vazby je tzv. **sendvičová metoda**. Její podstata spočívá v tom, že do úvodu a závěru zařadíme pozitivní podněty, doprostřed to, co doporučujeme změnit. [8]

2 Analýza projektu v call centru Teleperformance

Tato kapitola obsahuje charakteristiku call centra Teleperformance, jeho hodnoty a portfolio nabízených služeb. Dále je analýza současného stavu vybraného telemarketingového projektu.

2.1 Call centrum Teleperformance

Společnost Lion Teleservices CZ, a. s. je jedním z předních poskytovatelů služeb call center, CRM a internetových služeb v České i Slovenské republice. Nabízí svoje služby v České republice od roku 1997 a na Slovensku od roku 1999. V současné době provozuje 2 call centra v České republice (v Pardubicích a v Hradci Králové) a 1 call centrum na Slovensku (v Žilině). Celková kapacita v obou zemích přesahuje 450 operátorských pracovišť.

Teleperformance Česká republika (dále jen Teleperformance) je obchodní značka společnosti Lion Teleservices CZ, a. s. pro služby integrovaného komunikačního centra, zajišťující pro své klienty získávání a poskytování informací za pomoci veškerých dostupných komunikačních kanálů a moderního technického vybavení.

Zárukou vysoké kvality poskytovaných služeb je zavedený systém managementu jakosti ISO 9001:2000, který byl certifikován v roce 2003 švýcarskou společností SGS International Certification Services, Zürich.

Teleperformance je od roku 2004 součástí skupiny Teleperformance, největšího poskytovatele služeb kontaktních center v Evropě a zároveň největšího na světě. Teleperformance byla založena ve Francii v roce 1978 a je autorem mnoha inovací CRM a prodeje bez využití osobního kontaktu. Teleperformance má v současné době zastoupení ve více než 51 zemích, kde provozuje více než 83.000 operátorských pracovišť. Zastoupení Teleperformance ve světě je znázorněné na následujícím obrázku.

Obr. č. 2: Zastoupení Teleperformance ve světě



Zdroj: Interní materiály Teleperformance

2.1.1 Poslání Teleperformance

Posláním Teleperformance je udržet si vedoucí pozici pomocí neustálé **inovace**, jako i nastavením **nejvyšších standardů** v poskytovaných službách, v podpoře **zaměstnanců**, v péči o **klienty** a o jejich **zákazníky**, akcionářů a taktéž **komunitách**, ve kterých žijí. Tímto se posouvají z úrovně běžného call centra do polohy, která přináší **klientům** významnou strategickou hodnotu.

2.1.2 Hodnoty

Na hodnotách si Teleperformance velmi zakládá a jsou to:

- **Cosmos | INTEGRITY**

I say what I do & I do what I say. // Říkám, co dělám, a dělám, co říkám.

- **Earth | RESPECT**

I treat others with kindness and empathy. // Jednám s ostatními laskavě a s empatií.

- **Metal | PROFESSIONALISM**

I do things right the very first time. // Dělám věci napoprvé správně.

- **Air | INNOVATION**

I create & improve. // Tvořím a zlepšuji.

- **Fire | COMMITMENT**

I am passionate & engaged. // Jsem nadšený a zapálený.

2.1.3 Portfolio nabízených služeb

Portfolio nabízených služeb se skládá z:

- **vyhledávání zákazníků** - B2B telesales, B2C telesales , tvorba a správa databází, objednávkové linky, domlouvání schůzek, lead generation, welcome calls, segmentace a profil zákazníka,
- **péče o zákazníky** - kompletní péče o zákazníka, krizové informační linky, informační linky, reaktivace, technická podpora, ankety, pozvánky, správa a tvorba věrnostních programů, back office,
- **technické podpory** - technická podpora - level 1, level 2, level 3, help desk,
- **správy a vymáhání pohledávek** - soft collection , hard collection,
- **průzkumu trhu** - průzkum spokojenosti, mystery shopping, mystery calls,
- **ostatních** - internetové služby, mobilní a sms marketing, direct mailling, databázový marketing, poradenské služby a školení, multimediální služby, web chat.

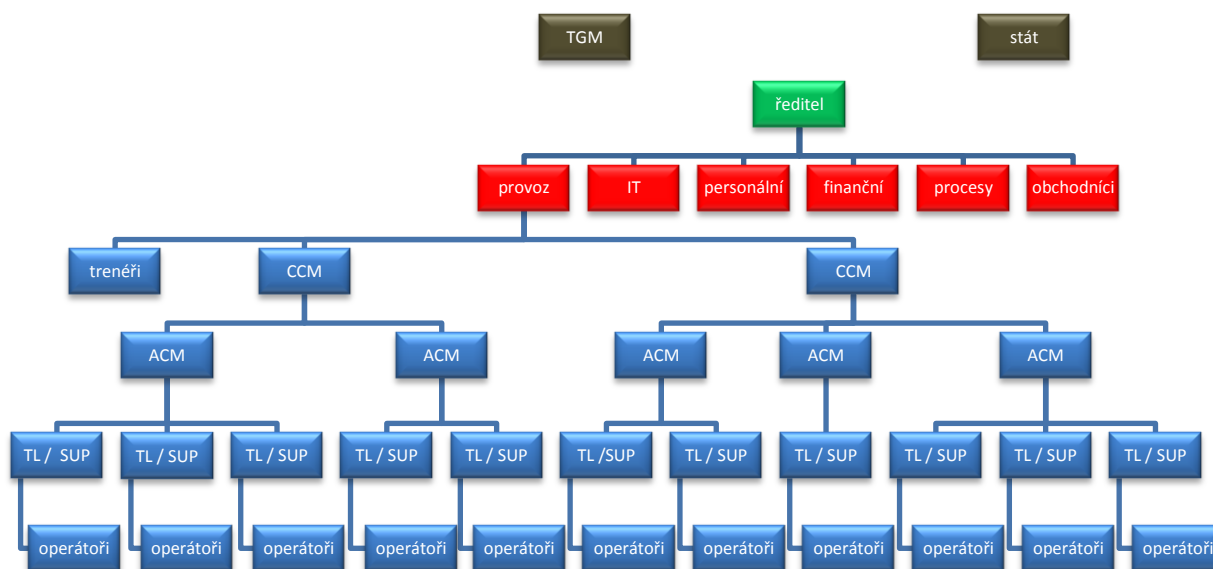
2.1.4 Řízení call centra Teleperformance

Řízení call centra v praxi se od teorie liší ve stupních managementu call centra. V teorii se především uvádějí celkem tři stupně – operátoři, střední management a vedení call centra. V praxi je pak úrovní více. Na následujícím obrázku je znázorněné personální složení call centra Teleperformance. Kdy na nejnižší úrovni jsou operátoři, nad kterými má dohled první stupeň managementu: TL – teamleadeři, SUP – supervizoři. Druhý stupeň managementu tvoří ACM – vedoucí projektu a CCM – call center manager spolu s trenéry. Střední stupeň managementu je zastoupen vedoucími oddělení - provoz, IT – technická podpora, personální oddělení, finanční oddělení, procesy, obchodníci. TOP management pak tvoří ředitel call centra. Zastřešujícím managementem je pak celosvětové TGM – Teleperformance Global Management.

Na obrázku jsou znázorněné oboustranné vazby mezi stupni, kdy je zásadní, aby mezi sebou komunikovaly a tím zajišťovaly plynulý chod call centra, především podpora středního

managementu pro nižší stupně. Důležitá je i komunikace se státem a respektování legislativy a zákonů.

