

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav Informatiky



Kateřina Líznová

Call centrum a telefonní bankovníctví v ČR
Call center and Telebanking in Czech republic

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. PaedDr. J. Dostál. Ph.D.

Olomouc 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracovala samostatně a veškerá použitá literatura a další prameny jsou uvedeny v seznamu.

Datum odevzdání: 30. dubna 2009

.....
podpis diplomanta

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. PaedDr. Jiřímu Dostálovi za jeho cenné rady, připomínky, trpělivost a ochotu při vedení bakalářské práce. A zároveň chci tímto poděkovat svým nejbližším za trpělivost, kterou se mnou měli po dobu mého studia.

OBSAH:

Úvod	5
1 Telefonní bankovníctví	8
1.1 Charakteristika telefonního bankovníctví.....	8
1.2 Co vše je možné provádět prostřednictvím telefonního bankovníctví	8
1.2.1 Vysvětlení základních pojmů.....	10
1.2.2 Porovnání služby telefonního bankovníctví ve vybraných bankách	12
1.2.2.1 Zabezpečení služby ve vybraných bankách.....	15
1.2.2.2 Cena transakce ve vybraných bankách	16
1.2.2.3 Kvalita a délka hovorů	18
2 Právní úprava	23
3 Historie a současnost telefonního bankovníctví	25
3.1 Historie v zahraničí	26
3.2 Historie v ČR	27
3.2.1 Historie ve vybraných bankách v ČR	28
3.2.1.1 Expandia banka (dnes Raiffeisenbank).....	28
3.2.1.2 Raiffeisenbank, a. s.	29
3.2.1.3 Česká spořitelna, a. s.	29
3.2.1.4 Komerční banka, a. s.	31
3.2.1.5 Československá obchodní banka, a. s.	32
3.2.1.6 Citibank.....	32
3.2.1.7 GE Money Bank	32
4 Call centrum	34
4.1 Informace o call centrech v ČR i zahraničí.....	35
4.2 Vybudování call centra	37
4.2.1 Umístění call centra	39
4.2.2 Další kritéria při budování call centra.....	43
4.3 Příklady nebankovních call center	46
4.4 SWOT analýza call centra	47
4.5 Vyhodnocení pomocí multikriteriálního výběru.....	49
5 Závěr	51
Anotace	54
Literatura a prameny	55
Seznam grafů	57
Seznam tabulek	57
Seznam obrázků	57
Seznam příloh	57
Příloha 1: Informace o komunikačních společnostech	58

Úvod

Jako téma své práce jsem si zvolila právě call centrum a telefonní bankovníctví v ČR. Existuje celá řada profesionálních call center, které nabízí služby v různých oborech. Budu se však zabývat bankovními call centry. Hlavním důvodem, proč jsem si zvolila tohle téma bylo, že jsem jako telefonní bankéř sama pracovala a začala jsem tak v roce 2002 svojí profesní dráhu v bance, kterou je Česká spořitelna. V call centru jsem pracovala nejprve jako telefonní bankéř. Zadávala jsem s klienty příkazy z jejich účtů, sdělovala zůstatky nebo provedené transakce. Po nějakém čase jsem přešla k vymáhání drobných pohledávek od klientů a na druhou stranu zase prodej produktů po telefonu a po pár letech jsem začala se školením nově nastupujících kolegů - telefonních bankéřů.

Tato práce bude svým charakterem obecným souhrnem informací o call centrech vybraných bank, kterými jsou Česká spořitelna (ČS), Komerční banka (KB), Československá obchodní banka (ČSOB), GE Money (GE), Citibank, Raiffeisenbank (RB). Může sloužit i jako pomocný materiál ke školení nových telefonních bankéřů. Pro zpracování zvoleného tématu budou využity i znalosti získané během studia bakalářského oboru Podnikové ekonomiky a managementu.

Obecně název call centrum můžeme přeložit jako telefonní nebo kontaktní centrum. Zůstaneme však u domestikovaného názvu call centrum. V zásadě jsou dva možné způsoby, jak se spojit s call centrem:

1. operátoři call centra aktivně kontaktují klienta s nabídkou nějaké služby nebo produktu

Tento kontakt může přijít z komerčního i bankovního call centra.

2. klient volá sám ze svého telefonu, ať již mobilního nebo z pevné linky, s cílem získat potřebné informace ke své službě, ze svého účtu nebo provést požadované úkony. Např. jednoduše zaplatit složenku, zjistit zůstatek na svém účtu apod.

Spojitosť mezi telefonním bankovníctvím a call centrem je však jen u bankovních call center.

Cílem této práce je analýza současného stavu těchto call center, jejich velikosti, složení, umístění, dostupnosti a telefonního bankovníctví nabízeného bankami na českém trhu.

Telefonní bankovníctví umožňuje přístup klientům prostřednictvím telefonu k jejich účtu kdykoliv, u většiny bank nepřetržitě, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Klienti tak mohou pohodlně a odkudkoliv zjistit požadované informace ze svého účtu, zaplatit složenky nebo například změnit trvalý příkaz. Nejen, že díky této službě mohou ovládat svůj účet třeba z pohodlí svého domova, ale mnohdy ještě ušetří své finance. Služby telefonního bankovníctví jsou mezi klienty čím dál tím více oblíbenější a dokonce začínají tuto službu pravidelně využívat i klienti, jež se řadí věkem do skupiny seniorů.

Telefonní bankovníctví je však jen jednou částí služby přímého bankovníctví. Řadí se sem ještě i služba internetového bankovníctví, kde klient může ovládat svůj účet prostřednictvím počítače připojeného k internetu a případně další podle nabídky bank (GSM Banking, Multicash aj.). Pro bližší představu uvádím počet klientů – uživatelů dvou bank, jak je služba přímého bankovníctví rozšířená (bez rozlišení, zda se jedná o přístup přes telefon nebo internet):

Komerční banka – v roce 2008 z celkového počtu klientů 1 607 000 využívalo tuto možnost 930 000 klientů.

Česká spořitelna – přes 5 000 000 klientů celé Finanční skupiny ČS (tzn., včetně dceřiných společností) a přes 1 200 000 klientů využívá některou z forem přímého bankovníctví.

Celá práce je rozdělena do čtyř kapitol.

