

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingový mix společnosti Lion Teleperformance Česká republika

Pavla Holubová

Bakalářská práce

2008

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2007/2008**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla HOLUBOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku**

Název tématu: **Marketingový mix společnosti Lion Teleperformance
Česká republika**

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

- O Úvod (cíl práce, metody zpracování)
- 1 Vymezení základních pojmů z marketingu
- 2 Marketingový mix
- 3 Situační analýza společnosti Lion Teleperformance Česká republika
- 4 Doporučení, návrhy, zhodnocení
- 5 Závěr
- 6 Literatura
- 7 Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

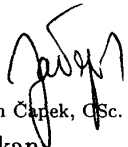
Seznam odborné literatury:

Literatura


- [1] ARMSTRONG, G., KOTLER, P. Marketing : an introduction : international edition, 7th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, c2005. ISBN: 0-13-127312-4.
[2] CARTHY, M., JEROME, E. Základy Marketingu, vyd. 1. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-29-5.
[3] Interní materiály společnosti Lion Teleperformance Česká republika
[4] KOTLER, P. Marketing od A do Z, vyd. 1. Praha : Management press, 2003. ISBN 80-7261-0821-1.
[5] KOTLER, P. Marketing v otázkách a odpovědích, vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0518-0.
[6] VACULÍK, J. Základy marketingu, vyd. 2. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-583-8.
[7] Internetové stránky www.teleperformance.cz

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Radim Keřt, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2008**


prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. listopadu 2007

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu Ing. et Ing. Radimu Keřtovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za ochotu, odborné vedení a cenné rady po dobu psaní této práce.

Zároveň děkuji také společnosti Lion Teleperformance Česká republika, zejména paní Mgr. Julii Pařízkové, člence Top Managementu společnosti, za její čas a ochotu při poskytování informací pro zpracování bakalářské práce.

SOUHRN

Tato práce je věnována marketingovému mixu zejména marketingovému mixu služeb. Práce se zabývá popisem marketingu, jednotlivých složek marketingového mixu a situační analýzou. Je zaměřena na Marketingový mix společnosti Lion Teleperformance Česká republika, situační analýzu a návrh řešení a zlepšení pro společnost.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, marketingový mix, marketingový mix služeb, situační analýza

TITLE

Marketing mix of company Lion Teleperformance Czech Republic

ABSTRACT

This work deals with a marketing mix especially marketing mix of services. The work describes marketing, particular elements of marketing mix and situation analysis. It deals with the Marketing mix of Lion Teleperformance Czech Republic company, situation analysis and suggestion of solving and improvement for company.

KEYWORDS

marketing, marketing mix, marketing mix of services, situation analysis

OBSAH

Úvod	
1 Vymezení základních pojmů z marketingu	10
1.1 Definice marketingu	11
1.2 Složky marketingu	12
1.2.1 Podnikatelské koncepce a přístup k zákazníkům	12
1.2.2 Marketingové řízení	13
1.2.3 Marketingová strategie	13
1.2.4 Marketingové plánování	14
1.2.5 Marketingová situační analýza	15
1.2.6 SWOT analýza	16
1.2.7 Segmentace trhu	17
1.3 Marketing služeb	18
1.3.1 Vlastnosti služeb	18
1.3.2 Klasifikace služeb	20
2 Marketingový mix	23
2.1 Marketingový mix služeb	24
2.1.1 Produkt	25
2.1.2 Cena	26
2.1.2.1 Metody stanovení cen služeb	27
2.1.2.2 Cenová taktika	28
2.1.3 Místo	28
2.1.4 Podpora prodeje (promotion)	29
2.1.5 Lidé	30
2.1.6 Materiální prostředí	30
2.1.7 Procesy	31
2.2 Nástroje marketingového mixu	31
2.2.1 Výrobní a výrobní politika	31
2.2.2 Cena a cenová politika firmy	31
2.2.3 Distribuční mix	31
2.2.4 Komunikační mix	32
2.3 Úvod do telemarketingu	32
2.3.1 Historie	32
2.3.2 Základní pojmy telemarketingu	33
3 Situační analýza společnosti Lion Teleperformance Česká republika	34
3.1 Společnost Lion Teleperformance Česká republika	34
3.2 Historie společnosti Lion Teleservices CZ, a. s.	34
3.2.1 Hodnoty tvořící základ společnosti:	35
3.2.2 Životní cyklus zákazníka	37
3.3 Marketingový mix společnosti	38
3.3.1 Produkt	38
3.3.1.1 Program získávání zákazníků	38
3.3.1.2 Program péče o zákazníka	40
3.3.1.3 Program zvyšování hodnoty zákazníků	42
3.3.2 Cena	43
3.3.3 Distribuce	44
3.3.4 Podpora prodeje	45
3.3.5 Lidé	46
3.3.6 Materiální prostředí	47

3.3.7	Procesy	48
3.4	SWOT analýza Lion Teleperformance ČR	49
3.4.1	Popis SWOT analýzy	50
3.5	Konkurence Lion Teleperformance Česká republika.....	51
3.5.1	Telemarketing Prague a.s.	51
3.5.2	MediaServis s.r.o.	51
3.5.3	Cortex, spol s. r. o.....	51
3.5.4	Europe Calling a.s.	52
3.5.5	DIMAR s.r.o.	52
3.5.6	ComGate a.s.	52
3.5.7	Eficia Praha spol s. r. o.	53
3.6	Projet Lion Teleperformance ČR a společnosti České radiokomunikace, a.s.....	53
4	Návrhy, řešení, doporučení.....	55
4.1	Aktuální změny společnosti.....	55
4.2	Nové možnosti změn, doporučení	56
4.3	Výzkum kontaktních center v ČR	57
4.3.1	Zjištěné výsledky	57
4.4	Trendy společnosti.....	58
4.5	Jak motivovat operátory	59
5	Závěr	62
6	Použitá literatura	63
7	Přílohy	64

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Znázornění SWOT matice	16
Obrázek 2 Marketingový mix služeb.....	24
Obrázek 3 Základní a doplňkový produkt	25
Obrázek 4 Životní cyklus zákazníka	37
Obrázek 5 Personální obsazení call centra	47
Obrázek 6 Spolupráce Lion Teleperformance ČR a České radiokomunikace a.s.....	54

Úvod

Marketing jako takový je velmi důležitý pro každou společnost. Pokud chce společnost na trhu uspět, měla by vycházet z požadavků a potřeb zákazníků, a také by měla být schopna reagovat na měnící se situaci na trhu. V současném světě, kde se nachází mnoho konkurenčních společností, je velmi obtížné uspět, a tak právě marketing se stává nepostradatelným nástrojem pro získání a udržení zákazníků.

Telefon, v dnešní době nepostradatelný komunikační prostředek, je základem pro telemarketingovou komunikaci, která se stává stále rozšířenějším prostředkem pro získání nových zákazníků, ale i pro udržení stávajících zákazníků s cílem poskytovat stále kvalitnější služby s nejnovějšími trendy a možnostmi v tomto oboru. Mnoho dnešních velkých společností zřizuje interní call centra pro své zákazníky, ale pokud se jedná o složitější produkty, velké reklamní kampaně, stále více společností vyhledává poskytovatele, kteří jsou schopni společnosti zajistit kvalitní služby externího call centra prostřednictvím nového nápadu pro bezprostřední oslovení klientů, dále prostřednictvím kvalitních informačních technologií a především profesionálních operátorů, kteří se vysokou měrou podílí na efektivitě projektu.

V dnešní uspěchané době se musí společnost přizpůsobit novým trendům, technologiím a musí být připravena na změny tak, aby mohla na trhu mezi velkou konkurencí uspět a být nejlepší.

„Cílem této bakalářské práce je analýza marketingového mixu společnosti Lion Teleperformance Česká republika.“ V první kapitole se zaměřím na vymezení základních marketingových pojmů. V druhé kapitole se budu zabývat vysvětlením marketingového mixu, zejména marketingového mixu služeb. Ve třetí kapitole provedu situační analýzu společnosti Lion Teleperformance Česká republika a zhodnotím marketingový mix této společnosti. Ve čtvrté kapitole se pokusím navrhnout zlepšení a opatření pro společnost.

1 Vymezení základních pojmů z marketingu

Vývoj marketingu je nerozlučně spjat s rozvojem trhu. Již v počátcích existence trhu zajišťovali drobní výrobci směnu zboží činnostmi, které jim usnadňovaly realizovat výrobky, které produkovali nad rámec svých vlastních potřeb. Rozvojem trhu se postupně rozvíjel i soubor činností, které zabezpečovaly výrobu a prodej zboží podle tržních podmínek a počátkem minulého století byl tento soubor aktivit pojmenován názvem marketing.

Před samotnou charakteristikou marketingu bych ráda vysvětlila pojmy související s definicí marketingu. Jedná se o zdroje, komoditu, směnu a cenu.

Zdroje

Pro uspokojování potřeb lidé využívají jak přírodní zdroje (zejména půdu, lesy, nerostné suroviny apod.), tak lidské zdroje (např. lidskou práci a duševní schopnosti lidí). K zajištění výroby nestačí mít jen tyto zdroje, ale je zapotřebí mít také kapitál, tedy statky, které již byly vyrobeny (např. stroje, budovy, technologická zařízení apod.), které za pomoci organizace a řízení umožňují výrobu komodit.

Komodita

*Pojem slouží k obecnému označení výsledků výrobní činnosti lidí.*¹ Komodity jsou rozdělovány na zboží (např. oblečení, budovy, knihy) a na služby (vzdělání, přeprava osob, zdravotní péče). Komodity jsou nabízeny na trhu k prodeji buď průmyslovým uživatelům (podnikům) k dalšímu zpracování nebo spotřebitelům (zákazníkům) ke konečné spotřebě či užívání. Celkové množství určité komodity, které jsou výrobci ochotni vyrobit a nabídnout k prodeji na trhu v určitém časovém úseku a za určitou cenu, se nazývá nabídka, opakem nabídky je poptávka, která představuje celkové množství určité komodity. Tato množství jsou spotřebitelé ochotni koupit v určitém časovém období a za určitou cenu.

Směna

*Směnou se rozumí forma lidské činnosti, jejíž pomocí lze požadovaný produkt získat za určitou protihodnotu.*² Směna je základem marketingu.

¹ Vaculík, J., Základy marketingu, 2. Vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003

² Foret, M., a kol., Marketing - základy a postupy, 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2001

Pro její uskutečnění je třeba splnit některé podmínky:

- Směny se musí účastnit nejméně dvě strany, z nichž každá musí svému protějšku nabídnout určitou hodnotu.
- Každá z těchto stran musí projevit ochotu se této směny zúčastnit, a přitom musí každá z nich mít tolik svobody, aby mohla příslušnou nabídku buď přijmout, anebo odmítnout.
- Obě strany musí být schopny vzájemné komunikace a navíc musí být natolik čestné, aby dohodnuté smluvní podmínky dodržely.

Marketingový proces začíná zjišťováním potřeb spotřebitelů, dále pokračuje vytvářením představ o produktech, které jsou k jejich uspokojení nezbytné, a končí vyhodnocením uspokojení těchto potřeb, a to i za delší dobu po prodeji. Směna tedy vytváří hodnoty podobně jako výroba, a to proto, že rozšiřuje možnosti konzumu.

Cena

Je vyjádřením vztahu mezi nabídkou a poptávkou. Je definována jako *směnná hodnota určité komodity, která je obvykle vyjadřována v penězích*.

1.1 Definice marketingu

Podstatu marketingu se snaží vystihnout ať už více či méně zdařile celá řada definic jak významných teoretiků, tak i skvělých praktiků.

Slovo marketing je anglického původu. Jeho doslovný překlad může mít různorodá vyjádření. Pojem vznikl od slova market, což znamená trh, a tudíž se vztahuje na činnost a působení trhu.

První definice pochází od Adama Smithe, kterou v roce 1776 uvedl ve svém díle Bohatství národů tzn. „*Jediným cílem výroby je spotřeba, zájem výrobce by se měl vzít v úvahu jen tehdy, podpoří-li zájem zákazníka.*“³

Philip Kotler definuje marketing jako „*lidskou činnost zaměřenou na uspokojování potřeb a přání zákazníků prostřednictvím směnných postupů. Společným prvkem je uspokojení potřeb zákazníků.*“⁴

³ Vaculík, J., Základy marketingu, 2. Vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003

⁴ Kotler, P., Armstrong, G., Marketing, Praha: Grada, 2004

Obě tyto definice se snaží stručně a výstižně vyjádřit fakt, že *marketing představuje integrovaný komplex činností zaměřených na spotřebitele a trh a že není pouze jakýmsi nesořadým, roztržitým souborem jednotlivých a různorodých aktivit, ale ucelenou a systematickou snahou o spolupráci a koordinaci činností velkého počtu na sobě nezávislých a samostatně jednajících subjektů.*

Z pohledu celospolečenského se marketing chápe jako sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za komodity jiné nebo za peníze.⁵

Současný marketing pak již představuje dynamický, integrovaný komplex funkcí, který umožňuje efektivně řešit problémy spojené s podnikáním na rozvinutém trhu.

Soustava jako je národní hospodářství je velmi složitá a není založena jen na tržním principu. K jejímu řízení je zapotřebí používat mnoho nástrojů pro řešení složitých problémů.

Cílem marketingu je tedy zajištění trvalého prodeje a dosažení zisku, který vyjadřuje společenské uznání správnosti výrobních a obchodních činností každého podnikatele. Podnikání je úspěšné jen tehdy, jsou-li zákazníci spokojeni a své nákupy opakují.

Hospodářský život moderní společnosti v sobě zahrnuje aktivity desítek a stovek tisíc výrobních i nevýrobních organizací a podniků. Marketing jako takový proto ovlivňuje život skoro každého z nás, protože většina lidí ve svém každodenním životě funguje jako výrobci, prodejci nebo kupující.

1.2 Složky marketingu

Každá ze složek marketingu je pro podnik velmi významná. Aby byl podnik na trhu úspěšný, měl by se jimi jednotlivě zabývat a rozpracovávat je tak, aby podnik správně fungoval a získával co nejlepší pozici na trhu.

1.2.1 Podnikatelské koncepce a přístup k zákazníkům

Při každodenních aktivitách musí každý podnik komunikovat se svým okolím, musí se snažit zjišťovat momentální situaci na trhu, vyhodnocovat ji a snažit se zvolit ten nejvhodnější způsob, jak své zákazníky a obchodní partnery oslovit. Tímto vyjádřením je podnikatelská koncepce a její realizace určuje vztah firmy k jejímu marketingovému okolí.

⁵ Foret, M., a kol., Marketing - základy a postupy, 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2001

V současnosti je obecně uznáváno celkem pět podnikatelských koncepcí:

- Výrobová
- Výrobní
- Prodejní
- Marketingová
- Sociální

1.2.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení by mělo být nedílnou součástí řízení podniku. Klíčová marketingová rozhodnutí uskutečňuje vrcholový management podniku v rámci procesu strategického plánování, kdy je definováno poslání podniku a kdy jsou formulovány cíle, kterých chce podnik v rámci své činnosti dosáhnout. Pro definování poslání podniku je nutné vymežit okruh potenciálních zákazníků, na něž se podnik chce zaměřit, specifikovat jejich potřeby a zvolit prostředky, jimiž budou tyto potřeby uspokojeny. Stanovení cílů podniku předpokládá dokonalou znalost schopností firmy, tzn. předností a nedostatků, silných a slabých stránek. Schopnosti jsou určovány současnými a očekávanými zdroji, zejména hmotnými a finančními a úrovní zaměstnanců například kvalifikací, znalostmi, schopnostmi, ochotou ke spolupráci apod.

1.2.3 Marketingová strategie

Pojmem strategie rozumíme *umění řídit činnost určitého kolektivu lidí způsobem, který umožní splnit hlavní vytyčené cíle.*⁶ Moderní podnik, který chce dlouhodobě prosperovat, musí bezpodmínečně používat tržně orientované strategické plánování, které představuje v marketingu součást řídicího procesu, v němž se rozvíjí a udržuje shoda mezi cíli a zdroji podniku se stále se měnícími tržními příležitostmi a hrozbami jeho vnějšího prostředí.

