

Univerzita Pardubice

Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza zadavatelů projektů pro outsourcing služeb call centra Teleperformance v České republice a návrh metodiky pro odhad základních parametrů trhu

Ondřej Branda

Bakalářská práce

2012

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej Branda**
Osobní číslo: **D08928**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojih**
Název tématu: **Analýza zadavatelů projektů pro outsourcing služeb call centra Teleperformance v České Republice a návrh metodiky pro odhad základních parametrů trhu**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Charakteristika společnosti Teleperformance
 2. Možnosti outsourcingu služeb call center
 3. Analýza stávajících a potencionálních zadavatelů projektů pro outsourcing služeb call centra Teleperformance
 4. Návrh a zhodnocení řešení metodiky pro odhad základních parametrů trhu
- Závěr

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

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

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2012**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 31.5. 2011

Ondřej Branda

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Mgr. Julii Pařízkové Deputy Managing Director ve firmě Teleperformance za svou pomoc, čas a poskytnutí materiálů a informací potřebných k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucímu mé práce Ing. Danielu Salavovi, Ph.D. za jeho připomínky, podněty a čas, které mi věnoval při psaní této práce.

ANOTACE

Tato bakalářské práce se věnuje analýze zadavatelů projektů pro outsourcing služeb call centra Teleperformance v České republice a návrhu metodiky pro odhad základních parametrů trhu. V závěru práce je řešen návrh způsobů na oslovení nových zadavatelů projektů outsourcing.

KLÍČOVÁ SLOVA

Outsourcing, call centrum, Teleperformance

TITLE

Analysis of projects submitters for outsourcing services of call center Teleperformance in the Czech Republic and proposal for estimation of basic market parameters

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on Analysis of projects submitters for outsourcing services of call center Teleperformance in the Czech Republic and proposal for estimation of basic market parameters. In conclusion the proposal is designed to address new ways of contracting outsourcing projects

KEYWORDS

Outsourcing, call center, Teleperformance

Obsah

ÚVOD.....	9
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TELEPERFORMANCE.....	11
1.1 CALL CENTRUM	11
1.2 SPOLEČNOST TELEPERFORMANCE	12
1.3 TELEPERFORMANCE V ČR	12
1.4 PORTFOLIO SLUŽEB.....	13
1.4.1 Inbound.....	13
1.4.2 Outbound.....	14
1.4.3 Back Office	15
1.4.4 Spotřebitelské akce / věrnostní programy.....	16
1.4.5 Mobilní marketing	17
1.4.6 E-mailing.....	18
1.4.7 Direct mail	19
1.4.8 IVR.....	20
1.4.9 Facebook, sociální sítě	20
1.4.10 Chat on-line	20
1.4.11 Školení	21
1.4.12 Mystery calls.....	21
1.5 CRM – ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY.....	22
1.5.1 Typy CRM.....	23
1.5.2 Technologie.....	24
1.5.3 Přínosy CRM.....	26
1.5.4 Bezpečnost.....	26
2 MOŽNOSTI OUTSOURCINGU SLUŽEB CALL CENTER	27
2.1 OUTSOURCING	27
2.2 DŮVODY PRO VYUŽITÍ OUTSOURCINGU	27
2.3 OBLASTI VHODNÉ PRO OUTSOURCING	31
2.4 OUTSOURCING CALL CENTRA	31
2.4.1 Faktory pro výběr call centra	32
2.4.2 Cenové porovnání	33
2.4.3 Výhody outsourcingu call centra	33
2.5 POHLED PSYCHOLOGA NA CALL CENTRUM	34
3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH A POTENCIÁLNÍCH ZADAVATELŮ PROJEKTŮ PRO OUTSOURCING SLUŽEB CALL CENTRA TELEPERFORMANCE ČESKÁ REPUBLIKA	37
3.1 CALL CENTRA V ČR.....	38
3.2 ANALÝZA VLIVU PROSTŘEDÍ NA CALL CENTRA.....	38
3.3 PRŮZKUM CALL CENTER ČR.....	40
3.3.1 Problémy s automaty call center	40
3.4 VLASTNÍ PRŮZKUM.....	41
3.4.1 Analýza oslovených zadavatelů projektu outsourcing	41

4	NÁVRH A ZHODNOCENÍ ŘEŠENÍ METODIKY PRO ODHAD ZÁKLADNÍCH PARAMETRŮ TRHU	46
4.1	HLAVNÍ KLADY EXTERNÍHO CALL CENTRA	46
4.2	VOLBA ZADAVATELŮ PROJEKTŮ OUTSOURCING	47
4.2.1	<i>Firmy s orientací na koncového zákazníka.....</i>	<i>47</i>
4.2.2	<i>Zacílení na malé a středně velké firmy</i>	<i>47</i>
4.3	VYUŽITÍ MODERNÍCH TECHNOLOGIÍ	48
4.3.1	<i>Mobilní marketing</i>	<i>48</i>
4.3.2	<i>Facebook marketing</i>	<i>50</i>
4.4	JINÉ FORMY SPOLUPRÁCE.....	50
4.5	UKAZATELE KVALITY.....	51
	ZÁVĚR.....	54
	POUŽITÁ LITERATURA.....	56
	SEZNAM TABULEK.....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM ZKRATEK.....	61
	SEZNAM PŘÍLOH	62

ÚVOD

Outsourcing je v současné době považován za jeden z nástrojů ke zvýšení efektivnosti a konkurenceschopnosti podniku ve všech hospodářských odvětvích. Jeho význam plyne z přenechání vybraných činností firmy externí společnosti za účelem snížení nákladů a získání vyšší kvality, nejčastěji se však jedná o kombinaci obou těchto faktorů. Význam outsourcingu na českém trhu vzrostl především se vstupem ČR do Evropské unie, kdy byly společnosti působící na českém trhu nuceny vyrovnat se svým zahraničním konkurentům.

Outsourcing call center je v dnešní době pro řadu firem nepostradatelný a velmi výhodný. Specializované call centrum, která má k dispozici dostatek kvalifikovaných odborníků, či nejnovější technologie dokáže rychleji a efektivněji shromáždi, rozčlenit využít a analyzovat potřebné informace. Zadavatelé projektů outsourcing se tak mohou plně věnovat své hlavní činnosti, což vede k úspoře nákladů. Outsourcing call center vychází ze stejných pravidel jako outsourcing obecný, liší se však v několika málo faktorech typických pro prostředí call center. Nejdůležitější faktory pro efektivní outsourcing call centra jsou technologie, kterými dané call centrum disponuje a dostatek kvalifikovaného personálu.

Tato bakalářská práce se zabývá uplatněním outsourcingu v telemarketingu, konkrétně zadavateli Outsourcingu pro call centra Česká republika.

První část bakalářské práce je zaměřena na základní informace o společnosti Teleperformance, vysvětlení pojmu call centra a charakteristiku společnosti Teleperformance v České republice. Jsou zde popsány služby, která tato společnost poskytuje svým klientům, mezi tyto služby patří například mobilní marketing, Back Office, SMS marketing a další.

Druhá část této bakalářské práce je zaměřena na možnosti využití outsourcingu služeb call centra, jeho základní rozdělení, kritéria pro výběr správného poskytovatele služeb outsourcing, která jsou jedním z nejdůležitějších faktorů při rozhodování o využití či nevyužití těchto služeb a základní rozdělení výhod či nevýhod, které s sebou outsourcing přináší.

Ve třetí a čtvrté části bakalářské práce je popsán průzkum call center, analýza současných i potencionálních zadavatelů projektů outsourcing. Je zde popsáno a rozčleněno, které společnosti, dle výzkumu prováděného anketou rozeslanou na e-maily těmto společnostem, využívají externích či interních kontaktních center, jaké služby tyto společnosti nejčastěji využívají a u jakých společností.

Cílem bakalářské práce je návrh metod a nových možností, jak oslovit potencionální zadavatele projektů outsourcing. Na základě analýzy současného stavu stávajících a potencionálních zadavatelů projektů pro outsourcing služeb call centra je ve čtvrté kapitole uvedeno několik možností, jak tyto potencionální zadavatele projektů začlenit mezi zákazníky daného call centra.

1 Charakteristika společnosti Teleperformance

Tato kapitola obsahuje základní charakteristiku společnosti Teleperformance ve světě a ČR portfolio nabízených služeb.

1.1 Call Centrum

Pojem call centrum lze charakterizovat řadou definic, podle Santlerové lze call centrum charakterizovat takto *„Jedná se o provozní jednotku, kde více osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje požadavky, transakce nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkou produktů a služeb“*. [1]

Call centrum je jakási provozní jednotka, jejíž náplní je hromadné zpracovávání příchozích a odchozích hovorů. Za příchozí hovory lze považovat především dotazy klientu. Odchozí hovory jsou realizovány především za účelem aktivního oslovování zákazníků a prodeje. Podle Příkrylové a Jahodové, autorky knihy *Moderní telemarketingová komunikace*, je call centrum jedním z nejvýznamnějších prostředků telemarketingu. Krom telemarketingových aktivit call centra slouží jako zákaznická centra pro vyřizování dotazů, objednávek nebo reklamací. [2]

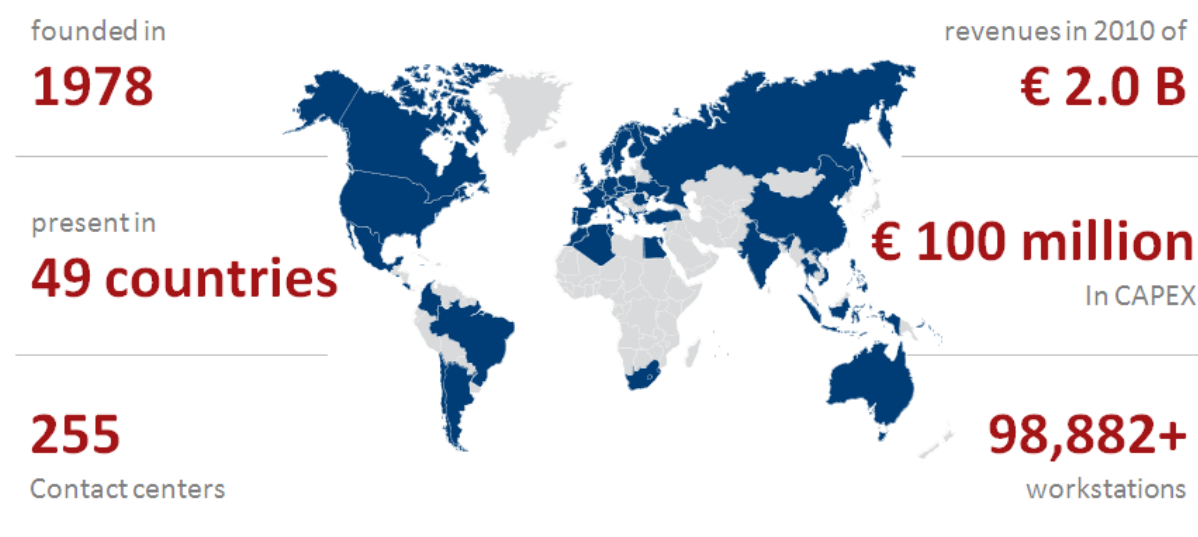
„Společnosti potřebují stále častěji komunikovat s klienty prostřednictvím dalších telekomunikačních prostředků = internetu, e-mailu či faxu. Proto zřizují klientská centra, jež se specializují na komunikaci s klientem prostřednictvím různých typů komunikačních kanálů“ [3, s. 27]

Ačkoli si to většina běžných lidí neuvědomujeme, call centra jsou součástí našeho každodenního života, i když většina z nás do nich nikdy nevkročila. Na call centrech jsme závislí více, než si vůbec myslíme a setkáváme se s nimi v běžných životních situacích, jako je rezervace lístků, komunikace s mobilním operátorem, či zákaznická infolinka námi vybraného produktu. Call centrum si lze představit jako kancelář, či samostatnou budovu, ve které se využívá telefonní ústředny a specializovaného softwaru, který je konstruován tak, aby přijaté hovory rozčlenil dle charakteru dotazu mezi konkrétní operátory, kteří jsou proškoleni na to, aby nám mohli pomoci s naším problémem či dotazem.

1.2 Společnost Teleperformance

Teleperformance je francouzská společnost se sídlem v Paříži specializující se na služby pro vzdálené zákazníky. Byla založena ve Francii roku 1978 Danielem Julienem, který doposud působí jako předseda představenstva a generální ředitel. Společnost provozuje přibližně 98.000 operátorských pracovišť s více než 135.000 zaměstnanci, jejichž počet v současné době stále roste. V současnosti se se společností Teleperformance setkáme v 49 zemích světa, včetně ČR. Teleperformance rozvíjí programy ve více než 66 různých jazycích a dialektech a v různých odvětvích. Mapa pokrytí Teleperformance ve světě je znázorněna v následujícím obrázku. [1]

Obrázek 1: Zastoupení Teleperformance ve světě



Zdroj: Interní materiály Teleperformance

1.3 Teleperformance v ČR

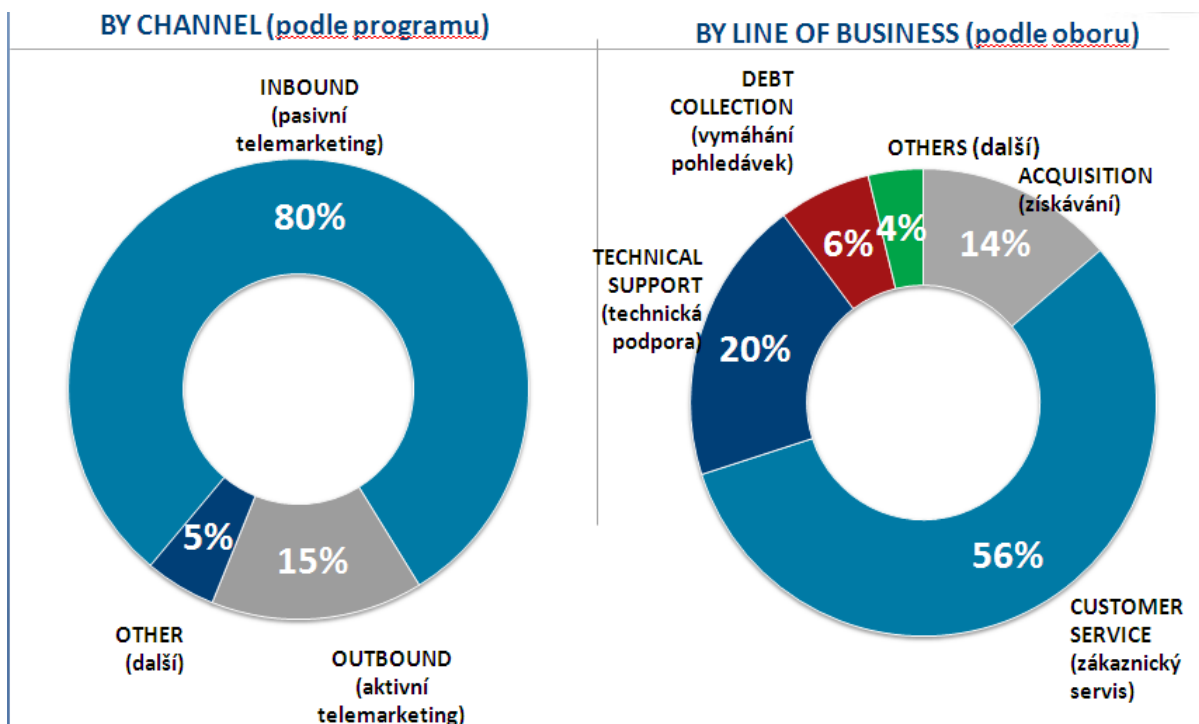
Teleperformance Česká republika a Slovensko (dále jen Teleperformance) je součástí skupiny Teleperformance, což je globální lídr v poskytování služeb call center na světě. Teleperformance Česká Republika je obchodní značka společnosti Lion Teleservices CZ, a. s. pro služby poskytované v oblasti telemarketingu, internetu a nových medií. V České republice se s touto společností můžeme setkat od roku 1997 ve dvou krajských městech, Pardubicích a Hradci Králové. V Pardubicích, krom call centra sídlí i vedení společnosti, internetové centrum a back-office a nalezneme zde 180 operátorských pracovišť. Druhé call

centrum v Hradci Králové nabízí operátorských stanovišť 150. Na Slovensku byla pobočka otevřena až od 2 roky později, tedy v roce 1999, v Žilině. Celková kapacita obou zemí je více jak 450 operátorských pracovišť. [1]

1.4 Portfolio služeb

Společnost Teleperformance nabízí širokou škálu služeb, které poskytuje svým zákazníkům. V dnešní konkurenci nabitě době je jedním z nejdůležitějších faktorů nabízet tzv. „něco navíc“ tedy služby, které nenabízí jiná společnost, nebo tytéž služby, avšak v lepší kvalitě, případně za lepší cenu. V následujícím obrázku je zobrazen poměr služeb za rok 2011.