První kapitola charakterizuje telefonní bankovníctví, vysvětluje základní pojmy, se kterými se klient nečastěji setkává při využívání této služby. Dále je zde srovnání nabízených služeb telefonního bankovníctví vybranými bankami, jakým způsobem je služba zabezpečena a srovnání cen základních transakcí.

Ve druhé kapitole je souhrn právních norem, které jsou spojeny se službou telefonního bankovníctví, zákony, kterými se řídí provádění bankovních operací.

Třetí kapitola pojednává ve stručnosti o historii vybraných bank a kdy začaly s provozem call centra.

Čtvrtá kapitola se zabývá popisem funkčnosti call centra, jeho významu, charakteristikou. Je zde uvedena velikost vybraných call center, umístění. Zabývá se také otázkou, co vše je potřeba řešit, pokud se rozhodnu takové call centrum vybudovat. Pro dokreslení uceleného pohledu na call centrum je zde příklad i nebankovních call center.

1 Telefonní bankovníctví

1.1 Charakteristika telefonního bankovníctví

Telefonní bankovníctví znamená možnost obsluhovat účet prostřednictvím telefonu ať již z pevné linky nebo mobilního telefonu. Uživatel služby vždy volá na telefonní číslo, které je určeno pro tuto službu bankou.¹ Někdy bývá odlišné pro volání z pevné linky a mobilního telefonu a to podle operátora tak, aby volání bylo pro uživatele služby co nejvýhodnější.

Uživatel se pro přihlášení vždy musí identifikovat bezpečnostními údaji k dané službě. Po autorizování do systému je uživateli zpřístupněn jeho účet a může provádět transakce nebo zjišťovat požadované informace. Uživatel může komunikovat hlasem s živým zaměstnancem call centra (dále operátor/ telefonní bankéř) nebo prostřednictvím tlačítek na svém telefonním přístroji s živým operátorem nebo hlasovým informačním systémem (IVR).

Hlasový informační systém nebo-li IVR (interactive voice response) - Interaktivní hlasová odezva – je systém využívaný v telekomunikačních službách, určený ke komunikaci se zákazníkem. Jedná se o předdefinované hlasové segmenty určené ke zjištění základních údajů a zodpovězení základních dotazů. Složitější dotazy jsou směrovány na operátora.

1.2 Co vše je možné provádět prostřednictvím telefonního bankovníctví

Služby v rámci telefonního bankovníctví:

- Jednorázový příkaz k úhradě v tuzemském platebním styku

¹ MÁČE, Miroslav, Ing., CSc., Ph.D., *Platební styk – klasický a elektronický*

Příkaz k úhradě je nejjednodušší formou bezhotovostního placení. Jednorázový příkaz je základním úkonem tohoto platebního styku, kdy příkazce – plátce dává pokyn své bance, aby z jeho účtu jednorázově odúčtovala požadovanou částku a předala bance příjemce. Banka příjemce musí připsat finance na konečný účet příjemce. Tato povinnost vychází ze zákona.²

- Trvalý příkaz k úhradě v tuzemském platebním styku

Trvalý příkaz je opakovaná platba – příkazce/ plátce dává příkaz k úhradě, který se opakuje v předem stanoveném intervalu a zadanému datu. Je efektivnější jak pro banku tak i pro klienta. Příkaz je automaticky uchován v systému, a to až do ukončení jeho platnosti.

- Příkazy k inkasu v tuzemském platebním styku

Příkaz k inkasu je obrácená forma jednorázového příkazu k úhradě. V tomto případě si příjemce platby, tedy ten, kdo platbu očekává, inkasuje prostřednictvím banky finance z účtu plátce. Plátce však předem musí dát souhlas s takovou formou.

- Příkazy k úhradě v zahraničním platebním styku

V zahraničním platebním styku mohou být prováděny jednorázové příkazy, trvalé příkazy a příkazy k inkasu. Rozdíl je v tom, že finance jsou po odúčtování z účtu plátce předány tzv. korespondenční bance. Korespondenční banka je partnerská banka banky příjemce v té zemi, odkud je platba zaslaná.

- Převody mezi účty klienta

převody mezi účty klienta jsou jednorázově nebo trvalé příkazy, kdy finance jsou odúčtovány z účtu plátce a připsány na účet příjemce, avšak tyto účty vlastní jedna a tatáž osoba.

- Ovládání termínovaných / vkladových účtů

Termínované a vkladové účty patří mezi depozitní (vkladové) produkty, tzn., že slouží k uložení dočasně volných finančních prostředků na určitou dobu a za předem stanovený úrok. Výnos podléhá zdanění.

Prostřednictvím telefonního bankovníctví je možné u většiny bank provádět založení, změnu nebo zrušení takového vkladového účtu.

- Informace o zůstatku na účtu

² Zákon č. 124/2002 Sb., o převodu peněžních prostředků, elektronických platebních prostředků a platebních systémech.

Možnost zjištění výše financí, které jsou na účtu k dispozici.

- Informace o pohybech na účtu

Zjištění informací o transakcích, které byly provedeny v určitém období.

- Informace neprovedených transakcích

Zjištění informací o transakcích, které nebyly provedeny a z jakých důvodů.

- Informace o produktech banky

Možnost zjištění informací o produktech, které banka nabízí, za jakých podmínek je možné je využívat nebo získat, jaké jsou výhody požadovaného produktu.

- Informace o bance, pobočkové síti

Možnost získání informací o otevírací době poboček banky včetně adresy a telefonu, o umístění bankomatů nebo např. o vlastnické struktuře banky aj.

- Hotline k platebním kartám a komunikačním programům

Prostřednictvím služby telebanking je zajištěna podpora držitelům (majitelům) platebních karet, kdy je možné provést blokování karty v případě ztráty nebo odcizení, změny nebo zjištění některých údajů. Dále je zajištěna podpora uživatelům různých forem přímého bankovníctví (GSM banking, Internetbanking).

1.2.1 Vysvětlení základních pojmů

Platební styk

Vztah mezi plátcem a příjemcem, který je uskutečňován v různých formách buď přímo mezi nimi nebo prostřednictvím banky. Obsahem takového platebního styku je uskutečňování a zúčtování operací, kdy banka provádí na vrub nebo ve prospěch klientů různé peněžní úhrady nebo umožňuje inkasa peněžních částek.