Obr. č. 3: Management call centra Teleperformance



Zdroj: interní materiály Teleperformance, autor

2.2 Analýza projektu Internet

V rámci call centra Teleperformance (dále jen call centrum) byl vybrán projekt na analýzu s názvem **Internet**. Tento projekt se skládá z obou typů telemarketingu – aktivní, pasivní. Projekt je analyzován ze strany splňování nastavených KPI od klienta vůči dosahovanému zisku call centrem. Pro účely této práce je počítáno s náklady pouze na operátory. Případné náklady na management a telefonní náklady nejsou zahrnuty. Posouzení efektivnosti řízení telemarketingového projektu je zde zaměřeno na **řízení lidských zdrojů**.

Obchodník call centra vyjednal s klientem zvlášť podmínky pro pasivní telemarketing – **zákaznickou informační linku** a aktivní telemarketing – **prodej linka internetu** potencionálním zákazníkům.

2.3 Zákaznická informační linka

Klient pro tuto zákaznickou informační linku určil, že budou zpracovány informační požadavky, technické požadavky a zásahy, které budou systémově sledovány. Jelikož se jedná o linku, která bude ve větší míře zpracovávat technické požadavky, vstupní školení hradil a zajistil klient. Provozní doba linky je od 9 – 17,30 hod. každý všední den. Počet operátorů nechal na rozhodnutí call centra. Určil skript hovoru – co vše má v hovoru zaznít, jak má operátor hovor vést, jaké fráze má použít, atd. Klient poskytl call centru databázi stávajících zákazníků CRM, extranet s informacemi ohledně produktů a návodů na řešení problémů se zákazníky.

2.3.1 KPI zákaznické informační linky

Klient pro tuto zákaznickou informační linku stanovil, že call centru bude přeměrovávat 2 500 příchozích hovorů, kdy první měsíc pouze 2 000. Požaduje 85% Service Level (procento odbavených hovorů) a tedy počet pozvedaných hovorů 2 125, opět první měsíc menší počet 1 700 hovorů. Určil průměrnou délku hovoru 4 minuty a 70% kvalitu hovoru, která je měřená podle skriptu hovoru od klienta. Call centrum dostane zapláceno za každou minutu hovoru 7 Kč.

Call centrum z těchto KPI od klienta určilo své vlastní, trochu výš, aby byl větší prostor pro naplnění zadání klienta. Nastavilo Service Level na 86 %, počet pozvedaných hovorů 2 150 a první měsíc 1 720 hovorů, pro kontrolu operátorů ještě produktivitu na 45 %. Operátoři mají hodinovou mzdu 100 Kč / hod.

2.3.2 Plnění KPI

V následující tabulce jsou zobrazeny cíle (domluveny s klientem) a skutečnost, jak si opravdu projekt vede. Plnění ukazuje na kolik procent call centrum splňuje svoje KPI, tak především KPI nastavené klientem.

Tab. č. 2: KPI zákaznické informační linky

KPI			Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Počet příchozích hovorů	Klient, interní	Cíl	2 000	2 500	2 500	2 500	2 500
		Skutečnost	1 820	1 930	2 652	1 756	1 520
		Plnění	91,0%	77,2%	106,1%	70,2%	60,8%
Service Level	Klient	Cíl	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%	85,0%
		Skutečnost	83,2%	84,6%	84,9%	85,2%	85,3%
		Plnění	97,9%	99,5%	99,9%	100,2%	100,4%
	Interní	Cíl	86,0%	86,0%	86,0%	86,0%	86,0%
		Skutečnost	83,2%	84,6%	84,9%	85,2%	85,3%
		Plnění	96,7%	98,4%	98,7%	99,1%	99,2%
Počet pozvedaných hovorů	Klient	Cíl	1 700	2 125	2 125	2 125	2 125
		Skutečnost	1 514	1 633	2 252	1 496	1 297
		Plnění	89,1%	76,8%	106,0%	70,4%	61,0%
	Interní	Cíl	1 720	2 150	2 150	2 150	2 150
		Skutečnost	1 514	1 633	2 252	1 496	1 297
		Plnění	88,0%	75,9%	104,7%	69,6%	60,3%
Délka hovoru (min.)	Klient	Cíl	0:04:00	0:04:00	0:04:00	0:04:00	0:04:00
		Skutečnost	0:04:20	0:04:10	0:04:00	0:03:59	0:03:55
		Plnění	108,3%	104,2%	100,0%	99,6%	97,9%
Kvalita hovoru	Klient	Cíl	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%
		Skutečnost	65,0%	68,0%	71,0%	71,5%	71,6%
		Plnění	92,9%	97,1%	101,4%	102,1%	102,3%
Produktivita	Interní	Cíl	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%
		Skutečnost	32,0%	33,0%	65,0%	28,0%	22,5%
		Plnění	71,1%	73,3%	144,4%	62,2%	50,0%

Zdroj: interní materiál Teleperformance

Počet příchozích hovorů

Ve skutečnosti klient na call centrum, kromě jednoho měsíce, přeměřovalo méně příchozích hovorů, než bylo domluveno. Což ovlivnilo další KPI a nejvíce zisk (znázorněno v tabulce č. 3: Ziskovost zákaznické informační linky, str. 35). První měsíc v lednu mělo call centru dorazit 2 000 hovorů, přeměřováno bylo pouze 1 820. Další měsíce bylo domluveno 2 500 hovorů za měsíc. V únoru bylo přeměřováno 1 930 hovorů, v březnu bylo přeměřováno více, než byl cíl a to 2 652 hovorů, v dubnu 1 756 hovorů a v květnu pouze 1 520 hovorů, což je o skoro 1 000 hovorů méně, než bylo domluveno s klientem.

Service Level

Nastavení KPI Service Levelu je zvlášť pro call centrum a pro klienta. Klient si přál Service Level 85 %, což ve výsledku bylo skoro každý měsíc splněno. Interní nastavení

Service Levelu je 86 %. V lednu byla skutečnost Service Levelu 81,2 %; v únoru 84,6 %; v březnu 84,9 %, v dubnu 85,2 % a v květnu 85,3 %.

Počet pozvedaných hovorů

Počet pozvedaných hovorů je opět nastaven jinak pro klienta a jinak pro call centrum. Klient požaduje 1 700 hovorů v lednu a ostatní měsíce 2 125, call centrum má nastaveno 1 720 hovorů v lednu a ostatní měsíce 2 150 hovorů. Ve skutečnosti bylo v lednu pozvedaných 1 514 hovorů, v únoru 1 633 hovorů, v březnu 2 252 hovorů, dubnu 1 496 hovorů a v květnu 1 297 hovorů. Toto KPI ovlivnilo přeměrování hovorů od klienta call centru.

Délka hovoru

Klient nastavil délku hovoru na maximálně 4 minuty. Tento cíl byl ke konci sledovaného období splněn. V lednu byla délka hovoru 4,20 min.; v únoru 4,10 min.; v březnu 4 min.; v dubnu 3,59 min. a v květnu 3,55 min.

Kvalita hovoru

Toto KPI je opět nastaveno pouze klientem a to na 70 %. V lednu byla kvalita hovoru 65 %; v únoru 68 %; v březnu 71 %; v dubnu 71,5 % a v květnu 71,6 %.

Produktivita

Produktivita je nastavené interní KPI na sledování produktivity operátorů a pro tento projekt byla nastavena call centrem na 45 %. V lednu byla produktivita operátorů 32 %; v únoru 33 %; v březnu 65 %; v dubnu 28 % a v květnu 22,5 %. Z výsledku je vidět, že operátoři zákaznické informační linky (jakékoli pasivní linky) jsou v pracovní době velmi málo vytíženi.

2.3.3 Ziskovost projektu pro call centrum

Pro call centrum je důležité plnit zadané cíle klientem a samozřejmě **zisk**, aby se mu daný projekt vyplatil a mohlo dále prosperovat. V následující tabulce je vypočten cílový zisk a skutečný zisk v jednotlivých měsících sledovaného období.