Obrázek 2: Přehled služeb



Zdroj: Interní materiály Teleperformance

1.4.1 Inbound

Inbound, neboli příchozí hovory je anglický výraz pro pasivní telemarketing. Tento výraz je dnes již pojmem vžitým, avšak ne zcela přesně interpretovaným.

Pasivní telemarketing je zpracování příchozích telefonních hovorů. Na určeném telefonním čísle, které je zpravidla zveřejňováno v médiích, na výrobku samém a pod.,

Operátoři přijímají příchozí hovory a následně je zpracovávají. Jde v podstatě o klasickou situaci, kdy zákazníci sami telefonují na infolinky. Právě tento druh péče o zákazníky je nyní vzhledem ke svým dobrým výsledkům na vzestupu, neboť stále více lidí preferuje kontakt s "opravdovým živým člověkem" před neosobní komunikací s automatem. Při telefonních hovorech podávají dle daných instrukcí speciálně školení operátoři stávajícím či potenciálním zákazníkům informace o dané společnosti, jejich výsledcích, produktech nebo jiné informace, které společnost považuje za podstatné veřejnosti sdělit. [4]

Možnosti využití pasivního telemarketingu jsou následující:

- **informační linky** neboli infolinky lze rozdělit na zelené, modré a bílé. Tyto linky se od klasických čísel liší hned na první pohled. Bývají označovány specifickým předčísly, např. 0800. Může být ale použito i standardní telefonní číslo. Jednotlivé druhy se odlišují převážně v tom, kdo platí za hovorné. Jedná se o linky, na kterých zákazníci mohou obdržet informace o produktu, dozvědět se o chystaných novinkách či aktuální nabídce. Poskytnuté informace mohou mít zásadní vliv na zákaznicko rozhodnutí o koupi, nebo mohou zvládnout negativní reakce například při reklamacích. Na těchto linkách lze plnit informační povinnost, nebo dostat do povědomí veřejnosti informace, u kterých jejich širší uvedení ve známost považujete za konkurenční výhodu,
- **objednávkové linky** slouží k přijímání objednávek zboží či služeb prostřednictvím operátora,
- **zákaznický servis** je linka prostřednictvím které lze provádět aktualizace nabídky, nabídku speciálních cenových balíčků, retence,
- **správa databází** slouží jako technická podpora, objednávky či přehled servisů (geomarketing – zprostředkování nejbližšího autorizovaného servisu), opravy apod.,
- **servis 24/7** jsou linky provozované 24 hodin denně, sedm dnů v týdnu. Jedná se převážně o krizové linky. [1]

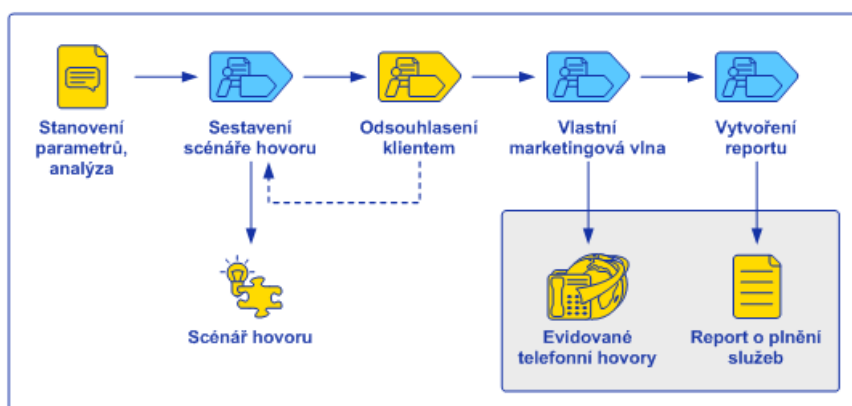
1.4.2 Outbound

Outbound, neboli odchozí hovory, je anglický výraz pro aktivní telemarketing. Aktivní telemarketing oslovuje vybraný vzorek populace (zpracování odchozích telefonních hovorů). Operátoři telefonem kontaktují klientem předem vybranou skupinu stávajících/potenciálních zákazníků. Jedná se o účinnou formu oslovení vybrané cílové skupiny, například za účelem průzkumu trhu, při pořádání telefonických anket či dotazníků, pro domlouvání schůzek nebo prodeji nových výrobků či služeb. [5]

Kontaktování klienta probíhá vždy za určitým účelem. Tímto účelem může být:

- průzkum trhu a veřejného mínění,
- přímý prodej,
- pozvánka,
- anketa,
- tvorba a aktualizace databází,
- sjednávání schůzek obchodním zástupcům,
- telefonické vymáhání pohledávek,
- potvrzování účasti na zasláná pozvání,
- kontrola doručení tiskovin a letáků,
- zjišťování indexu loajality k produktům,
- ověřování spokojenosti,
- měření kvality poskytovaných služeb znovuzískání ztracených zákazníků. [6]

Obrázek 3: Schéma aktivního telemarketingu



Zdroj: Aktivní telemarketing

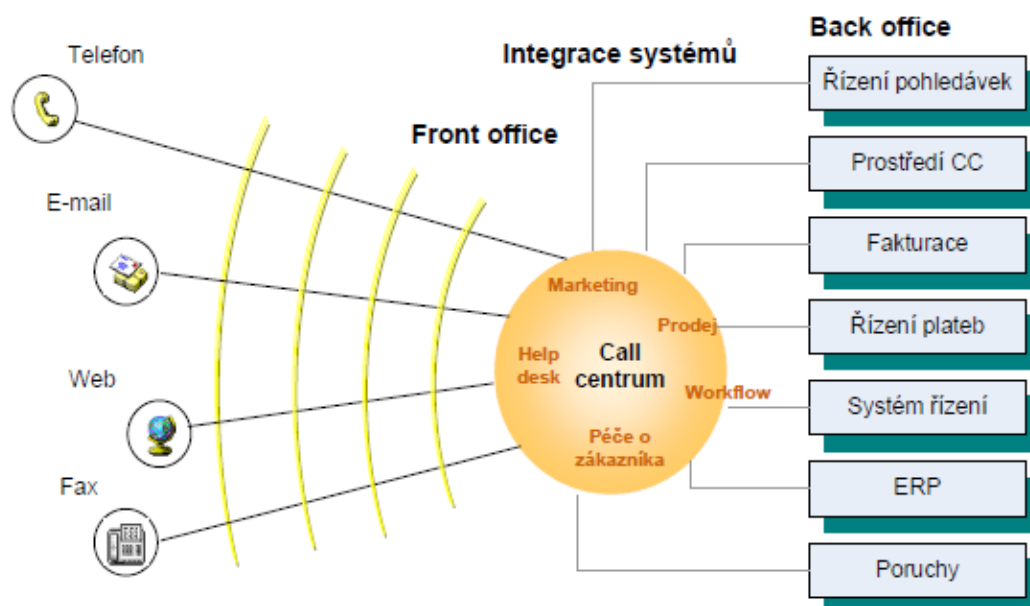
1.4.3 Back Office

Jedná se o komplexní zpracování administrativních činností, mezi které patří:

- zpracování elektronických dotazů a požadavků,
- řešení stížností, reklamací, vyúčtování, atd. písemnou formou,
- archivace dokumentů,
- správa věrnostního klubu,
- možnosti digitalizace pošty a dokumentů,
- propojení se všemi aktivními linky.

Back Office bývá často propojován s různými aplikacemi. Každé call centrum umožňuje vícekanálový přístup prostřednictvím telefonu, e-mailu, internetu, faxu nebo například interaktivních aplikací na webu. Veškeré požadavky se dostávají do front-office, kde jsou dále distribuovány. Front-office jsou zařízení a aplikace, sloužící k zpracování kontaktů se zákazníkem, jedná se například o systém CRM. CRM jsou systémy, které se orientují na komplexní zajištění vztahů podniku se svými zákazníky, využívající podnikové aplikace, které zahrnují komunikaci se zákazníkem, logistické aplikace a ekonomické aplikace. Důraz je kladen na úplnou a detailní znalost chování zákazníka spolu s neustálou komunikací podniku se zákazníkem. Integrované CRM systémy mají velký význam v projektech, kde existuje více komunikačních kanálů směrem k zákazníkům. [24]

Obrázek 4: propojení Back office s aplikacemi



Zdroj: Praktická činnost informacních center, call center a help linek

1.4.4 Spotřebitelské akce / věrnostní programy

Vývoj a správa veškerých systémů pro vedení věrnostních programů a spotřebitelských soutěží a akcí. Jedná se o kompletní zorganizování spotřebitelských akcí a věrnostních programů dle zadání, potřeb a cílů klientů call centra.

Charakteristika spotřebitelských soutěží je následující:

- analýza a návrh principů akce a pravidel s ověřováním legislativního rámce akce,
- vývoj a použití IT řešení pro realizaci akce,
- vyhodnocení akce a doporučení pro další akce,
- komunikace se zákazníky (informační infolinka, zákaznická podpora).

Charakteristika věrnostních programů je následující:

Věrnostní programy hrají klíčovou roli pro budoucí strategické plánování. Pomáhají analyzovat informace o tom, co, za kolik a jak často zákazníci nakupují. Získané informace mají pro firmy nemalý význam, proto nabízí členům věrnostních klubů nejvýhodnější výhody, bonusy, slevy, nadstandardní služby či odměny, které mají zachovat zákaznickou věrnost dané značce. Věrnostní programy patří mezi dlouhodobé nástroje podpory prodeje, často bývají založeny na principu bodů či slev. [1]

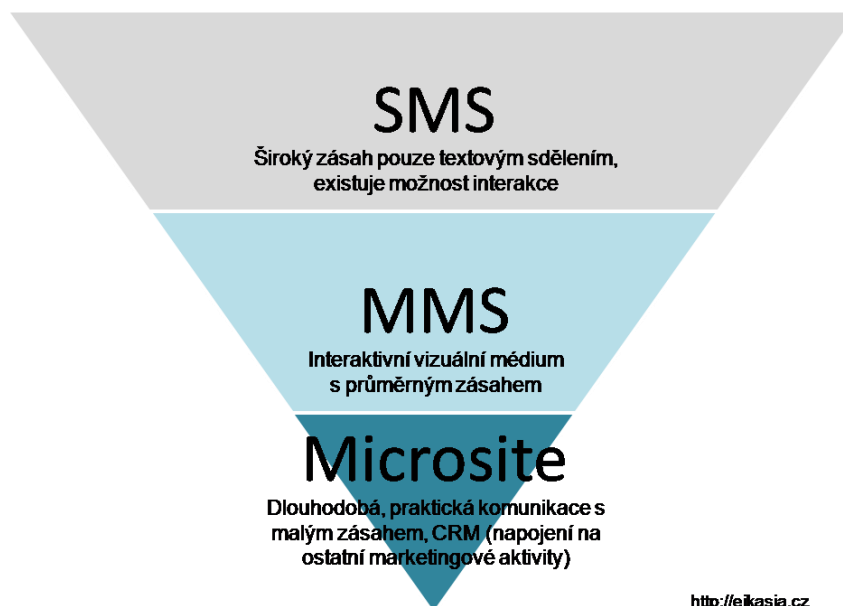
1.4.5 Mobilní marketing

Mobilní marketing je moderní a prudce se rozvíjející forma komunikace se zákazníkem, která se zaměřuje na uživatele mobilních telefonů. Oproti ostatním masmediím umožňuje oslovit širokou škálu lidí v reálném čase.

Teleperformance Česká republika v této oblasti nabízí především zasílání SMS (informace, nabídky, apod.), zpracování příchozích zpráv (příjem objednávek, registrací, atd.) a cílené MMS zprávy, které mohou obsahovat obrázky, text a URL adresy do celkové velikosti 300kB. V roce 2010 bylo zpracováno více jak 2 000 000 SMS zpráv.

V následujícím obrázku je mobilní marketing rozdělen do tří stupňů podle množství informací, které je možno komunikovat. Čím je pyramida užší, tím méně uživatelů je možná zasáhnout, naproti tomu čím je barevnější, tím pestřejší možnosti komunikace je možné využít. [7]

Obrázek 5: Pyramida mobilního marketingu



Zdroj: Mobilní marketing je třeba pochopit

Výhody mobilního marketingu jsou především:

- předání informací komfortní formou,
- rychlá aktualizace,
- bezprostřední kontakt s uživateli,
- zacílení na zákazníky.

1.4.6 E-mailing

Pojmem e-mail marketing rozumíme cílené rozesílání vyžádaných zpráv. Nejedná se o spam, ale účinnou formu přímého marketingu, která je jednoduchá a časově nenáročná. Podle aktuálních průzkumů je email marketing jedním z neúčinnějších marketingových nástrojů v moderních dynamických firmách a společnostech. Mezi hlavní výhody emailového marketingu patří především nízké náklady, flexibilita, snadném testování, měřitelnosti a vyhodnocování kampaně. Jedná se především o zaslání e-mailů s podrobným reportingem (nabídkové e-maily, newsletters / bulletiny) a zpracování příchozích e-mailů. V roce 2010 bylo zpracováno přibližně 8 000 000 e-mailů.

Obrázek 6: E-mail marketing



Zdroj: Přímý email marketing

1.4.7 Direct mail

Direct marketing/mailing, jako jedna z nejefektivnějších a nejučinnějších forem marketingu a jeden z rozhodujících prvků marketingového mixu firem, zůstává i v éře on-line komunikace důležitou součástí vedení dialogu se zákazníkem. Originální koncepce, kreativita, personalizace, pružná reakce na změny, přání a potřeby klienta může výrazně přispět ke zvýšení počtu aktivních zákazníků. [8]

Spektrum služeb zahrnuje především:

- zpracování grafického řešení,
- návrh textu,
- kompletace zásilek,
- rozesílka hromadná/individuální, adresná/neadresná,
- odpovědní zásilky,
- zpracování nedoručených zásilek,
- vyhodnocení účinnosti DM kampaně,
- kontrola UIADR – zvýšení doručitelnosti zásilek,
- pronájem P. O. Boxu, denní vybírání zásilek,
- oznámení o doručení zásilek, sledování zásilek (SMS, e-mail),
- rozesílka v rámci celé Evropy.

1.4.8 IVR

IVR je zkratka anglických slov Interactive Voice Response, jedná se technologie která umožňuje počítači komunikovat s lidmi pomocí hlasu. Modul Automatické hlásky IVR vítá volající a provádí je nabídkou pomocí tlačítek volby, např. "Chcete-li mluvit s operátorem, stiskněte jedničku..." [9]

Současné technologické řešení umožňuje velmi flexibilní změny IVR a podrobný monitoring využití IVR zákazníkem (monitoring prostřednictvím webu, poslech vzkazů, atd.)