Bezhotovostní platební styk je dán jen bankám.

Plátce (příkazce)

Je fyzická osoba, která dává příkaz přímo bance k provedení platby.

Příjemce

Je fyzická osoba, která je konečným příjemcem částky převodu.

Příkaz k převodu (úhradě)

Jedná se o pokyn příkazce bance (převáděcí instituci) k provedení převodu za splnění všech podmínek platby daných příkazcem.

Převod

Je to operace provedená na základě příkazu daného příkazcem k provedení platby za účelem převedení finančních prostředků na účet příjemce. Může být provedena jak v bezhotovostní tak i hotovostní formě. Hotovostní forma znamená, že finance jsou buďto vloženy příkazcem na účet příjemce nebo jsou finance příjemci vyplaceny z účtu v hotovosti na pokladně banky.

Převádějící instituce

Jsou to banky nebo jiné osoby, které provádějí převod peněžních prostředků jako podnikání na území ČR. Převáděcí instituce musí vždy ve svých veřejných prostorách veřejnou jasně a srozumitelně písemnou formou informovat o obecných podmínkách provádění převodu.

Účastníci příkazu k úhradě

Účastníky příkazu k úhradě jsou tyto subjekty:

- Plátce (příkazce, odběratel, kupující)
- Banka plátce
- Banka příjemce
- Příjemce (dodavatel, prodávající)

Provádění příkazu k úhradě

Příkaz k úhradě lze bance předávat dvojím způsobem. Klasickou formou na papírových formulářích nebo modernější formou a to prostřednictvím různých forem produktů elektronického bankovníctví.

Debetní karta

Platební karta vydaná k účtu klienta. Klient prostřednictvím této karty čerpá své vlastní finance z účtu (platba u obchodníka, výběr z bankomatu).

Kreditní karta

Je to úvěrová karta. Klientovi je zřízen úvěr bankou a prostřednictvím této karty čerpá finance z úvěrového účtu (platba u obchodníka, výběr z bankomatu). Za použití těchto finančních prostředků je klientovi účtován úrok.

1.2.2 Porovnání služby telefonního bankovníctví ve vybraných bankách

Banky v ČR nabízí službu telefonního bankovníctví pod různými názvy a s různými parametry.

Tabulka 1: Přehled vybraných bank a služeb telefonního bankovníctví (TB), které nabízejí:

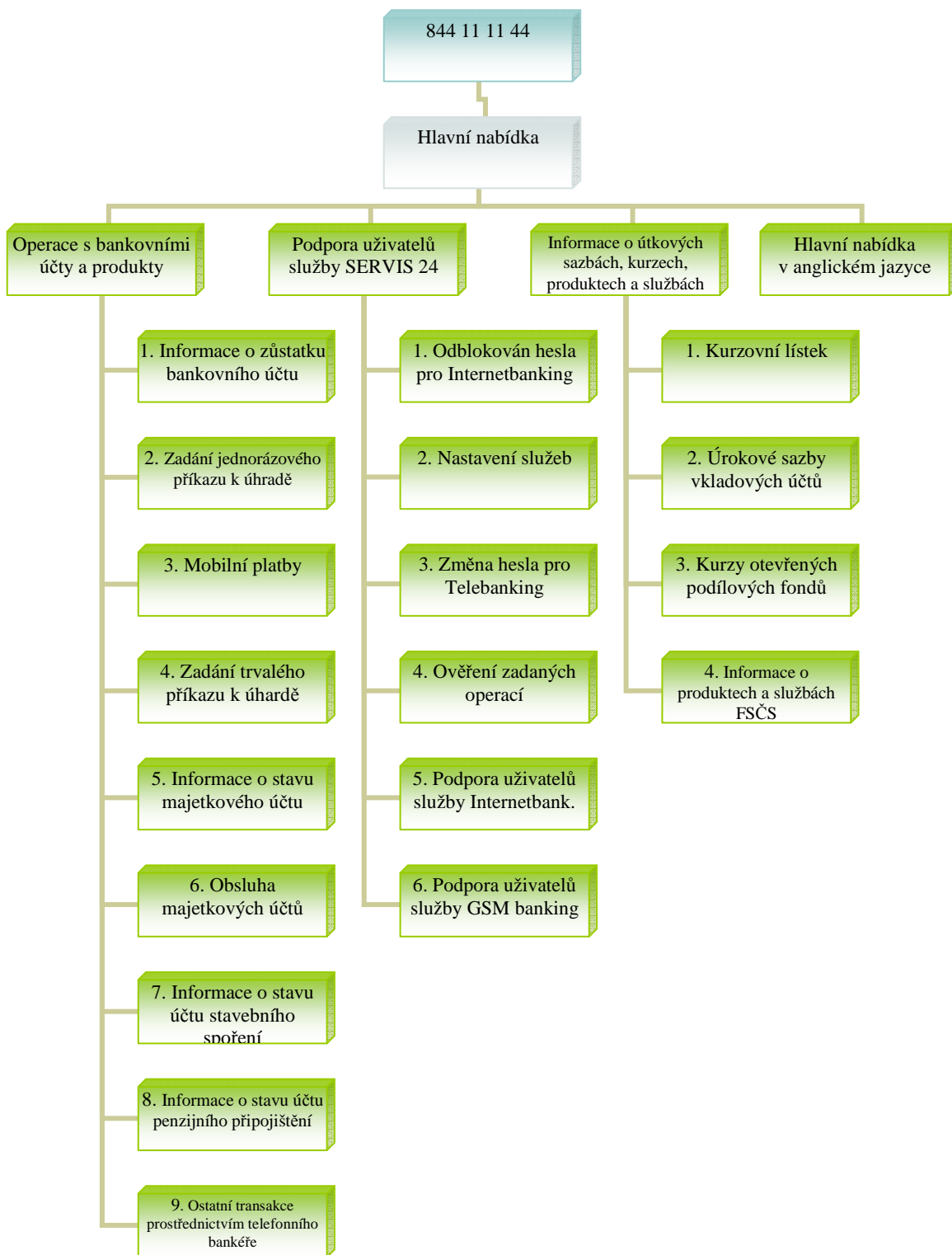
Název banky	název služby TB	telefonní číslo	dostupnost	cena služby (za měsíc)
Citibank	CityPhone	233 062 222	Nepřetržitě	299,- (vč. vedení účtu)
Česká spořitelna	Servis 24	844 111 144	Nepřetržitě	20,-
ČSOB	Linka 24	844 113 114	Nepřetržitě	40,-
GE Money	Telefon Banka	844 843 843	Nepřetržitě	39,-
KB	Expresní linka	800 111 124	Nepřetržitě	39,-
RB	Telefonní bankovníctví	800 900 900	Nepřetržitě	35,-