Cílem plánování je formulace a modifikace aktivit a produktů podniku takovým způsobem, který zaručuje dosažení uspokojivého zisku a umožňuje udržení stability anebo zajištění růstu firmy. Strategické plánování se týká všech sfér činnosti podniku. Zabývá se jím vrcholový management, který vytyčuje dlouhodobé cíle a určuje směry vývoje. Tyto cíle by však měly být stanoveny tak, aby přetrvaly i v období případných změn a všichni manažeři podniku by měli být s těmito cíli naprosto ztotožnění. Strategické plánování je tedy procesem,

⁶ Foret, M., a kol., Marketing - základy a postupy, 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2001

který v sobě zahrnuje jak schopnost vedení uvádět do optimálního souladu vnitřní možnosti podniku s podmínkami vnějšího prostředí, tak také umění hledat a nalézat optimální způsoby realizace záměrů, které směřují k dosažení stanovených cílů.

Lze definovat celou řadu marketingových strategií, ale k nejrozšířenějším patří zejména **strategie minimálních nákladů**, kdy podnik usiluje o to, aby dosáhl co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a aby tak nabízel své produkty či služby za nižší ceny než jeho konkurenti, což mu umožní získat větší podíl na trhu. Smyslem tohoto úsilí je dosáhnout co největšího ziskového rozpětí při vysokém objemu tržeb a malém zisku z prodané jednotky.

Další významnou strategií je **diferenciace produktu**, kdy se podnik soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé oblasti, jež je pro zákazníka důležitá a která je oceňována trhem jako celkem.

V neposlední řadě mezi významnou marketingovou strategií patří **strategie tržní orientace**. Při jejím uplatnění se podnik zaměřuje spíše na jeden či více menších segmentů trhu a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho převážné části. Podnik se přitom zaměřuje na to, aby co nejlépe rozpoznal potřeby těchto segmentů a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmů zákazníků.

1.2.4 Marketingové plánování

Jedná se o nepřetržitý proces, který se neustále mění v důsledku probíhajících změn marketingového prostředí organizace. Výsledkem plánování je marketingový plán.

Hlavní funkce marketingového plánování:⁷

- **Analýza stávající tržní pozice organizace** – zkoumá dosavadní tržní podíl organizace, velikost a vlastnosti trhů, hodnocení produktů organizace zákazníky. Zaměřuje se na provozní problémy, využití personálních a finančních zdrojů jak z hlediska kvantity, tak i kvality.
- **Stanovení cílů organizace a cílů marketingu** – existuje celá řada cílů, kam chce organizace směřovat. Cíle hlavně souvisí s dosahováním zisku. Na cíle organizace následně navazuje stanovení marketingových cílů.
- **Identifikace a hodnocení strategických alternativ** – týká se zejména způsobu, jak se organizace dostane k danému cíli. Organizace si může vytvářet akční plány, které mohou být ovlivněny různými faktory.

⁷ Janečková, L., Vašítková, M., Marketing služeb, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2001

- **Zavádění zvolené strategie** – je definován taktický plán, ve kterém je podrobně definováno využití jednotlivých prvků marketingového mixu.
- **Sledování a kontrola**- jedná se o zpětnou vazbu, zda tedy v organizaci došlo ke splnění plánovaných cílů. Je sledována realizace plánu, interpretace příčin různých odchylek od plánů a úprava plánu tak, aby bylo stanovených cílů dosaženo.

1.2.5 Marketingová situační analýza

Představuje obsáhlý soubor procesů vyhodnocující informace o stavu marketingového prostředí a jeho vývoje. Analýza slouží pro rozhodnutí podniku o vhodném směru marketingu, proto je třeba důkladně poznat a analyzovat současný stav podniku. Úkolem analýzy je podrobná identifikace firmy, jejích činností, poskytovaných služeb, její dosavadní postavení na trhu a samozřejmě identifikace stávajících a potenciálních zákazníků a konkurence, která může být velkým soupeřem na trhu.

Jednotlivé body situační analýzy:

- Charakteristika společnosti
- Vyhodnocení služeb
- Hodnocení spotřebitele
- Hodnocení konkurence

Analýzu je účelné orientovat podle relativně již standardizovaného pohledu na marketingové prostředí. Z metodického hlediska se jedná o různé postupy z oblasti:

- Průřezových analýz (např. segmentační analýzy, portfoliové analýzy apod.)
- Analýz časových řad
- Jejich kombinace
- Komparační analýzy
- Obsahové analýzy atd.

1.2.6 SWOT analýza

Tato metoda je nazvána podle počátečních písmen těchto anglických slov:

„S“.....síly (strengths)

„W“...slabosti (weaknesses)

„O“....příležitosti (opportunities)

„T“.....hrozby (threats)

Je souborným výstupem fáze marketingové situační analýzy. Analýza slouží k identifikaci vnitřních silných a slabých stránek podniku a vnějších příležitostí a hrozeb podnikání. Pomocí této analýzy podnik specifikuje rozhodující faktory, které mohou mít největší vliv na formování síly podniku a eliminaci jeho slabých stránek a na využití významných tržních příležitostí a vyloučení ohrožujících hrozeb.

SWOT analýza umožňuje přehledně formulovat strategické vize:⁸

- Rozvojem silných stránek
- Odstraněním slabých stránek
- Využitím budoucích příležitostí
- Vyhnutím se rizikům

Obrázek 1 Znázornění SWOT matice

vnitřní faktory	silné stránky	slabé stránky
vnější faktory	příležitosti	hrozby

Zdroj: <http://www.czech-engineering.com/management/6.html>

⁸ http://www.ekotoxa.cz/ipp/05-OP/SWOT_2003.pdf

Analýza vnějšího prostředí firmy neboli příležitostí a ohrožení

Důležité faktory ovlivňující vnější prostředí:

- Ekonomické změny národní i mezinárodní
- Legislativní změny
- Demografické změny
- Sociální a politické změny
- Technologické změny

Analýza vnitřního prostředí firmy neboli silných a slabých stránek

Její účelem je:

- Stanovení možností a potenciálu firmy
- Identifikace vnitřních slabých a silných stránek
- Analýza trhu
- Analýza konkurence
- Analýza dodavatelů

1.2.7 Segmentace trhu

Potřeby a zájmy zákazníků jsou velice různorodé, proto je tedy třeba segmentace trhu, tedy zaměření organizací na určitou část trhu, která se vyznačuje stejnými či podobnými požadavky a potřebami svých zákazníků. Nikdy se organizaci nepodaří uspokojit požadavky všech zákazníků na aktuálním trhu, jenž je tvořen souborem spotřebitelů, kteří již produkt nakupují, ale také na potenciálním trhu, který je představován souborem spotřebitelů, kteří mají nebo mohou mít zájem o určitý produkt a jenž je pro ně finančně i fyzicky dostupný, a také na cílovém trhu, který se organizace snaží získat. Vždy by měla společnost zvážit, který segment trhu oslovit.

Základní kritéria segmentace trhu:

- **Území** – (stát, země, kraj, město)
- **Demografická** – (pohlaví, věk, etnická příslušnost)
- **Socioekonomická** – (příjem, vzdělání, zaměstnání, sociální postavení)

- **Psychografická** – (postoje, životní styl, zájmy, názory)
- **Chování** – (frekvence, intenzita a čas nakupování a spotřeby, účel spotřeby)

1.3 Marketing služeb

*Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví.*⁹ Produkce služby může, ale nemusí, být spojena s hmotným produktem. V současné době růst významu a objemu služeb je jedním z hlavních ekonomických trendů.

Služby můžeme rozdělit mimo jiné podle jejich poskytovatele. Státní orgány poskytují služby ve veřejném zájmu (zdravotnictví, soudnictví, podpora zaměstnanosti, regulace a podpora ekonomiky, armáda, policie, požární ochrana, poštovní služby, školství atd.). Pole působnosti neziskových organizací se místy se státem překrývá. Jde např. o muzea, charitativní organizace, církve, soukromé školy, nadace či nemocnice. Další služby pak nabízejí komerční firmy (dopravní společnosti, banky, hotely, pojišťovací společnosti apod.).

1.3.1 Vlastnosti služeb

Marketingové programy ovlivňuje řada charakteristických vlastností služeb odlišných od výrobků. Jsou to:

Nehmotnost

Jedná se o nejcharakterističtější vlastnost služby a od ní se odvíjejí další vlastnosti. Na rozdíl od výrobků si nelze službu před koupí prohlédnout. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota, apod., lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem je větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby bez ohledu na to, zda se jedná o službu tržní nebo veřejnou či neziskovou. Zákazník má tak ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli podobných služeb. Tuto nejistotu se marketing služeb snaží překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí, zdůrazněním významu komunikačního mixu a zaměřením se na vytváření silné značky, popřípadě obchodního jména firmy nabízející dané služby. Důsledkem nehmotnosti je, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby, obává se rizika při nákupu služby, klade důraz na osobní zdroje informací a jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu. Proto musí management

⁹ Kotler, P., Marketing management, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2001

reagovat tím, že omezí složitosti poskytování služby, zdůrazní hmotné podněty, usnadní tzv. ústní reklamy (osobní doporučení) a zaměří se na kvalitu služeb.

Nedělitelnost

Produkcí a spotřebu zboží lze od sebe oddělit. Producent služby a zákazník se musejí setkat v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. K vzájemnému spojení zákazníka s producentem služby (jejich interakci) přispívá marketing služeb. Producenta služby lze v některých případech nahradit strojem (například bankomatem). Je příčinou, že zákazník je spoluproducentem služby, často se podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky, někdy dokonce musí cestovat na místo produkce služby, a proto musí management opět reagovat tak, aby se snažil oddělit produkci a spotřebu a zdokonalovat systém dodávky služby.

Tato vlastnost má vliv na využívání marketingových nástrojů nejen při prodeji, ale i při vývoji služeb. Zboží je nejprve vyrobeno, potom nabídnuto k prodeji, prodáno a spotřebováno. Nedělitelnost působí často tak, že služba je nejprve prodána a pak teprve produkována a ve stejný čas spotřebována. I malá změna průběhu poskytování služby má vliv na to, jak zákazník vnímá výsledný efekt. Je příčinou častějšího vzniku lokálních monopolů poskytovatelů některých služeb, a to tehdy, je-li osoba nebo firma poskytující službu něčím jedinečná.

Rozmanitost kvality

Variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služby. V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich chování nelze vždy předvídat, v případě zákazníků je obtížné stanovit určité normy chování. Nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby tak, jako tomu bývá u zboží. Je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší, a to dokonce i v jedné firmě. Variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tj. jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv také na zdůrazňování obchodního jména a značky. Je příčinou, že zákazník nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby, obtížně si vybírá mezi konkurujícími si produkty, a musí se často podrobit pravidlům pro poskytování služby tak, aby byla zachována konzistence její kvality. Management musí reagovat tím, že stanoví normy kvality chování zaměstnanců, výchovy, motivace zaměstnanců a také výběr a plánování procesů poskytování služeb.

Pomíjivost

Nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Sedadlo v divadle, místo na zájezdu, schopnosti marketingového poradce či znalosti jazykového lektora, které nejsou využity, tedy prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a prodat později. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené. Neznamená to, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat. Jen v některých případech lze však nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní. Důsledkem pro marketing je snaha sladit nabídku s poptávkou tj. kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby. To vede ke značné flexibilitě cen služeb. Důsledkem pomíjivosti služby je příčina, že zákazník obtížně reklamuje službu, může být konfrontován jak s nadbytečnou, tak nenaplněnou kapacitou, a proto management musí reagovat tím, že stanoví pravidla pro vyřizování stížností a bude plánovat poptávku a využívat kapacitu.

1.3.2 Klasifikace služeb

Sektor služeb je velmi rozsáhlý. Představuje mnoho různých činností, od jednoduchých procesů po složité, počítači řízené operace. V sektoru působí různé typy organizací – od jednotlivců přes malé firmy až po nadnárodní organizace typu hotelových sítí (Four Seasons), mezinárodních cestovních kanceláří (FISCHER) po auditorské a poradenské a další firmy.

V důsledku různorodosti lze rozřídít služby podle jejich charakteristických vlastností do několika kategorií. Takový přístup umožňuje lepší analýzu služeb a pochopení použití různých marketingových nástrojů pro příslušné kategorie služeb.

Odvětvové třídění služeb

Služby jsou součástí terciárního sektoru národního hospodářství. Nejjednodušší je členění služeb podle jejich odvětvové příslušnosti. Jedná se o: dopravu, telekomunikace, ubytovací a hotelové služby, finanční, pojišťovací, bankovní služby, poradenské, advokátní služby, opravárenské a osobní služby.

Další odvětví služeb jsou zaměřená spíše na člověka – zdravotnické, vzdělávací, kulturní a sociální služby. Vzhledem k obtížnosti začlenit služby do několika málo „příhrádek“ bylo vytvořeno mnoho základů pro klasifikace služeb.

Tržní versus netržní služby

Tato kategorie rozlišuje služby, které lze směnit na trhu za peníze a služby, které v důsledku určitého sociálního a ekonomického prostředí představují výhody, které je nutno rozdělovat pomocí netržních mechanismů. Patří sem veřejné služby, tj. služby produkované vládou a místní správou, popřípadě neziskovými organizacemi. Za tyto služby se neplatí žádné poplatky, popřípadě platí uživatelé těchto služeb ceny dotované státem. Charakteristické pro veřejné služby je nemožnost vyloučit osoby nebo skupiny osob z možnosti využívat službu a jejich spotřeba je nedělitelná. V celostátním měřítku patří k nedělitelným službám státní správa, bezpečnost, obrana, justiční služby apod.

Zařazení služeb do kategorie tržních nebo netržních služeb nemusí být vždy jednoznačné. Závisí na ekonomickém, sociálním, technologickém a politickém prostředí. V jednom odvětví, například ve zdravotnictví, mohou vedle sebe existovat stejné typy služeb tržních i netržních – soukromé i veřejné nemocnice, soukromé i veřejné univerzity, dokonce soukromé i veřejné pečovatelské služby.

Služby pro spotřebitele a služby pro organizace

Spotřebitelské služby se poskytují domácnostem a jednotlivcům, kteří využívají službu pro svůj vlastní užitek a ze spotřeby služby neplyne zpravidla žádná další ekonomická výhoda.

Mnohé služby jsou poskytovány jak spotřebitelům, tak organizacím, například softwarové programy, opravárenské služby, poradenské, auditorské služby, dopravní a telekomunikační služby. Cílem marketingu je dokonale rozpoznat potřeby různých skupin zákazníků.

Míra zhmotnění služby

V důsledku sílící konkurence si v posledních desetiletích nelze představit účinný marketing zboží bez doprovodných služeb. Jsou prvkem, který zboží odlišuje na trhu od konkurence a představuje dodatečnou výhodu pro zákazníka. Na druhé straně jsou mnohé služby doprovázeny zbožím, které službu pro zákazníka zhmotňuje. Proto je většina produktů (tj. celková nabídka) kombinací zboží a služeb. Služby lze klasifikovat podle postavení služby v celkové nabídce.

Další klasifikační kritéria¹⁰

Organizace poskytující služby zpravidla potřebují pro optimální plánování procesů znát ještě odpovědi na další otázky charakterizující službu, kterými jsou:

- Jaký je charakter poptávky po službě (fluktuace poptávky, sezónnost, špičky)?
- Jaké jsou vztahy poskytovatele služby se zákazníkem (vysoký, střední, nízký kontakt)?
- Do jaké míry lze přizpůsobit službu požadavkům individuálních zákazníků?