Mezi hlavní výhody využití IVR patří:

- úspora lidských zdrojů,
- automatizovaná obsluha zákazníků, včetně dynamické odezvy,
- obsluha velkého počtu současných požadavků najednou,
- detailní reporty a on-line statistiky.[1]

1.4.9 Facebook, sociální síť

Facebook je momentálně nejrozšířenější sociální sítí, díky tomu se v současné době doporučuje využívat Facebook jako jeden z informačních kanálů. Operátor zákaznické linky je přiřazen jako administrátor stránek a může denně monitorovat tuto stránku a rychle reagovat na zaslané příspěvky. V případě potřeby uvede na pravou míru omyly a nedorozumění případně smaže vulgární nebo negativní reakce, které mohou poškozovat zájmy zadavatele.

1.4.10 Chat on-line

Služba chat-online umožňuje komunikaci dvou uživatelů na internetu v rámci WWW stránky. Služba byla vytvořena pro komunikaci operátora zákaznického centra se zákazníkem (návštěvníkem webu). Výhodou služby je především:

- **jednoduchost používání** – možnost navázání komunikace se zákazníkem přímo na WWW stránce,
- **rychlost implementace do existujících WWW stránek** – pro komunikaci není potřeba žádné další vybavení, pouze běžný WWW prohlížeč,
- **přehledné statistiky a uchování historie celé komunikace** – možnost vyhodnocení chat hovorů, zlepšení obsahu stránek dle zájmu uživatelů, apod.

Princip služby spočívá v komunikaci na WWW stránce, při které si uživatelé vyměňují krátké textové zprávy a vedou taj rozhovor. Obsah stránky se uživatelům v průběhu komunikace aktualizuje a uživatelé tedy stále vidí aktuální otázky a odpovědi.

1.4.11 Školení

Cílem školení je rozvinout ty dovednosti a znalosti operátorů, které jsou potřebné pro úspěšné vedení hovorů na zákaznickém servisu s praktickými nácviky hovorů. Školení jsou zaměřena jak dovnitř, tak vně společnosti. Interní školení, jsou školení vlastních operátorů, manažeru a dalších pracovníků za cílem zvýšení efektivity, zlepšení kvality poskytovaných služeb, či zvýšení kvalifikace vlastních pracovníků, Jedná se například o zaškolení operátorů ohledně nového projektu.

Opakem školení vlastních pracovníků je školení zaměřené vně společnosti. Zde se jedná například o zaškolení pracovníků společnosti, která vlastní své malé interní call centrum. Tento typ spolupráce se v posledních letech stává velice častým jevem, jelikož malá call centra často nedisponují kvalitními kvalifikovanými pracovníky s dostatkem odborných znalostí k plnění jim pověřeného úkolu. Právě pro tyto pracovníky jsou pořádány různá školení, či semináře. Školení jsou zaměřena na jak přímo na operátory, tak na vedení, bez kterého by chod interního call centra společnosti nebyl možný. Náplní školení a seminářů pro vedení jsou především kvalitativní parametry, způsob komunikace, technologie a další neméně důležité oblasti, bez kterých by se správný chod call centra nemohl obejít.

1.4.12 Mystery calls

Mystery Calls (záhadné - tajemné volání) je kontrolním telemarketingovým nástrojem, který umožňuje provádění detailního monitoringu úrovně služeb a efektivity telefonické komunikace. Mystery Calling slouží k testování chování pověřených pracovníků a k hodnocení výkonnosti jednotlivých operátorů. Podobný význam má Mystery Shopping (záhadný - tajemný nákup), který ověřuje reálný stav kvality obsluhy zákazníků, komunikační a prodejní schopnosti personálu, jeho odbornou úroveň, provádí celkové hodnocení prodejního místa. [10]

1.5 CRM – řízení vztahu se zákazníky

Bez tohoto systému by zaměstnanci call centra nemohli pružně reagovat na dotazy volajících, jelikož by neměli přístup k interním informacím.

CRM je anglická zkratka pro Customer relationship management. Do češtiny lze tuto zkratku přeložit jako „řízení vztahů se zákazníky“. Jedná se o databázovou technologii podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Smyslem CRM je poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání či nákupní zvyklosti zákazníků. Slouží tedy jako podpora oboustranné komunikace mezi firmou a jejími zákazníky. Za CRM lze považovat jak softwarové, hardwarové, tak i personální vybavení firmy, které je pověřeno vykonáváním těchto funkcí. Systémy CRM se používají pro specifické činnosti již delší dobu, ale z důvodu například deregulace trhu, nových obchodních modelů, internetu, či elektronické komunikace, se kompletně mění pohled na tuto oblast. CRM se stává klíčovou záležitostí pro organizace všech velikostí. Stále populárnější a dnes již hojně využívanou myšlenkou je změna orientace z produktu na zákazníka, jelikož je to právě zákazník, kdo přináší peníze, tedy i zisk. Jedním z klíčových pojmů marketingu v první polovině minulého století byl takzvaný model „4P“: product (výrobek), price (cena), place (místo) a promotion (propagace). Smyslem modelu 4P je snaha protlačit produkt na trh, bez ohledu na to, jaká je o něj zájem. Tento model nebyl rozhodně špatný, ale také není dokonalý. V okamžiku, kdy se objevily první marketingové průzkumy, výrobci a prodejci se začínají spíše orientovat na to, co si trh žádá, a vymýšlí podle toho takové produkty, které zákazníci používají proto, že jimi vyřeší své problémy nebo jim přinesou zjevný užitek. Můžeme tedy říct, že model 4P je poněkud zastaralý a v současné době ho alespoň z části nahradil nový moderní termín „4C“: customer total cost (náklady), customer value (hodnota), convenience (komfort) a communication (komunikace). Klíčem pro úspěšnou CRM iniciativu jsou správná a konzistentní data zákazníka přístupná on-line v celé IT infrastruktuře. Důležité je si uvědomit, že řešení CRM se dotýká prodeje, servisu i marketingu, a to při udržování spokojenosti zákazníka. Řízení vztahů se zákazníky je totiž strategie, která se orientuje na vybudování a podporu dlouhotrvajících vztahů se zákazníky. Není to tedy jen technologie, ale změna filosofie společnosti tak, aby důraz byl kladen na zákazníka. Na nedodržování této strategie havaruje většina implementací CRM.

1.5.1 Typy CRM

CRM dělíme na tři základní typy, operativní CRM a analytické CRM a kolaborativní CRM.

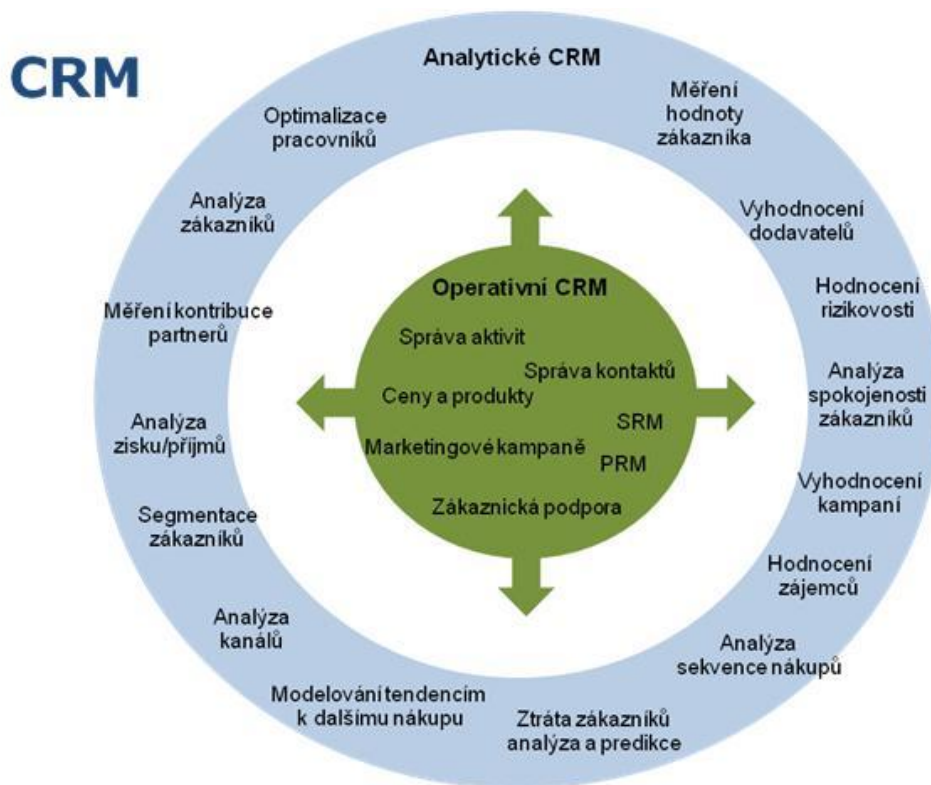
Operativní CRM – jedná se především o podporu business procesů pro tzv. front office, který zahrnuje prodej, marketing a služby. Veškerá komunikace se zákazníky se sleduje a uchovává v databázi a v případě potřeby je efektivním způsobem poskytnuta uživatelům. Mezi hlavní přínosy pro zákazníka i pro společnost je díky sledování historie možnost komunikace s rozdílnými osobami a pomocí různých kontaktních kanálů. Operativní CRM se využívá především v následujících obchodních procesech:

- tvorba marketingových kampaní a jejich sledování,
- automatizace prodejních procesů a jeho sledování (automatizace podpory prodeje označované jako SFA, je jedním z typů operativního CRM vytvořeného za účelem zautomatizování a podpory prodejních aktivit).

Analytický CRM – smyslem analytického CRM je analýza zákaznických dat k dosažení rozdílných cílů:

- optimalizace efektivnosti marketingových kampaní a jejich vyhodnocování,
- hledání potenciálních prodejních kanálů, cross-selling, up-selling, udržení zákazníka atd.,
- analýza chování zákazníků – tvorba cen, vývoj nových výrobků,
- podpora pro rozhodování – předpovídání a analyzování zákaznické rentability atd.

Obrázek 7: Typy CRM



Zdroj: CRM, Wikipedia

Kolaborativní CRM – zahrnuje speciální funkcionalitu, která umožňuje komunikaci společnosti a jejích zákazníků prostřednictvím různorodých kanálů za účelem dosažení vyšší kvality interakce se zákazníky. Kolaborativní CRM nabízí užitečné informace, které vznikají při interakci se zákazníkem, jednotlivým obchodním oddělením, jako je prodej, technická podpora a marketing. Jedná se například o poskytnutí informací o specifických zákaznických požadavcích či dotazů na nové služby z technické podpory prodeje marketingu. Cílem Kolaborativního CRM je sdílení těchto informací získaných ze všech oddělení pro zvýšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům. [11]

1.5.2 Technologie

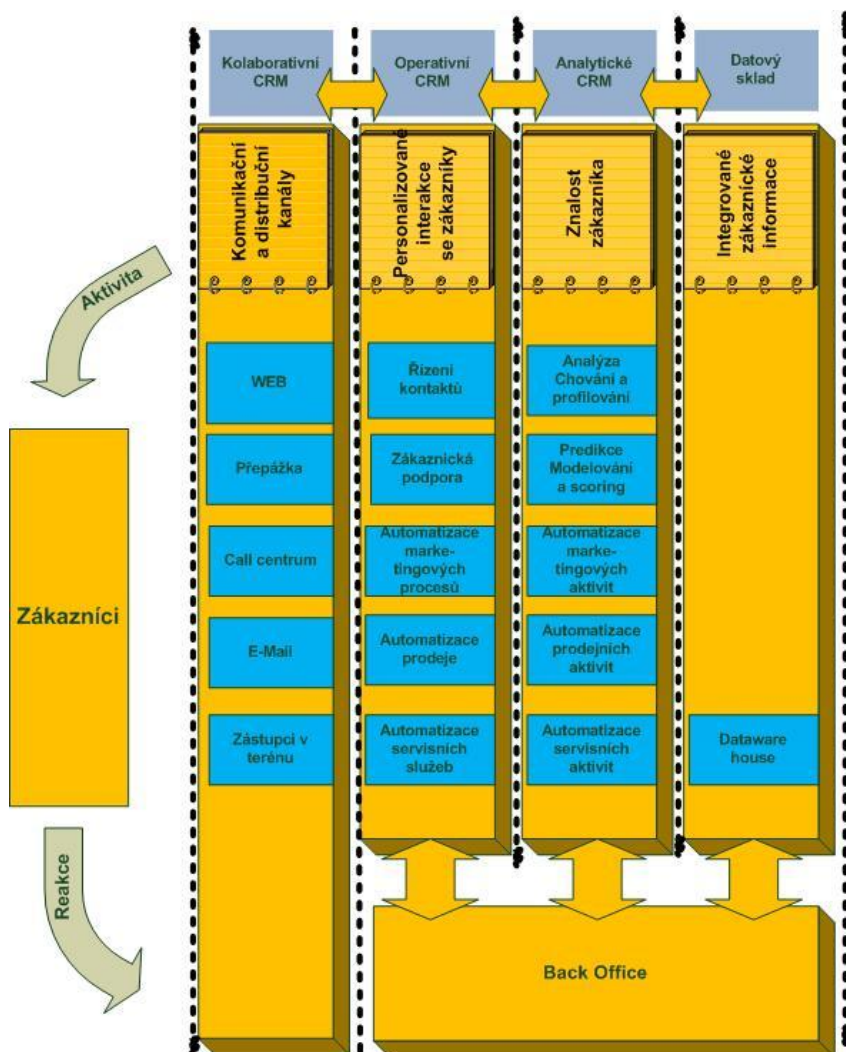
Role informačních technologií v cílovém CRM konceptu je definována především jako podpora a automatizace celého CRM procesu, který standardně začíná získáním znalostí o klientech (data warehouse), pokračuje detailní analýzou jejich potřeb a vzorů chování, tj. přeměnou dat na informace (business intelligence & analytical CRM) a následně umožňuje využití těchto informací k efektivním a personalizovaným interakcím s klienty (operational

CRM) všemi distribučními a komunikačními kanály (collaborative CRM), jak demonstruje schéma na obrázku. [11]

CRM tedy slouží jako jakýsi informační systém. Bez tohoto systému by se v dnešní době call centra jen těžko obešla, jelikož bez kvalitních a včasných informací by většina činností call center nemohla fungovat. Pokud by například klient T-mobile zavolal na infolinku svého operátora a hovor zvedl operátor call centra, musí mít tento operátor přístup k informacím, na které by s tento klient mohl ptát. Tedy například ceny a podmínky tarifů, nesrovnalosti ve vyúčtování klienta atd. Přístup k těmto informacím získá operátor právě prostřednictvím CRM systému, díky němuž T-mobile poskytne část své databáze call centru a to pak může odpovídat na zákazníkovi otázky.

Celý koloběh a funkce CRM technologie je znázorněn na následujícím obrázku:

Obrázek 8: Schéma technologie CRM



Zdroj: CRM, Wikipedia

1.5.3 Přínosy CRM

Jak již bylo řečeno, CRM je jedna z možností pro identifikaci, získání a udržení si zákazníka. Díky CRM mohou organizace spravovat a sladit interakce se zákazníkem, zvyšovat hodnotu interakce, což vede k dosažení lepších ekonomických výsledků. Organizace současné doby jsou nuceny řídit interakce se zákazníky napříč množstvím komunikačních kanálů zahrnujících web, call centrum, dealery, terénní prodejce nebo partnerské prodejní sítě. Cílem CRM je zajistit zákazníkům snadný způsob jak obchodovat s organizací, libovolným způsobem, v kterýkoliv čas, prostřednictvím vybraného komunikačního kanálu, kterýmkoliv jazykem a v libovolné měně. Mezi hlavní přínosy CRM patří zefektivnění procesů a poskytnutí obchodníkům, marketingu a vedení společnosti lepší, podrobnější informace o zákaznících. CRM pomáhá firmám vytvořit více profitabilní vztah se zákazníkem a snížit operativní náklady. Zavedení Efektivního CRM je v dnešní době nezbytné jak pro potencionální růst firmy, tak pro její přežití. Dle různých průzkumů bylo dokázáno, že společnosti, které vytváří spokojené a loajální zákazníky mají více opakujících se obchodů, nižší náklady na akvizici nových zákazníků a silnější postavení na trhu. To vše se transformuje do lepších finančních výkonů.