Tab. č. 3: Ziskovost zákaznické informační linky

		Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Celkový čas hovorů (hod)	Cíl	114,7	143,3	143,3	143,3	143,3
	Skutečnost	100,9	108,9	150,1	74,8	64,8
	Plnění	88,0%	75,9%	104,7%	52,2%	45,2%
Spotřebované hodiny	Cíl	254,8	318,5	318,5	318,5	318,5
	Skutečnost	315,5	329,9	230,9	267,2	288,1
	Plnění	123,8%	103,6%	72,5%	83,9%	90,5%
Obrat (Kč)	Cíl	48 160	60 200	60 200	60 200	60 200
	Skutečnost	42 399	45 718	63 043	31 418	27 228
	Plnění	88,0%	75,9%	104,7%	52,2%	45,2%
Náklady (Kč)	Cíl	25 481	31 852	31 852	31 852	31 852
	Skutečnost	31 547	32 985	23 093	26 716	28 812
	Plnění	123,8%	103,6%	72,5%	83,9%	90,5%
Zisk (Kč)	Cíl	22 679	28 348	28 348	28 348	28 348
	Skutečnost	10 852	12 732	39 951	4 702	-1 585
	Plnění	47,9%	44,9%	140,9%	16,6%	-5,6%

Zdroj: interní materiály Teleperformance

2.3.4 Výpočet zisku

Pro výpočet zisku je potřebné vypočítat další ukazatele z nastavených KPI. Potřebnými ukazateli je celkový čas hovorů, spotřebované hovory, obrat a náklady.

Celkový čas hovorů (hod)

Pro zjištění celkového času je využíván tento vzorec:

Po výpočtu **plánovaného** celkového času hovorů, kterého se mělo dosáhnout ze zadaných cílových hodnot, vyšly hodnoty pro první měsíc (leden) 114,7 hod. a pro další měsíce 143,3 hod.

Ve skutečnosti byl celkový čas hovorů ovlivněn počtem pozvedaných hovorů v jednotlivých měsících a tak se cílových hodnot dosáhlo pouze v jednom měsíci. V lednu celkový čas hovorů byl 100,9 hod.; v únoru 108,9 hod.; v březnu 150,1 hod.; v dubnu 74,8 hod. a v květnu 64,8 hod. Tyto výsledky ovlivnily další ukazatele, především konečný zisk.

Spotřebované hodiny

Pro zjištění spotřebovaných hodin je využíván tento vzorec:

Je zapotřebí přepočítat celkový čas hovorů vzhledem k produktivitě operátorů, jelikož výsledky tohoto ukazatele vystihují, jaké by byly spotřebované hodiny, kdyby operátor přijímal jeden hovor za druhým, což tak ve skutečnosti není. Po výpočtu vycházejí **plánované** spotřebované hodiny 254,8 hod. pro první měsíc (leden) a pro další měsíce 318,5 hod.

Ukazatel **spotřebované hodiny** je tedy velmi ovlivněn **produktivitou operátorů**, což je viditelné z výsledků.

Ve skutečnosti se spotřebované hodiny získají od ústředny a z níž se pak vypočítává produktivita operátorů. Skutečně spotřebovaných hodiny bylo v lednu 315,5 hod.; v únoru 329,9 hod.; v březnu 230,9 hod.; v dubnu 267,2 hod. a v květnu 288,1 hod. Tyto výsledky v porovnání s celkovým časem hovorů ukazují, kolik času operátoři „nic nedělají“ (čekají na hovor, mají pauzu, dodělávají administrativní činnosti spojené s předchozím hovorem, atd.). V následující tabulce je znázorněno porovnání těchto ukazatelů pro každý měsíc sledovaného období. Kdy nevyužitý čas operátorů, z důvodů čekání na příchozí hovor, je např. v lednu 214,6 hod. pracovní doby.

Tab. č. 4: Nevyužitý čas operátorů

Ukazatelé	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Spotřebované hodiny	315,5	329,9	230,9	267,2	288,1
Celkový čas hovorů (hod.)	100,9	108,9	150,1	74,8	64,8
Nevyužitý čas operátorů (hod.)	214,6	221,0	80,8	192,4	223,3

Zdroj: *interní materiály Teleperformance*

Obrat

Pro zjištění obratu je využíván tento vzorec:

Pro výpočet zisku je zapotřebí vypočítat obrat neboli tržby za projekt. Výpočet je z celkových časů hovoru v minutách a tržby za minutu hovoru 7 Kč / min co obdrží od klienta. Cílový obrat pro první měsíc (leden) je 48 160 Kč a pro ostatní měsíce 60 200 Kč. Skutečný obrat v lednu byl 42 399 Kč, v únoru 45 718 Kč, v březnu 63 043 Kč, v dubnu 31 418 Kč a v květnu 27 228. Výsledek v měsíci květnu je především ovlivněn přeměřovanými hovory call centru, kdy tento měsíc klient přeměřoval skoro o 1 000 hovorů méně.

Náklady

Pro zjištění nákladů je využíván tento vzorec:

K výpočtu zisku jsou zapotřebí ještě náklady, které zde vyjadřují pouze náklady vynaložené na operátory. Ty se vypočítají ze spotřebovaných hodin a hodinové sazby operátora, která je pro tento projekt 100 Kč / hod. Cílové náklady pro první měsíc (leden) ve sledovaném období jsou 25 481 Kč a pro ostatní měsíce 28 348 Kč. Ve skutečnosti byly náklady v lednu 31 547 Kč, v únoru 32 985 Kč, v březnu 23 093 Kč, v dubnu 26 716 Kč a v květnu 28 812 Kč.

Zisk

Pro zjištění zisku je využíván tento vzorec:

Zisk je pro call centrum důležitý, jako pro každý jiný podnik. Vypočte se odečtením nákladů od obratu. Cílový zisk v prvním měsíci (leden), který mělo call centrum získat je 22 679 Kč a další měsíce 28 348 Kč. Skutečný dosažený zisk byl v lednu 10 852 Kč, v únoru 12 732 Kč, v březnu 39 951 Kč, v dubnu 4 702 Kč a v květnu se dostalo do **ztráty** – 1 585 Kč.

2.3.5 Zhodnocení zákaznické informační linky

Důležité je pro call centrum ze strany hodnocení projektu, jak splňuje nastavené KPI klientem a jaký dosahuje zisk. Z výsledku je patrné, že call centrum určitá nastavená KPI splňuje a to Service Level, délku hovoru a kvalitu hovoru. Jediné KPI nastavené klientem, které neplní je počet pozvedaných hovorů, což je ale ovlivněno počtem příchozích hovorů. Přesměrování příchozích hovorů neplní klient. Tento fakt ovlivňuje především zisk, kdy call centrum průměrně mělo dosahovat 27 214 Kč měsíčně během 5 sledovaných měsíců, ale skutečně dosahovalo průměrný zisk 13 330 Kč měsíčně. Kdy v květnu call centrum vykazovalo ztrátu – 1 585 Kč. Na následující tabulce jsou znázorněny celkové ztráty na tomto projektu během 5 sledovaných měsíců, které činí – **69 419**. Tyto výsledky nejsou pro call centrum pozitivní.

Tab. č. 5: Ztráta zákaznické informační linky (Kč)

		Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	
Zisk	Cíl	22 679	28 348	28 348	28 348	28 348	Ztráta celkem
	Skutečnost	10 852	12 732	39 951	4 702	-1 585	
	Ztráta	- 11 826	- 15 616	11 602	- 23 646	- 29 933	- 69 419

Zdroj: interní materiály Teleperformance

2.4 Prodejní linka internetu

Na této aktivní prodejní lince budou operátoři prodávat internet klienta potencionálním zákazníkům. Klient zde opět hradil vstupní školení, které není tak rozsáhlé, jako u zákaznické linky, jelikož jsou zde operátoři školeni pouze na přehled nabízených typů internetu a na prodej. Provozní doba je stejná od 9 – 17,30 hod. každý všední den. Počet operátorů je na rozhodnutí call centra. Klient poskytne call centru každý měsíc databázi s kontakty na zákazníky. S databázemi dodá i extranet, který povede operátora při hovoru, jaké má klást otázky a jak reagovat na námítky zákazníků.