Poznámka: Uvedené údaje jsou platné k 28. březnu 2009

Princip služby je však stejný. Klient vždy ze svého telefonního přístroje vytočí telefonní číslo určené pro službu telefonního bankovníctví. Některé banky mají pro tyto účely zřízené bezplatné telefonní číslo (standardně tohle číslo začíná číslicí 800 - jako Komerční banka a Raiffeisenbank z našeho výběru), jiné banky mají zřízená telefonní čísla, která jsou částečně hrazená (tato čísla začínají číslem 844) nebo standardně placená telefonní čísla (například Citibank). Nejprve se ozve hlasový systém, který sdělí všechny možnosti dalšího postupu, které klient má. Zmáčknutím odpovídající číslice na telefonním přístroji postupuje v hlasovém automatu až do konečné fáze, kterou klient chce udělat. Pro obsluhu hlasového systému je bezpodmínečně nutné volat z telefonního přístroje, který podporuje tónovou volbu. Ve většině případů, pokud klient nechce pokračovat přes hlasový systém a provádět si tak požadované transakce sám nebo vyslechnout nabídku hlasového systému, stačí

zmáčknout na klávesnici svého telefonu nulu a je okamžitě přepojen na telefonního bankéře (operátora), který s ním dané transakce provede.

Obrázek 1: Příklad hlasového systému České spořitelny



Zdroj: [online] <www.csas.cz> (dostupné březen 2009)

1.2.2.1 Zabezpečení služby ve vybraných bankách

Klient, ať již pokračuje sám přes hlasový systém nebo prostřednictvím telefonního bankéře, je vždy nejprve ověřen. Ověření je základní bezpečnostní procedurou, která je prováděná u všech bank bez rozdílu. Většinou je ověření provedeno na základě dvou bezpečnostních údajů, kdy alespoň jeden z nich je vygenerován a zaslán bankou. Tento údaj je generován systémem a údaje nejsou nikde archivovány. Přihlašovací údaje jsou zasílány v diskrétní obálce³ a to doporučeně do vlastních rukou. Tzn., že nikdo, kromě majitele těchto údajů, nezná obsah zásilky. Při zřízení služby přímého bankovníctví jsou klientovi předány Všeobecné obchodní podmínky banky a zde je mimo jiné uvedeno, že bezpečnostní údaje nesmí znát jiná osoba. Jsou jedinečné a nepřenosné. A pokud majitel těchto údajů je sdělí další osobě, potom si za případné zneužití služby odpovídá sám.

U vybraných bank jsou přihlašovací údaje do služby telefonního bankovníctví následující:

³ Diskrétní obálka je označení pro nekonečný skládaný třívrstvý pás samopropisujících papírů s vodící perforací, kde je druhý a třetí list slepen do obálky. Nejčastěji je používána k zasílání PIN, PUK, výplatních pásek.

Tabulka 2: Přehled přihlašovacích údajů vybraných bank

Název banky	Způsob přihlášení do služby telefonního bankovníctví
Citibank	číslo debetní nebo kreditní karty + T-PIN (klient si jej zvolí sám)
	U této banky klient neobdrží žádný údaj vygenerovaný systémem.
Česká spořitelna	klientské číslo + bezpečnostní heslo (tři čísla z šesti)
	Oba údaje klient obdrží v diskretní obálce.
ČSOB	identifikační číslo + vybrané znaky ze zvoleného hesla
	Klient si jej zvolí sám.
GE Money	identifikační číslo + PIN
KB	kód PIN + heslo nebo karta optického klíče
RB	klientské číslo nebo číslo účtu nebo číslo karty + autentizační číslo aktuálně vygenerované z osobního elektronického klíče ⁴

Z tohoto porovnání vyplývá, že přihlášení do telefonního bankovníctví je v zásadě stejné a liší se pouze interním pojmenování různých čísel bankou. U všech bank klient musí zadávat buďto celé nebo vybrané pozice z čísla a vždy se jedná o číselné heslo.

1.2.2.2 Cena transakce ve vybraných bankách

Dalším parametrem, který je možné porovnávat, je cena vybraných transakcí. Mezi nejčastěji využívané funkce telefonního bankovníctví patří zjišťování zůstatku a zadávání jednorázového příkazu. Uživatel této služby má možnost si sám zvolit způsob zadání platby nebo zjištění zůstatku. A to ze dvou variant – prostřednictvím hlasového systému nebo živého operátora. V rámci našich vybraných bank je to možné takto u všech kromě Komerční banky. Zde je možné zadávat jednorázové a trvalé příkazy pouze prostřednictvím telefonního bankéře.

⁴ Elektronické klíče znamenají prostředky umožňující Uživateli provedení jeho autentizace nebo certifikace prostřednictvím autentizačních nebo certifikačních kódů. Raiffeisenbank nabízí mobilní elektronický klíč SIM Toolkit, Osobní elektronický klíč a Internetový elektronický klíč.

Tabulka 3: Přehled způsobů zadání příkazů a jejich cen

Název banky	způsob zadání JPÚ ⁵	cena za JPÚ (v Kč)	způsob zadání TP ⁶	cena za TP provedení/změnu/zrušení (v Kč)
Citibank	IVR/ TB	0,-	IVR/TB	0,-/0,-/0,-
ČS	IVR/ TB	2,- přes IVR 3,50 přes TB	IVR/TB	5,-/0,-/0,-
ČSOB	IVR/ TB	9,-	IVR/TB	6,-/0,-/6,-
GE Money	IVR/ TB	3,-	IVR/TB	0,-/0,-/0,-
KB	TB	6,-	TB	4,50/29,-/0,-
RB	IVR/ TB	13,-	IVR/TB	6,-/10,-/10,-

Zdroj: ceníky uvedených bank platné k 29.3.2009

Průměrná délka transakčního hovoru (zadání jednorázového příkazu) je 3 minuty.