1.5.4 Bezpečnost

Jedním z primárních funkcí CRM systémů je získání a uchování informací o jednotlivých zákaznících. S touto funkcionalitou souvisí i nutnost zabezpečení těchto informací z pohledu právních aspektů jednotlivých zemí. Jednotliví zákazníci také požadují neposkytnutí informací třetím osobám a společností.[11]

2 Možnosti outsourcingu služeb call center

V této kapitole je popsána základní charakteristiku outsourcingu, jeho rozdělení, uplatnění, výhody či nevýhody. Dále je zde vysvětleno uplatnění outsourcingu v prostředí call centra, faktory pro správný výběr call centra, které jsou základní měřítkem při hodnocení a pohled psychologa na call centrum.

2.1 Outsourcing

Outsourcing je slovo anglického původu, složené ze slov out (vnější) a source (zdroj). Znamená využití vnějších zdrojů. V praxi jde o to, že firmy přenesou některé vedlejší činnosti na externí firmy (externí poskytovatele služeb) a soustředí se na svou činnost hlavní. Externí poskytovatelé jsou organizačně, právně i ekonomicky samostatné subjekty. [12]

Outsourcing se dělí podle různých hledisek a forem. Při rozhodování o využití, či nevyužití outsourcingu si firmy pokládají důležitou otázku, jakou formou a do jaké míry mají být činnosti outsourcované. Rozlišujeme především dva druhy outsourcingu, interní a externí.

- **Interní outsourcing** je typ, kdy si podnik ponechává vliv na poskytovatele outsourcingu například tím, že vlastní určitou majetkovou část podniku poskytovatele a má určité právo rozhodovat. Dalším výkladem interního outsourcingu se soustředí na koncentraci obchodních činností do jednoho oddělení. Synergické efekty, jakož i úspory nákladů jsou řízeny společným využíváním zdrojů.
- **Externí outsourcing** je forma outsourcingu, o které lze hovořit, dojde-li pouze k přenesení funkcí na outsourcingového poskytovatele, nikoli k převedení majetku, důsledkem je, že outsourcingová funkce v podniku později zanikne. Externí outsourcing spočívá nejen ve vymezení činností, jež chce společnost čerpat z venčí, avšak klíčovým faktorem úspěchu je také výběr vhodného poskytovatele. [21]

2.2 Důvody pro využití outsourcingu

Firmy, specializující se na daný obor, mají zpravidla mnohem proškolenější a v dané problematice zkušenější pracovníky. Odpovědnost za problematiku nese jiný subjekt a výchozí firma se může plně věnovat svému oboru. Náklady na zajištění specializované

činnosti jsou při využití outsourcingu zpravidla nižší. Zajišťování služeb pomocí outsourcingu je celosvětově zvyšujícím se trendem. [21]

Hlavní výhody využívání outsourcingu jsou:

- finanční úspora,
 - eliminace vysokých investičních nákladů,
 - minimální vlastní provozní náklady,
 - nižší vlastní mzdové náklady,
 - zvýšení výnosů podniku snížením investičních a provozních nákladů.
- flexibilita,
- přenesení části zodpovědnosti (definováno smlouvou),
- získání konkurenční výhody,
- zjednodušení manažerské práce změnou organizační struktury,
- objektivita předpovědí, nezávislost,
- zobecnění a využití znalostí z jiných společností,
- úspora času (obecné připravené metodiky a postupy),
- volné zdroje a soustředění se na core business,
- sdílení rizika,
- kontinuální vývoj a aplikace nových technologií,
- zlepšení úrovně služeb,
- knowledge transfer.

Mezi hlavní nevýhody a rizika outsourcingu patří:

- nepříznivý výběr poskytovatele,
- riziko, že poskytovatel služeb zbankrotuje,
- ztráta kontroly nad procesem a nad klíčovými zdroji,
- vaše konkurence může využívat stejného poskytovatele služeb,
- možná ztráta talentů vytvořených uvnitř organizace,
- zaměstnanci mohou reagovat negativně na outsourcing, kvalita jejich práce se může zhoršit,
- problémy se změnami a úpravami projektu,
- nepružné smlouvy zamezující jednat při změnách na trhu.

Outsourcing je vhodný v případech, kdy:

- cena je nižší než vlastní náklady,

- dodavatel je schopen zajistit vyšší jakost,
- výrobní kapacita je zcela využita a její rozšíření není možné,
- výroba vyžaduje nákup licence (patentů), jejíž cena je vysoká a outsourcing vyjde levněji,
- vlastní vývoj či zajištění procesy je časově příliš náročné,
- výroba je spjata s mnoha riziky (bezpečnostními, ekologickými, ...),
- podnik nemá dost zkušeností s řízením podobného typu výroby.

Outsourcing není vhodný v případech, kdy:

- vlastní náklady by byly nižší než nákup,
- produkt není možné přepravovat nebo skladovat,
- vlastní produkce dosahuje vyšší jakosti než nabízejí externí dodavatelé,
- podnik má k dispozici volné výrobní kapacity,
- podnik má k dispozici volný kapitál,
- podnik vlastní speciální patenty nebo know-how,
- žádný dodavatel neprojevil o zakázku zájem,
- žádný dodavatel není schopen uspokojit požadavky podniku,
- pokud hrozí přílišná závislost na poskytovateli ohrožující existenci podniku (např. monopolní poskytovatel). [21]

Tabulka 1: Sumarizace výhod a nevýhod outsourcingu

	Outsourcing	„Vlastní „režie“
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost snadnější fúze podnik • Nové technologie bez vedlejších nákladů • Přísun peněz • Rozdělení nákladů a redukce investice • Rychlejší nástup nových technologií • Nové technologie bez vedlejších nákladů • Odpadá odpovědnost za oblast a její řízení 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká operabilita • Menší riziko úniku interních informací
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • Nutnost řízení vztahů • Nevratnost rozhodnutí • Rizika zadavatele (nízká úroveň služby, krach) • Nízká operabilita • Obtížně kvantifikovaný přínos • Nekontrolované toky vnitřních informací mimo podnik 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtížné udržení světové úrovně • Odpovědnost za vymezenou oblast a její řízení • Nutnost investic do této oblasti a do lidských zdrojů • Riziko stagnace této oblasti

Zdroj: *Autor*

Při výběru poskytovatele outsourcing služeb nesmí být opomíjena základní kritéria, která pomáhají rozhodovateli ve výběru. Mezi tyto základní kritéria patří:

- úroveň, forma a obsah požadované služby
- technické a personální vybavení poskytovatele
- cena
- zkušenosti, se kterými poskytovatel disponuje
- reference a záruky
- kvalita a odbornost poskytovaných služeb (nejlépe doložena certifikátem podle daných norem)

2.3 Oblasti vhodné pro outsourcing

Nejčastěji se v souvislosti s outsourcingem hovoří o využívání externích služeb IT. Tedy například o dodávce a údržbě hardware, služby v oblasti správy počítačové sítě, správu webových stránek a prezentací apod. Nicméně oblast IT není jediná, která je vhodná pro outsourcing. Zajišťovat služby prostřednictvím externí společnosti lze rovněž například v těchto oblastech:

- údržba komunikací,
- úklid prostor,
- stravování,
- ostraha objektů,
- personální záležitosti,
- public Relations,
- marketing,
- obchod,
- logistika,
- účetnictví,
- mzdové účetnictví,
- údržba objektů a řadě dalších.

2.4 Outsourcing call centra

Využití služby Outsourcing Call Centra (zajištění kompletního telemarketingu externím dodavatelem) je pro řadu firem velmi výhodné. Specializované call centrum má k dispozici tým odborníků, potřebné technologie, know-how. Dokáže rychleji shromáždit, rozčlenit, využít a analyzovat potřebné informace. Zákazník se může plně věnovat své hlavní činnosti, což ve výsledku vede k úspoře nákladů. [13]

Outsourcing call center vychází ze stejných zásad jako outsourcing obecný. Jedná se o přenechání vybraných firemních činností externí společnosti za účelem snížení nákladů a získání vyšší kvality, popřípadě kombinace obou faktorů. Existují případy (např. vysoké vstupní bariéry), pro které je outsourcing v daném případě jedinou možností, jak projekt realizovat.

Kvalitní provoz call centra stojí na třech základních pilířích. Prvním z nich jsou technologie, do kterých řadíme pobočkovou ústřednu, telekomunikační konektivitu a modely

pro call centra. Druhým pilířem je personál, zde se klade důraz na zkušenosti telefonní operátory a jejich komunikační a odborné znalosti. Posledním, neméně však důležitým pilířem je know-how (jak s maximální efektivností realizovat telemarketingové projekty s daným personálem, technologií a disponibilními zdroji).

2.4.1 Faktory pro výběr call centra

Jednou z nejdůležitějších otázek, které si společnosti pokládají je, zda budovat vlastní, neboli interní call centrum, nebo využít outsourcingu, tedy služeb externího call centra.

- Interní call centrum je pevnou organizační součástí společnosti a zpravidla zajišťuje zpracování telefonních hovorů výhradně pro společnost. Kapacita a technické parametry interního call centra bývají dimenzovány pro potřeby dané společnosti,
- Externí call centrum na druhé straně nabízí svoje služby třetím osobám jako svoji hlavní činnost - formou outsourcingu.

Odpověď na tuto otázku není zcela jednoznačná, zpravidla se liší podnik od podniku, vyžaduje teda podrobnou analýzu. V současné době se stále častěji využívá obou typů call center, jak externího, tak interního.

Nejdůležitější faktory pro výběr call centra jsou:

- **Vytížení call centra během roku** - kolísá li během roku vytížení call centra (sezónní, reklamní akce), je vždy výhodnější využívat služeb call centra externího. Proměnné počty operátorů totiž kladou velké nároky na jejich efektivní vytížení v mimošpičkových dobách, což v případě interního call centra výrazně zvyšuje náklady na provoz,
- **Objem zpracovaných hovorů** - některé reklamní kampaně mohou svým rozsahem klást takové nároky na technologické a personální vybavení call centra, že outsourcing bývá jedinou možností, jak s přijatelnými náklady daný projekt vůbec realizovat (tzv. vysoká vstupní bariéra),
- **Struktura a rozsah zpracovaných informací** - obecný trend směřuje k následujícímu rozdělení (zde je nutno poznamenat, že se nejedná o jedinou správnou či možnou cestu, ale o nejčastěji využívaný model - modelů spolupráce interního a externího call centra je celá řada a jejich využití závisí na požadavcích a možnostech obou stran). Externí call centra jsou využívána pro první resp. základní kontakt s klientem s cílem poskytování základních informací (tzv. podpora první úrovně). Pro tento účel není zpravidla nutná hluboká integrace do informačního systému klienta a externí call centrum

je určeno pro zvládnutí velkého objemu hovorů ve vysoké kvalitě. Pracovníci externích call center jsou totiž v oblasti komunikačních dovedností mnohdy lépe připraveni než operátoři call center interních. Na druhou stranu se pracovníkům interního call centra uvolní prostor pro hlubší péči o zákazníka (podpora vyšších úrovní). Hlavním přínosem této kombinace je zvýšení kvality,

- **Rychlost realizace** – jedná se o dobu, během které potřebujeme call centra využívat. Budování vlastního, interního call centra může trvat i několik měsíců. Před zahájením provozu je nutné připravit prostory, technologie a proškolený personál.

2.4.2 Cenové porovnání

Obecně platí, že využívání služeb externího call centra je levnější než budování a provoz vlastního call centra. Důvodem však není nižší kvalita služeb, právě naopak. Externí call centrum využívá mnohem dražších, dokonalejších a specializovanějších technologií, které však oproti internímu call centru využívají mnohem efektivněji. Rozhodujícím faktorem je využití pracovní síly. Externí call centrum je nuceno operátory proškolovat a nasazovat maximálně efektivně, protože je honorováno pouze za skutečně spotřebovaný objem služeb. Operátor nepracující na projektu není placen zákazníkem. U interního call centra právě tato skutečnost často není tak ostře sledovaná, což má přímý vliv na produktivitu.

Je-li u některých projektů nasazení externího call centra levnější o 30-40 %, není to tedy proto, že technologie či operátoři jsou o tolik "levnější", ale proto, že zákazník ušetří velkou část dodatečných nákladů spojených s pružným nasazováním operátorů a využívání technologie.

2.4.3 Výhody outsourcingu call centra

Obecně lze říci, že k největším výhodám při využití služeb externího call centra patří možnost nakupovat potřebnou kapacitu např. v závislosti na marketingových akcích - tedy při nepravidelném vytížení call centra (se značnou úsporou nákladů). Kvalitní technologické vybavení, odborně školení operátoři a dostatečný telekomunikační přístup jsou dalšími výhodami profesionálních call center. Interní call centra naopak mívají výhodu přímého začlenění do organizační struktury společnosti.

Další významnou výhodou outsourcingu je vstupní nákladová úspora. Zákazník nemusí investovat do technologie, při využití externího call centra platí skutečně spotřebovaný objem. Naopak riziko špatné dimenzace technologie interního call centra pak

může znamenat ohrožení investice v řádech milionů korun. Dalšími hledisky jsou kvalita a čas - a ty jsou velmi úzce propojeny. Externí call centrum může začít pracovat pro zákazníka ve velmi krátké době - řádově dny, a to již odborně proškolenými operátory na požadované kvalitativní úrovni. Interní budování call centra na zelené louce je záležitostí trvajících týdnů či častěji měsíců. [14]

2.5 Pohled psychologa na call centrum

PhDr. Mgr. Jeronym Klimeš Ph.D., který se zabývá studiem call center z psychologického hlediska a jejich vlivu na koncového zákazníka říká, že Český zákazník je v této oblasti, tedy v oblasti call center, zvyklý na vysoký standard. Například oproti Američanům hůře snáší, když je místo hovoru s živým operátorem nucen poslouchat předem nahranou hlasovou nahrávku, která ho pomocí tlačítek volby směřuje v před k vyřešení zákaznickova problému. Tím je myšlen především předem nahraný hlas, který stále do nekonečna vysvětluje, že na něm nechce šetřit a že má hned několik voleb. Při tom je jasné, že na něm šetřit chce, protože přepnutí na operátora mezi těmito "štědrými" volbami není.

Call centra se stejně jako každá jiná společnost snaží ušetřit a zvýšit efektivitu, což je přirozený a správný proces, často však zapomínají, co je důležité a co pouze okrajové. Jako příklad Ph.Dr. Mg. Klimeš uvádí situaci se zapamatovatelností čísla. *„Zapamatovatelnost čísla call centra je bezesporu velice důležitým aspektem, ale mnohem důležitější je, aby zákazník neměl pocit, že z něj daná firma dělá blbce, manipuluje s ním, či že z něho pod záminkou výhod tahá jeho vlastní peníze. Pokud si zákazníci vybudují tzv. antimanipulační postoje, budou hluší k i těm nejlaskavějším a nejlukrativnějším nabídkám, jelikož budou stále v žit v očekávání, že je dotyčná firma chce opět připravit o peníze, nebo je jinak podrazit. Z hlediska psychologie je problematika call center velmi složitá. Zahrnuje čtyři základní oblasti - zákazníci, operátoři, vedení a statistické vyhodnocování dat o fungování call centra. Pro ilustraci, jen poslední zmíněné vyhodnocení dat představuje vyšší dívčí ve statistice, protože každý aspekt call centra se řídí jiným statistickým rozložením. Příchozí hovory podléhají nehomogennímu Poissonovo rozložení, odpadávaní v době čekání exponenciálnímu rozložení a doba obslužení pak logaritmicko-normálnímu. Navíc ten, kdo data vyhodnocuje, musí kromě statistiky dokonale rozumět i fungování call centra. Tak může identifikovat paradoxní jevy, jako například v jedné bance operátoři zavěšovali hovor do 2 sekund a tak snižovali průměrné trvání svých rozhovorů.“* [15]

Chování zákazníka ovlivňuje značně finanční otázka, tj. telefonní předčísli (800, 9xx) a dále snadná zapamatovatelnost či dostupnost čísla. Dnes se využívají vcelku všechny známe mnemotechnické pomůcky, jak usnadnit zapamatování, například rýmování a melodie (erotické linky), číslo jako jméno vyřukané na mobilu (Solana=765262), periodické skupiny a sekvence (123123). Důvod je prostý. Lidská paměť je omezená na 5 - 7 paměťových jednotek v závislosti na IQ, koncentraci, motivaci ap. Běžné číslo má 9 znaků, tedy je třeba snížit počet paměťových jednotek, abychom se dostali na 3 - 4 jednotky. Například 800123456 jsou dvě: Volání zdarma a zbytek je řada od jedničky výše. 800123123 jsou tři paměťové jednotky: volání zdarma a dvakrát 123. Zapamatovatelnost však není jediným zdrojem dostupnosti čísla, mezi ty patří i letáky, inzerce, samolepky na výrobku ap. Číslo může být i nezapamatovatelné, ale zákazník jej musí mít po ruce kdykoli třeba.