2.4.1 KPI prodejní linky internetu

Klient na tuto linku poskytne každý měsíc databázi klientů s 10 000 kontakty s 65% dovolatelností. Zbytek kontaktů (35 %) jsou např. špatné čísla, kdy zákazník se přestěhoval, „halali“, atd. Počet relevantních hovorů neboli počet opravdu potencionálních zákazníků je

6 500 kontaktů pro každý měsíc, což vychází z dovolatelnosti. Průměrnou délku hovoru určil na 5 min a úspěšnost 10 %. Požaduje jako cíl 650 objednávek internetu měsíčně.

Klient pro tento projekt nechal KPI nastavené stejné i pro interní účely, jen ještě nastavil produktivitu operátorů a to na 80 % měsíčně.

2.4.2 Plnění KPI

Na následující tabulce jsou ve sledovaném období znázorněna KPI nastavená klientem a call centrem a jejich měsíční plnění. Kdy opět cílového nastavení není z větší části dosaženo.

Tab. č. 6: KPI prodejní linky internetu

KPI			Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Počet kontaktů	Klient, interní	Cíl	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
		Skutečnost	9 000	10 000	12 000	8 000	9 000
		Plnění	90,0%	100,0%	120,0%	80,0%	90,0%
Dovolatelnost	Klient	Cíl	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%	65,0%
		Skutečnost	67,0%	60,0%	55,0%	57,0%	52,0%
		Plnění	103,1%	92,3%	84,6%	87,7%	80,0%
Počet relevantních hovorů	Klient	Cíl	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500
		Skutečnost	6 030	6 000	6 600	4 560	4 680
		Plnění	92,8%	92,3%	101,5%	70,2%	72,0%
Délka hovoru (min.)	Klient	Cíl	0:05:00	0:05:00	0:05:00	0:05:00	0:05:00
		Skutečnost	0:04:20	0:04:10	0:04:00	0:03:59	0:02:20
		Plnění	86,7%	83,3%	80,0%	79,7%	46,7%
Úspěšnost	Klient	Cíl	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
		Skutečnost	12,0%	9,0%	11,5%	9,5%	7,0%
		Plnění	120,0%	90,0%	115,0%	95,0%	70,0%
Úspěšnost (počet objednávek)	Klient	Cíl	650	650	650	650	650
		Skutečnost	724	540	759	433	328
		Plnění	111,3%	83,1%	116,8%	66,6%	50,4%
Produktivita	Interní	Cíl	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
		Skutečnost	67,0%	57,1%	62,9%	45,6%	26,0%
		Plnění	83,8%	71,4%	78,6%	57,0%	32,5%

Zdroj: interní materiály Teleperformance

Počet kontaktů

Klient se call centru zavázal, že každý měsíc mu poskytne databázi s 10 000 kontakty. V lednu měla databáze 9 000 kontaktů, v únoru splnil závazek a měla 10 000 kontaktů, v březnu měla databáze o 2 000 více kontaktů tedy 12 000. V dubnu měla 8 000 kontaktů

a v květnu 9 000 kontaktů. Tyto počty kontaktů v databázi ovlivní ostatní výsledky KPI i zisku.

Dovolatelnost

Dovolatelnost na kontakty nastavil na 65 % měsíčně. V lednu byla dovolatelnost 67 %; v únoru 60 %; v březnu 55 %; v dubnu 57 % a v květnu 52 %.

Počet relevantních hovorů

KPI počet relevantních hovorů vychází z výpočtu počtu kontaktů v databázi a dovolatelnosti. Cíl byl klientem nastaven na 6 500 relevantních kontaktů. Ve skutečnosti v lednu bylo 6 030, v únoru 6 000, v březnu 6 600, dubnu pouze 4 560 a v květnu opět malý počet 4 680 relevantních kontaktů. Tento výsledek ovlivňuje především počet úspěšných objednávek internetu a tím zisk.

Délka hovoru

Délku hovoru klient požaduje průměrně 5 minut. Po dobu sledovaného období nebylo této hodnoty nikdy dosaženo. V lednu byla průměrná délka hovoru 4,20 min.; v únoru 4,10 min.; v březnu 4 min.; v dubnu 3,59 min. a v květnu 2,20 min. Tyto výsledky jsou hodně ovlivněny počtem relevantních hovorů.

Úspěšnost (počet objednávek)

KPI úspěšnosti počtu objednávek je dán výpočtem z relevantních kontaktů a úspěšností v procentech. Cíl je pro tento ukazatel 650 úspěšných objednávek měsíčně. V lednu bylo 724 objednávek, v únoru 540 objednávek, v březnu 759 objednávek, v dubnu 433 objednávek a v květnu 328 objednávek.

Úspěšnost

Úspěšnost je od klienta nastavena na 10 % z relevantních hovorů pro každý měsíc. Ve skutečnosti byla v lednu úspěšnost 12 %; v únoru 9 %; v březnu 11,5 %; v dubnu 9,5 % a v květnu pouze 7 %, což tento výsledek je opět ovlivněn počtem kontaktů v databázi a počtem relevantních kontaktů.

Produktivita

Produktivita je interní KPI a call centrum ji pro tento projekt nastavilo na 80 %, kdy tohoto výsledku nebylo nikdy dosaženo. V lednu byla produktivita operátorů 67 %; v únoru 57,1 %; v březnu 62,9 %; v dubnu 45,6 % a v květnu 26 %.

2.4.3 Ziskovost projektu pro call centrum

I pro tento projekt platí, že pro call centrum je podstatné plnit nastavené cíle klienta, aby byl s prací call centra spokojen, a dosahovat **zisk**. Na následující tabulce je znázorněn očekávaný zisk z nastavení projektu a skutečně dosažený ve sledovaném období.

Tab. č. 7: Ziskovost prodejní linky internetu

		Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Celkový čas hovorů (hod)	Cíl	541,7	541,7	541,7	541,7	541,7
	Skutečnost	402,0	400,0	440,0	228,0	156,0
	Plnění	74,2%	73,8%	81,2%	42,1%	28,8%
Spotřebované hodiny	Cíl	677,1	677,1	677,1	677,1	677,1
	Skutečnost	600,0	700,0	700,0	500,0	600,0
	Plnění	88,6%	103,4%	103,4%	73,8%	88,6%
Obrat (Kč)	Cíl	97 500	97 500	97 500	97 500	97 500
	Skutečnost	108 540	81 000	113 850	64 980	49 200
	Plnění	111,3%	83,1%	116,8%	66,6%	50,4%
Náklady (Kč)	Cíl	67 708	67 708	67 708	67 708	67 708
	Skutečnost	60 000	70 000	70 000	50 000	60 000
	Plnění	88,6%	103,4%	103,4%	73,8%	88,6%
Zisk (Kč)	Cíl	29 792	29 792	29 792	29 792	29 792
	Skutečnost	48 540	11 000	43 850	14 980	-10 800
	Plnění	162,9%	36,9%	147,2%	50,3%	-36,5%

Zdroj: interní materiály Teleperformance

2.4.4 Výpočet zisku

Pro výpočet zisku je opět potřebné vypočítat další ukazatele z nastavených KPI. Potřebnými ukazateli je celkový čas hovorů, spotřebované hovory, obrat a náklady. Výpočty se zde trochu liší od zákaznické informační linky.

Celkový čas hovorů (hod)

Pro zjištění celkového času hovorů je využíván tento vzorec:

Plánovaný celkový čas, který měl být každý měsíc z výpočtu dosažen je 541,7 hodin měsíčně.