¹⁰ Janečková, L., Vašítková, M., Marketing služeb, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2001

2 Marketingový mix

Marketingový mix patří mezi základní marketingové pojmy. Marketingový mix lze vymezit jako *optimální skladbu marketingových prvků, které firma používá na to, aby dosáhla své marketingové cíle na cílovém trhu.*¹¹ Jedná se hlavně o nabídku správného produktu, který je nabízen na správném místě, za správnou cenu, se správnou reklamní – komunikační podporou. Pro vysvětlení pojmu mix je myšleno to, že se nepoužívá izolovaně jen jeden nástroj, ale že jde o jejich integraci a koordinaci.

Vznik pojmu marketingový mix je spojen s rozvojem marketingu orientovaného na produkt. Byl podmíněn v určitém časovém okamžiku situací, kdy rozsah zkoumání, jehož objektem byl marketing, se rozšířil natolik, že přinutil odborníky, aby se pokusili sestavit nějaký vhodný systém, který by uživatelům usnadnil orientaci a na druhé straně, aby jim umožnil poznat možnosti a omezení jednotlivých marketingových nástrojů.

Neil H. Bordem je považován za autora marketingového mixu. V marketingovém mixu je třeba respektovat vazby jednotlivých nástrojů tak, aby docházelo k jejich harmonickému uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci určitých činností dané firmy nebo jiné organizace. Výsledek závisí na správné kombinaci všech složek marketingového mixu, ale je nutno podotknout, že dílčí nesystémové vylepšování jednotlivých prvků nebo svou úrovní nesrovnatelné prvky zpravidla k lepšímu konečnému efektu nevedou. Právě proto jedna vynikající složka nemůže žádným způsobem zachránit situaci, když podnik ostatním složkám nevěnuje stejnou pozornost a naopak, jedna nekvalitní složka marketingového mixu může ohrozit, ne-li zhatit sebelépe připravenou akci, v níž ostatní složky mixu mohou vynikat.

E. Jerome Mc Carthy jako první vytvořil a pojmenoval 4 výsledné složky marketingového mixu zkratkou „**4P**“:

- **Product** (produkt)
- **Price** (cena)
- **Place** (distribuce)
- **Promotion** (podpora prodeje)

¹¹ Vaculík, J., Základy marketingu, 2. Vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003

2.1 Marketingový mix služeb

Představuje soubor nástrojů, pomocí kterých marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům.¹² Jednotlivé prvky marketingového mixu může marketingový manažer „namíchat“ v různé intenzitě i v různém pořadí. Marketingový mix slouží stejnému cíli a tím je uspokojit potřeby zákazníků a přinést zisk organizaci. Původní složky marketingového mixu jako je **Produkt** (product), **Cena** (price), **Distribuce** (place) a **Podpora prodeje** (promotion) byly rozšířeny v marketingové orientaci organizace, která poskytuje služby o další tři složky. Jedná se o **Materiální prostředí** (physical evidence), které pomáhá ke zhmotnění služby, o složku **Lidé** (people), kteří usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a o **Sledování a Analýzu procesů poskytování služeb** zefektivňující produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější.

Obrázek 2 Marketingový mix služeb

Produkt	Cena	Místo	Podpora prodeje
Rozsah	Úroveň	Umístění	Reklama
Úroveň značky	Platební podmínky	Distribuční kanály	Propagace
Produkční řada	Vnímání hodnoty	Pokrytí trhu	Publicita
Záruky	služeb zákazníkem	distribucí	Public relations
Prodejní služby	Kvalita versus cena		
	Diferenciace		
Lidé		Materiální prostředí	Proces
Zaměstnanci:	Zákazníci:	Prostředí:	Politika:
Postoje	Chování	Rozmístění	Prostor pro rozhodování
Výběr mezi zákazníky	Kontakty	Barevnost	Postupy
Přínosy		Úroveň hluku	podřízených
Motivace		Usnadňování zboží	Spolupráce se zákazníky
Vystupování		Hmotné podněty	Usměrňování zákazníka
Mezilidské vztahy			Průběh aktivit

Zdroj: Janečková, Vašítková, Marketing služeb, 2001

¹² Janečková, L., Vašítková, M., Marketing služeb, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2001

2.1.1 Produkt

Produktem může být cokoli, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb je produktem určitý proces často bez pomoci hmotných výsledků. Velký důraz je kladen na kvalitu nabízené služby. Rozhodování o produktu se týká jeho vývoje, životního cyklu, image značky a sortimentu produktů.

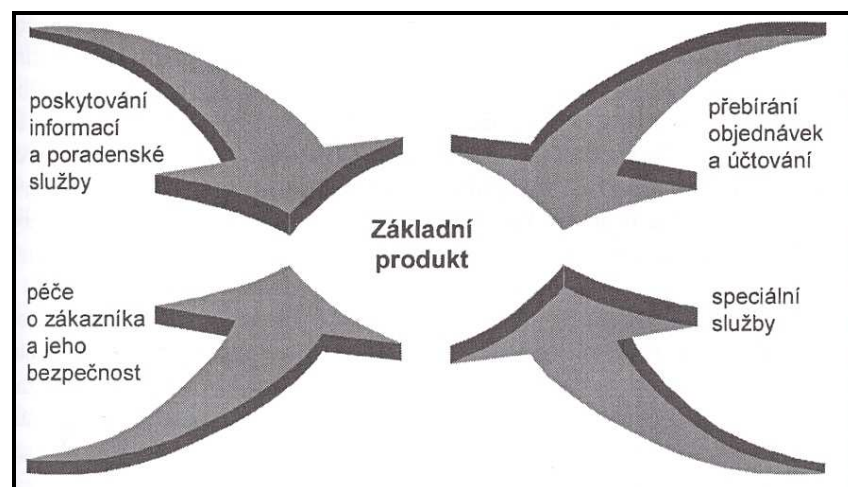
Služba obsahuje tři následující prvky:

- **Materiální** – jedná se o hmotné složky služby, které službu doplňují nebo umožňují její poskytnutí.
- **Smyslové požitky** – rozpoznáváme je našimi smysly – zejména zvuky, ticho, vůně.
- **Psychologické výhody nabídky** – tato výhoda je pro každého subjektivní, proto je management nabídky služeb tak složitý proces.

Analýza nabídky služeb

Služby, které organizace poskytují lze rozdělit na základní produkt a doplňkový produkt. Základní produkt je hlavní příčinou koupě služby, zatímco doplňkový produkt je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou hodnotu. Tímto se vytváří následující čtyřlístek doplňkových služeb: poskytování informací a poradenské služby, přebírání objednávek a účtování, speciální služby, péče o zákazníka a jeho bezpečnost.

Obrázek 3 Základní a doplňkový produkt



Zdroj: Janečková, Vašítková, Marketing služeb, 2001

Poskytování informací a poradenské služby

Většinu zákazníků, zejména nové a potenciální, zajímá, jaká služba nejlépe vyhovuje jejich potřebám. U složitějších služeb je zapotřebí poskytnout zákazníkovi návod k získání služby. Informace poskytují tradičním způsobem především zaměstnanci, brožury, informační letáky, plakáty. Poradenské služby představují dialog se zákazníkem. Jedná se o dvoustranný proces, ve kterém na základě získaných informací organizace rozhoduje, jakou optimální nabídku a jakým způsobem zákazníkovi předloží.

Přebírání objednávek a účtování

Mnoho organizací chce utvářet a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, proto věnují velkou pozornost způsobu přebírání objednávek a způsobu placení poskytnutých služeb. Speciálním způsobem přijímání objednávek jsou rezervace. Důležitou součástí produktu služby je její placení, které může mít různé formy. Zákazník může platit hotově, kreditní kartou, ale také si může službu pořídit na splátky.

Péče o zákazníka a jeho bezpečnost

K péči o zákazníka patří rychlé vyřízení jeho oprávněných stížností i přijímání návrhů na zlepšení služby. K nezbytnostem patří i náhrady za neuspokojivé poskytnutí služby.

Speciální služby

Flexibilní přístup ke speciálním požadavkům zákazníků vyjadřuje zájem o uspokojení potřeb zákazníka. Přesto však některé požadavky nelze vždy splnit, protože by znamenaly neúměrné nároky na zaměstnance a vysoké zatížení nákladů.

2.1.2 Cena

Ten, kdo rozhoduje o ceně, tedy většinou manažer, si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje (např. různých slev), úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Protože služby mají nehmotný charakter, tak se cena stává významným ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele je významným specifickým při tvorbě cen služeb. Vyjádření cen v podnicích služeb může mít různé podoby. Například školné ve školách, dopravné při využití dopravních služeb, nájemné za bydlení, vstupné při návštěvě koncertu atd.

Při poskytování služby mohou zákazníkovi vzniknout ještě jiné náklady. Jsou to náklady spojené:¹³

- **S časem** – pro zákazníka se jedná o alternativní náklady, protože by čas strávený vyhledáváním služby mohl využít jinak – jedná se tedy o velice významnou cenu času ve službách.
- **S fyzickým úsilím** – které vyžaduje poskytování některých služeb, zejména těch, které jsou spojeny s předměty, například opravy elektroniky, malování bytu a další.
- **S psychickým úsilím** – jedná se o typy služeb zaměřených především na člověka, které od něj vyžadují pochopení služby (některé finanční služby), překonání psychologických nebo sociálních zábran (některé typy sociálních služeb a zdravotních služeb).

2.1.2.1 Metody stanovení cen služeb

V tržním prostředí neplatí zásada jednotných cen. Úroveň cen je závislá na uplatnění diferencovaných přístupů k jejich tvorbě.

Jednotlivé metody stanovení cen služeb jsou:

Objektivně stanovené ceny umožňují stanovit fixní poplatek za určitou službu nebo hodinovou sazbu a násobit tento poplatek počtem spotřebovaných služeb (např. mytí vlasů, stříhání, foukání) nebo počtem odpracovaných hodin (čas strávený přednášením, odbornými konzultacemi). Výhodou této metody je její snadnost a konzistentnost. Naopak nevýhodou je skutečnost, že nebere v úvahu, jak zákazník vnímá hodnotu služby. I pro tuto metodu platí, že by podnik měl znát ceny konkurence.

Subjektivně stanovené ceny je nutné upravit na základě vnímání hodnoty zákazníkem tak, aby pro něj byly přijatelné. K subjektivním prvkům ceny patří:

- Odhad efektivnosti poskytování služby
- Hodnota služby a přijatelnost ceny pro zákazníka
- Zákazníkovu pohodlí
- Typ a obtížnost práce

Stížnosti na vysoké ceny služeb jsou způsobeny:

- Nezkušeností poskytovatele služeb
- Nedostatečnou kontrolou práce

¹³ Janečková, L., Vašítková, M., Marketing služeb, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2001

- Špatným vstupem do podnikání
- Neefektivním využitím kvalifikace zaměstnanců

2.1.2.2 Cenová taktika

Závisí na změnách vnějšího i vnitřního ekonomického prostředí, na předpokládaných reakcích zákazníků i konkurence.

Možnosti systematického a logického přístupu při výběru cenové taktiky:¹⁴

- **Cena slízané smetany** – jedná se o vysokou cenu služby, která podniku zaručuje vysokou míru zisku. Podnik ji může využít v případě, že má k dispozici jedinečný produkt nebo v krátkém období, kdy nehrozí vstup konkurence na trh.
- **Postupné snižování ceny** – cena, která po určitém časovém období klesá. Cena je periodicky snižována s cílem proniknutí hlouběji na trh.
- **Cena průniku na trh** - tato strategie spočívá v nasazení nízké ceny produktu a z toho vyplívající dosažení většího podílu na trhu.
- **Elastická nebo též flexibilní cena** – tato cena je uplatňována u služeb, kde existuje značná nevyváženost poptávky, zejména v čase, např. ceny cestovních kanceláří, hotelů.
- **Přijímaná cena** – tuto cenu určuje cenový vůdce v odvětví a malý podnik se jí přizpůsobí.
- **Segmentovaná cena** – používá se v případě oceňování stejných produktů na různých trzích různými cenami. Např. vstupenky do divadla pro důchodce, studenty.
- **Nákladová cena** – cena se vypočítává připočtením určitého ziskového rozpětí k celkovým nákladům. Využívá se u zakázkových a veřejných služeb.

2.1.3 Místo

Souvisí s místním umístěním služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby (např. zda letecká společnost prodává službu přímo nebo prostřednictvím cestovní kanceláře). Služby více i méně souvisejí s pohybem hmotných prvků, které tvoří součást služby. Zákazník může jít za službou do provozovny v jednom místě, např. divadlo, kadeřnictví, nebo na více míst, např. do bankovní pobočky. Dále služba může přicházet za zákazníkem například můžeme uvést taxi službu, instalaterské služby, případně poštovní služby. Metodou distribuce může být i vzájemný neosobní styk zákazníka a organizace. Jako příklad můžeme uvést e-mailové obchody, teleshopy, rozhlasové a televizní sítě,

¹⁴ Janečková, L., Vašítková, M., Marketing služeb, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2001

telekomunikace atd. Právě rozvoj telekomunikací a informačních technologií vedl k mnoha inovacím ve způsobech dodávky služeb. Mezi nejrozšířenější patří bankovní automaty, které přispěly k podstatnému zefektivnění služeb osobních bankovních služeb a k většímu pohodlí spotřebitelů. Jejich dostupnost je 24 hodin denně. Dalším prostředkem pro distribuci služeb je telefon, ale i internet a teletext. V současnosti se také prostřednictvím internetu snižuje potřeba přímého kontaktu poskytovatele služby se zákazníkem.

2.1.4 Podpora prodeje (promotion)

Považuje se za ni každá forma řízené komunikace, kterou může firma použít pro informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů.

Cílem marketingové komunikace je primární zvyšování informovanosti spotřebitelů o nabídce, dále má možnost upozornit na některé vlastnosti produktu, přesvědčit zákazníky o koupi výrobku a upevňovat trvalé vztahy se zákazníky a ostatní veřejností.

Základní nástroje marketingové komunikace:

- **Reklama** - je jakákoli placená, nepřímá forma a propagace zboží, služeb či myšlenek, zprostředkovaná zpravidla reklamními odborníky. Je jedním z nástrojů, který firmy používají k přesvědčování či ovlivňování potenciálních zákazníků a je šířena prostřednictvím masových komunikačních prostředků.
- **Podpora prodeje** - je zaměřena na zákazníka s cílem přivést jej ke koupi produktu. Skládá se z krátkodobých podnětů zaměřených na urychlení prodeje, jako např. vzorky, cenové slevy, sbírání známek po nákupu, ale také na podporu prodeje v maloobchodu až na obchodní personál. Cílem je povzbudit spotřebitele pro vyzkoušení nového výrobku, odlákání od konkurence, nebo odměnit za věrnost. Obchodní podpora se zaměřuje na to, aby obchodníci převzali nové zboží do svého sortimentu prodeje, udržovali vysoké zásoby, nakupovali ve větších množstvích a umísťovali zboží na viditelných místech ve svých prodejnách. Podpora obchodního personálu, jejichž cílem je zvýšení prodeje nového produktu.
- **Osobní prodej** - jedná se o velmi efektivní nástroj. Díky svému bezprostřednímu osobnímu působení je schopen mnohem účinněji než běžná reklama ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o přednostech produktu. Mezi přednosti osobního styku patří především efektivnější komunikace mezi partnery. Pro další činnost firmy je důležité vědět,

jak by mohla produkt vylepšit aby více odpovídal představám a požadavkům zákazníků, aby jim mohl lépe sloužit.

- **Public Relations** - práce s veřejností, je to takový druh komunikačního působení podniku na veřejnost, jehož posláním je vytvářet a udržovat pozitivní vztahy veřejnosti k podniku, k jeho činnosti, výrobkům či službám. Cílem je vytvoření vhodných podmínek, prostředí, získání partnerů pro řešení problémů firmy, vytvářet u nich pochopení pro činnost apod.
- **Přímý marketing** - představuje v současnosti velmi dynamicky se rozvíjející a perspektivní podobu marketingové komunikace. Rozvoj a dostupnost výpočetní a komunikační techniky umožňují dnes soustavnou komunikaci se zákazníky. Existuje celá řada nástrojů přímého marketingu, např. poštovní zásilky, internet marketing, e-mail, e-obchod, telemarketing apod.