Každý klient preferuje určitý komunikační kanál: web, telefon, fax, návštěvu pobočky ap. Výzkumy ukazují, že není účinné převychovávat zákazníka, ale je naopak třeba přijít mu vstříc. Stejně tak každý zákazník má tzv. konstantu nasycení, tj. vnitřní nastavení kolik tomu kterému reklamnímu materiálu či řešení problému bude věnovat času. Jestliže do této doby nenajde řešení, vzdá jej, a v tom okamžiku se potvrdí brána konkurenci. Tedy důležitější než samotná dostupnost čísla je dobrá zkušenost klienta, že na daném čísle se dočká odpovědi v nejrychlejším možném čase. Tedy ne vždy je optimální strategií nechat zákazníka chaoticky bloumat po menu, i když on od začátku ví, že potřebuje mluvit s operátorem.

PhDr. Mgr. Klimeš dále nesevém pohledu na call centra uvádí, že všechny call centra, se kterými kdy spolupracoval, přetěžovaly své operátory. Důvodem je opět psychologická zákonitost. Evolučně jsme nastaveni, abychom přibližně 20 % času denně strávili komunikací. Bohužel již sama pracovní doba představuje třetinu dne, což má za následek, že operátoři jsou nuceni komunikovat minimálně dvakrát tak dlouho, což je lidově řečeno proti přírodě. Tento fakt má za následek zákonité vyhoření a paradoxní jev, že nejlepší přístup k zákazníkovi mají operátoři na začátku své kariéry, a pak se (samozřejmě až na výjimky) zákonitě zhoršují. Tímto trpí i jiné profese, například poradenští psychologové, lékaři ap.

Východisko je jediné - snížit množství komunikace a zaměstnat operátory i jinak. Tj. částečné úvazky, střídání práce na lince a emailu s prací na pobočce či ve skladu, zpracovávání jiné agendy. Ušetří se tak na drahém školení operátorů a sníží se tak nespokojenost a fluktuace. S přetěžováním operátorů souvisí i zaměstnávání operátorů ve věku okolo 20 let. Podceňují se tak jiné věkové skupiny - ženy na mateřské, postižení lidé a starší generace okolo důchodového věku. Při rekrutování testovaných osob pro oční kameru

se nám vyplatilo zaměstnávat starší paní. Její účinnost při přesvědčování lidí, aby se dostavili na test, byla mnohonásobně větší než u mladých dívek. Prostě starší paní si málokdo dovolí poslat jen tak k šípku.

Psychologie call center je všestranně složitá a úspěch předpokládá nejen velkou míru odborných znalostí, ale i velkou citlivost a flexibilitu při práci s lidským faktorem. [15]

3 Analýza stávajících a potencionálních zadavatelů projektů pro outsourcing služeb call centra Teleperformance Česká republika

Každá ze společností působících na trhu chce být úspěšná. K realizaci svých cílů využívají širokou škálu možností, které jim napomáhají zvýšit obrat, zisk, udržet si nové zákazníky, získat nové či upevnit si postavení na trhu. Jedním z nejeftivnějších způsobů, jak toho dosáhnout, je metoda využití služeb direct marketingu, které jako svou hlavní činnost provozují call centra.

Outsourcing call centra je pro mnoho malých, středních i velkých firem vynikajícím způsobem jak generovat prodej a zlepšit komunikaci se svými zákazníky. Zatímco některé velké firmy mají dostatek finančních prostředků na vybudování vlastního call centra, většina malých a středně velkých firem využívá služeb call centra externího. Navíc v současné době se stále rostoucím trendem úspor je otázka outsourcingu iu velkých společností více než aktuální.

Při rozhodování zda využít či nevyužít služeb outsourcingu call centra, si firma zpravidla určí, co od tohoto rozhodnutí očekává. Většina firem hledá efektivní nízkonákladový způsob, jak prodat své zboží, podporu zákazníků s technickými problémy, či zákaznickou infolinku. Důvodem, proč většina firem zvolí outsourcing call centra namísto vybudování vlastního je obvykle nižší náklady, čas, kvalita poskytovaných služeb, nedostatečná kapacita, či technické zázemí. Vybudování vlastního call centra je finančně i technicky náročné. Náklady na zřízení či pronájem prostor, počítačů, softwarů či sluchátek se mohou vyšplhat k několika milionům. Dále nesmíme opomenout náklady na provoz, které také nejsou nijak zanedbatelné.

Neméně důležitým krokem při rozhodování o využití call centra je analýza vlastních obchodních potřeb a nedostatků a nabídky služeb, které straní call centra nabízejí. Cílem této analýzy je urychlit prodej, zvýšit spokojenost zákazníků, udržet si stávající zákazníky a získání nových. Jakmile si firma určí, které služby chce outsourcovat, dostává se do fáze výběru poskytovatele. Každé call centrum nabízí jiné produkty v různé kvalitě za odlišnou cenu. Nejčastěji tedy firmy analyzují své vlastní potřeby a hledají společnost, která je schopná tyto požadavky plnit v požadované kvalitě a za přijatelnou cenu.

V dnešní době nelze jednoznačně určit, které call centrum nabízí lepší služby, či učít rozhodnutí call centrum „A“ je lepší než call centrum „B“, neboť požadavky zadavatelů jsou velice různorodé. Výběr správného poskytovatele outsourcing služeb, je klíčovým faktorem pro správné fungování podniku a spokojenost jeho zákazníků

3.1 Call centra v ČR

První telemarketingové agentury v ČR vznikaly na přelomu let 1993-1994. Převážně však jako doplňkové aktivity k jiným marketingovým činnostem. První call centra v ČR se začala vytvářet okolo roku 1996. Lze tedy říct, že call centra ČR jsou v porovnání s evropskými či americkými konkurenty mladá. Některé z nich nabízejí služby srovnatelné se svými zahraničními konkurenty a úroveň poskytovaných služeb je vysoká.

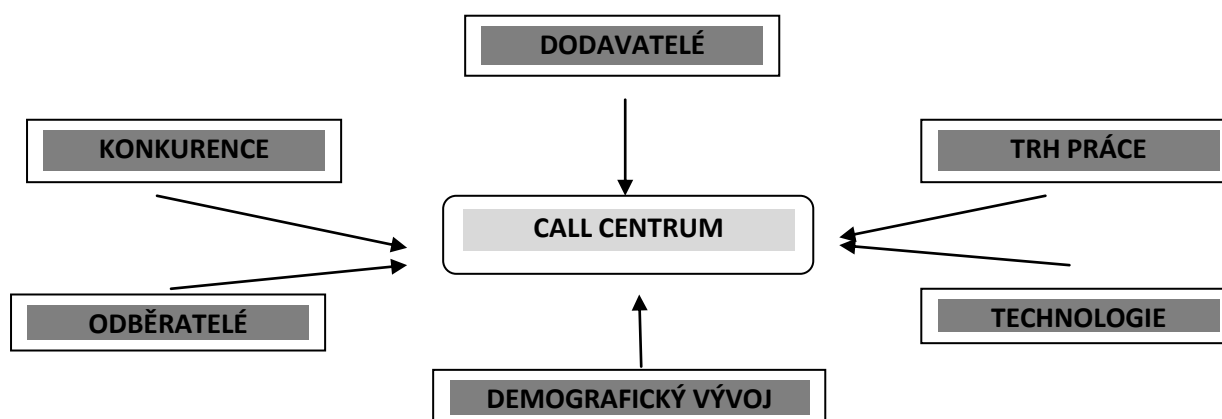
Call centra v ČR nemusela procházet pomalým vývojem typu „pokus omyl“, kdy se nějakého obchodníka napadlo že by jeho zákazník mohl uvítat například telefonní služby. Na počátku call center v ČR stály převážně velké firmy, které převzaly know-how ze západu, čímž se značně urychlil proces zavádění call center u nás. Historie call center v ČR je úzce spojován s bezplatnou linkou 0800. Zřízení a provozování této linky lze považovat za prvního zástupce call centra vyřizujícího dotazy klientů. Ve světovém měřítku je však vznik call center spjat se zavedením provozu první telefonní ústředny roku 1878 v americkém státě Connecticut.

3.2 Analýza vlivu prostředí na call centra

Vlivy prostředí jsou jedním z faktorů, které musíme zvážit při rozhodování o využívání služeb call centra. Stejně jako v ostatních oblastech hrají klíčovou roli v rozhodování a ovlivňují tak naše rozhodnutí. Mezi nejdůležitější vlivy prostředí, které ovlivňují call centrum patří:

- konkurence,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- trh práce,
- technologie,
- demografický vývoj.

Obrázek 9: Vliv prostředí na zřízení a chod call centra



Zdroj: Autor

Trh práce je jedním z nejdůležitějších parametrů, který ovlivňuje call centra, jelikož se jedná o společnosti poskytující služby a většina jejich nákladů tvoří náklady mzdové. Brendan B. Reada říká, že je důležité zaměřit se na následující parametry pro následné rozhodování:

- nezaměstnanost v dané lokalitě,
- dostupnost pracovní síly,
- vzdělání pracovní síly,
- jazykové znalosti,
- úroveň mezd v dané lokalitě.

Konkurence je jedním z faktorů, na který se nesmí být opomíjen. Za call centrum můžeme považovat jak samostatnou organizační jednotku konkrétního podniku, tak samostatný podnik, který se zabývá poskytováním a nabízením služeb. Kromě výběru vhodné lokality bereme tedy v potaz i konkurenční call centra, která v této lokalitě provozují svou činnost.

Dodavatelé dělíme z pohledu vlivu na pracovní sílu a infrastrukturu. U pracovní síly jde převážně o kvalifikaci, vzdělání, jazykové či vyjadřovací schopnosti perátorů. Infrastruktura zahrnuje požadavky na kvalitu telekomunikačních služeb, datové spojení či vyhovující pracovní prostředí.

Technologie je faktor úzce spojen s faktorem umístění call centra. Pokud například call centrum umístíme do menší lokality, kde jsou nižší finanční náklady na prostory a provoz, musíme počítat s možností, že nabízená úroveň technologických služeb bude nabízena pouze omezeným počtem dodavatelů. Zároveň vzhledem k možné omezené nabídce v dané lokalitě z toho mohou plynout další komplikace související s kvalitou.

Odběratelé jsou konkrétní zadavatelé telemarketingových projektů, nebo koncový zákazníci, kteří využívají informačních služeb call centra.

Demografický vývoj je z dlouhodobého hlediska faktorem nejdůležitějším. Jedná se převážně o to, zda v dané lokalitě bude i v příštích letech dostatek kvalifikovaných pracovníků a o to, bude-li i za pár let vyhovovat požadavkům trhu.

3.3 Průzkum call center ČR

Podle průzkumu z roku 2006, který se zaměřil na call centra, bylo v naší republice více než 580 zákaznických středisek z nichž téměř 60% bylo umístěno v Praze. Důvodem tohoto umístění je s největší pravděpodobností kvalifikovaná pracovní síla, které v regionech chybí. Call centra obsluhují zákazníky zejména při marketingu a prodeji, finančních službách a telekomunikacích. Většina však využívá primitivní metody péče o zákazníky a nabízí velmi omezené služby. Téměř výhradně to platí pro menší centra do 50 operátorů. Velká call centra zaměstnávají od 101 do 500 operátorů nebo i více. Obvykle patří k předním telekomunikačním, finančním a energetickým společnostem. Česká call centra většinou dokážou komunikovat v několika světových jazycích. Nejčastěji jde o angličtinu a němčinu. Většinou se zabývají podáváním informací o službách a produktech a vyřizováním reklamací. Aktivní prodej je využíván minimálně. [16]

3.3.1 Problémy s automaty call center

Výzkum agentury Genesys Telecommunications Laboratories zjistil, že Češi mají stále méně v oblibě hlasové automaty využívané call centry. Nejvíce zákazníkům, kteří volají například na informační linku vadí, že svůj dotaz, nebo svou stížnost nemohou ihned předložit živému operátorovi, ale musejí si projít zdlouhavým kolotočem nahrávek.

Více než polovina českých zákazníků hrozí ztrátou loajality kvůli frustraci ze špatně nastavených a zastaralých automatizovaných systémů firemních call center. Z průzkumu společnosti Genesys Telecommunications Laboratories vyplynulo, že spotřebitelé „mluvící automaty“ nemají rádi, pokud jsou k jejich používání nuceni za každou cenu.

Nejvíce tuzemské spotřebitele frustruje čekání na spojení s operátorem. Hned druhým iritujícím faktorem při komunikaci s českými call centry je pak obtížná orientace v samoobslužných systémech. Téměř tři čtvrtiny spotřebitelů by sice preferovaly živého nebo virtuálního operátora, ale jsou ochotny používat samoobslužný systém, pokud se jejich požadavek vyřeší.

Zákazníci by měli správně využívat samoobslužné systémy k řešení rutinních úkonů, jako je například kontrola stavu účtu. Vyhnou se tak čekání na volného operátora. Měli by mít po ruce zákaznické číslo pro identifikaci a nevyhýbat se používání úvodních rozcestníků, které je nasměrují na specializovaného operátora. Naopak by neměli využívat nejen hlasové samoobslužné systémy, ale i ty dostupné přes internet. [17]

3.4 Vlastní průzkum

V rámci analýzy zadavatelů projektu outsourcing call center jsem rozeslal cca 250 náhodně vybraným společnostem email s krátkou anketu. Jednalo se o malé, středně velké i velké společnosti z různých oborů, například finanční instituce, obchody, energetické společnosti, společnosti specializující se na výrobu určitého druhu zboží, ale i další externí call centra. V tomto rozeslaném dotazníku jsem zjišťoval, zda využívají služeb outsourcingu, u které společnosti a jaké služby.

Otázky v anketě byly formulovány takto:

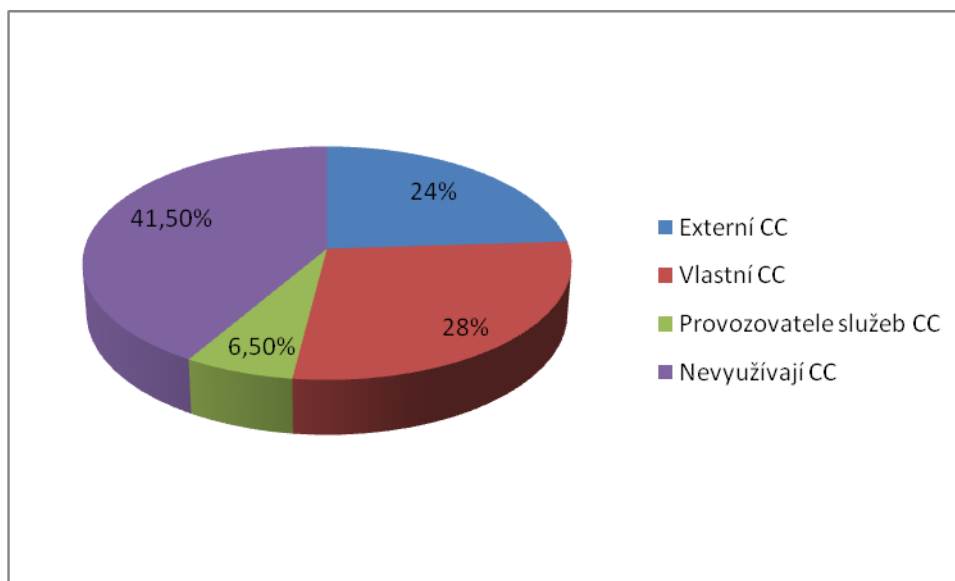
- 1) Využívá Vaše společnost služeb outsourcing externího call centra?
- 2) Proč tyto služby využíváte/nevyžíváte (uvažujete o využití)?
- 3) Máte vlastní call centrum?
- 4) Jaké konkrétní služby využíváte?
- 5) U které společnosti?