V lednu byl **skutečný** celkový čas hovorů 402 hod.; v únoru 400 hod.; v březnu 440 hod.; v dubnu 228 hod. a v květnu 156 hod.

Spotřebované hodiny

Pro zjištění spotřebovaných hodin je využíván tento vzorec:

Plánované spotřebované hodiny pro každý měsíc vycházejí 677,1 hod. měsíčně.

Opět ve **skutečnosti** získá call centrum počet spotřebovaných hodin měsíčně od ústředny, kdy v lednu bylo spotřebovaných 600 hod.; v únoru 700 hod.; v březnu opět 700 hod.; v dubnu 500 hod. a v květnu 600 hod. Tyto výsledky ovlivňují přímo náklady a tím i konečný zisk.

Z těchto spotřebovaných hodin se zpětně dopočítá produktivita operátorů, ta je zde na prodejní lince ovlivněna kvalitou databáze neboli počtem relevantních hovorů. V následující tabulce jsou znázorněny hodinové ztráty pro každý měsíc. Ztráty zde představují to, kdy operátor volá i na čísla, která např. neexistují, majitel se odstěhoval, „halali“, atd. Dále je do nich zahrnut i čas potřebný na administrativní činnosti operátora mimo volaný čas, pauzy, atd.

Tab. č. 8: Ztrátový čas operátorů

Ukazatelé	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Spotřebované hodiny	600,0	700,0	700,0	500,0	600,0
Celkový čas hovorů (hod.)	402,0	400,0	440,0	228,0	156,0
Ztrátový čas operátorů (hod.)	198,0	300,0	260,0	272,0	444,0

Zdroj: interní materiály Teleperformance

Obrat

Pro zjištění obratu je využíván tento vzorec:

Obrat se v tomto projektu vypočte z počtu objednávek a tržby za úspěšnou objednávkou. Po výpočtu obrat pro každý měsíc vychází na 97 500 Kč. V lednu byl obrat na tomto projektu 108 540 Kč, v únoru 81 000 Kč, v březnu 113 850 Kč, v dubnu 64 980 Kč a v květnu pouze 49 140 Kč.

Náklady

Pro zjištění nákladů je využíván tento vzorec:

Měsíční náklady na tento projekt vycházejí na 67 708 Kč. Tyto náklady jsou opět pouze na operátory. V lednu byly náklady 60 000 Kč, v únoru 70 000 Kč, v březnu také 70 000 Kč, v dubnu 50 000 Kč a v květnu 60 000 Kč.

Zisk

Pro zjištění zisku je využíván tento vzorec:

Cílový zisk, který byl pro každý měsíc naplánován, je 29 792 Kč. Pouze dvakrát ve sledovaném období bylo této částky dosaženo. V lednu byl zisk 48 540 Kč, v únoru 11 000 Kč, v březnu 43 850 Kč, v dubnu 14 980 Kč a v květnu vykazovalo call centrum **ztrátu** - 10 860 Kč. Tento výsledek byl ovlivněn především počtem kontaktů v databázi, dovolatelností a úspěšností při prodeji.

2.4.5 Zhodnocení prodejní linky internetu

Po zanalyzování tohoto projektu je patrné, že ani on nepřináší call centru plánované zisky. Plnění KPI na tomto projektu je ovlivněno především kontakty v databázi, kterou má na starosti klient. Počet kontaktů ovlivňuje dovolatelnost a ta počet relevantních kontaktů. Od těchto KPI se odvíjí počet úspěšnosti – počet objednávek internetu a samozřejmě zisk. Call

centrum mělo mít každý měsíc po dobu sledovaného období zisk 29 792 Kč, ve skutečnosti mělo průměrně každý měsíc zisk 21 502 Kč. Opět v květnu vykazovalo ztrátu a to – 10 860 Kč. Celková ztráta během 5 sledovaných měsíců činí – **41 390 Kč**, jak je uvedeno na následující tabulce.

Tab. č. 9: Ztráty prodejní linky internetu (Kč)

		Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	
Zisk	Cíl	29 792	29 792	29 792	29 792	29 792	Ztráta celkem
	Skutečnost	48 540	11 000	43 850	14 980	-10 800	
	Ztráta	18 748	- 18 792	14 058	- 14 812	- 40 592	

Zdroj: interní materiály Teleperformance

2.5 Zhodnocení analýzy projektu Internet

Z analýzy obou částí projektu vyplývá, že projekt nedosahuje naplánovaných cílů a call centru spíše přináší ztrátu, která celkem činí – **110 809 Kč** za 5 měsíců ve sledovaném období. Tento fakt je především ovlivněn **přístupem klienta** k dohodnutým počtům přeměrovaných hovorů na zákaznické lince, tak i k počtu kontaktů v databázi pro prodejní linku internetu.

Dále je to ovlivněno **neefektivním řízením projektu**, ze strany lidských zdrojů a jejich správným využitím. Tento fakt se odráží v **produktivitě** operátorů na zákaznické informační lince, kdy musejí dlouho čekat na příchozí hovor a tím dostávají plat „za nic nedělání“, také i **produktivitou** operátorů na prodejní lince, kdy zde je ovlivněna počtem relevantních kontaktů v databázi.

3 Návrhy na zvýšení efektivity řízení projektů a jejich zhodnocení

V této kapitole jsou návrhy na zvýšení efektivity řízení analyzovaného projektu, kdy je možné se těmito návrhy inspirovat i pro ostatní projekty, které call centrum provozuje.

Z předcházející analýzy projektu je patrné, že ovlivnění úspěšnosti je ze strany klienta a z produktivity operátorů, proto se návrhová řešení zabývají těmito aspekty.

3.1 Přístup klienta

Pro fungování projektu je důležitý **správný přístup klienta**, kdy u tohoto analyzovaného projektu byl ve skutečnosti jiný než očekávaný a domluvený. Tento fakt se projevil v přesměrovávání hovorů a kvalitních databázích zákazníků, což ve výsledku ovlivnilo **zisk**. Aby se tomuto zabránilo, je nutné, aby obchodník call centra vyjednal takové podmínky, které to nedovolí nebo alespoň nějak kompenzují.

Pro tento projekt by bylo vhodné sjednat dodatečné podmínky a sankce při jejich neplnění, jelikož nekvalitní podklady pro práci call centra snižují i jeho očekávanou kvalitu práce.

3.1.1 Navrhované dodatečné podmínky

V této podkapitole jsou rozepsány navrhované dodatečné podmínky zvláště pro zákaznickou informační linku a prodejní linku internetu. Na začátku je vhodné samostatné určení podmínek, jelikož obě části jsou jiného druhu telemarketingu. Po stanovení jsou zde možné různá propojení podmínek pro projekt jako celek.

Zákaznická informační linka

Na zákaznickou informační linku klient přesměrovává hovory zákazníků. Na tomto projektu je nastaveno mimo první měsíc 2 500 přesměrovaných hovorů. Při přesměrování menší počtu hovorů klesne operátorům produktivita a tím stoupnou náklady na projekt, z tohoto důvodu je zapotřebí tomuto zabránit nebo neplnění kompenzovat.

Pokud klient přeměruje menší počet hovorů, je možné zvýšit sazbu za minutu hovoru, kterou obdrží call centrum od klienta. Nyní je stanovena sazba 7 Kč / min. Kdyby se sazba při porušení nastaveného počtu zvýšila na **8 Kč / min.**, call centru by to vykompenzovalo alespoň částečně ušlý zisk. Je zapotřebí určit, při jakém minimálním rozdílném počtu hovorů by se sazba zvyšovala. To především záleží na vstřícnosti klienta.