2.1.5 Lidé

Pokud podnik poskytuje služby, dochází většinou ke kontaktům zákazníka s poskytovatelem služby prostřednictvím zaměstnanců. Proto jsou právě lidé jednou z významných složek marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Zákazník patří do procesu poskytování služby, a proto i on ovlivňuje její kvalitu. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Tyto dvě hlediska jsou velmi důležitá pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

2.1.6 Materiální prostředí

Jak už bylo řečeno, služby jsou nehmotné povahy a to znamená, že zákazník nedokáže posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. Tím se zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí může být určitým měřítkem pro posouzení vlastností služby. Může mít mnoho forem – od vlastní budovy nebo kanceláře, ve které je služba poskytována, po např. brožuru, jež vysvětluje různé typy pojištění nabízených pojišťovacími společnostmi. Pro zákazníka je velmi důležitý první dojem, který získá při vstupu do prostor, kde je daná služba poskytována. Důraz je kladen zejména na vzhled budovy, zařízení interiérů, ale i na výrazný prvek související s kvalitou služby, kterým je oblečení zaměstnanců. Je typické zejména pro velké sítě organizací poskytujících služby, např. McDonald, letecké společnosti, hotely a další.

2.1.7 Procesy

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Je tedy nutné provádět analýzy procesů, zejména u těch složitých, dále zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se jednotlivé procesy skládají. Proces poskytování služeb je velmi náročný na lidskou práci.

2.2 Nástroje marketingového mixu

Níže uvedené jednotlivé nástroje jsou velmi významné pro marketingový mix. Je nutné respektovat vzájemné vztahy těchto nástrojů i jejich harmonické uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci společnosti.

2.2.1 Výrobní a výrobková politika

Rozhoduje se o tom, které výrobky mají být vyráběny a prodávány, ale také jaké mají mít vlastnosti. Nejedná se jen o soubor určitých technických parametrů, ale také například o design, obal, značku, image výrobce, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak výrobek uspokojí nejen jeho potřeby, ale také jeho očekávání.

2.2.2 Cena a cenová politika firmy

Jedná se o silný nástroj, který dlouhodobě ovlivňuje prosperitu firmy. Cena může nejen usměrňovat proporce mezi nabídkou a poptávkou, ale může také vytvářet tlak na vnitřní konkurenceschopnosti daného podniku. Patří sem také poskytování a využívání slev a srážek, stanovení platebních podmínek, lhůt, úvěrových podmínek apod.

2.2.3 Distribuční mix

Slouží k vytváření distribučních cest. Tento proces se uskutečňuje s ohledem na charakter trhu (jeho typ, počty existujících a potenciálních zákazníků, nákupní zvyklosti apod.), charakter výrobků, povahu a cíle výrobního podniku nebo obchodní firmy (její image, velikost, finanční postavení, poskytované služby atd.) a s ohledem na distribuční mezičlánky (jejich počet a rozmístění, vybavenost, na jejich zaměření a sortimentní skladbu distribuovaného zboží, další poskytované služby).

2.2.4 Komunikační mix

Má za úkol informovat a stimulovat spotřebitele tak, aby učinil kupní rozhodnutí. Je jedním ze základních prostředků komunikace mezi podnikem a současnými či potenciálními zákazníky. Význam a použití jednotlivých složek komunikačního mixu se mění podle charakteru faktorů, které v daném okamžiku v té které oblasti působí. V poslední době hraje velmi významnou roli vztah firmy veřejnosti, neboť ten byl v minulosti nejvíce přehlížen.

2.3 Úvod do telemarketingu

Telemarketing znamená obecně komunikaci se zákazníky pomocí telekomunikačních prostředků (nejčastějším je telefon). Je to velmi efektivní marketingový nástroj.

2.3.1 Historie

Hlavním komunikačním prostředkem pro telemarketing je telefon. Tento přístroj vynalezl Alexander Graham Bell roku 1876. Přes technické úspěchy zůstal telefon zpočátku nepovšimnut, protože si ho nikdo nedokázal představit jako komunikační prostředek. Později, když se telefon zalíbil brazilskému císaři, který mu věnoval svoji vladařskou pozornost, byl Bell motivován k dalšímu rozvoji.

Dnes si člověk život bez telefonu nedokáže představit, protože nás provází prakticky celým životem. Statistiky udávají, že dnes téměř na každého obyvatele České republiky, včetně nemluvňat, připadá jeden mobilní telefon. V dnešní uspěchané době chceme získávat informace co nejpohodlněji, nejrychleji, tedy nejčastěji prostřednictvím telefonu nebo také internetu. Stejně rychle jako se rozvíjelo využití telefonu u každého z nás, probíhal dynamický vývoj telefonování ve všech oblastech průmyslu, bankovníctví, pojišťovnictví. Dnes je naprosto běžné, že i malé firmy, které se snaží usnadnit svým zákazníkům přístup k informacím, zřizují call centra, která mají za úkol pečovat o klienty.

V České republice začaly vznikat první agentury poskytující profesionální telemarketingové služby v letech 1993 – 1994. Jednalo se zejména o doplňkovou aktivitu k jiným marketingovým činnostem. O prvních call centrech můžeme hovořit zhruba od roku 1996 – 1997, kdy se objevila první systémová řešení.

2.3.2 Základní pojmy telemarketingu¹⁵

Call centrum můžeme definovat jako *provozní jednotku, kde více osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje požadavky, transakce nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkou produktů a služeb*. 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. Využívají se jak interní, tak i externí call centra.

Interní call centrum je *pevnou organizační součástí společnosti a zpravidla zajišťuje zpracování telefonních hovorů výhradně pro potřeby mateřské společnosti*. Tomu odpovídá i jeho kapacita a technické parametry.

Externí call centrum nabízí své služby jako *hlavní činnost třetím osobám formou outsourcingu tzn. využívání jiných než firemních zdrojů pro vykonávání potřebné práce, dlouhodobé převedení některých činností na externího poskytovatele či dodavatele, a to včetně přenesení odpovědnosti za kvalitu těchto aktivit*.

¹⁵ Santlerová, K., Telemarketing v praxi, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2007

3 Situační analýza společnosti Lion Teleperformance Česká republika



Společnost Teleperformance je celosvětový expert a leader v oblasti externích call center a prostřednictvím stále nových zkušeností vytváří další přidanou hodnotu k poskytovaným službám. Společnost je také specialistou v marketingových rozvojových programech. Pracuje s informacemi o zákaznících a trzích ve spojení s modely poskytujícími vysokou přidanou hodnotu.

Společnost byla založena ve Francii v roce 1978. Je autorem mnoha inovací při řízení vztahů se zákazníky (CRM) a prodeje bez využití osobního kontaktu.

Společnost je rozšířena po celém světě ve 42 zemích ve všech světových kontinentech. Je druhým největším světovým poskytovatelem služeb kontaktních center. Obrat společnosti činí přibližně 1,2 mld. EUR. Teleperformance je leaderem v Evropě a nachází se v TOP 5 v Severní Americe. Po celém světě má 269 kontaktních center. Centra provozují více než 50 000 operátorských pracovišť a ročně zpracovávají více jak 1 miliardu kontaktů v 51 jazycích.

3.1 Společnost Lion Teleperformance Česká republika

Společnost je jedním z předních poskytovatelů služeb call center, CRM a internetových služeb v České i Slovenské republice. V současnosti společnost provozuje 2 call centra v České republice v Pardubicích a v Hradci Králové a 1 call centrum na Slovensku v Žilině.

Společnost je obchodní značka pro služby integrovaného komunikačního centra společnosti Lion Teleservices CZ, a. s. se sídlem v Pardubicích, která je členem skupiny Teleperformance. Organizační struktura společnosti je uvedena v **příloze č.1**.

3.2 Historie společnosti Lion Teleservices CZ, a. s

V roce 1997 byla založena společnost Lion Teleservices CZ, s. r. o. - call centrum v Pardubicích s 16 operátorskými pracovišti. Roku 1999 byla založena dceřinná společnost Lion Teleservices SK, s. r. o. na Slovensku v Žilině.

Od roku 2000 se Lion Teleservices CZ, s.r.o. stala akciovou společností a otevřela druhé call centrum v Hradci Králové, a tak se počet operátorských pracovišť zvýšil na 90.

Od března roku 2004 se stal většinovým vlastníkem Lion Teleservices CZ, a. s. již zmíněný nadnárodní poskytovatel služeb call centra, strategický partner, francouzská společnost SR. Teleperformance a počet pracovních míst operátorů vzrostl na 180. V současné době má společnost přibližně 300 operátorských pracovišť.

Společnost pro firmy, které využijí jejich služeb, nabízí účinné oslovení zákazníků, výraznou úsporu nákladů, profesionální komunikaci se zákazníky, dostupnost a využití všech komunikačních kanálů, dlouhodobé zkušenosti a možnost realizace projektů i v dalších centrech Teleperformance.

Od roku 1998 je také společnost členem **ADMAZ (Asociace direct marketingu a zásilkového obchodu)**, která vznikla v květnu roku 1997. Asociace je profesním sdružením právnických a fyzických osob podnikajících v direct marketingu a zásilkovém obchodu. Je tvořena několika skupinami firem se zdánlivě různou podnikatelskou činností (adresná či neadresná distribuce, telemarketing, mobilní marketing, zásilkový obchod, nakladatelství atd.). Všechny firmy však mají společného jmenovatele - **přímé oslovení potenciálního zákazníka**, tedy **direct marketing**. Asociace je také pořadatelem konferencí Zásilkový obchod a Telemarketing a dále organizátorem soutěže o nejlepší kampaně přímého marketingu Český direkt. Kromě toho podporuje i některé vybrané akce (konference, veletrhy) jiných subjektů.



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

3.2.1 Hodnoty tvořící základ společnosti:

Integrita - vztahy s klienty jsou postaveny na budování hlubokého a otevřeného obchodního partnerství. Sdílení kompletních informací bez opoždění je pro firmu silným a základním principem spolupráce. Čestnost je pro Teleperformance prioritou a znázorňuje vztahy s klienty, zaměstnanci, obchodními partnery a společníky.

Respekt – je vnímání rozdílů pro lepší dosažení potřeb jednotlivých zákazníků. Oboustranný respekt pro jednotlivce, vnitřní i vnější, je běžnou hodnotou napříč Teleperformance. Jako celosvětová skupina vnímá respekt jako primární zdroj hojnosti, kreativity a dlouhodobých úspěchů kvůli sloučení jednotlivých a kulturních rozdílů, přičemž se firma soustřeďuje na společné poslání.

Profesionalita – expert zavazující se poskytnout špičková řešení a procesy. Silný školící program poskytovaný společností a managementem. Teleperformance má zkušenosti, znalosti a procesy racionálního rozhodování jako hlavní pilíře kvalitních řešení. Přidaná hodnota, kterou společnost přináší svým klientům, je měřitelná a odlišuje ji od konkurence.

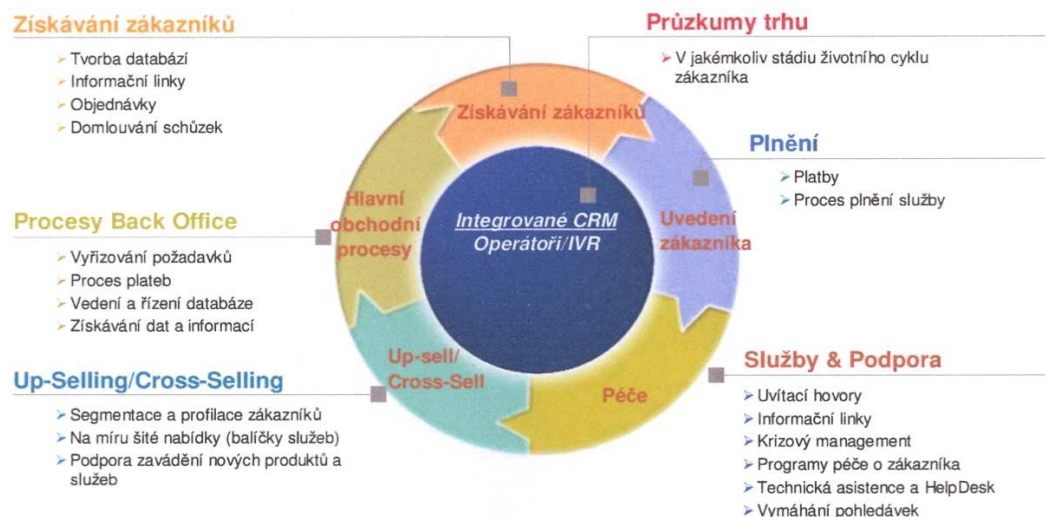
Inovace – návrhy a vytváření řešení, která přinášejí přidanou hodnotu. Snaha o neustálé převyšování očekávání svých klientů. Teleperformance je rozeznávána odborníky na trhu a v průmyslu jako “věčný průzkumník” průmyslové inovace. Společnost se i nadále snaží investovat zdroje a kapitál pro optimalizaci hodnot pro její klienty.

Odhodlanost – přímé naplňování potřeb zákazníků. Dodávání více než je očekáváno, je možné pouze skrze silné odhodlání na všech úrovních organizace. Toto je základní prvek kultury společnosti. V Teleperformance je pokládáno za samozřejmé, že svým klientům dává to nejlepší ze sebe sama.

3.2.2 Životní cyklus zákazníka

Pro každého poskytovatele služeb je velmi důležité znát informace o chování zákazníků a jejich orientaci v tržním prostředí. Na obrázku je znázorněn životní cyklus zákazníka společnosti a jeho probíhající procesy. Cyklus začíná získáváním zákazníků, dále pokračuje k plnění, které je zaměřeno na platby zákazníka za poskytnuté služby, dále nabízené služby a podpora služeb, které jsou velmi různorodé. Následuje Up-Selling (navýšení prodeje) a Cross-Selling (křížový prodej), kdy dochází ke zhotovování balíčků služeb přesně podle přání zákazníka, podpora pro zavádění nových produktů a služeb. Dalším nástrojem jsou procesy Back Office zaměřené na vyřizování požadavků, získávání dat a informací a další činnosti. V každé části Životního cyklu zákazníka je integrováno CRM. Operátoři mohou provádět na základě databáze průzkumy trhu pro zákazníka.

Obrázek 4 Životní cyklus zákazníka



Zdroj: Interní materiál společnosti Lion Teleperformance Česká republika

3.3 Marketingový mix společnosti

Každá ze složek marketingového mixu je pro společnost velmi důležitá. Zaměřuje se jak na poskytované služby, tak na stanovení cen těchto služeb, distribuci, podporu prodeje, ale i na telefonní operátory, materiální prostředí a procesy probíhající ve společnosti.

3.3.1 Produkt

Společnost pro své klienty nabízí velkou rozmanitost služeb. Je specialistou v marketingových rozvojových programech. Pracuje s informacemi o zákaznících a trzích ve spojení s modely poskytujícími vysokou přidanou hodnotu. Při realizaci CRM programů dochází při zpracování každého kontaktu se zákazníkem k využití obchodní orientace kontaktních center a rozsáhlých provozních i technologických zkušeností.

Společnost se především zabývá třemi programy:

- Programy získávání zákazníků
- Programy péče o zákazníka
- Programy zvyšování hodnoty zákazníků

3.3.1.1 Program získávání zákazníků

Tento program je poskytován prostřednictvím pasivního i aktivního telemarketingu, dochází tedy ke zpracování příchozích hovorů (**INBOUND**) a odchozích hovorů (**OUTBOUND**).

Ve zpracování **příchozích hovorů** může společnost nabídnout poskytování zákaznických informačních linek, objednávkových linek, rezervačních služeb, automatického hlasového systému, informačních, krizových, zákaznických center, poskytování technické podpory, help desk, Back office služeb, řešení reklamací, podpory obchodních partnerů i tvorby databází.