⁵ JPÚ – označení jednorázového příkazu k úhradě

⁶ TP – označení trvalého příkazu k úhradě

1.2.2.3 Kvalita a délka hovorů

Každý telefonní hovor směřující do call centra je nahráván a to ze dvou důvodů. Prvním je bezpečnost. Tím, že je hovor nahraný, jsou chráněny obě strany – operátor i klient. V případě reklamace je možné si hovor znovu poslechnout a poté zhodnotit, zda je důvod reklamace oprávněný nebo ne. Hovory jsou archivovány podobu 10 let. Druhým důvodem je možnost hodnocení hovoru. Každý provozovatel call centra chce splňovat a zachovávat určitou kvalitu hovoru. Tu může ovlivňovat pouze zpětným poslechem. Operátoři jsou zainteresováni na kvalitě hovoru částí své mzdy. Hodnocení probíhá jak vnitřně – tzn., že buďto je specializovaný tým, který se zabývá tzv. supervizí hovorů nebo externě. Externí hodnocení bývá nazýváno Mystery call (Tajný hovor). Většinou bývá prováděn externě spolupracující firmou, která k tomuto účelu využívá buďto své zaměstnance nebo si najímá externí spolupracovníky. Pokud je prováděn Mystery call u informací nebo transakcí z účtu, je samozřejmě nutné vlastnit takový účet u dané banky. V praxi takový hovor probíhá tak, že „tajný“ majitel účtu zavolá do call centra a zadá s telefonním bankéřem například jednorázový příkaz k úhradě.

Během hovoru se sledují a poté jsou hodnoceny následující kritéria:

- zda se zákazník dovolal a jak dlouho trvalo přepojení na operátora
- dodržení standardů představení

Každé call centrum má nadefinovanou strukturu představení operátora. Je to z toho důvodu, aby se všichni telefonní bankéři představovali jednotně.

Příklady představení u bank:

ČS – Dobrý den, u telefonu XY, co pro Vás mohu udělat?

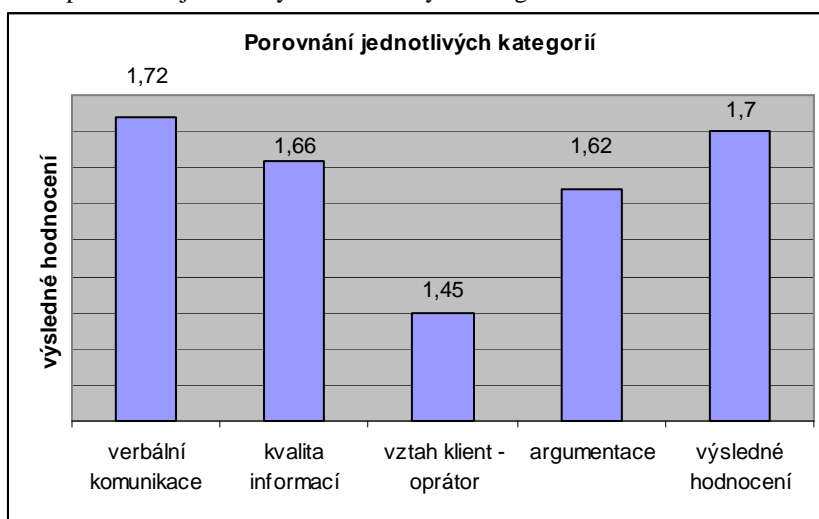
KB - Dobrý den, u telefonu XY, jak Vám mohu pomoci?

RB – Dobrý den, u telefonu je XY, jaké je Vaše přání?

- srozumitelnost
- rychlost řeči, tón hlasu
- verbální komunikace
- kvalita informací
- správnost, úplnost poskytnutých informací
- vztah klient – operátor
- argumentace, zvládnání námitek

- celkový dojem z telefonického hovoru

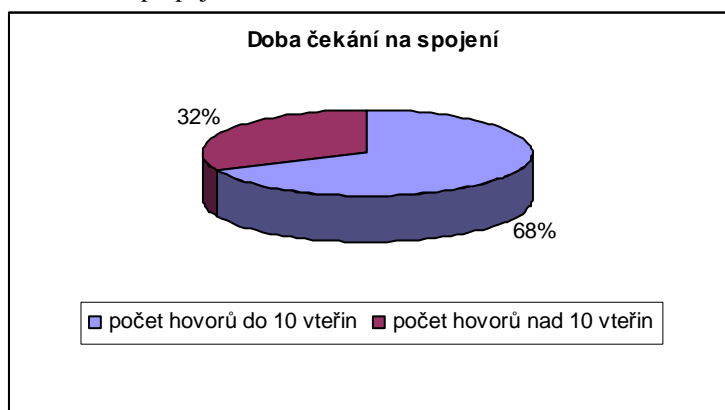
Graf 1: Vzájemné porovnání jednotlivých hodnocených kategorií u ČS



Zdroj: interní materiál ČS, *Závěrečná zpráva pro ČS za období VII – IX/2008*, SANTIA spol. s r. o., r.v. 2008

Průměrná doba čekání na přepojení ze základní nabídky hlasového systému na operátora je 46 sekund⁷. Počet hovorů spojených do 10 vteřin je 68%.

Graf 2: Znázornění čekání na přepojení u ČS



Důležitým ukazatelem, který se velmi pečlivě sleduje u všech typů hovorů (informačních i transakčních) je délka hovoru.

⁷ Zdroj: interní materiál ČS, *Závěrečná zpráva pro ČS za období VII – IX/2008*, SANTIA spol. s r. o., r.v. 2008

Průměrná délka hovoru ze vzorku 53 hovorů, kde je 48 hovorů informačního charakteru (tzn., že klient chce informace o produktech nabízených bankou a obecně bývají delší) a 6 hovorů je transakčních (tzn., že se jedná o zadání transakce – např. jednorázový příkaz k úhradě) je 3,78 minut⁸. Hovorů do 5 minut je 42, delších je 11.

Graf 3: Průměrná délka hovorů (transakčních + informačních) u ČS



Samozřejmě, že banka jako každý správný podnikatel má zájem o co největší optimalizaci všech úkonů a tak i tento, dalo by se říci, drobný úkon, se snaží co nejvíce zefektivnit. To znamená, aby informace, kterou si klient přál zjistit, byla správná, výstižná, ucelená a podaná v co nejkratším čase.