Například by se stanovila minimální hranice rozdílu mezi cílovým a skutečným počtem přeměrováním hovorů na 150 hovorů. Tento rozdíl byl již v prvním měsíci lednu, kde cílový zisk se sazbou 7 Kč / min. hovoru je 22 679 Kč a skutečně dosažený zisk byl 10 852 Kč. Ztráta zde činila 11 826 Kč. Při zvýšení sazby na 8 Kč by byl skutečný zisk **16 909 Kč**. Ztráta by zde činila 5 770 Kč, což je necelá polovina skutečné ztráty, která zde na projektu byla.

Prodejní linka internetu

Pro prodejní linku klient dodává databázi klientů. Zde je především důležité, jak kvalitní jsou kontakty na zákazníky neboli počet relevantních kontaktů. Vhodné je s klientem dohodnout, aby dodával co nejkvalitnější databázi zákazníků, aby alespoň splňovala slibovaných 65 % dovolatelnosti.

Za druhé je důležitý počet kontaktů v databázi. Zde by se opět mohla při neplnění zvednout sazba za sjednanou objednávku. Nyní je zde nastavena sazba na 150 Kč za každou uzavřenou objednávku. Možné je sazbu zvednout na **155 Kč za sjednanou objednávku**. Znovu je zapotřebí projednat hranici minimálního rozdílu mezi dohodnutým počet kontaktů v databázi a skutečným počtem.

Například minimální hranice rozdílu mezi cílovým počtem a skutečným je 1 000 hovorů. Opět v prvním měsíci v lednu byla databáze o 1 000 kontaktů menší. Cílový zisk zde je 29 792 Kč. Skutečně dosažený zisk je v tomto měsíci dokonce 48 540 Kč, což je ovlivněno kvalitou kontaktů. Při zvednutí sazby na 155 Kč za sjednanou objednávku při nedodržení počtu kontaktů v databázi, by zisk stoupl na **52 158 Kč**. V tomto měsíci by to nebylo ani potřeba, ale mohlo by to sloužit k pokrytí ztrát v jiných měsících.

Z uvedeného příkladu je patrné, že zisk opravdu nejvíce ovlivňuje kvalita databáze, i když má databáze o několik kontaktů méně. Výhodné by bylo pro obě strany nastavit to tak, že pokud bude kvalitní databáze, není zapotřebí zvyšovat sazbu za sjednanou objednávku.

Jelikož zákaznická informační linka a prodejní linka internetu jsou součástí jednoho projektu od stejného klienta, je možné zde nastavit i určitou provázanost při nesplnění podmínek s přesměrováním hovorů a s kvalitní databází. Např. je možné pokud klient přesměruje méně hovorů, že call centru v ten stejný měsíc poskytne databázi s větším počtem kvalitních kontaktů. Tím si call centrum může ziskem z jedné části projektu kompenzovat ztrátu na druhé části projektu. Z toho vyplývá, že výhodné by bylo sledovat obě linky jako celek a hodnotit i dosahující zisky jako celek.

3.2 Produktivita operátorů

Z analýzy projektu je patrné, že je zde špatné řízení lidských zdrojů a jejich vhodné využití. Výsledkem je na zákaznické informační lince velmi malá produktivita operátorů, i na prodejní lince internetu je také nižší než požadovaná produktivita. Proto by bylo vhodné produktivitu zvýšit a tím lépe využívat lidské zdroje k dosažení vyššího zisku, který je základním ukazatelem efektivního řízení projektu.

3.2.1 Navrhované řešení

Pro tento projekt by bylo nejvýhodnější vůči zisku využít tzv. **sdílené operátory**. Kdy na zákaznické informační lince v době čekání mezi hovory by uskutečňovali hovory v rámci prodejní linky internetu. Tím by se zvýšila produktivita operátorů a byla by zde možnost zmenšit množství zaměstnaných operátorů na tento projekt, což by vedlo ke zvýšení zisku.

Pro příklad aplikace sdílených operátorů je vybrán měsíc **květen** ve sledovaném období, jelikož zde byla ztráta na obou částech projektu, tím pádem bude nejpatrnější přínos využití sdílení.

Skutečné výsledky na projektu

Na následující tabulce jsou porovnány skutečné výsledky ve vybraném měsíci obou částí projektu - zákaznická informační linka a prodejní linka internetu. Je zde vyznačena produktivita operátorů a spotřebované hovory, kdy je patrné, že produktivita je velmi nízká a spotřebované hodiny vysoké.

Tab. č. 10: Porovnání linek v měsíci květnu

Ukazatele		Zákaznická informační linka	Prodejní linka internetu
Produktivita	Cíl	45,0%	80,0%
	Skutečnost	22,5%	26,0%
	Plnění	50,0%	32,5%
Celkový čas hovorů (hod.)	Cíl	143,3	541,7
	Skutečnost	64,8	156,0
	Plnění	45,2%	28,8%
Spotřebované hodiny	Cíl	318,5	677,1
	Skutečnost	288,1	600,0
	Plnění	90,5%	88,6%
Obrat (Kč)	Cíl	60 200	97 500
	Skutečnost	27 228	49 200
	Plnění	45,2%	50,4%
Náklady (Kč)	Cíl	31 852	67 708
	Skutečnost	28 812	60 000
	Plnění	90,5%	88,6%
Zisk (Kč)	Cíl	28 348	29 792
	Skutečnost	-1 585	-10 800
	Plnění	-5,6%	-36,5%

Zdroj: interní materiály Teleperformance

Na zákaznické informační lince je v tomto měsíci 223,3 hod. nevyužitého času operátorů. Při využití sdílených operátorů dojde ke spotřebě tohoto času v rámci hovorů na prodejní lince internetu. V praxi nedojde k úplné spotřebě nevyužitých hodin na zákaznické informační lince, neboli celkový čas hovorů nebude stejný jako spotřebované hodiny, jelikož je zapotřebí ponechat některé operátory pouze na zákaznické informační lince, aby vykryli výkyvy v příchozích hovorech.

Na prodejní lince internetu nedojde k úplné minimalizaci spotřebovaných hodin, jelikož tento faktor je ovlivněn **z převážné části kvalitou databáze** kontaktů na zákazníky.

Aplikace sdílených operátorů

Při aplikaci sdílených operátorů se vychází z nevyužitých hodin operátorů na zákaznické informační lince. Je zapotřebí zde počítat s tím, že určitý počet hodin nevyužitého času zde zůstane, např. 23,3 hod., které by zahrnovaly určité výkyvy v příchozích hovorech, technické problémy, atd. Tím zde zůstane 200 hod., které budou využity pro volání v rámci prodejní linky internetu. Díky využití těchto hodin **vzroste produktivita** operátorů, jelikož jen minimum hodin nebudou „nic dělat“.

Samozřejmě tím klesnou i spotřebované hodiny na prodejní lince internetu o 200 hod, jelikož ty jim obvolají operátoři z pasivní linky. Z toho plyne, že budou mít práci rychleji provedenou a tím **klesnou náklady** na prodejní linku internetu a **stoupne zisk**.

Modelový výpočet

Modelový výpočet sdílených operátorů je zaměřen na **nejméně příznivou** variantu. Na následující tabulce je znázorněna a porovnána se skutečností pasivní linka po aplikaci sdílených operátorů.

Tab. č. 11: Modelový výpočet sdílených operátorů, pasivní linka

Ukazatelé	Skutečnost	Sdílení operátoři	
		Pasiv	Aktiv
Produktivita	22,5%	73,5%	26,0%
		49,8%	
Celkový čas hovorů (hod.)	64,8	64,4	52
		116,4	
Spotřebované hodiny	288,1	88,1	200
		288,1	
Obrat (Kč)	27 216	27 216	16 350
		43 566	
Náklady (Kč)	28 810	28 810	
Zisk (Kč)	-1 594	14 758	

Zdroj: *interní materiály Teleperformance, autor*

Spotřebované hodiny u sdílených operátorů na pasivní části je zde určen na 88,1 hod., celkový čas hovorů zde zůstal stejný 64,4 hod. a z těchto ukazatelů vyšla produktivita operátorů **73,5 %**. Pro aktivní část sdílených operátorů zůstalo 200 hod. pro spotřebu. Při poměrovém propočtu ze skutečných výsledků, který je znázorněn na následující tabulce, vyšel celkový čas hovorů 52 hod. a z tohoto propočtu zůstala i produktivita stejná 26,0 % (poměrový propočet udává nejméně příznivou variantu). Z těchto dílčích produktivit operátorů vyšla celková na **49,8 %**.