3.4.1 Analýza oslovených zadavatelů projektu outsourcing

Cílem této analýzy bylo získání co nejširší škály odpovědí na zadané otázky a následná analýza současného stavu.

Z celkového počtu cca 250 oslovených společností na můj email bohužel reagovalo pouze 67 kontaktů, jejichž odpovědi byly ze značné části velice stručné a jednostranně zaměřené. Z těchto 67 odpovědí 21 společností reagovalo zprávou „Tyto informace nesdělujeme“ a pouze 46 společností odpovědělo na výše uvedené otázky, nebo alespoň na jejich část. Z těchto 46 společností služeb externího call centra využívá 11 společností, 3 společnosti jsou provozovatele těchto služeb, 13 společností vlastní interní call centrum a 19 společností call centrum nevyžívá vůbec. Situaci v procentech znázorňuje následující graf.

Obrázek 10: Využití call center



Zdroj: Autor

Na výše uvedeném grafu názorně vidíme procentuální výsledky zjištěné z odpovědí jednotlivých společností. Služeb externího call centra využívá pouze 24% společností, u 41,5% nejsou tyto služby zastoupeny vůbec a 28% společností využívá své vlastní call centrum. Lze tedy říct, že téměř u 70% oslovených společností, které reagovaly na tento výzkum je potencionální šance budoucí spolupráce, respektive je zde prostor oslovit tyto společnosti a vysvětlit jim, jaké výhody pro ně a hlavně jejich zákazníky by outsourcing služeb mohl přinést.

Zajímavým , avšak logickým zjištěním byl především fakt, že call centrum, ať už interní, nebo externí využívají především firmy orientující se na koncové zákazníky, naproti tomu firmy, jejichž klienty jsou převážně jiné společnosti call center nevyužívají, nebo ne v tak hojně míře. Společnosti orientující se na koncového zákazníka mají oproti společnostem orientujícím se na jiné společnosti mnohem širší rozptyl svých výrobků či služeb, jelikož právě jejich výrobky či služby jsou určeny širokému okruhu spotřebitelů. Musí, respektive měli by, denně reagovat na zákazníkovi otázky, stížnosti či požadavky, propagovat své výrobky či služby pomocí různých reklamních akcí či nabízet takzvaně něco navíc. Důvod, proč tyto společnosti využívají podobných služeb je jednoduchý, konkurence. Pokud si firmy chtějí i nadále udržet své postavení, či expandovat dále na trh, bez kvalitního telemarketingu se v dnešní době již neobejdou. Důsledkem toho je tedy fakt, že tyto společnosti využívají služeb interních či externích call center v hojně míře.

Služeb call centra naopak příliš nvyžívají firmy, jejímiž zákaznky jsou jiné společnosti, nebo firmy, které vyrábějí zakázky takzvaně na míru. Firmy orientující se spíše na jiné společnosti nemají tak široký rozptyl svých zákazníků a využívání služeb outsourcingu call centra se u těchto firem zužuje, ne však vylučuje. Firmy, vyrábějící zakázky na míru, stejně jako ty, jejímiž zákaznky jsou další společnosti nevyužijí styku s klienty prostřednictvím call center v takové míře jako ty, jejichž orientace je na koncového zákazníka. Tyto společnosti se převážně specializují na výrobu specifických výrobků, či poskytování specifických služeb, které nejsou určeny širokému okruhu spotřebitelů. Orientují se spíše na užší okruh svých zákazníků, se kterými se předem domluví ne specializované činnosti, kterou pro ně budou vykonávat.

Z hlediska orientace na zákazníky služeb externího call centra tedy nejvíce využívají velké firmy. Pod pojmem „velké firmy“ jsou v tomto případě myšleny společnosti, které se orientují na velký počet koncových zákazníků, počet zaměstnanců či zisky firmy jsou v tomto měřítku až druhotným faktorem. Důvodem je již zmiňovaný rozšiřující se trend orientace na koncového zákazníka, se kterým je poskytování telemarketingových služeb úzce spjato. Tyto společnosti by se dnes již bez svého vlastního, či externího call centra neobešli, neboť zákazník vyžaduje stále víc a snahou těchto společností je zákazníkovo přání uspokojit. Můžeme zde jednoduše uplatnit přísloví „*Náš zákazník, náš pán*“. Středně velké a malé společnosti zatím call centrum převážně nevyžívají a to hned z několika důvodů. Malé a středně velké společnosti nemají s telemarketingem a využíváním call center zkušenosti a mnohé z nich se obávají vydat se touto cestou. Často pokládanými otázkami, či předkládanými argumenty bývá „Proč?“, „Nevidíme v tom přínos!“ nebo „Zbytečně vynaložené náklady!“

Na otázku číslo 2 „Proč tyto služby využíváte/nevyžíváte (uvažujete o využití)?“, jsem se nejčastěji setkal s odpovědí typu „Nevidíme přínos ve využívání těchto služeb“. Takto na mou otázku reagovali společnosti, které služeb call centra nevyžívají vůbec. Společnosti, jenž mají své vlastní call centrum nejčastěji argumentovali nevyžívání externího call centra slovy „Zvládneme to lépe“. Jako ukázkou příkládám několik odpovědí firem označených písmeny A – F:

A: „Neuvažujeme. Máme interní call centrum, které plně pokrývá naše potřeby. Je těsněji spjato s firmou, lépe si předáváme informace, call centrum využíváme jako startovací pozici pro postup dále do firmy.“

B: „Call centrum není s ohledem na charakter naší činnosti vhodné, komunikaci se zákazníky řešíme adresně.“

C: „Proškolení vlastních zaměstnanců je efektivnější“

D: „Služeb externího call centra využíváme jako doplněk k vlastnímu primárnímu call centru ad hoc v závislosti na očekávání zvýšeného zájmu ze strany klientů a zároveň jako podporu sales aktivit.“

E: „Allianz pojišťovna má vlastní Komunikační centrum, tyto služby nikdy nebyly v Allianz jinak, než "in house".“

F: „Protože naše společnost nabízí produkty „na míru“, zákaznické řešení obalů.“

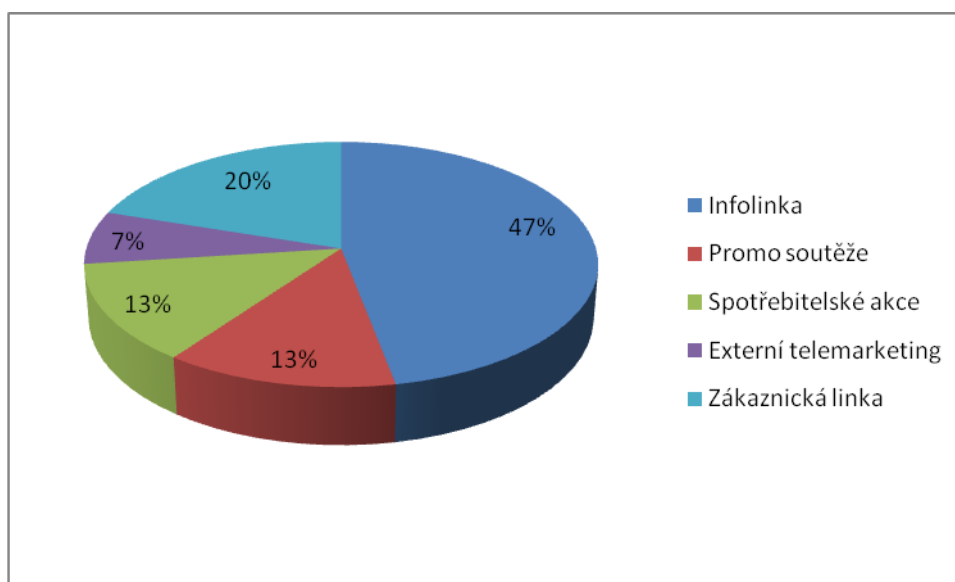
G: „Neuvažujeme, z důvodu neznalosti vnitřních předpisů a tarifů.“

H: „Sami jsme provozovatelem call centra, využití kapacity konkurence má smysl pouze při realizaci krátkodobých zakázek rozsahu převyšující aktuální kapacitu, tato situace u nás zpravidla nenastává.“

I: „Domníváme se, že zvládáme práci "in house" lépe.“

Na otázku číslo 4 „Jaké konkrétní služby využíváte?“ byla nejčastější odpovědí „infolinka“. Tuto odpověď jsem dostal od 46% společností, které odpověděly, že využívají služeb externího call centra. Další odpovědi, se kterými jsem se setkal jsou procentuálně vyjádřeny v následujícím grafu.

Obrázek 11: Nejčastěji outsourcované služby



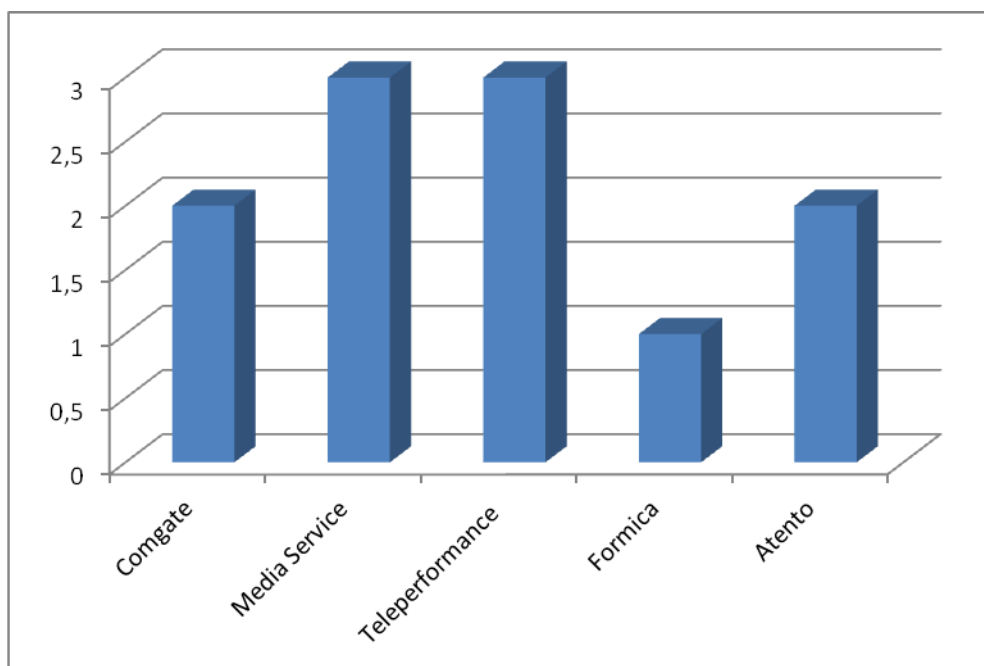
Zdroj: Autor

Poslední otázkou dotazníku byla otázka „U které konkrétní společnosti těchto služeb využíváte?“ Obeslané společnosti, které využívají služeb externího call centra outsourcují své služby u těchto provozovatelů call center:

- Comgate,
- Media Service,
- Teleperformance,
- Formica,
- Atento .

Následující graf znázorňuje poměr využití externích call center:

Obrázek 12: Poměr využití externích call center



Zdroj: *Autor*

4 Návrh a zhodnocení řešení metodiky pro odhad základních parametrů trhu

Z analýzy popsané v kapitole 3 vyplývá, že společnosti, využívající služeb call centra, ať už interního, nebo externího, jsou převážně společnosti velkého rázu, tedy společnosti, které se orientují na velký počet koncových zákazníků, nebo jejichž rozptyl zákazníků je velmi široký. Tyto společnosti by bez call center a telemarketingu obecně nemohly vůbec fungovat, jelikož dobou zhýčkaný zákazník dnes vyžaduje víc, než pouze kvalitní výrobek, či dobře odvedenou službu. Ostatní služby, poskytované „navíc“ jsou u těchto velkých společností jedinou možností, jak si udržet své současné postavení na trhu, nebo jak na tento trh dále expandovat. Tyto společnosti již tedy služeb call centra v hojné míře využívají a bude složitější, získat jejich náklonnost a začlenit je mezi své poskytovatele služeb outsourcingu.

4.1 Hlavní klady externího call centra

Při získávání potencionálních zadavatelů je jedním z důležitých faktorů schopnost manažera nastínit výhody externího call centra, či rizika spojená s call centrem interním. Jak bylo již několikrát řečeno výše, interní call centrum není technologicky schopné poskytovat veškeré služby jako call centrum externí, které poskytování právě těchto služeb bere jako předmět svého podnikání. Dalším neméně důležitým faktorem jsou náklady na zřízení a provoz vlastního call centra. Pronájem objektu, nákup technologií a náklady spojené s provozem mohou dosahovat milionových položek. Výhodou využití outsourcingu je tedy fakt, že firmy žádné technologie nevlastní, odpadají pořizovací náklady, náklady spjaté s vedením, platy zaměstnanců a administrativní náročnost. Dále by měl manažer zabývající se stykem s potencionálními zadavateli outsourcingu vypíchnout fakt, že operátoři interního call centra nejsou rovnoměrně vytíženi. V praxi to znamená, že v období špičky, či nárazových stavů jsou tito operátoři maximálně vytíženi a nestíhají vyřizovat požadavky klientů. Naopak v období klidu nemají tito operátoři mnoho práce a pokud chce firma využít těchto volných kapacit, musí pro ně hledat jinou práci. Poslední možností jak odůvodnit výhody outsourcingu externího call centra oproti internímu, kterou uvádím, může být ekonomická krize, která s sebou pro mnohé firmy, jejichž postavení na trhu není tak neochvějné, nese velké finanční

problémy. Jedním z prvních kroků, které by takovéto společnosti pravděpodobně provedly by bylo zbavování se technologií a prostředků, které nesouvisejí s jejich hlavní činností.

4.2 Volba zadavatelů projektů Outsourcing

Rozhodnutí o tom, které potencionální zadavatele projektu outsourcing oslovit je jedním ze základních uvažování vedení call center. Nejdůležitější otázkou je na jaký druh společností se zaměřit, protože například co do počtu zaměstnanců a či zisku velká firma může mít menší projekt o cca 5 FTE projektech, oproti například telco společností o cca 20 a více FTE projektech. Na druhou stranu jistá menší fiktivní firma nemusí být úplně vhodným klientem, resp. poskytované služby mu budou připadat poměrně drahé. Je zde tedy potřeba najít určitý kompromis, možná vhodné obory, zejména tam kde je zapotřebí komunikovat s klienty vhodnými způsoby (mezi jiným i právě nějakou info linkou, nebo direct mailem s následným follow up hovorem apod.).

4.2.1 Firmy s orientací na koncového zákazníka

Jak již bylo výše zmíněno, při výběru potencionálních zadavatelů outsourcing služeb je nutné rozlišovat na které společnosti se zacílit. Jednoznačnou odpovědí na tuto otázku může být zacílení na společnosti orientující se na koncového zákazníka, jelikož právě tyto společnosti musí pružně reagovat na zákaznickovi potřeby a přání. Navíc tyto společnosti oproti společností jejichž klienti jsou převážně další firmy, nebo společností, které poskytují své služby tzv. na míru širší okruh zákazníků, čímž se zvyšuje i nutnost využití kontaktního centra. Call centra by se tedy měla zacílit především na poskytovatele telekomunikačních služeb, výrobce spotřebního zboží, energetické společnosti nebo finanční instituce.