Zákaznické informační linky slouží pro zpracování příchozích hovorů. Jednotlivé služby se liší podle toho, jaké informace lze získat či jakou akci lze provést, od poskytnutí základních informací přes složitou technickou podporu až třeba po blokování platebních karet. Z vlastní zkušeností mohu uvést příklad informační linky České pojišťovny.

Objednávkové linky slouží zákazníkům pro objednávání zboží prostřednictvím telefonní linky.

Automatický hlasový systém umožňuje předat volajícímu požadované informace i bez přítomnosti živého operátora. Jedná se o soubor hlasových informací, mezi kterými si volající vybírá pomocí číselníku svého telefonu. Systém je využíván k drobným platbám, rezervacím nebo průzkumům.

Help desk je telefonická podpora zejména technických produktů pro zákazníky, může být placená i bezplatná.

Back Office služby jsou činnosti v zázemí, pro běžného klienta neviditelné, neboť přímo nesouvisí s operacemi prováděnými při jednání s klientem. Pracovníci zpracovávají data, evidují je, provádějí statistiky, generují příslušné reporty atd.

V poskytování **ochozích hovorů** může společnost nabídnout produkty např. vymáhání pohledávek, prodej B2B (Business to Business) jedná se o komunikaci mezi firmami, prodej B2C (Business to end Customer) tedy prodej koncovému spotřebiteli, domlouvání schůzek, aktualizaci databází, uvítací hovory, správu pohledávek, ale i zjišťování spokojenosti zákazníků a reaktivizaci.

Vymáhání pohledávek - jedná se o specifickou disciplínu v telemarketingu vyžadující zvláštní know-how, přípravu projektu a na operátory klade nové požadavky z hlediska znalostí a komunikačních dovedností. Společnost tuto službu nabízí od roku 2006.

Rozeznávají se 2 trhy aktivit pro Vymáhání pohledávek:

- 1) **staré dluhy** (zákazník má závazky po splatnosti a je neaktivní - Hard Collection
- 2) **nedávné dluhy** (do 60 – 90 dnů) zákazník má závazky po splatnosti a je stále aktivní – Soft Collection

Pouze 20% případů neplacení pohledávek je finanční povahy, dalšími případy neplacení jsou nedorozumění, špatný management zákazníků, technické problémy nezapříčiněné zákazníkem. Pokud dojde ke včasnému telefonickému upozornění (Soft Collection), je možno identifikovat problémy, přijmout preventivní opatření a daný problém vyřešit.

Cílem této služby je hlavně snížení nákladů na zákaznický servis a administrativu, snížení potřeby dodatečných zdrojů a náklady na právnické služby, včasné zachycení a odhalení podvodných a přehlédnutých případů, zrychlení platebního cyklu zákazníka, odhalení nevýnosných zákazníků a odhalení interní neefektivnosti.

Hlavním cílem této služby je přeměnit „**neplatiče**“ na **platicího zákazníka**. Z krátkodobého hlediska je pro firmu důležité zaplacení pohledávky a z dlouhodobého hlediska udržení si stávajícího zákazníka, protože pokud by byla pohledávka nedobytná, společnost tak ztrácí klienta a musí vynaložit další náklady na získání nového.

Vymáhání pohledávek po telefonu vyžaduje vysoké zabezpečení s ohledem na práci s citlivými daty. Proto společnost využívá několik úrovní zabezpečení dat, aby nedošlo ke zneužití zpracovávaných údajů. Jedná se zejména o **Fyzické zabezpečení**, které zajišťuje fyzické oddělení sítí, vyčleněná pracoviště operátorů a kódový přístup k technologii, dále je to **Organizační zabezpečení**, kde je vytvořen víceúrovňový přístup v rámci projektu pro operátora, supervizora a technika a oddělené přístupy jsou zajištěny hesly. Posledním zabezpečením je **Právní zabezpečení**, které se týká smluvního zajištění se zadavatelem a smluvních dodatků s příslušnými pracovníky. Pomocí této služby lze ušetřit 40 – 60 % nákladů oproti standardním interním postupům dle zkušenosti z projektů v České republice.

Průzkumy spokojenosti jsou takové průzkumy, jejichž účelem je zjistit, do jaké míry zákazníci oceňují produkty nebo služby společnosti. Obvykle jsou prováděny zkušenou nezávislou společností. Právě průzkumy mohou rychle poskytnout spolehlivou představu o názorech reprezentativní části zákazníků.

3.3.1.2 Program péče o zákazníka

I tady se poskytované služby rozdělují na příchozí i odchozí hovory. Ve zpracování **příchozích hovorů** nabízí společnost opět zákaznické informační linky, technickou podporu, help desk, automatický hlasový systém, ale také možnost vytvoření a správu věrnostních klubů.

Při zpracování **odchozích hovorů** jsou nabízeny různé ankety, pozvánky, follow-up calls, mystery calls, telefonické vymáhání pohledávek, zpětné získávání zákazníků, automatické vytáčení čísel i přehrávání připravených informací.

Mystery calls jsou testovací telefonáty vhodné pro sledování úrovně zákaznického servisu, při nichž dochází k telefonickému kontaktu se zákazníkem. Tyto hovory využívají tzv. „tajných zákazníků“ na telefonu, kteří volají zaměstnancům call centra, operátorům zákaznického centra, informační linky či dispečerům a prověřují jejich znalosti, ochotu a formu předání správných informací. Speciálně vytvořeným dotazníkem lze vyhodnotit splnění standardu komunikace v telefonování.

Follow-up calls jsou hovory, které slouží k prohlubování vztahu s klienty. V českých společnostech nejsou příliš běžné a nejsou také pro všechny segmenty trhu vhodné. Hovory jsou spojovány se získáváním informací od klienta nebo s prodejem Cross-selling či Up-selling. Firma, která provádí tyto hovory, poděkuje klientovi za to, že si vybral jejich služby nebo produkt a zeptají se ho, jestli je vše v pořádku, popřípadě jestli potřebuje s něčím poradit či pomoci. V závěru popřejí klientovi hodně úspěchů a spokojenosti při využívání služeb. Hovory jsou také využívány po rozeslání direct mailu.

Spotřebitelské soutěže jsou další formou služby, kdy integrované komunikační centrum nabízí kompletní správu a obsluhu všech komunikačních kanálů již s 10ti letou zkušeností. Nabízí i realizaci akce se stejnou koncepcí i na Slovensku a v dalších pobočkách Teleperformance po celém světě. Pro klienty nabízí efektivní řešení, úsporu nákladů, hladký průběh soutěže i vyhodnocení a také spokojené soutěžící.

Popis řešení spotřebitelské soutěže

Nejprve se začíná s přípravou soutěže, kdy se využívá praktických zkušeností z ohlasu na informační lince, dojde k návrhu a přípravě principu soutěže, jsou zpracována pravidla pro jednoznačné vyhodnocení, provedeno poradenství, tedy připomínky k logice soutěže a pravidel, odhalení a návrh řešení sporných bodů a také stanovení postupu pro vyhodnocení neplatných soutěžních příspěvků. V druhé části se řeší dostupnost pravidel pro soutěžící, zejména jejich tištěná verze, vyvěšení na internetu, případně využití informační linky a jejího hlasového systému. Třetí částí je upřesnění časové platnosti, územní platnosti, opakovaná či unikátní účast či vyloučení z účasti v soutěži. Ve čtvrté části je definováno srozumitelné a jednoznačné zadání soutěže, přesný popis obsahu zásilky, co z obalu výrobku je třeba poslat a také kontaktní údaje. Pokud je možno zasílat soutěžní SMS, musí být stanoveno přesné zadání, jak má taková SMS vypadat. Další část je zaměřena na výhry, které musí být specifikovány, určeno její riziko, četnost, termín vyhodnocení, termín doručení výhry, způsob odeslání výhry atd. Při zajišťování této soutěže se určitě nesmí zapomenout na určení pravidel zveřejňování výherců, jak budou řešeny případné reklamace atd. Jako konkrétní případ můžeme uvést SMS hru „Ostrov polibků“ společnosti Labello (pomády na rty).

Věrnostní kluby z pohledu zadavatele dochází k identifikaci zákazníka pomocí detailního rozboru jeho chování, jeho reakce na změny a novinky a celkově poskytované výrobky či služby. Nabízí lehký přístup k aktuálním datům, možnost sestavit profily

a preference jednotlivých klientů či skupin, nabízí úzce cílené průzkumy, zvyšování věrnosti ke značce atd. Z pohledu zákazníka se jedná o podílení se na koncepci klubu (vyplnění zaslaných dotazníků, zasílání připomínek). V případě vlastnictví členské karty získává zákazník slevy v sítích smluvních partnerů, slevy na zboží nebo služby, firemní dárky atd. Zákazníci jsou také informováni o novinkách a získávají další benefity např. slevy vstupného na různé kulturní akce.

3.3.1.3 Program zvyšování hodnoty zákazníků

V tomto programu společnost nabízí služby navýšení prodeje, křížový prodej, správu vzdálených účtů i tvorbu a správu věrnostních klubů.

Direct mail slouží k hromadnému rozesílání informací o nabídce firmy vytipovaným zákazníkům. S odstupem krátké doby tuto písemnou informaci většinou následují odchozí telefonické hovory. Jedná se o hromadné i individuální rozesílání poštovních zásilek jako jsou dopisy, katalogy, odměny, ceny ze soutěží, ale i zpracovávání příchozích zásilek nebo provoz P.O. Boxů.

Internetové služby

Společnost poskytuje tvorbu www stránek a internetových či extranetových aplikací na míru, webhosting a správu prezentací, chaty s operátorem na webu, personalizovaný e-mailing, multimediální CD/DVD a CD vizitky, reklamní bannery.

Webhosting a správa prezentací – je poskytnutí místa pro firemní prezentaci na webových serverech Teleperformance.

Multimediální CD/DVD

Tato služba je nabízena zejména pro obchodní firmy nabízející své zboží, pokud mají velké náklady na tisk nejrůznějších ceníků, katalogů nebo manuálů. Vznikají tak s tím spojené vysoké finanční náklady na jejich tisk, problémy s uskladněním, doručením, jejich aktualizací apod. Právě proto je tu možnost umístit tyto informace na atraktivní multimediální CD.

CD vizitky jsou určeny pro ty, kteří se pravidelně účastní obchodních jednání, informačních schůzek nebo prezentací. Mají možnost všechny informace pro jednání či schůzku umístit na datové médium a podpořit tak tištěné podklady. CD může obsahovat nejen natištěné vizitky, ale i prezentaci firmy, katalog produktů, podklady k jednání, ceníky a další prvky.

Reklamní bannery jsou takové služby, kdy si firma může pro zviditelnění nechat na internetových stránkách zajistit reklamní proužek pro podporu firemního záměru.

Internetové analýzy a poradenství

Analýza použitelnosti – jde o hodnocení stránky z hlediska rychlosti nalezení požadovaných informací zákazníkem, přehledností navigace a orientace na stránkách.

Analýza přístupnosti – slouží pro hodnocení stránky z pohledu uživatelské přístupnosti (volba barev, velikost textu, použité technologie na různých platformách a prohlížečích). Stránky by měli být přístupné všem bez ohledu na jejich handicap nebo typ internetového prohlížeče.

Analýza obsahu stránek – jedná se zejména o hodnocení obsahové stránky webu z pohledu návštěvníka. Zabývá se přehledným členěním informačního obsahu, srozumitelností informací pro všechny návštěvníky, dostatečným rozsahem informací, stylistickou a gramatickou správností

Personalizovaný e-mailing - tato služba patří do skupiny nástrojů e-mail marketingu. Tento druh e-marketingu je postaven na základech e-mail komunikace, kterou využívají klienti pro včasné informování svých klientů o akční nabídce apod. Šetří tím peníze a čas. Dobře sestavená e-mailingová kampaň přináší zákazníkům přidanou hodnotu ve formě nového informačního kanálu.

E-mail marketing je marketingový nástroj, který se stále více používá v prostředí internetu. Hlavní výhodou této komunikace je rychlé oslovení velké cílové skupiny s nízkými náklady. Služba personalizovaný e-mailing přináší možnost oslovit zákazníky formou e-mailové zprávy s vyšší přidanou hodnotou. Tento systém využívají například společnosti jako je Quelle Česká republika, společnost Cisco System, Autocentrum Pardubice, ADMAZ, ČSOB Pojišťovna.

Služba **Chat s operátorem on-line** umožňuje komunikaci dvou nebo více uživatelů na internetu v rámci WWW stránky. Služba byla vytvořena především pro komunikaci operátora zákaznického centra se zákazníkem. Výhodou této služby je především jednoduchost použití, rychlost implementace do existujících WWW stránek a přehledné statistiky a archiv celé komunikace.

3.3.2 Cena

Cena za poskytování služeb v dané společnosti je považována za velmi citlivé téma. Stanovení ceny telemarketingu ve společnosti Lion Teleperformance Česká republika lze počítat za hodinovou práci operátora, která se využívá hlavně v pasivním telemarketingu

nebo druhou možností je cena za odbavený hovor, případně minutová sazba práce operátora, ve které je možné zahrnout vedení projektu, reporting (přesné informace o aktivitách operátorů, které jsou posílány klientovi), supervize (hodnocení kvality hovorů) a další složky. Tyto částky lze od ceny také zcela oddělit. Právě tato forma stanovení ceny je pro klienty přijatelnější. V ceně jsou zahrnuty i jednorázové náklady spojené s přípravou projektu, zejména se jedná o náklady na vytvoření skriptu, programování, propojení stanic, školení operátorů a další.

V případě stanovení ceny u aktivního telemarketingu jsou v ceně zahrnuty složky jako u pasivního telemarketingu, ale navíc tu lze stanovit cenu tzv. provizním systémem například za prodej po telefonu, za kompletně vyplněný dotazník se zákazníkem apod. Pokud se jedná o aktivní telemarketing, lze ještě přičíst bonus podle výsledků call centra a nebo podle dosahované úrovně služeb.

3.3.3 Distribuce

Všechny již popsané služby společnosti jsou distribuovány prostřednictvím telefonu buď přímo ze sídla společnosti, tedy z Pardubic nebo z druhé pobočky z Hradce Králové.

Společnost má své Obchodní oddělení, které se zabývá získáním nových klientů a umožní prostřednictvím dalších oddělení zajištění jak samotného návrhu projektu, kampaně, tak i kvalitního zpracování a důkladnou přípravu samotných operátorů.

První kontakt na klienty společnost získává z odborných novin a denního tisku. Další postup záleží na každém, kdo má pravomoc jednat s klientem blíže. Většinou dochází k zasílání prezentace služeb společnosti, pak následuje telefonický kontakt a následné domluvení osobní schůzky. Nejlepší variantou pro společnost může být pokud získá nového klienta na základě doporučení od stávajícího uživatele služeb společnosti, ale společnost se s tímto druhem získání klienta neseťkává tak často. Klientu je představena společnost, možnosti, které může nabídnout, ale záleží na přání klienta, jak si spolupráci představuje. Dalším krokem se stává zaslání nabídky a kalkulací projektu. Pokud je vše odsouhlaseno, může začít samotná realizace projektu. Může se stát, že klient není s nabídkou spokojen, a tak následuje řada jednání o projektu, o cenách, souvisejících činnostech, tak aby obě strany byly spokojeny.

Mezi klienty, kteří využili a stále využívají služeb společnosti, patří společnosti Nivea, Walmark, Danone, Česká Pojišťovna, Česká spořitelna, Opavia, České radiokomunikace, Quelle, ČSOB Pojišťovna a další společnosti uvedené v **příloze č. 2**.

3.3.4 Podpora prodeje

Společnost pro své zviditelnění pro cílovou skupinu zákazníků využívá zejména reklamy v odborných časopisech, jako jsou časopis Direkt a časopis Marketing&Media, kde si často může každý přečíst nějaký článek týkající se právě Lion Teleperformance Česká republika, do kterých přispívají členové jak top managementu společnosti, tak i členové jednotlivých oddělení. Společnost se také zviditelňuje prostřednictvím partnerství telemarketingových konferencí ADMAZ a Economia.