Tab. č. 12: Poměrový propočet aktivní linky

	Skutečnost	Sdílení operátoři	Aktivní linka
Spotřebované hodiny	600	200	400
Skutečný čas hovorů (hod.)	156	52	104
Počet objednávek	328	109	219

Zdroj: *interní materiály Teleperformance, autor*

Obrat u sdílených operátorů je tvořen ze dvou složek – pasivní, aktivní. Pasivní složka je dána tržbou za celkový čas hovorů. Sazba pro výpočet této tržby je dána klientem a činí 7 Kč / min. a po výpočtu je obrat 27 216 Kč. Aktivní složka je dána tržbou za uzavřené objednávky od klienta, zde je sazba za objednávku nastavena na 150 Kč. Počet objednávek je poměrově propočten v předcházející tabulce. Obrat na této části činí 16 350 Kč.

Spotřebované hodiny zde zůstávají stejné a s nimi i náklady. Po propočtu vychází na pasivní lince zisk **14 756 Kč**. Využití sdílených operátorů přináší celkem **16 350 Kč**, což pokryje ztrátu, která je v tomto měsíci, a přinese alespoň minimální zisk.

Na následující tabulce je znázorněna a porovnána se skutečností aktivní linka po aplikaci sdílených operátorů.

Tab. č. 13: Modelový výpočet sdílených operátorů, aktivní linka

Ukazatele	Skutečnost	Aktiv při sdílení
Produktivita	26,0%	26,0%
Celkový čas hovorů (hod.)	156	104
Spotřebované hodiny	600	400
Obrat (Kč)	49 200	32 850
Náklady (Kč)	60 000	40 000
Zisk (Kč)	-10 800	-7 150

Zdroj: interní materiály Teleperformance, autor

Výpočet u aktivní linky je jednodušší, jelikož je zde proveden pouze poměrový propočet poměrem 3 : 2 vůči původnímu stavu. Spotřebované hodiny zde činí 400 hod. a tím náklady klesly na 40 000 Kč. Obrat je zde dán počtem úspěšných objednávek a činí 32 850 Kč (počet objednávek je uveden v předchozí tabulce č. 12). Ani po zavedení sdílených operátorů se zde nedosáhlo zisku, je zde **ztráta - 7 150 Kč**.

Pokud se projekt posuzuje jako celkem, je zde **zisk 7 608 Kč**. Celkový přínos sdílených operátorů činí **19 993 Kč**. Tento výsledek je ale nejméně příznivá varianta.

Je zde velký prostor pro to, aby bylo na tomto projektu dosahováno vyššího zisku, i když ze strany klienta jsou **velmi špatné podmínky** – na zákaznické informační lince přeměřováno o 980 hovorů méně a v databázi pro prodejní linku internetu o 1 000 kontaktů na zákazníky méně. Např. pokud by call centrum dojednalo s klientem navrhované dodatečné sankce, mohl by se tento projekt dostat na ziskovou částku **12 942 Kč**, jak je uvedeno v následující tabulce, kdyby stoupla jak sazba za minutu hovoru na pasivní lince na 8 Kč / min., tak i sazba za sjednanou objednávku na 155 Kč.

Tab. č. 14: Modelový výpočet sdílených operátorů a sankcí

Ukazatele	Sdílení operátoři		Aktivní linka
	Pasiv	Aktiv	
Produktivita	73,5%	26,0%	26,0%
	49,8%		
Celkový čas hovorů (hod.)	64,4	52	104
	116,4		
Spotřebované hodiny	288,1		400
Obrat (Kč)	30 912	16 895	33 945
	47 807		
Náklady (Kč)	28 810		40 000
Zisk (Kč)	18 997		-6 055

Zdroj: interní materiály Teleperformance, autor

Jak je parné z výsledků, na aktivní lince je stále ztráta, jelikož zde opravdu největší roli na dosahovaný zisk hraje **kvalita kontaktů** v databázi.

Vůči peněžnímu ohodnocení operátorů má call centrum možnost, buď snížit pracovní úvazky u operátorů anebo snížit počet operátorů pro tento projekt, což by bylo efektivnější pro call centrum.

Snížení počtu operátorů

Při snížení počtu operátorů je zapotřebí, aby call centrum zaměstnávalo tak **schopné** operátory, kteří mají vlohy pro úspěšný prodej a technické předpoklady pro zákaznickou linku. Proto je důležité:

- mít **úspěšné přijímací řízení**, které vybere operátory s požadovanými schopnostmi,
- poskytnout operátorům **kvalitní školení**, které nebudou pouze jen při vstupu operátorů na projekt, ale po celou dobu trvání projektu.

Směnování operátorů

Při sdílených operátorech je velmi obtížné plánovat operátory na směnu. Proto by se v tomto případě vyplatilo call centru investovat do softwaru, který mu pomůže nejenom se směnováním, ale i s **efektivním řízením projektu** z pohledu řízení lidských zdrojů.

Takovýto software nabízí například na svých webových stránkách Inexes s.r.o. s názvem **CCRS** (Call centrum rezervační systém). Jeho základní funkce jsou řízení pracovních sil, plánování a optimalizace operátorů, přehledy a reporty z projektu.

Sledování produktivity sdílených operátorů

Při použití sdílených operátorů je složité hlídání produktivity operátorů, proto je dobré mít výsledky obou částí projektu u sebe k porovnání, aby byly ihned viditelné výsledky sdílených operátorů.

Při sledování produktivity operátorů je zapotřebí využít i teamleaderů, kdy přímo na směně budou hlídat, zda operátoři dělají, co mají. Proto je lepší, aby měl teamleader na starosti menší počet operátorů, aby je mohl efektivně kontrolovat. Pokud bude důsledně hlídat práci operátorů, tím se může **výrazně snížit** celkové množství **spotřebovaných hodin** a tím **náklady** na operátory.

Tab. č. 15: Výpočet sdílených operátorů při snížení spotřebovaných hodin

Ukazatelé	Sdílení operátoři	Aktivní linka
Spotřebované hodiny	260	350
Obrat (Kč)	47 807	33 945
Náklady (Kč)	26 000	35 000
Zisk (Kč)	21 807	-1 055

Zdroj: *interní materiály Teleperformance, autor*

V předcházející tabulce je znázorněna modelová situace, pokud by se podařilo snížit spotřebované hodiny a jaký by to mělo dopad na celkový zisk. Kdyby teamleader zajistil snížení hodin na pasivní lince z 288,1 hod. např. na 260 hod. a na aktivní lince ze 400 hod. např. na 350 hod., mohlo by mít call centrum celkový zisk **20 752 Kč**, což je oproti dosažené ztrátě – 12 385 Kč rozdíl **33 137 Kč**. Tuto sumu by mohli přinést call centru sdílení operátoři, domluvené sankce s klientem a důslednější hlídání práce operátorů ze strany teamleaderů.

3.3 Zhodnocení návrhů

Následující návrhy na zlepšení jsou zaměřeny na zefektivnění řízení vztahu s klientem a lidských zdrojů. Tyto návrhy jsou zaměřeny na **snížení nákladů** a **zvýšení zisku**, aby se call centrum vyvarovalo ztrát, které na tomto projektu byly zaznamenány.