4.2.2 Zacílení na malé a středně velké firmy

Druhou, z mého pohledu však mnohem zajímavější oblastí jsou malé a středně velké firmy, které chtějí expandovat na trh, zlepšit kvalitu nabízených služeb, propagaci, získat širší sortiment zákazníků atd. Z výše popsaného průzkumu je zřetelné, že ne všechny tyto společnosti využívají telemarketingu a tím i služeb call centra. Myslím si tedy, že právě u těchto společností je velký potenciál v začlenění mezi své poskytovatele služeb outsourcingu a to hned z několika důvodů.

Prvním důvodem je riziko ztráty loajality. Pokud bychom například začlenili mezi své poskytovatele nějakou velkou nejmenovanou nadnárodní společnost, nebo deset středně velkých firem, zisky, které nám toto začlenění přinese, budou srovnatelné. Obě tyto možnosti

mají své klady, ale i zápory. Velká společnost bude v porovnání s deseti menšími lépe manažersky ukoučovatelná. Na druhou stranu s sebou nese jeden a to velice významný mínus, pokud by call centrum ztratilo loajalitu tohoto poskytovatele, přišlo by o veškeré zisky s ním spojené. Naproti tomu, pokud by ztratilo jednoho či dva z menších poskytovatelů, finanční újma spjatá s touto ztrátou by nebyla tak vysoká. Dle mého názoru je tedy v dnešní nejisté době z ekonomického hlediska jistější a efektivnější zaměřit se právě na tyto menší společnosti.

Dalším důvodem proč se zaměřit právě na menší a středně velké společnosti je již zmiňovaný potenciál pro budoucí spolupráci. Jak jsem již uvedl ve třetí kapitole, nejčastějšími pokládanými otázkami, či předkládanými argumenty bývá „Proč?“, „Nevidíme v tom přínos!“ nebo „Zbytečně vynaložené náklady!“. Odpověď na tyto otázky však může být velice jednoduchá, záleží na schopnostech manažera.

4.3 Využití moderních technologií

Jednou z dalších možností, jak získat nové zadavatele, je nabídka nových, zajímavých a moderních způsobů jak oslovit zákazníky. V dnešní počítači, chytrými telefony a technologií protkané době se objevují stále nové a zajímavější komunikační kanály jak oslovit zákazníka. Interní call centra zřízená převážně za účelem telefonního marketingu však nemají dostatek technologií, které by byly schopny trendy této doby plně pokrýt. Mezi tyto komunikační kanály patří například Facebook, marketingová reklama pro chytré telefony a mobilní marketing vůbec.

4.3.1 Mobilní marketing

Ještě donedávna totiž platilo, že mobilní marketing byl pouze chudým příbuzným marketingu internetového, avšak s nástupem telefonu s vlastním operačním systémem se situace zcela změnila. Tyto telefony jsou dnes označovány termínem „chytré telefony“, jelikož nabízejí mnohem více funkcí, než jen pouhé volání či zaslání sms. Na otázku „Proč se tato situace v posledních letech změnila?“ si odpovíme následovně. Moderní člověk dnes bez mobilního telefonu nedá tzv. ani ránu, má ho stále při sobě a jeho funkce nevyužívá už pouze k volání či zaslání sms. Pomocí různých aplikací, které značně rozšiřují funkce telefonu si dnešní uživatel upravuje svůj mobilní telefon k obrazu svému. Lze tedy říct, že se stává velice zajímavým marketingovým, který poskytuje nové možnosti jak lépe a nápaditěji oslovit zákazníka.

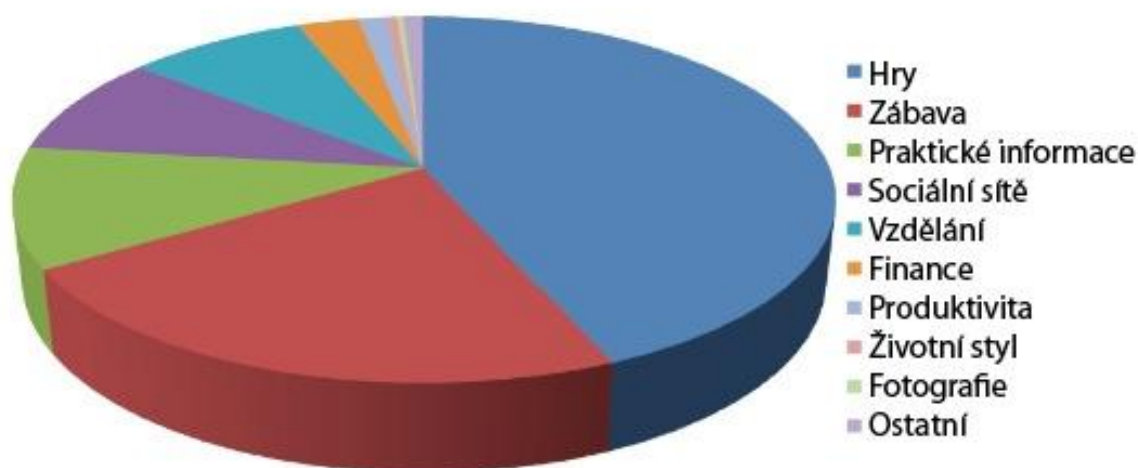
Oslovení, reklama či kontaktování pomocí chytrého mobilního telefonu může probíhat tak jak to známe, již například přes SMS, MMS, nebo jsou zde další možnosti, jak se zacílit na zákazníka, mezi které patří například:

- banner,
- inzerce přes internet v mobilním telefonu,
- reklama v mobilních vyhledávačích,
- reklama prostřednictvím her a aplikací,
- reklama přes mobilní video apod.

Nespornou výhodou mobilního marketingu je jeho přesné zacílení, inzerci není třeba zasílat naslepo, ale podle databáze rozešleme koncovému zákazníkovi pouze to o co má zájem.

Marketingově nejučinnější jsou ty aplikace, které se týkají financí. Za nimi následují aplikace v sociálních sítích a na třetím místě jsou pak aplikace, které souvisí se vzděláváním. Zaměřit se na tyto oblasti slibuje dobré vyhlídky, protože aplikací zde zatím moc není a zisk z nich je velký. Oproti tomu například herní aplikace velký zisk neslibují a trh s nimi je již téměř naplněný. Proinvestované peníze v aplikacích pro mobilní telefony jsou znázorněny na následujícím grafu.

Obrázek 13: Peníze proinvestované v mobilních aplikacích



Proinvestované peníze v aplikacích pro mobilní telefony

Zdroj: Ciara Byrne, *Will 2010 be mobile advertising's big year?*, MobileBeat - 10.1.2010
http://mobile.venturebeat.com/2010/01/10/will-2010-be-mobile-advertisings-big-year/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Venturebeat+%28VentureBeat%29

Zdroj: Mobilní marketing

4.3.2 Facebook marketing

Facebook je nejnavštěvovanější internetovou stránkou dnešní doby, proto můžeme říct, že se stal bezesporu jednou z nejefektivnějších možností na umístění reklamy. Stejně jako u mobilního marketingu máme i zde několik možností, jak toho využít. Pravděpodobně nejlepším způsobem z hlediska zacílení je vytvoření vlastní stránky společnosti na Facebooku, kde si koncový zákazník může najít základní informace o společnosti, akce, které tato společnost nabízí, informace o produktech, popřípadě nechat vzkaz na zdi a vyčkávat na kompetentní odpověď zřizovatele stránky, či rozpoutat diskuzi s dalšími uživateli na dané téma. Právě tato diskuze může společností sloužit jako měřítko kvality jimi nabízených výrobků a služeb. Značnou výhodou této možnosti je její zacílení. Do skupiny, kterou si společnost vytvoří se budou z velké části přidávat pouze uživatelé, kteří mají o danou společnost zájem.

Další možností jak se marketingově uplatnit na Facebooku jsou reklamy umístěné v aplikacích, hrách, na postraní liště atd. Z mého pohledu však nejsou tak zajímavé, jako právě výše popsaná možnost.

Lze tedy říct, že Facebook marketing je v dnešní době jednou z nejzajímavějších možností, jak kontaktovat koncového zákazníka a snahou call centra by mělo být tento trend i nadále rozvíjet a nabízet ho svým stávajícím či potenciálním klientům dříve, než tak učiní konkurence.

4.4 Jiné formy spolupráce

Jednou z dalších možností, jak oslovit své potenciální klienty je nabídnout jiné formy spolupráce, než je klasický outsourcing služeb. Mezi jiné formy spolupráce patří například:

- **Poradenská činnost** – jedná se o poradenství pro interní call centra, která nejsou tak technologicky či manažersky propracovaná, jako call centra externí, jejichž hlavní náplní je provozování těchto služeb. Jedná se například o poradenství v oblasti technologií, klientských databází, zpracování dat, oslovování klientů, školení zaměstnanců atd.,
- **Poskytnutí vedení** – tuto možnost lze uplatnit v případech, kdy má firma již zaběhlé externí call centru se zaškolenými pracovníky, kterého se nechce zbavovat, avšak organizační schopnosti vedení call centra nejsou takové, jaké by si firma představovala,

- **Poskytnutí operátorů** – jedná se o alternativu k poskytnutí vedení, firma vlastní své vlastní call centru, na které chce dohlížet a řídit ho dle svých představ, avšak nemá dostatek kvalifikovaných operátorů, které by vykonávali jimi požadované úkony,

- **Buy out** – jednou z poslední, avšak v praxi téměř nevyužívaných možností jak rozšířit portfolio svých zadavatelů je nakoupení jejich interního call centra a začlenění do svého vlastního.

Myslím si, že právě tyto příklady jsou pro call centra novou potencionální vstupenkou pro budoucí outsourcing, jelikož společnosti, se kterými se podaří navázat spolupráci například na poradenské činnosti zjistí, že provozování telemarketingu lze dělat i jinak než interně a ve většině případů i lépe. Call centra by se tedy krom svých hlavních činností měla zaměřit i na tuto oblast, a získat přízeň alespoň části potencionálních zadavatelů právě oky těmto činnostem.

4.5 Ukazatele kvality

Jednou z možností, jak tyto společnosti přesvědčit, že právě naše call centrum je pro ně to pravé jsou ukazatele kvality, díky kterým lze potencionálnímu klientovy názorně ukázat efektivita daného call centra. Krom vlastního marketingového využití slouží tyto ukazatele jako kontrola kvality poskytovaných služeb či jednotlivých operátorů. Mezi tyto ukazatele patří například:

- **ASA** – je zkratka anglických slov average speed of answer, do češtiny tuto zkratku překládáme jako průměrnou dobu odezvy. Jedná se o průměrnou délku doby, po kterou zákazník čeká, než operátor zvedne sluchátko. Tato metoda je jednou z nejběžněji používaných měřítek kvality obsluhy linky,

- **AHT** – je anglická zkratka slov Average Handling Time, jedná se o průměrnou dobu vyřízení hovoru s klienty. Trendem dnešní doby je jednoznačně zkracování doby AHT, jelikož právě toto zkrácení má výrazný vliv na náklady call centra. Jako názorný příklad si uvedeme fiktivní call centrum XY. *Pokud má naše fiktivní kontaktní centrum aktuálně AHT 4 minuty a 20 sekund a vyřídí 40.000 hovorů za měsíc, pak se zkrácením AHT o „pouhých“ 20 sekund, tedy na hodnotu 4 minuty, ušetří plných 222 hodin interakce se zákazníkem. Tuhle úsporu můžeme hbitě přepočítat na potřebné kapacity a ty zase na mzdové náklady. V důsledku jde vždycky o jasně vyčíslitelnou úsporu nákladů..* [18]

- **ABA rate** – z anglického Abandoned rate. Procentuální vyjádření odpadlých hovorů během čekání na spojení,
- **TAT** – z anglického Turn Around Time, jedná se o minimální nutnou dobu ke splnění určitého úkolu,
- **FCR** – tato zkratka vychází z anglického názvu First Call Resolution,, jedná se o procento příchozích hovorů, které mohou být řešeny bez použití zpětné volání, nebo aniž by volající zavolat na helpdesk dokončit vyřešení případu. Pokud je FCR splněn na 100%, dochází k podstatnému snížení počtu příchozích hovorů a tím i ušetření nákladů,
- **Zátěž operátora (agent load)** – zahrnuje dvě komponenty, a to délku hovoru a po-hovoru. U tohoto parametru se tedy sleduje především doba, kterou operátor potřebuje knavázání dalšího hovoru po hovoru předchozím,
- **Zátěž linky (trunk load)** – zahrnuje všechny činnosti předcházející spojení na operátora a samotný hovor s agentem. Po-hovor není zahrnován do doby zátěže linky,
- **Hovor (talk time)** – je čas připojení volajícího, dokud nevyřídí svůj požadavek. Vše, co se děje během hovoru jako přepojení na jiného operátora nebo help desk, je zahrnuto do doby hovoru,
- **Po-hovor (after-call work)** – práce, která následuje bezprostředně po ukončení hovoru za účelem dovyřízení požadavku volajícího.

Cílem každého call centra je nalézt metodiku, jak tyto ukazatele optimalizovat a udržet si dosaženou úroveň. Klíčovou roli v této problematice hraje především kvalitní zaškolení operátorů a jejich další průběžné vzdělávání, bez kterého by svou činnost nemohli vykonávat v požadované kvalitě. Nezáleží však pouze na odborném zaškolení personálu, neméně důležitou roli v optimalizaci parametrů kvality hrají vedoucí skupin operátorů, kteří za jejich výkon zodpovídají. Právě na tuto sortu zaměstnanců call centra by měl být kladen největší důraz, jelikož bez správného vedení a motivace i kvalitně zaškolený operátor nebude vykonávat svou činnost na 100%. Snahou call centra je teda motivovat skupinu operátorů prostřednictvím jejich vedení k lepším a stabilnějším výkonům. V tomto procesu lze poměrně snadno uplatnit metodu „cukru a biče“, která spočívá v motivaci v případě plnění kvalitativních požadavků a například odebrání jistých bonusů a výhod v případě jejich neplnění. Snahou Call centra je tedy za tímto účelem sledování kvalitativních parametrů na co nejkratší časové bázi, jejich vyhodnocení a učinění vhodných kroků k jejich případné nápravě.

Společnostem, které si chtějí porovnávat kvalitativní parametry jednotlivých call center za účelem výběru toho, které bude nejlépe vyhovovat jejich požadavkům na kvalitu poskytovaných služeb a jejich cenu slouží právě tyto ukazatele kvality. K Porovnání těchto ukazatelů slouží například technika Bench marketingu. *Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.* [19]

ZÁVĚR

Jedním z prioritních cílů call center je stejně jako u jiných společností zisk, proto je důležité vybrat a oslovit takové zadavatele projektů outsourcing, díky nimž lze tento cíl realizovat. Jelikož call centrum poskytuje své služby jiným společnostem, které přenesou část svých závazků na externí společnost, aby se mohli věnovat své hlavní činnosti a právě za toto přenesení vybraných služeb call centru platí.

Úvodní část bakalářské práce je věnována společnosti Teleperformance, seznámení se službami, které tato společnost poskytuje a řízení vztahů se zákazníky, bez kterého by call centrum nemohlo plně splňovat požadavky svých zákazníků a trhu.

V následující kapitole je seznámení s pojmem outsourcing, jeho rozdělení, využití a porovnání obecného outsourcingu a outsourcingu call centra. Tato kapitola je dále věnována faktorům nezbytným pro správný výběr call centra, výhodám jeho využití a pohledu psychologa na kontaktní centra, který hraje poměrně důležitou roli a nemělo by se na něj zapomínat.

Při analýze potencionálních zadavatelů projektů outsourcing bylo zjištěno, že služeb call centra využívají především společnosti orientující se na koncového zákazníka, jelikož tyto společnosti musí denně reagovat na zákaznickovy podněty, připomínky, stížnosti či dotazy. Oproti tomu společnosti, které se orientují na jiné firmy či poskytují své služby tzv. na zakázku služeb kontaktních center nevyužívají v takové míře. Pro tyto společnosti nemá outsourcing call center tak velké využití, jako pro společnosti orientující se právě na koncového zákazníka.