Společnost má také webové stránky, na kterých prezentuje základní informace jak o vzniku firmy, tak hlavně důležité informace týkající se poskytovaných služeb a možných řešení, případně i nabídky pracovních míst a další možnosti, které může společnost svým klientům nabídnout. Součástí webových stránek je uvedení společností, se kterými Lion Teleperformance Česká republika spolupracovala. Další propagace společnosti se nachází v internetových vyhledávačích, zvláště na www.seznam.cz. Společnost má založenu e-mailovou adresu info@teleperformance.cz, kam mohou potenciální klienti zasílat své poptávky a dotazy ke spolupráci

Důležitou součástí prezentace kvalit společnosti je také pohled jejích zákazníků. Pro nejvýznamnější zákazníky byla na podzim loňského roku při příležitosti 10ti letého výročí od založení společnosti uspořádána plavba lodí po Vltavě jako poděkování za spolupráci.

Velmi významnou aktivitou společnosti je podílení se na projektu Českého výboru pro UNICEF, kde prostřednictvím televizního pořadu „Přátelé dětí UNICEF,“ který je vysílán pravidelně v období před Vánoci. Lion Teleperformance Česká republika jak v call centru v Pardubicích, tak i v Hradci Králové provozuje informační linku pro přispívání právě těmto dětem ze zemí „třetího světa.“ Hlavním cílem tohoto projektu je získání maximálního množství pravidelných dárců pro UNICEF. Už samotným hovorem lidé přispívají. Z vlastní zkušenosti mohou říci, že jsou to často velmi emotivní hovory. Linka je v provozu od 21:00 do 24:00 hodin, ale lidé mohou přispívat i po ukončení provozu informační linky na záznamník přibližně měsíc po skončení projektu. Co se týče počtu operátorů a zpracovaných hovorů, v roce 2004 bylo zapojeno 120 operátorů a bylo zpracováno okolo 3000 hovorů. Rok od roku se jak počet operátorů, tak i příchozích hovorů zvyšoval, a tak v loňském roce bylo do projektu zapojeno 200 operátorů a bylo zpracováno přes 4500 hovorů, což je velmi pozitivní zjištění. Samozřejmě tento projekt je neziskový jak pro samotnou společnost, tak i pro zapojené koordinátory a operátory. Myslím si, že tento projekt určitě významným způsobem ovlivňuje společnost a její dobré jméno.

3.3.5 Lidé

Základním předpokladem call centra jsou jeho zaměstnanci, zejména operátoři, jejichž kvalita je dnes již v konkurenčním boji důležitější než technologie a kapacita call centra. Velmi důležité je vedení společnosti, jak vystupuje navenek, jak je postaveno ke svým podřízeným, jak umí zajistit pro ostatní práci, ale klíčovou roli hrají zaměstnanci, tedy operátoři. Velký důraz je kladen už při samotném výběru operátorů, aby měli komunikační dovednosti na určité úrovni, byli ochotni učit se nové věci a měli motivaci pro svoji práci.

Důraz je kladen na pravidelné odborné vzdělávání zaměstnanců, které vychází z nejnovějších poznatků a trendů v oboru. Zaměstnancům společnost umožňuje profesní a kariérový růst, který je zárukou týmu stálých telefonních operátorů, teamleaderů a projektových manažerů. Tuto kvalitu potvrzuje rovněž **akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy**.

Operátoři ve společnosti tvoří největší skupinu pracovníků. Jsou rozdělováni na **univerzální operátory**, kteří poskytují všeobecné informace nebo provádějí různé transakce a **specialisty**, kteří se zabývají složitější problematikou a jsou schopni klientu zodpovědět odborné dotazy. Profese je určena především pro mladé lidi, většinou se jedná o studenty vysokých i středních škol, kteří pracují brigádně a získávají nové zkušenosti, zlepšují své komunikační dovednosti a získávají praxi pro budoucí povolání. Díky těmto studentům průměrný věk operátora ve společnosti činí 22 let.

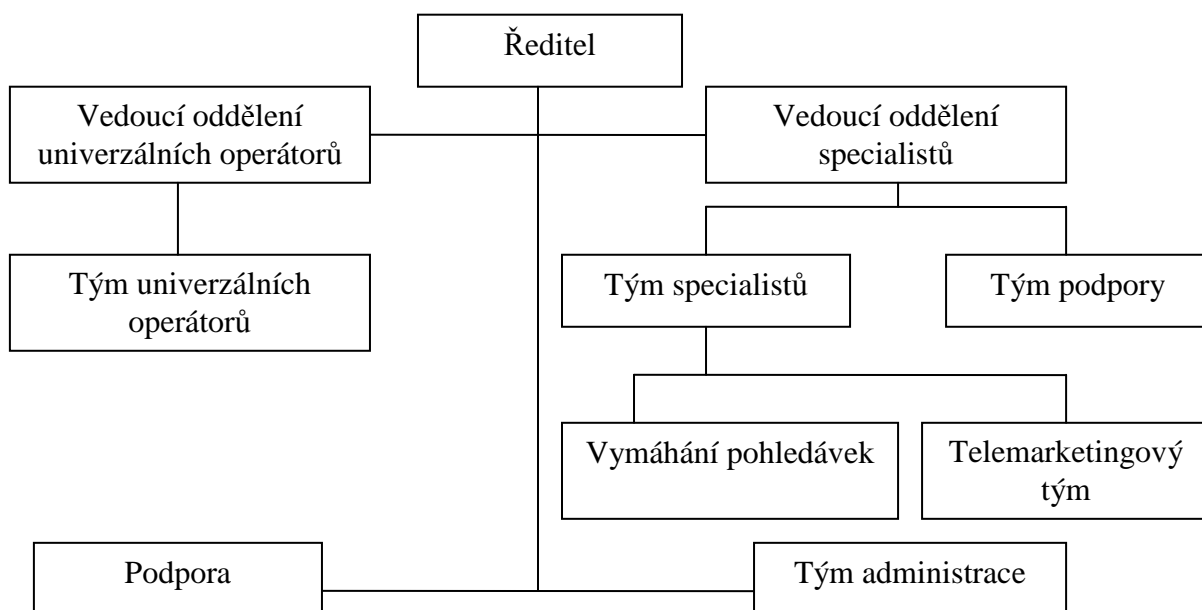
Přijímání operátorů

Nejprve při prvním setkání s personálním oddělením vyplňují dotazník a podstupují komunikační školení a také krátký test na prokázání znalostí práce s počítačem. Poté musí absolvovat produktové školení, které bude naplní jejich práce. Při školení jsou seznámeni s pracovním prostředím, systémem, se kterým budou pracovat, bezpečností práce a pokud je zahájení projektu velmi blízko, dochází k předběžnému plánování směn. Většinou prvních 5 směn je teamleader (vedoucí daného projektu) tolerantní k jejich komunikačním dovednostem, ale po uplynutí této doby, je hodnocena kvalita jejich hovorů jako ostatním. Nejen od hodnocení kvality hovoru, ale i docházky a dodržování pravidel na pracovišti je operátor odměňován.

Vedoucí projektu, vedoucí týmu (teamleadři, supervizoři) zajišťují každodenní činnosti chodu call centra. Zadávají úkoly, dohlíží na jejich plnění, předávají nové informace, podávají hlášení svým nadřízeným, sledují kvalitu a další skutečnosti. Pro dobrý výkon této funkce by měl mít teamleader zkušenosti s prací v týmu, všeobecný přehled a měl by umět zacházet s výpočetní technikou.

Supervizoři jsou specialisté, kteří se zabývají hodnocením kvality hovorů a poskytují zpětnou vazbu.

Obrázek 5 Personální obsazení call centra



Zdroj: Santlerová, Telemarketing v praxi, 2007

3.3.6 Materiální prostředí

Pro poskytování telemarketingových služeb je základním požadavkem mít zajištěnou správnou a dobře fungující kvalitní technickou podporu. Ta je tvořena především hardwarem a softwarem, které se neustále vyvíjejí. Kapacita call center v Pardubicích a Hradci Králové obsahuje připojení 300 linek do telefonní sítě a datové připojení je 2 Mb/s.

Oproti České republice je v call centru s pobočkou v Žilině ve Slovenské republice připojeno do telefonní sítě 48 linek a datové připojení 256 Kb/s. Další nezbytnou součástí call centra je telekomunikační přístup (připojení každého počítače do jednotné telefonní sítě k internetu s kapacitou pokrývající s rezervou největší špičky), dále hlasový systém IVR (hlasové menu, které ovládá zákazník pomocí číslic telefonu), interní informační systém,

software pro poloautomatické plánování směn operátorů, nahrávací zařízení, monitoring (dohled nad provozem, statistiky, reporty) a také CMR (podniková strategie zaměřená na zákazníka). Dalším prvkem pro zajištění kvalitního materiálního prostředí jsou pracoviště všech operátorů tak, aby měli dostatek prostoru. Jejich nezbytným vybavením se stává hlavně počítač, zařízení pro přepojování hovorů, sluchátko s mikrofonem, ale určitě se nesmí zapomínat na pohodlnou židli, na které operátor tráví celou svoji pracovní dobu. V případě velkých kampaní nebo projektů je někdy velmi složitá komunikace s klienty, protože okolo operátora komunikuje velký počet operátorů, tak se nezbytným prvkem stává také oddělení jednotlivých pracovních ploch od ostatních např. zástěny. Záleží však na možnostech pracoviště.

3.3.7 Procesy

Proces poskytování služeb je velmi náročný na lidskou práci. Procesy v call centru prochází dynamickým vývojem. Rozlišují se externí a interní procesy. Jak se tyto procesy mění, mění se i celý charakter call centra. Mezi interní procesy patří přijetí, předání, přesměrování hovoru, administrace hovoru a její zpracování, plánování směn, alokace operátorů do jednotlivých týmů. Externí procesy jsou takové podnikové procesy, které procházejí napříč celou společností. Například přijetí objednávky, zřízení, změna nebo zrušení produktu či služby, marketingové nebo prodejní kampaně, vyřízení dotazu nebo stížnosti týkající se produktu, faktury, upomínání nebo vymáhání pohledávek.

Procesy ve společnosti Lion Teleperformance Česká republika jsou hlavně komunikace se zákazníkem, zejména sdělování určitých informací, řešení problémů, stížností, reklamací. Záleží na druhu projektu. V probíhajících procesech vznikají i kritická místa, kdy může dojít k selhání zařízení nebo k selhání zaměstnanců.

Při telefonním rozhovoru může dojít k selhání zařízení, pokud člověka na druhé straně vůbec neslyšíme nebo už při zvednutí je hovor hluchý. Z hlediska operátora vyřizujícího hovor může dojít k selhání v případě podání nesprávných informací, neznalost produktu, použití nevybíravých slov a dalších skutečností. Další možností selhání jsou stížnosti. V tomto případě by měla mít společnost plán, jak budou vyřizovány. Důležité je, aby společnost dokázala pochybení napravit. Konkrétním příkladem v předcházení těchto nedorozumění je zpětná vazba, která má zpravidla charakter aktivního telemarketingu. Společnost si u Lion Teleperformance Česká republika sjedná službu, kdy operátoři obvolávají z poskytnuté databáze klienty např. banky, u kterých zjišťují většinou pomocí

dotazníku, který vypracovala v našem případě banka, zda jsou klienti se službami spokojeni, co se jim nelíbí a co by zlepšili tak, aby se společnost mohla zaměřit na konkrétní zlepšení podle zjištěných skutečností.

3.4 SWOT analýza Lion Teleperformance ČR

SILNÉ STRÁNKY

- Obchodní značka
- Rozmanitost poskytovaných služeb
- Kvalitní management
- Certifikát jakosti ISO 9001:2000
- Člen ADMAZ
- Spolupráce s UNICEF
- Příjemná atmosféra na pracovišti
- Úspěšnost projektů

SLABÉ STRÁNKY

- Služby operátorů pouze v českém jazyce
- Omezená kapacita pracoviště
- Počáteční nezkušenost operátorů

PŘÍLEŽITOSTI

- Oslabení konkurence
- Rozvoj nových služeb
- Oslovení nových segmentů trhu
- Růst poptávky

HROZBY

- Konkurence v odvětví
- Odchod zaměstnanců ke konkurenci
- Nedostatek zdrojů pro investice

3.4.1 Popis SWOT analýzy

Velmi významnou událostí společnosti bylo spojení se světovou obchodní značkou Teleperformance, která je známá po celém světě a už samotný název klientovi může napovědět o vysoké kvalitě poskytovaných služeb.

Kvalitní vedení společnosti hraje určitě taktéž významnou roli. Společnost je členem Asociace direct marketingu a zásilkového obchodu, vlastní certifikát managementu jakosti, což vypovídá o vysoké kvalitě.

Významným prvkem společnosti je široká nabídka služeb, která je schopna oslovit velké množství zákazníků a tím, že zákazníci mohou přijít se svým návrhem, který je společnost schopna zorganizovat jak v pobočkách v České republice, tak i v ostatních zemích se může stát pro klienta určitě lákavou nabídkou. Úspěšnost reklamních kampaní a dalších projektů velkých společností a určitě organizování informační linky pro UNICEF má také podíl na dobrém jménu společnosti.

Mezi slabší stránku společnosti patří jednoznačně nízká jazyková vybavenost operátorů, zvláště při komunikaci cizími jazyky. Společnost má spíše zkušenosti s tuzemskými klienty a jejich zákazníky. Mnoho z uvedených konkurentů nabízí kvalifikované operátory komunikující anglickým, německým a také francouzským jazykem.

K příležitostem společnosti patří vývoj dalších služeb, který může umožnit růst poptávky po těchto produktech a tím i oslabení konkurence, pokud společnost může nabídnout to, co druhá společnost nemá. Dále také pronikání na další nové trhy, ve kterých prozatím telemarketing nenašel uplatnění.

Hrozbami společnosti je určitě konkurence v odvětví. Pokud společnost nenabídne něco více, může ztratit postavení na trhu. Důležitou roli také hraje postavení k zaměstnancům. Pokud se jim společnost dostatečně nevěnuje, neuspokojuje jejich potřeby a přání, může dojít k přechodu ke konkurenci, což je právě v telemarketingu velmi časté, pokud se ve městě nachází více firem s tímto zaměřením, a tak by společnost měla své síly zaměřit právě na péči o zaměstnance.

3.5 Konkurence Lion Teleperformance Česká republika

Jako každá společnost, tak i Lion Teleperformance ČR má konkurenci. I když telemarketing je v podstatě stále novým oborem, na trhu je mnoho společností poskytujících podobné služby. Většina konkurentů má svá sídla nebo pobočky v Praze a Brně, ale i v dalších městech.

3.5.1 Telemarketing Prague a.s.



Společnost byla založena roku 2000. Provozuje externí call centrum s počtem 320 operátorských pracovišť, které poskytuje služby telemarketingu, internetového a přímého marketingu.

Mezi významné zákazníky patří Bawag Bank, Českomoravská stavební spořitelna, Telefónica O2, Oriflame, Home Credit, Otto, Nissan atd.

3.5.2 MediaServis s.r.o.



Společnost se sídlem v Brně je profesionálním partnerem pro poskytování služeb zákaznického servisu. Služby zákaznického servisu *mediacall* zahrnují kompletní služby s využitím aktivního a pasivního telemarketingu a ostatních marketingových prostředků, jako například direct mailu. Nedílnou součástí jejich služeb je i návrh koncepce a detailní zpracování telemarketingových kampaní.

3.5.3 Cortex, spol s. r. o.



Společnost byla založena v roce 1992 v Praze jako dceřinná společnost švédské firmy CORTEX International AB, která působí na trhu v oboru direct marketing. Poskytuje direct marketing, databázový marketing, on-line marketing, komunikační centrum a další.

Mezi nejvýznamnější klientelu patří Shell, MF DNES, Peugeot, Kodak, Quelle, Baťa, Fiat, Casio, Agip, Multitabs, ProFitness atd.