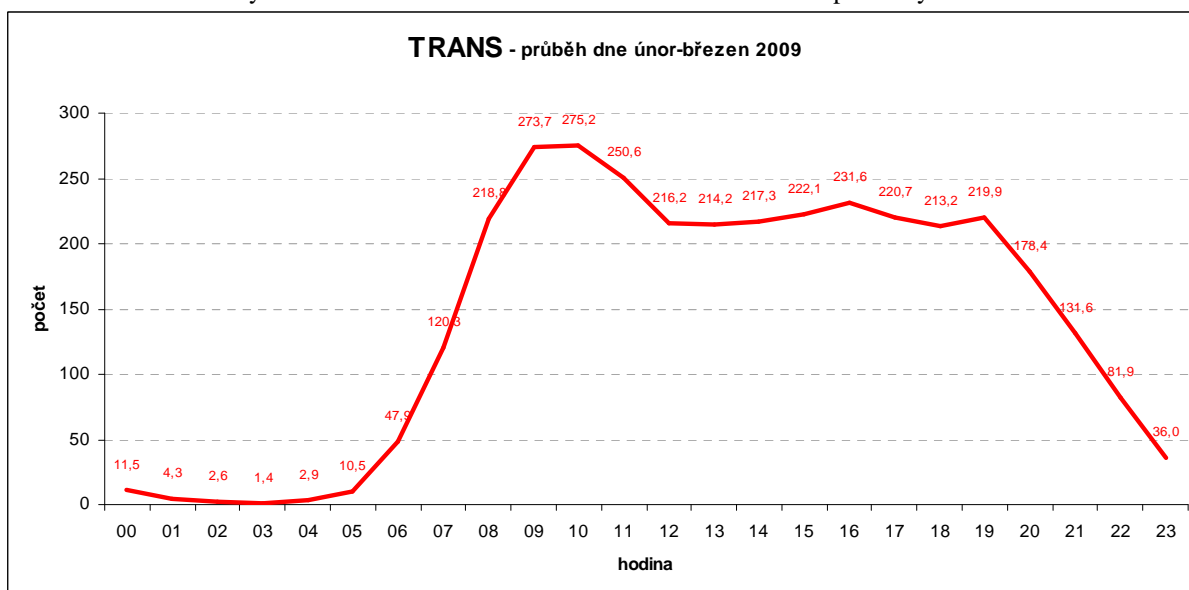
Délku hovoru ovlivňují i jiné faktory, které nemůže provozovatel call centra ovlivnit. Je to např. množství hovorů, které přijde do call centra v jeden okamžik. Jsou to tzv. denní špičky. Ty však již lze na základě získaných zkušeností odhadnout a na určité dny nebo kritické hodiny naplánovat větší počet operátorů, kteří v tu chvíli budou moci odpovídat klientům na jejich dotazy nebo s nimi provádět transakce z jejich účtů.

Směna telefonního bankéře je 8 hodin. Jeden telefonní bankéř dokáže vyřídit během své směny i přes 130 hovorů. Proto je důležité, aby byly hovory co nejkratší, ale se zachováním dané kvality.

V následném grafu je možné vidět křivku přichozích hovorů, tzn., hovory, kdy klient sám volá do call centra a požaduje některou z možných transakcí nebo služeb, které nabízí telefonní bankovníctví.

⁸ Zdroj: interní materiál ČS, *Závěrečná zpráva pro ČS za období VII – IX/2008*, SANTIA spol. s r. o., r.v. 2008

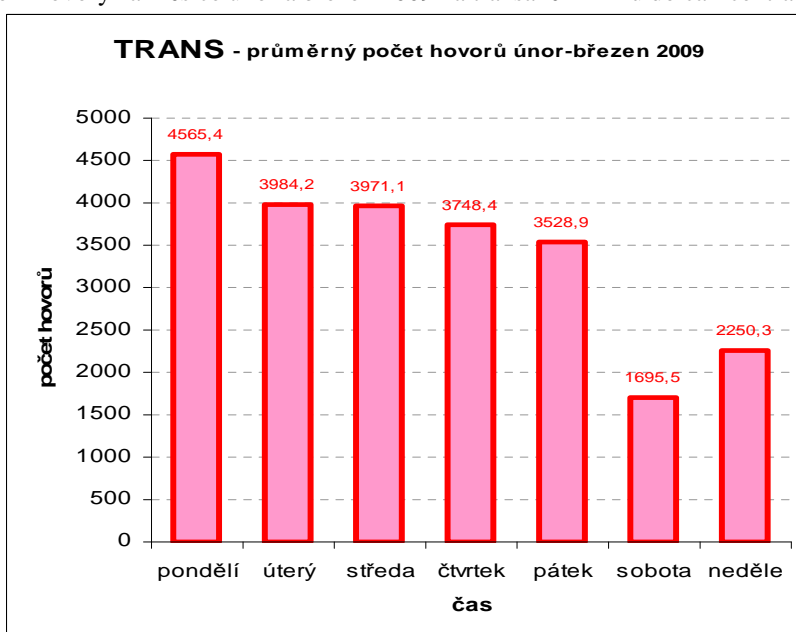
Graf 4: Příchozí hovory během dne na transakční linku do call centra České spořitelny



Zdroj: interní materiál ČS, a.s. (duben 2009)

Následující graf znázorňuje příchozí hovory do call centra za delší časové období.

Graf 5: Příchozí hovory za měsíce únor a březen 2009 na transakční linku do call centra ČS



Průměrnou délku hovoru 3 minuty potvrzuje i níže uvedený přehled získaný z internetového serveru finance.i-dnes ve vybraných bankách⁹.