Zlepšení přístupu klienta k jeho zadanému projektu call centrum nemůže plně ovlivnit, jelikož opravdu záleží na jeho chování a vstřícnosti. Důležité je mít pro toto vyjednávání profesionální obchodníky, kteří umí jednat s klienty. Určitě je výhodné vždy se pokusit s klientem vyjednat podmínky, které budou mít přínos pro call centrum i pro klienta.

Aplikace sdílených operátorů je záležitost na delší dobu, jelikož je zde zapotřebí najít vhodné operátory, teamleadery a i vedoucí projektu, kteří zvládnou vést oba druhy telemarketingu. Důležité je zde stálé hlídání kvality hovorů, úspěšnosti objednávek a spokojenosti klienta s výsledky projektu. Samozřejmě tento návrh nese i vyšší investiční náklady na software, přijímací pohovory a školení, které se ale při snížení nákladů na provoz projektu call centru vrátí.

Pokud se podaří aplikovat obě možnosti na zvýšení efektivity řízení projektu a přizpůsobí počet operátorů na jednoho teamleadera, bylo by to pro call centrum nejvýhodnější a plynul by mu z projektu **nejvyšší zisk**.

Závěr

Call centrum má jako každá jiná společnost za prioritní cíl zisk, proto je důležité efektivní řízení telemarketingového projektu. Jelikož je call centrum podnik poskytující služby, nejdůležitější je zde efektivní řízení a využívání lidských zdrojů. V tomto případě se často dělají různější chyby a lidské zdroje se neefektivně využívají, což call centru může přinášet i ztrátu.

Úvodní část této bakalářské práce je věnována teoretickým poznatkům z oblasti telemarketingu, charakterizuje jeho druhy a vysvětluje pojem telemarketingový projekt, a co vše je důležité domluvit s klientem při jeho zadávání. Rozděluje call centrum na externí a interní a popisuje jeho základní personální členění. Jsou zde popsány nejdůležitější činnosti při řízení podniku i call centra a v závěru řízení telemarketingového projektu, kdy řízení vychází z nastavení projektu, které proběhlo na začátku při jeho zadávání. Tato teoretická část se stala podkladem pro praktickou část této práce.

V následující kapitole je seznámení s call centrem firmy Teleperformance a analýza vybraného projektu v rámci tohoto call centra. V části seznámení s Teleperformance je i jeho personální složení, což se od teoretické linie liší. K analýze zde byl vybrán projekt, který se skládá ze dvou částí, jak z aktivního telemarketingu, tak i z pasivního telemarketingu. Je zde provedena analýza během sledovaného období od ledna do května. Na začátku jsou popsány KPI nastavené klientem i interní KPI call centra zvlášť pro obě části projektu, které jsou analyzovány zvlášť.

Při analýze pasivní části neboli zákaznické informační linky, bylo zjištěno, že kvalita práce operátorů je zde na požadované úrovni a že zisk plynoucí z této části ovlivňuje přístup klienta a tím je ovlivněna i produktivita operátorů. Při analýze aktivní části, prodejní linky internetu, bylo opět zjištěno, že zisk je zde ovlivněn přístupem klienta, což znamená méně kvalitní databázi s menším počtem kontaktů na zákazníky, tím došlo ke snížení produktivity operátorů, jelikož volali i na telefonní čísla, která např. už neexistují, nebo je má jiný majitel. Z těchto informací bylo vycházeno v návrhové části.

Návrh na zvýšení efektivnosti řízení telemarketingového projektu jsou zaměřeny na dvě oblasti a to na přístup klienta k jeho zadanému projektu a na produktivitu operátorů. Je důležité při efektivním řízení, aby i klient ze své strany plnil to, co bylo dohodnuto. Bylo by výhodné už při zadávání projektu určit sankce plynoucí z neplnění dojednaných povinností

obou stran, popřípadě tyto sankce určit při chodu telemarketingového projektu. Pro zvýšení produktivity operátorů jsem navrhla sdílené operátory, kteří jsou sice v praxi těžko kontrolovatelní ze strany jejich výkonnosti, ale přinášejí velikou efektivitu, co se týče využití lidských zdrojů.

Pokud by call centrum aplikovalo oba návrhy, tento doposud ztrátový projekt by mu přinášel zisk a tím by se stalo řízení telemarketingového projektu efektivnější.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] KAMPF, Rudolf. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1996. 41 s. ISBN 80-7194-040-2.
- [3] KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] MELICHAR, Vlastimil. *Materiály k přednáškám z předmětu Ekonomika podniku*. 2011.
- [6] PAŘÍZKOVÁ, Julie. Vliv na produktivitu v telemarketingu. *Direct Marketing: společná příloha týdeníku Marketing & Media a měsíčníku Trend Marketing*. únor 2009, s. 21. ISSN 1212-9496
- [7] PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [8] SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 224 s. ISBN 978-80-247-1536-0.
- [9] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.

Elektronické dokumenty

[10] *CRM, Customer relationship management* [online]. ActiveCall.CZ, [cit. 2011-03-02]. Dostupný na WWW: <<http://www.activecall.cz/vyznam-crm/>>.

[11] *Definice cíle SMART (Project Management)* [online]. Středoevropské centrum pro finance a management, [cit. 2011-03-19]. Dostupný na WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management>>

[12] *Slovník pojmů* [online]. Arko projekt, [cit. 2011-02-08]. Dostupný na WWW: <<http://www.callcentrumpraha.cz/cz/slovník-pojmu/>>.

[13] *Telemarketing - realizace projektů* [online]. Waftcom, [cit. 2011-02-08]. Dostupný na WWW: <http://www.waftcom.cz/tlmktg_podminky.html>.

[14] *Outsourcing kontaktních center* [online]. SystemOnLine, [cit. 2011-03-02]. Dostupný na WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/outsourcing-kontaktnich-center.htm>>.

Další literatura

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava – Přívoz: Key Publishing; Brno: International Business School, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2. ISBN 978-80-87255-14-8.

DURR, Bill. *Customer Centricity through Workforce Optimization*. Annapolis: ICMI Press, c2007. ISBN 1-932558-10-1.

Interní materiály Teleperformance

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Výhody a nevýhody sdílených operátorů	13
Tabulka č. 2 – KPI zákaznické informační linky	33
Tabulka č. 3 – Ziskovost zákaznické informační linky	35
Tabulka č. 4 – Nevyužitý čas operátorů	36
Tabulka č. 5 – Ztráta zákaznické informační linky (Kč).....	38
Tabulka č. 6 – KPI prodejní linky internetu	39
Tabulka č. 7 – Ziskovost prodejní linky internetu.....	41
Tabulka č. 8 – Ztrátový čas operátorů	42
Tabulka č. 9 – Ztráty prodejní linky internetu.....	44
Tabulka č. 10 – Porovnání linek v měsíci květen.....	48
Tabulka č. 11 – Modelový výpočet sdílených operátorů, pasivní linka	49
Tabulka č. 12 – Poměrový propočet aktivní linky.....	49
Tabulka č. 13 – Modelový výpočet sdílených operátorů, aktivní linka	50
Tabulka č. 14 – Modelový výpočet sdílených operátorů a sankcí.....	51
Tabulka č. 15 – Výpočet sdílených operátorů při snížení spotřebovaných hodin.....	52

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Postavení teamleadera a supervizora.....	22
Obrázek č. 2 – Zastoupení Teleperformance ve světě.....	29
Obrázek č. 3 – Management call centra Teleperformance	31

Seznam zkratk

B2B – Business to Business - obchodní vztahy a vzájemná komunikace mezi dvěma společnostmi

B2C - Business to Customer - přímý prodej koncovým zákazníkům či alespoň jeho podpora

CRM – Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky

ISO – Certifikace systémů řízení

KPI - Key Performance Indicator - klíčové ukazatele výkonnosti