3.5.4 Europe Calling a.s.



Společnost působí na českém trhu od roku 1998 v Praze. Společnost poskytuje komplexní služby call centra a kombinuje tradiční a moderní způsoby komunikace (telefon, fax, dopis, internet, mobilní komunikace, e-mail a SMS). Pracuje na bázi outsourcingu, tzn. předání práce, která není hlavní činností klienta, odborníkům, jenž ji provádějí efektivněji, rychleji, pružněji a levněji.

Nejvýznamnější klientelu tvoří UPC, MF DNES, GTS, Starobrno, Relax radio, Moje kopretina atd.

3.5.5 DIMAR s.r.o.



Jedná se o direct marketingovou agenturu se sídlem v Praze, která je členem mezinárodní poštovní a expresní skupiny. Je specialistou na OneToOne komunikaci a dialog marketing. Nabízí pronájem a prodej databází, informační a poradenské linky, SMS a MMS kampaně, webové prezentace a aplikace, multimediální kreativní koncepce, grafické zpracování, předtisková příprava, produkce tiskovin a reklamních předmětů, personalizovaný tisk, kompletace direct mailů, balení reklamních materiálů, rozesílání zásilek, marketingové analýzy, výzkumy, oční kamera, hloubkové individuální rozhovory a prezentace.

Mezi významné klienty patří Canon CZ, Citybank, ČSOB Pojišťovna, Hewlett-Packard, Import Volkswagen Group – Audi, Seat, Volkswagen, Mazda, Microsoft, Motorola atd.

3.5.6 ComGate a.s.



Společnost vznikla roku 2000 v Praze. Je jedním z předních poskytovatelů služeb interaktivního marketingu, mobilní zábavy a řešení mPlateb v České republice a na Slovensku a zprostředkovaně působí i v dalších zemích. V oblasti interaktivního marketingu poskytuje poradenství (marketingové, právní a technologické), vytváří a provozuje moderní služby na míru a dle požadavků zákazníků.

Významnými klienty společnosti jsou Avon, Benzina, Bohemia Sekt, Elektrolux, Marlboro, Oxy, Pepsi, Škoda Auto, Tesco, Vitana atd.

3.5.7 Efficia Praha spol s. r. o.



Společnost byla založena v roce 2003 s cílem poskytovat vysoce kvalitní telemarketingové služby finančním subjektům. Během tří let se díky rozšíření služeb z klasického telemarketingu až k poskytování komplexního CRM a správy kampaní vyprofilovala v renomovanou marketingovou společnost. Nabízí pasivní a aktivní SMS marketing, Direct Mail, vývoj webových aplikací, CRM a další.

Nejvýznamnějšími klienty společnosti jsou Telefónica O2, Vodafone Czech Republic Raiffeisenbank, Oborová zdravotní pojišťovna, Danone, Sodexo Pass ČR, a.s. atd.

3.6 Projet Lion Teleperformance ČR a společnosti České radiokomunikace, a.s.

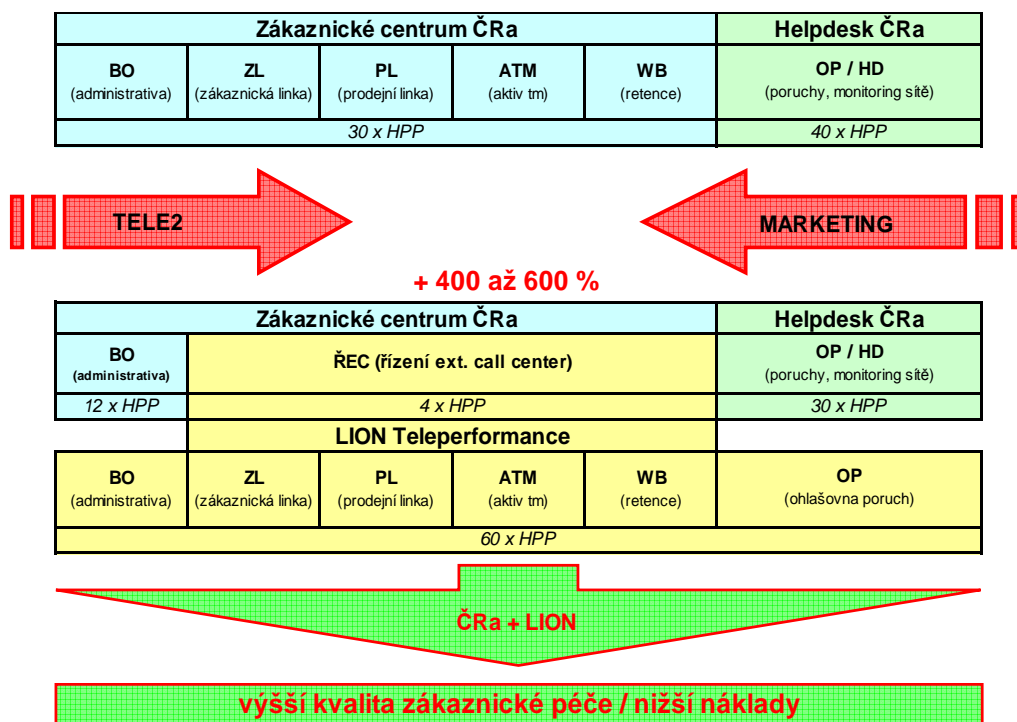
České radiokomunikace, a. s. jsou moderní telekomunikační společnost s celostátní působností. Právě tato společnost začala od června 2006 spolupracovat s Lion Teleperformance na projektu Péče o zákazníka. Už v červnu 2006 vznikla pro zákazníky Tele2 zákaznická linka, byl zahájen provoz prodejní linky produktů a služeb ČRa, připojení do telekomunikační sítě ČRa, instalace interních informačních systémů ČRa, začalo probíhat intenzivní produktové školení operátorů a provoz přibližně 50 000 hovorů měsíčně. V současnosti spolupráce společností neustále pokračuje. Služby pro zákazníky ČRa jsou nadále rozšiřovány. Jedná se zejména o elektronickou komunikaci s klienty, věrnostní programy, výpovědi služeb, aktivní telemarketing, ohlašovnu poruch, prodejní linky, průzkumy spokojenosti zákazníků atd. Neustále se zvyšuje jak technologie a podpora, tak i kvalita péče a práce s operátory. Neustále probíhá monitoring a hodnocení kvality hovorů, trénink operátorů, důležitá je i zpětná vazba ČRa – Lion – ČRa, rozbor kvality se zástupci ČRa a Lion Teleperformance ČR, pravidelné motivační soutěže, akce se zástupci ČRa atd.

Trendy ve spolupráci

Telefonický styk s klienty je zajišťován operátory Lion Teleperformance ČR a interním pracovníkům ČRa jsou předávány individuální požadavky klientů. Rozšíření technických znalostí operátorů se týká například v případě ohlašovny poruch. U vybraných typů závad probíhá jejich lokalizace a odstranění přímo při hovoru s klientem. Maximální

snahou operátora je vyřídit požadavek již při prvním kontaktu s klientem. Rutinní administrativní činnosti jsou zpracovávány pracovníky Lion Teleperformance ČR.

Obrázek 6 Spolupráce Lion Teleperformance ČR a České radiokomunikace a.s.



Zdroj: Interní materiál společnosti Lion Teleperformance ČR

4 Návrhy, řešení, doporučení

V loňském roce jsem v této společnosti měla možnost pracovat jako operátorka na různých projektech pasivního i aktivního telemarketingu. Měla jsem možnost blíže poznat prostředí, ale i jednotlivé pracovníky společnosti. Společnost je velmi nápavitá a snaží se různými způsoby zlepšit prostředí společnosti a motivovat zaměstnance.

Najít nějaká nová řešení, zlepšení pro společnost, je velmi obtížné, ale v dalších řádcích bych se o to ráda pokusila. Nejprve bych začala novými zlepšeními, které společnost nedávno zavedla.

4.1 Aktuální změny společnosti

Myslím si, že společnost již v této době velmi dbá na péči o zaměstnance a snaží se je motivovat k co nejlepším výsledkům a také k tomu, aby se v práci cítili příjemně.

I zaměstnanci mají možnost přispívat svými nápady, zejména prostřednictvím vánoční akce „Dopisy Ježíškovi.“ Touto cestou mohli zaměstnanci psát v období před Vánoci svoje přání a vhazovat je do krabice umístěné na recepci. Díky této možnosti došlo k řadě zlepšení. Velmi příjemnou změnou se stalo snížení ceny nápojů, kdy se společnost rozhodla dotovat nápojový automat. Dále vyhradila jeden počítač pro volný přístup zaměstnanců k internetu. Každý pracovník má na svém počítači přístup, ale pouze pro pracovní účely, pokud zákazník vyžaduje najít nějakou informaci, například poskytnutí informace o nejbližší pobočce, její otvírací době, a tak toto řešení mnozí zaměstnanci uvítali. Dále na návrhy zaměstnanců došlo od 1.2.2008 ke zvýšení hodinové sazby, což je pro zaměstnance taktéž pozitivní. Došlo k pořízení lepšího vybavení pro práci operátora a další. Myslím si, že takovými kroky si společnost získává své zaměstnance a vytváří si mezi nimi dobrou image. Další motivací pro zaměstnance byl nápad, který už je zaveden déle, ale určitě také přispívá ke zlepšení vztahů a prostředí ve společnosti. Pokud mají operátoři dobré výsledky na daném projektu jako skupina, 2x do měsíce ve vyhrazených dnech většinou teamleader rozdává snídani.

Jak už jsem uvedla v předešlé kapitole, společnost podporuje celosvětovou neziskovou organizaci UNICEF. Společnost pro účastníky tohoto projektu pořádá ještě před samotným odblokováním informačních linek velkolepý raut. Tímto gestem společnost vyjadřuje poděkování všem zaměstnancům (managementu, koordinátorům, technikům, operátorům), kteří se na tomto projektu podílí.

4.2 Nové možnosti změn, doporučení

Jak již bylo zmíněno, společnost nabízí širokou škálu produktů, služeb a nových řešení pro své klienty. Má mnoho možností, jak zajistit kvalitní služby, které pozitivně ovlivní zákazníky jednotlivých klientů. Call centrum společnosti určitě nepatří k nejmenším. Dohromady v obou pobočkách společnost (Pardubice, Hradec Králové) pracuje asi 300 operátorů. Počet operátorů se odvíjí od nabídky a velikosti projektů, na kterých mohou pracovat. Ovšem znalosti cizích jazyků operátorů nejsou na vysoké úrovni. Když jsem se v části práce zaměřila na popis konkurence a jejich poskytované služby zjistila jsem, že mnoho z těchto společností nabízí uskutečňování projektů operátory mluvící samozřejmě českým jazykem, ale výjimkou nejsou ani operátoři, kteří jsou zaměřeni na různé cizí jazyky. Zejména se jedná o anglický, německý, francouzský, ale i ruský jazyk.

Lion Teleperformance prozatím nepatří mezi poskytovatele služeb i pro zahraniční zákazníky. Mohla by to pro ně být další možnost uplatnění, získávání a rozvíjení zkušeností v této oblasti. V současnosti se může stát, že do call centra zavolá nějaký cizinec a potom nastává problém, jak s ním vyřešit jeho požadavek.

Prvním návrhem pro společnost může být úvaha, zda přijmout operátory, kteří by se specializovali pouze na zahraniční zákazníky. V tomto okamžiku ale nastává otázka, zda by to bylo pro společnost výhodné, zda by měla tyto pracovníky čím zaměstnat. Řešením by mohl být buď samostatný projekt pro zahraniční zákazníky, kde by bylo plně využito kvalit operátorů, kteří mluví plynule cizím jazykem. Zde ovšem nastává problém, jestli je projekt společnost schopna zajistit, aby byl operátor plně využit v případě trvalého pracovního poměru.

Spíše z mého pohledu lepším řešením se mi jeví přijmutí operátorů, kteří ovládají alespoň dva cizí jazyky. Mohli by pracovat na různých projektech, které by byly k dispozici a zároveň by měli své přesně určené pracovní místo, kam by byly přesměrovány všechny cizojazyčné hovory. Ostatní operátoři by byli srozuměni s možností, jak vyřídit takový hovor, měli by dostat instrukce, kam hovor přepojit, kde bude kvalitně vyřízen.

4.3 Výzkum kontaktních center v ČR

Tento marketingový výzkum byl proveden roku 2006 společností Genesys Telecommunications Laboratories. Před dvěma lety bylo v České republice 700 call center a tento počet se od roku 2006 jistě zvýšil. Z databáze 700 call center bylo osloveno 580 kontaktních center. Nejprve byl rozeslán oficiální dopis kontaktním osobám s odkazem na dotazník pro vyplnění. V případě, že tak oslovené osoby učinily, byly jim zdarma zaslány výsledky výzkumu a mohly tak zjistit, jak si jejich společnost stojí ve srovnání s konkurencí. Další částí výzkumu bylo rozesílání e-mailů kontaktním osobám s odkazem na dotazník a poslední částí byl telefonický kontakt respondentů, kteří dotazník nevyplnili. Celkem z 580 kontaktů společnost získala 252 odpovědí. Dotazník obsahoval 24 otázek.

4.3.1 Zjištěné výsledky

Bylo zjištěno, že podle dotázaných osob je nejvíce interních call center (60%), které si budují společnosti pro zkvalitnění poskytovaných služeb svým zákazníkům. Externí call centra se vyskytují přibližně ve 12% případů. Obory využívání kontaktních center jsou nejvíce zaměřeny zejména na marketing a prodej (26%), dále na oblast finančnictví (23%) a telekomunikace (22%). Nejvíce se tato centra zabývají informačními linkami pro veřejnost (73%), dále reklamami produktů a služeb s tím spojených (73%) a řešením problémů stávajících klientů (71%). I laik může odhadnout, kde se nejčastěji vyskytují tato centra. Jedná se o velká (krajská) města, kde společnosti nacházejí mnoho příležitostí, jak se v tomto oboru uplatnit. Městy jsou tedy Praha (57%) a také Brno (Jihomoravský kraj 10%). Ostatní kraje tvoří podíly asi 5%. Tím, že Lion Teleperformance Česká republika patří mezi externí call centra, která nejsou v okolí častá, nenajde společnost v Pardubickém kraji konkurenci takových rozměrů. Výzkum prokázal, že nejvíce jsou zpracovávány telefonické hovory příchozí i odchozí, dále e-maily taktéž příchozí i odchozí. Na trhu, co do počtu zaměstnaných operátorů, dominují především velká call centra, která zaměstnávají od 101 – 500 operátorů (59%). Vlastníky těchto center jsou obvykle přední telekomunikační, finanční a energetické společnosti. Menší centra patří buď telemarketingovým firmám nebo středně velkým podnikům z různých odvětví. Přibližně 36% call center zaměstnává do pěti operátorů, jedná se tedy o malá interní call centra, která chtějí zlepšit komunikaci mezi společností a zákazníkem. Další zjištění se týkalo pokrytí služeb. Většina interních kontaktních center pokrývá svými službami pouze ČR (70%). Větší call centra pokrývají více zemí s minimálně třemi obslužnými jazyky (50%). 17% tvoří call centra poskytující své služby v České

republike a na Slovensku. Důležitou součástí call center je úroveň znalostí cizích jazyků operátorů. Mnoho center je zaměřeno na cizí řeči, které tvoří podíl 80% a tedy z dotazovaných center se jim věnuje 30 %. Dále pak podíl operátorů hovořících cizími jazyky do 15% využívá 36% společností. Nejrozšířenějším cizím jazykem je angličtina, němčina a francouzština. Interní call centra mají nejčastěji jednosměnný provoz pouze v pracovních dnech, oproti tomu interní a externí call centra, která obsluhují ve více jazycích, mívají nepřetržitý provoz (včetně víkendů). Dalším zjištěním je poměr vyřízených hovorů prostřednictvím hlasového systému a hovory zpracovávanými operátory. 60% call center využívá vyřizování hovorů prostřednictvím operátorů a služby jsou z 33% poskytovány zákazníkům zdarma – týká se většinou interních call center. Velká call centra poskytují z větší části placené služby. Počet zákazníků tvoří ze dvou třetin méně než 2000 osob.