⁹ Zdroj [online] <<http://finance.idnes.cz/jak-rychle-je-telefonni-bankovnictvi-dse-/bank.asp?>> (dostupné březen 2009)

Tabulka 4: Přehled doby zadání jednorázového příkazu k úhradě vybraných bank

Název banky	Doba zadání příkazu k úhradě přes operátora
Citibank	5:34
ČS	2:23
ČSOB	2:22
GE Money*	3:26
KB	2:21
RB	2:19

Pozn.: jde o celkovou dobu strávenou na telefonu v minutách; *) IVR

Přesto, že porovnání bylo uděláno již v roce 2005, dané časy jsou stále stejné. Z přehledu je možné vidět, že až na výjimku u Citibank, jsou časy vyrovnané. U GE Money byl příkaz zadáný přes hlasový systém a tak čas transakce je delší. Obecně je čas zadávání jednorázového příkazu přes hlasový systém delší o cca 20 vteřin než přes telefonního bankéře. Na druhou stranu bývá transakce přes IVR levnější a klient nemusí čekat na spojení s telefonním bankéřem. Např. v době špičky může být zadání takové transakce přes IVR podstatně levnější než přes operátora. Je nutno však akceptovat neosobní rovinu hlasového systému.

2 Právní úprava

Vzhledem k prudkému nárůstu využívání elektronického platebního styku je vhodné uvést také právní normy, kterým podléhá přímé bankovníctví.

V roce 1992 byly Státní bankou Československou vydány Všeobecné obchodní podmínky (dále VOP) a to z důvodu absence zákona o platebním styku. Ty stanoví zásady vedení účtů klientů u bank, provádění platebního styku a zúčtování na těchto účtech. Tato norma však není právní normou a nemá právní závaznost. Slouží pro potřeby obchodních bank pro vytváření vlastních obchodních podmínek při zúčtování a vedení účtů.

Za základní normy lze považovat:

- Směrnice č. 2000/46/ES, o přístupu k činnosti institucí elektronických peněz, jejím výkonu a obezřetnostním dohledu nad touto činností. Cílem této směrnice je zamezit nekontrolovatelné emisi elektronických peněz, zvýšit právní jistotu klienta a prohloubit důvěru k elektronickým platebním prostředkům.
- Směrnice č. 2002/65/ES, o uvádění finančních služeb pro spotřebitele na trh na dálku
- Směrnice č. 97/7/ES, o ochraně spotřebitele v případě smluv uzavřených na dálku, ve kterých je upraven postup při zneužití platební karty.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 98/62/ES, o neodvolatelnosti vypořádání v platebních systémech a vypořádání obchodů s cennými papíry tzn., pokud již byly příkazy účastníka k zúčtování do systému přijaty, nemohou být odvolány dalšími účastníky platebního systému. Tohle odpovídá hlavní zásadě zúčtování, kdy musí být zajištěna jeho neodvolatelnost.
- Doporučení č. 97/489/ES, o operacích prováděných elektronickými platebními prostředky

Základ právní úpravy, která vymezuje pravidla pro platební systémy, je obsažen v:

- Zákoně č. 124/2002 Sb., o převodech peněžních prostředků, elektronických platebních prostředcích a platebních systémech (zákon o platebním styku), který implementuje do našeho právního řádu výše uvedené směrnice a do určité míry reflektuje i zmíněná Doporučení. Zákon stanovuje práva a povinnosti subjektů účastnících se provádění převodů platebních prostředků, v souladu se

Směrnici č. 98/62/ES, o neodvolatelnosti vypořádání v platebních systémech a vypořádání obchodů s cennými papíry, stanovuje principy, na kterých může fungovat platební systém.

Novela zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, byl ukončen monopol¹⁰ České národní banky, která je „ústřední bankou České republiky a orgánem vykonávajícím dohled nad finančním trhem. Hlavním cílem ČNB je péče o cenovou stabilitu a v souladu s ním ČNB určuje měnovou politiku, vydává bankovky a mince, řídí peněžní oběh, platební styk a zúčtování bank, vykonává dohled nad bankovním sektorem, kapitálovým trhem, pojišťovnictvím, penzijním připojištěním, družstevními záložnami, institucemi elektronických peněz a devizový dohled“¹¹. Byla dána možnost jiným bankám i subjektům účastnit se i v jiných platebních systémech provozovaných podle zákona o platebním styku.

¹⁰ Monopol – ekonomický výraz, znamená, že danou službu nebo produkt nabízí nebo provozuje pouze jediný prodejce

¹¹ Zdroj ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, [online] <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>> (dostupné březen 2009)

3 Historie a současnost telefonního bankovníctví

Přímé bankovníctví¹² je nejrychleji se rozvíjející s oblastí v bankovních službách. Nejprve banky nabízely služby jen v omezené míře, např. bylo možné jen zjistit zůstatek na svém účtu a ověřit si zadanou platbu. Vzhledem k tomu, že byl o službu přímého bankovníctví mezi klienty zájem, banky investovaly do vývoje své finance a postupně zaváděly služby přímého bankovníctví v takovém rozsahu, jaký známe dnes.

Dnes banky nabízejí tyto služby v rámci přímého bankovníctví:

GSM banking

„GSM Banking je nová bankovní služba, jejíž vznik a vývoj je úzce spjat s rozšířením mobilních telefonů. Služba umožňuje ovládat běžný účet prostřednictvím mobilního telefonu GSM. Klient tak může vyřídit některé transakce na běžném účtu kdykoliv a kdekoliv na světě, aniž by musel navštívit pobočku své banky. „¹³

Phonebanking /Telebanking /Telefonní bankovníctví

„Služba phone banking nabízí svým uživatelům možnost komunikovat s bankou prostřednictvím telefonu. Klient tak může operovat se svým účtem 24 hodin denně, 7 dní v týdnu z celého světa. Phone banking lze používat pouze pomocí telefonního přístroje s tónovou volbou (včetně mobilního).“¹⁴

Homebanking

„Pomocí homebankingu komunikujete s bankou prostřednictvím sítě Internet nebo telefonu. Banka je vám k dispozici 24 hodin denně, 365 dní v roce . Ke komunikaci potřebujete vhodný počítač připojený na Internet s nainstalovaným speciálním programem banky (tím se home banking odliší od internetového bankovníctví, kde stačí mít pouze přístup k Internetu).“¹⁵

¹² Přímé bankovníctví znamená „Způsob dálkové komunikace s bankou. Klient v tomto případě předává a získává informace přímo pomocí některého z elektronických kanálů (např. internet, telefon, mobilní telefon atp.) a nikoli prostřednictvím pracovníka banky na přepážce.