Návrhová část bakalářské práce je zaměřena především na možnosti, jak oslovovat další potencionální zadavatele projektů outsourcing, což povede k cíli společnosti. Tedy udržení si postavení na trhu, jelikož konkurence je velká a zvýšení zisků společnosti. V této části je popsáno na které potencionální zadavatele projektů outsourcing se zaměřit a jak tyto potencionální zadavatele přesvědčit, že využití kontaktního centra pro jejich společnost může být přínosné. Z výše uvedené analýzy vyplývá, že nejefektivnější je způsob zacílení se na společnosti s orientací na koncového zákazníka. V návrhu je dále popsáno na jaké firmy se

zaměřit a výhody či nevýhody tohoto zaměření, jiné formy spolupráce, které mohou call centra nabídnout, trend využití moderních technologií v telemarketingu, bez kterých by se tento sektor nemohl obejít a všeobecné výhody využití outsourcingu call center.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] Interní materiály Teleperformance

[2] PŘIKRYLOVÁ Jana . Moderní marketingová komunikace. Praha: 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

[3] SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: 2007. ISBN 978-80-247-1536-0.

[4] Pasivní telemarketing. *Komerční call centrum* [online]. 2003 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <http://www.anpa.cz/index.php?page=default.pasivni&lang=cz>

[5] Aktivní telemarketing. *Komerční call centrum* [online]. 2003 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <http://www.anpa.cz/index.php?page=default.aktivni&lang=cz>

[6] Slovník pojmů. *Arko projekt* [online]. 2009 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <http://www.callcentrumpraha.cz/cz/slovník-pojmu/aktivni-telemarketing>

[7] Mobilní marketing je třeba nejdříve pochopit. *Mediální plánování, komunikace, sociální síť, internet a reklama*[online]. [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <http://eikasias.cz/index.php/media/mobilni/mobilni-marketing-je-treba-nejdrive-pochopit/>

[8] Direct marketing. *Call centrum Praha* [online]. 2009 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.callcentrumpraha.cz/cz/slovník-pojmu/direct-marketing>

[9] Modul Automatické hlásky IVR. *Call centrum a kontaktní centrum iCC* [online]. 2011 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.kontaktni-centra.cz/ivr.html>

[10] Mystery calling. *Call Centrum Praha* [online]. 2011 [cit. 2012-05-15]. Dostupné z: <http://www.kontaktni-centra.cz/ivr.html>

[11] Řízení vztahů se zákazníky. *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 2012 [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/CRM>

[12] HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-914-0.

- [13] Outsourcing call centra. *Call centrum Praha* [online]. 2009 [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <http://www.callcentrumpraha.cz/cz/slovník-pojmu/outsourcing-call-centra>
- [14] Outsourcing kontaktních center. *Ekonomické a informační systémy v praxi* [online]. 2012 [cit. 2012-05-26]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/outsourcing-kontaktnich-center.htm>
- [15] Pohled psychologa na call centra. *Welcome to JeronymovoLand* [online]. 2004 [cit. 2012-05-28]. Dostupné z: http://klimes.mysteria.cz/clanky/psychologie/call_centra_mm.htm
- [16] Průzkum: Call centra v ČR. *Management News* [online]. 2012 [cit. 2012-05-28]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/obchod-a-marketing/komunikace-se-zakazniky-id-149384/pruzkum-call-centra-v-cr-id-393409>
- [17] Češi stále bojují s automaty call center. *Management News* [online]. 2008 [cit. 2012-05-29]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/obchod-a-marketing/komunikace-se-zakazniky-id-149384/cesi-stale-bojuji-s-automaty-call-center-id-627645>
- [18] Zkracování jim sluší. *Zkracování jim sluší* [online]. [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <http://ftp.pram.cz/Download/OpenOne/Newsletter/201102/Zkracov%C3%A1n%C3%AD%20jim%20slu%C5%A1%C3%AD.pdf>
- [19] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [20] HÝBLOVÁ Petra. *Logistika: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-914-0.
- [21] RYDVALOVÁ, Petra. *Outsourcing ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.
- [22] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-7226-811-2
- [23] MAREK, Tomáš a POUBOVÁ, Marta. *Informace v cestovním ruchu: Informační kiosky, call a help centra, specifika IT pro turistická informační centra*. 2006
- [24] DONÁT, Pavel a ŠINDLEROVÁ, Helena. *Informace v cestovním ruchu: Praktická činnost informacních center, call center a help linek*. 2006

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Sumarizace výhod a nevýhod outsourcingu.....	30
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Zastoupení Teleperformance ve světě	12
Obrázek 2: Přehled služeb	13
Obrázek 3: Schéma aktivního telemarketingu	15
Obrázek 4: propojení Back office s aplikacemi.....	16
Obrázek 5: Pyramida mobilního marketingu	18
Obrázek 6: E-mail marketing	19
Obrázek 7: Typy CRM	24
Obrázek 8: Schéma technologie CRM	25
Obrázek 9: Vliv prostředí na zřízení a chod call centra	39
Obrázek 10: Využití call center	42
Obrázek 11: Nejčastěji outsourcované služby.....	44
Obrázek 12: Poměr využití externích call center.....	45
Obrázek 13: Peníze proinvestované v mobilních aplikacích.....	49

SEZNAM ZKRATEK

CC – Call centrum

CRM – customer Relationship Management

ASA – Average Speed Time

AHT – Average Handling Time

ABA rate – Abandone rate

TAT – Turn Around Time

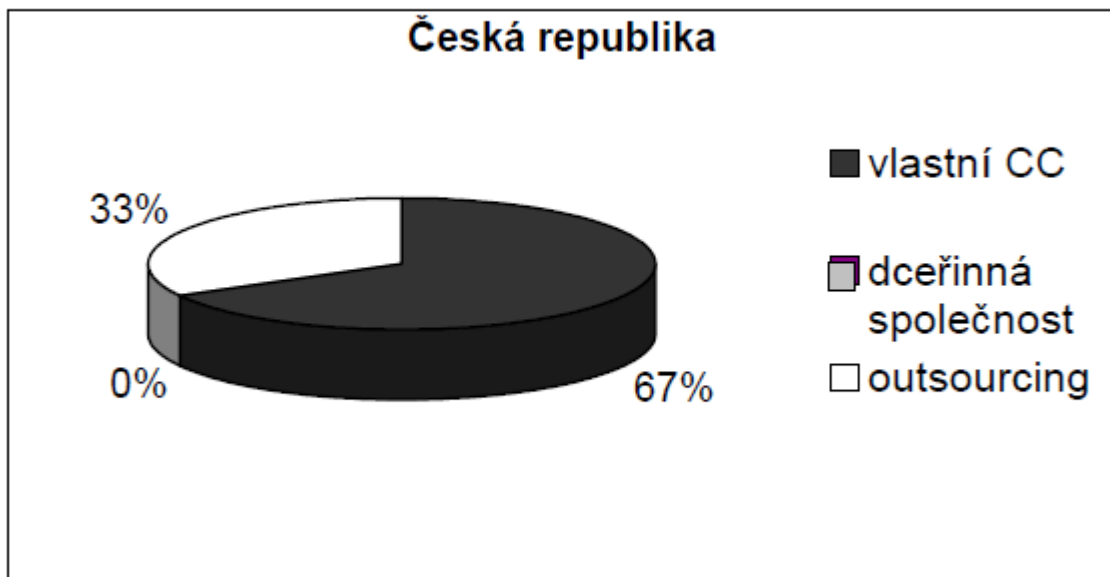
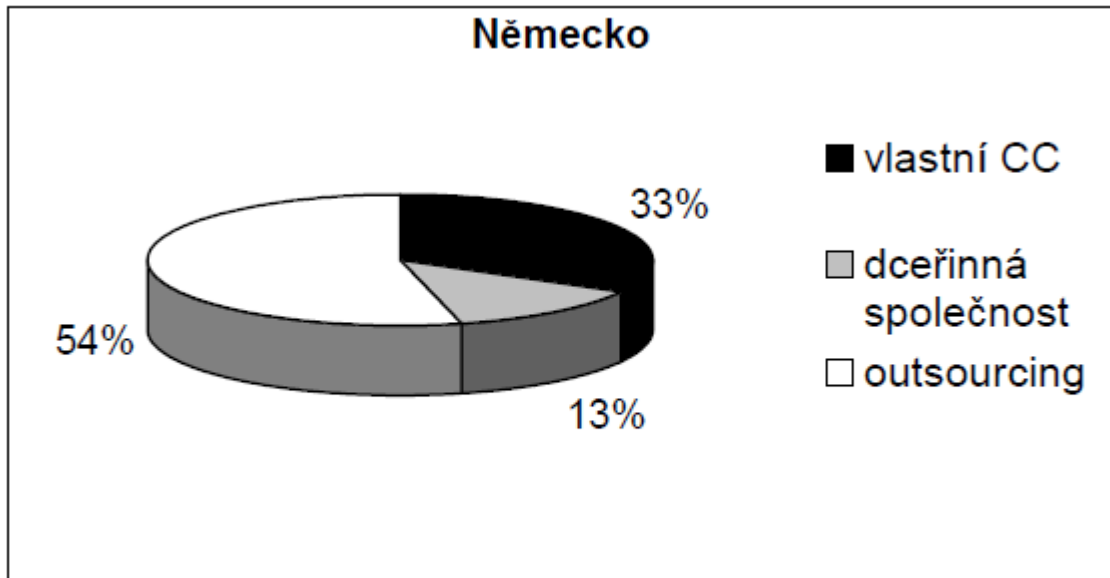
FCR – First Call Resolution

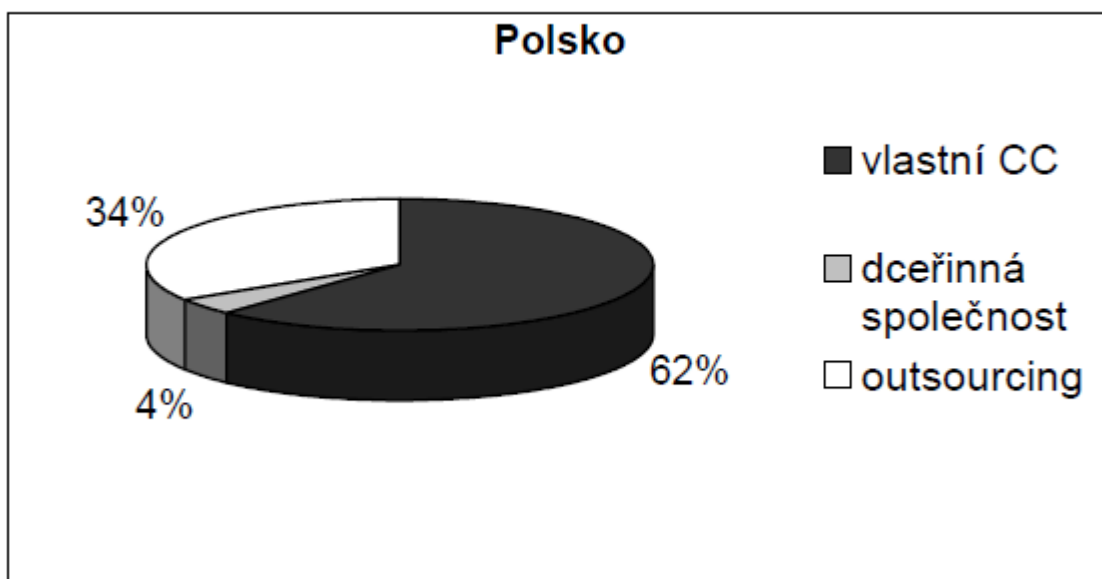
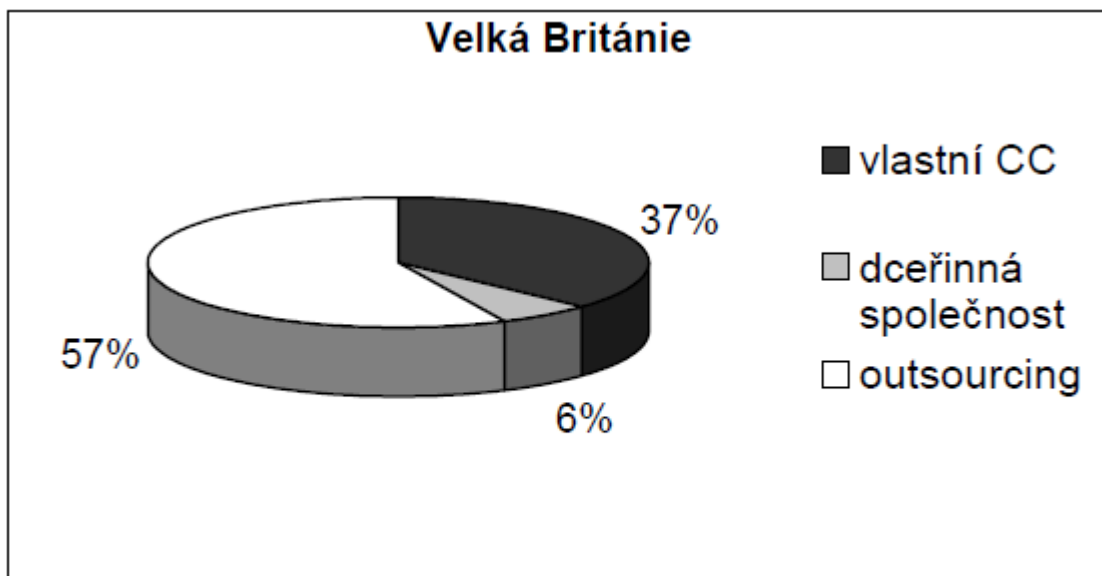
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Struktura call center dle vlastnictví, porovnání některých zemí evropy

příloha 2: Struktura IVR

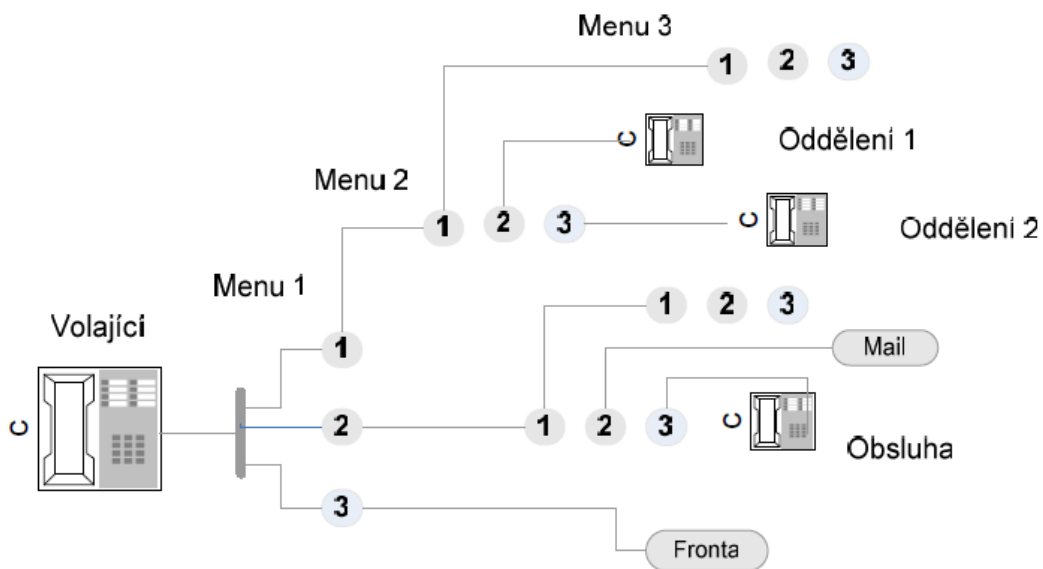
Příloha 1: Struktura call center dle vlastnictví, porovnání některých zemí evropy





Zdroj: Konference telemarketingu 2006

příloha 2: Struktura
IVR



Zdroj: Informační kiosky, call a help centra, specifika IT pro turistická informační centra