4.4 Trendy společnosti

Trend pro společnost se v dalších letech rozvoje týká oblasti zákaznické péče, která je velmi silně vnímána jako obrovský potenciál. Nejedná se pouze o pasivní telemarketing, ale také o **informační linky, zákaznický servis, uvítací hovory, informace o nových možnostech, službách, upozornění na pohledávky, ušití služby (produktu) na míru** a mnoho dalších inovativních projektů. Jedná se tedy o to, co koneční spotřebitelé budou stále častěji vnímat a vyžadovat od svých dodavatelů a zároveň se jedná i o měřítko, jehož prostřednictvím se budou společnosti navzájem porovnávat. **Společnost by se tedy měla zamýšlet nad tím, jak rozvinout se zákazníkem takovou spolupráci a takový vztah, aby neměl potřebu službu nebo produkt měnit a odcházet ke konkurenci.** Společnost by se měla snažit mít maximálně loajální klientelu. Určitě i v telemarketingu začíná platit heslo „**náš zákazník, náš pán**“ a to je obrovský krok vpřed. Společnost musí „bojovat“ o každého klienta, protože každý ztracený se jen velmi těžce a draze nahrazuje novým.

Dalším úkolem, před kterým společnost v telemarketingu na českém trhu stojí, je zabezpečení maximálně kvalitní a profesionální obsluhu linky ať už příchozích nebo ochozích hovorů. V západní Evropě je stále častější jev, že operátory na linkách bývají často lidé se specializovaným vzděláním – např. medicínským, technickým, právnickým, ale je pravda, že projekty telemarketingových společností jsou propracované jiným směrem. Například projekty týkající se lékařství nejsou v České republice moc známé. Roste potřeba po zabezpečování provozu určitých linek opravdovými profesionály a odborníky v oboru. Myslím si, že pro Lion Teleperformance je důležité zkvalitňovat služby prostřednictvím takto

vzdělaných osob, což může přinést očekávané výsledky. Aby bylo možno takové odborníky zaměstnávat, je třeba nabídnout jim takový projekt, ve kterém by využili své schopnosti a dovednosti.

Společnost, ale i její konkurence se zabývají tradičními obory, jak již bylo zmíněno i ve Výzkumu kontaktních center v České republice v roce 2006. Těmito obory jsou marketing a prodej zaměřen na prodej hmotných produktů, dalším oborem je finančnictví a telekomunikace (projekt se společností České Radiokomunikace a.s.). Společnost by se měla zaměřit na nové segmenty trhu, které jsou nutností, aby obstála v konkurenčním boji. Segment který je současně velmi opomíjen je **státní sektor** a tady vidím pro společnost uplatnění. Pokud by se společnost zaměřila na vládní a ministerské orgány, krajské úřady, magistráty, samosprávy, města, obce, sdružení a další, telemarketingem dosud nedotčené segmenty, může získat obrovský okruh zákazníků. Společnosti se může otevírat možnost pořádání průzkumů trhu, zjišťování konkrétních názorů obyvatelstva, poskytování různých informací občanům a mnoho dalších skutečností. Příkladem Lion Teleperformance ČR může být její mateřská společnost ve Francii, která poskytuje mnoho služeb ve státním sektoru. Příkladem je služba zavedená státním úřadem pro seniory. Jedná se o aktivní telemarketingová kampaň, která v případě, že venkovní teplota stoupne nad určitou úroveň, připomíná registrovaným seniorům pitný režim a užívání svých léků. Myslím si, že prozatím taková forma telemarketingové kampaně státní sektor nečeká, ale postupem času až dojde k rozvoji a telemarketing bude ve státním sektoru samozřejmostí, může na podobné projekty dojít. Společnost má velkou výhodu, že je člen skupiny Teleperformance, protože má velkou možnost porovnávat rozsah telemarketingových a dalších služeb komunikačního centra jak v Evropě, tak i v ostatních zemích světa. Tím získává velmi cenné podněty a zkušenosti vyspělejších kolegů a může být dobře připravena na další etapy vývoje telemarketingu v České republice i na Slovensku.

4.5 Jak motivovat operátory

Jak už bylo několikrát zmíněno, celá společnost závisí hlavně na kvalitě operátorů, kteří zprostředkovávají hovory se zákazníky. Nejen že by měli absolvovat komunikační školení, ale jejich hovory by měly být neustále sledovány a hodnoceny. Myslím si, že Lion Teleperformance ČR je v tomto počínání velice aktivní. Při mé spolupráci se společností jsem se mnohému naučila právě v komunikaci, ale pravdou zůstává fakt, že komunikační školení probíhala spíše na začátku spolupráce popř. při novém projektu.

Myslím si, že by bylo pro operátory vhodné provádět více takových školení. Nabízí se otázka, jak řešit samotnou motivaci operátorů. I když se může zdát, že je to jednoduché povídat si se zákazníky, řešit jejich požadavky a správně je informovat, není tomu tak. Na operátora jsou kladeny vysoké požadavky na znalosti a profesionální vystupování, a proto dochází často ke stresovým situacím. Proto se všeobecně call centra snaží motivovat své zaměstnance tak, aby dosahovali požadované výsledky a snížila se fluktuace zaměstnanců. Tím, že se zvýší motivace může dojít ke zvýšení výkonu operátora až o 20%. Myslím si, že by bylo dobré jak pro udržení svých stávajících zaměstnanců, tak i pro získání nových zaměstnanců, aby společnost neustále propracovávala tuto motivaci. Vhodným řešením mohou být různé soutěže podporující týmovou práci i práci jednotlivců. V tomto ohledu by měl být aktivní především teamleader, stejně tak jako personální oddělení. Teamleader má blízko ke svým podřízeným, zná jejich postoje k této práci, názory, co se jim líbí a co ne a tím si může udělat obrázek a snažit se přemýšlet, čím jejich postoj změnit, samozřejmě se souhlasem vedení společnosti. Hodnocení operátorů podle výkonu není vždy dobrým řešením. Někdo dosahuje naprosto vynikajících výsledků, ale na druhé straně jsou i tací, kteří přes svoji píli pořád za těmi nejlepšími zaostávají a v hodnocení podle výkonu na některé předem určené mety nemusí vůbec dosáhnout. Pro motivaci by měli být stanoveny takové skutečnosti, které motivují jak ty nejlepší, tak i ty průměrné operátory. Myslím si, že by bylo dobré zavést **herní aktivity pro zvýšení výkonnosti. Například zpříjemnit pracovní prostředí**, v aktivním telemarketingu vytvořit například plakát s motivem projektu pro jednotlivé operátory, kteří si plní svoje cíle tím, že dosahují určitého počtu zákazníků, kteří souhlasili s jejich nabídkou (v telemarketingu se používá výraz OK, tedy kolik zákazníků operátor získal buď pro koupi nebo vyzkoušení nějakého produktu, nebo např. pro domluvení schůzky se svým bankovním poradcem atd.) a tyto OK znázorňovat na plakátu, kde by bylo jasně vidět, jak je kdo z operátorů úspěšný. Dalším důležitým motivem by mohla být i motivace různými **benefity pro zaměstnance** jako například zajištění pitného režimu pro nejlepší operátory, poukazy na vitamíny, masáže, zavedení ovocných dnů nebo dnů podporujících pitný režim. Lákavou nabídkou se mohou stát i firemní večírky, společenské a sportovní akce, což by mohli zaměstnanci taktéž uvítat. Ráda bych uvedla některé příklady využívané společností k dosažení výborných výkonů. Jedná se losovací soutěž, kdy operátor získává losy za určité splněné cíle na projektu, které vhodí do losovací krabičky. Losy jsou určeny pro všechny – stálé zaměstnance, nováčky i senior operátory. Operátoři tak mají možnost získat zajímavé ceny, když se opravdu snaží. Konkurenční společnost Telemarketing Prague se také zabývá motivací operátorů a klade velký důraz na práci v týmu. V této společnosti proběhla soutěž

s názvem Cesta kolem světa, kde se nejlepšímu týmu předával putovní pohár. Motivací pro ostatní tedy bylo získání tohoto poháru a pro tým, který získal tento pohár zase udržení si tohoto ocenění i v dalším ročníku. Tímto způsobem může docházet k rekordním výsledkům.

Dalším trendem, kterým by mohla společnost zaujmout potenciální zaměstnance je **Homeshoring**. Jedná se o novinku v zaměstnávání pracovníků. Naplň práce je stejná, tedy telefonní operátor, ale jedná se o práci z pohodlí domova. Tento způsob zajišťuje maximální ochranu a bezpečnost dat a záznamů před případným zneužitím. Pro společnost by mohl být výhodný z hlediska získání zaměstnanců ze vzdálenějších míst, kteří mají o práci operátora zájem, ale z hlediska dostupnosti místa pracoviště, je to pro ně nepřijatelné. Takový operátor pracující doma musí mít samozřejmě základní vybavení, jedná se o počítač s připojením k internetu. Prostřednictvím nainstalovaného systému je mu umožněno přihlásit se k ústředně a softwaru v call centru. Všechny hovory operátora jsou nahrávány a pravidelně zvýšeně monitorovány. Možnost využití této práce je v oblasti aktivního i pasivního telemarketingu.

Existuje mnoho nápadů a nových trendů, kterými se může společnost inspirovat. I když společnost patří k těm vyspělejším, co se týká zavádění novinek, měla by tyto možnosti neustále uplatňovat více a více v poskytování služeb, aby zákazník byl nadmíru spokojen.

5 Závěr

V současné době se společnost, která chce zaujmout významné postavení na trhu, neobejde bez marketingu a jeho podrobného rozpracování tak, aby bylo dosaženo stanovených výsledků a především spokojenosti zákazníků.

Marketingový mix je zvláště důležitý prvek, ve kterém musí být všechny jeho složky sladěny tak, aby působily správným způsobem na společnost a na samotné zákazníky. Mnoho společností pro zjednodušení komunikace se svými zákazníky využívá telemarketing, který je dnes již běžnou součástí života moderního člověka. Současný člověk totiž hledá možnost jak ušetřit čas, a tak využívá výhod telefonu nebo internetu z pohodlí svého domova či pracoviště. Na společnost, která se zabývá poskytováním telemarketingových služeb jsem se ve své práci zaměřila.

„Hlavní cíl bakalářské práce byl naplněn jednak v teoretické části definováním základních pojmů marketingu se zaměřením na marketing služeb, popis marketingového mixu a marketingového mixu služeb a v praktické části podrobným popsáním situační analýzy a marketingového mixu společnosti Lion Teleperformance Česká republika a v návrzích řešení, jak zlepšit poskytování služeb pro zákazníky zejména v oblasti lidských zdrojů společnosti.“

6 Použitá literatura

LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, G., KOTLER, P., *Marketing: an introduction: international edition*, 7 th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, c2005. ISBN 0-13-127312-4.
- [2] FORET, M., a kol., *Marketing - základy a postupy*, 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.
- [3] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M., *Marketing služeb*, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
- [4] KOTLER, P., Armstrong, G., *Marketing*, Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [5] KOTLER, P. *Marketing management*, 1. Vydání, Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [6] KOTLER, P., KALOVÁ, J., *Marketing v otázkách a odpovědích*, 1. Vydání, Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0518-0.
- [7] SANTLEROVÁ, K., *Telemarketing v praxi*, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471-536-0.
- [8] VACULÍK, J., *Základy marketingu*, 2. Vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-583-8.

INTERNET

- [9] <http://admaz.cz/>
- [10] <http://czech-engineering.com/>
- [11] <http://ekotoxa.cz/>
- [12] <http://mam.ihned.cz/>
- [13] <http://marketingovenoviny.cz/>
- [14] <http://teleperformance.cz/>

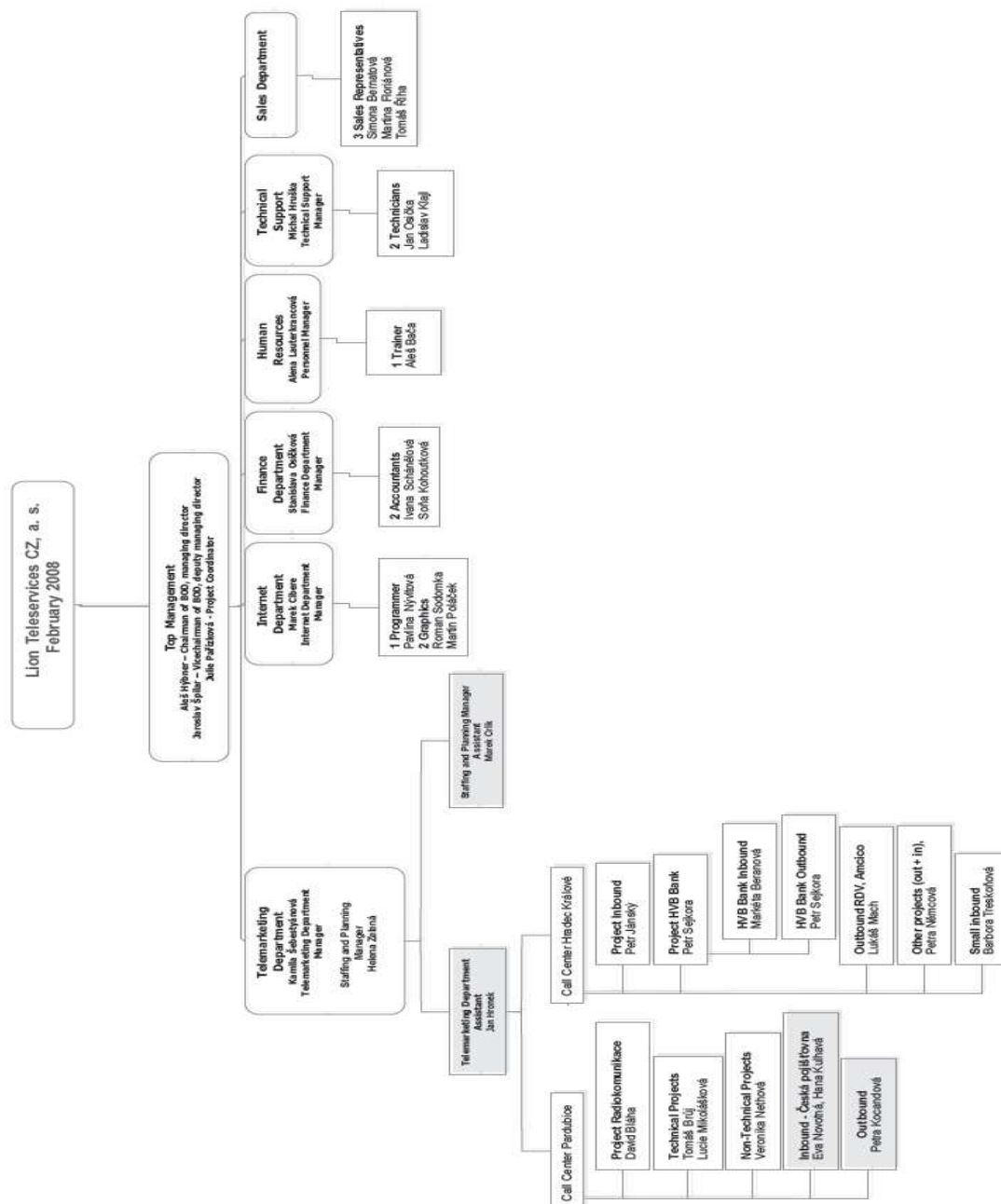
OSTATNÍ

- [15] Interní materiály společnosti Lion Teleperformance Česká republika

7 Přílohy

Příloha č. 1

Organizační struktura společnosti Lion Teleperformance Česká republika



Příloha č.2

Významní klienti společnosti Lion Teleperformance Česká republika