Další používaná označení: Elektronické bankovníctví; Direct Banking; Electronic Banking [online] <http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/SC_OT01_045637.XML#p> [cit.2009-03-28]

¹³ Elektronické bankovníctví [online] <<http://www.mesec.cz/texty/elektronicke-bankovnictvi/>> [cit.2009-03-28]

¹⁴ Elektronické bankovníctví [online] <<http://www.mesec.cz/texty/elektronicke-bankovnictvi/>> [cit.2009-03-28]

¹⁵ Elektronické bankovníctví [online] <<http://www.mesec.cz/texty/elektronicke-bankovnictvi/>> [cit.2009-03-28]

Internetbanking /Internetové bankovníctví a WAP banking

„Internetové bankovníctví (*Internet banking*) je velice mladý produkt, který má svoji budoucnost ještě před sebou. Při používání internetového bankovníctví komunikuje klient s bankou prostřednictvím celosvětové sítě Internet. Jeho obdoba WAP banking využívá ke komunikaci po Internetu protokol WAP a mobilní telefon.“¹⁶

3.1 Historie v zahraničí

Podle internetového serveru www.muni.fi.cz vznikly první banky specializující se na přímé bankovníctví s využitím Internetu počátkem devadesátých let v USA. Tyto banky nezakládaly žádné pobočky, externí pracoviště nebo zpracovatelská centra. Přesto však dokázaly svému klientovi nabídnout a následně i zprostředkovat založení bankovního účtu, aniž by musel opustit třeba své pracovní místo.

A jak se zvyšovala dostupnost internetu a jeho používání, zvyšovala se i nabídka produktů a služeb poskytovaných prostřednictvím internetu. Začala růst i poptávka po novém typu bankovních služeb dostupných na internetu. Proto se postupně i banky rozhodly vstoupit do světa internet-bankingu.

Nejdůležitější odlišnosti související se vznikem přímého bankovníctví:

- a) *Jiný způsob komunikace mezi klientem a bankou* – u přímého bankovníctví dochází ke komunikaci prostřednictvím telefonu, internetu
- b) *Snížení nákladů na provoz banky* – klient nemusí s každým svým požadavkem na „kamennou“ pobočku, tím může dojít ke snížení počtu poboček nebo zaměstnanců pobočky
- c) *Kvalita a dostupnost služeb* - služby přímého bankovníctví jsou klientům k dispozici 24 hodin denně, v tuzemsku i zahraničí.¹⁷

¹⁶ Elektronické bankovníctví [online] <<http://www.mesec.cz/texty/elektronicke-bankovnictvi/>> [cit.2009-03-28]

¹⁷ Srov.KUČERA, J.,[online] <<http://www.fi.muni.cz/usr/jkucera//2001/xcodl.html>> (dostupné březem 2009)

3.2 Historie v ČR

Podle Máčeho rozvoj přímého bankovníctví a elektronického platebního styku v ČR nastal s nástupem techniky a jejím rozvojem, kdy začaly být vyšší požadavky na přenos informací, kterých přibývalo. Hledaly se cesty a začaly se využívat dostupné komunikační prostředky. Jako první se začal používat telefon. Pro bankovníctví to však nebyl nejspolehlivější komunikační prostředek. Klient se identifikoval pouze jménem a známým hlasem nebo smluveným kódem a autentizace byla prováděna pomocí hesla. Poté se začal využívat fax, kde pro zabezpečení identifikace se začalo používat jméno a číslo klienta, číslo účtu a pro autentizaci kódované tabulky. Vzhledem k tomu, že technika nebyla nejdokonalejší, stávalo se, že faxové zprávy nebyly čitelné. Proto se přistoupilo k potvrzování telefonem, což zase nebylo příjemné klientům a také, pokud došlo k chybě nebo nesouladu, musel klient ihned reagovat a údaje opravit.

Velký zlom nastal s používáním počítačů. Klienti si začali vést bankovníctví¹⁸ ve svých počítačích a do banky již nosili nadefinované, předpřipravené příkazy. Ty nejprve nosili v papírové formě, později to byly diskety. Po disketách již přišly na řadu přenosy z počítače do počítače. V začátku to byl přenos mezi stanicemi, kdy řetězce znaků měly přesně stanovenou strukturu se zabezpečovacím kódem pro daný den. Elektronické bankovníctví v této formě bylo určeno především pro podnikatelské subjekty. Teprve později, kdy došlo k rozšíření komunikace s bankou na 24 hodin denně a 7 dní v týdnu a zabezpečilo se propojení uživatelských aplikací s bankovním systémem pomocí komunikačních serverů, začaly i fyzické osoby používat a využívat elektronického bankovníctví.¹⁹

¹⁸ Bankovníctví – elektronické bankovníctví znamená možnost obsluhovat svůj účet prostřednictvím internetu nebo telefonu odkudkoliv.

¹⁹ Srov. Máče, M., PLATEBNÍ STYK – KLASICKÝ A ELEKTRONICKÝ, s.158

3.2.1 Historie ve vybraných bankách v ČR

3.2.1.1 Expandia banka (dnes Raiffeisenbank)

Expandia banka vznikla převzetím Zemské banky v roce 1997, kdy si dala za cíl vybudovat silný peněžní ústav, který chce klientům nabídnou širokou škálu služeb komerčního bankovníctví. A již 4. května 1998 uvedla na český bankovní trh přímé bankovníctví²⁰. Byla tedy právem v ČR považována za banku, která předběhla svou dobu. Na konci 90. let nebyl internet a počítače tak rozšířené, jako dnes a ani důvěra v tuto techniku nebyla nijak velká. Expandia banka uvedla na trh Internet Banking, Phone Banking a GSM Banking. V této době u většiny ostatních bank probíhala komunikace v 90 % na pobočkách.

Podle zdroje uvedeného na internetovém serveru www.fi.muni.cz lze hlavní principy banky shrnout do tří bodů:

1. Jedná se o komplexnost komunikačních kanálů, kdy klient není závislý na jednom komunikačním kanálu, ale má jich k dispozici hned několik (Internet, telefon, klientská centra, systém krátkých textových zpráv GSM-SMS)
2. Poskytnutí netradičního bankovního produktu, což znamená, že banka nabízí klientovi nejen standardní převody, ale i například změnu vkladových produktů na jiné nebo změnu jejich parametrů.
3. Důležitá je i marketingová orientace – banka si chce vytvořit portfolio z předem nadefinovaných klientů, které jsou pro její další vývoj akceptovatelní. To znamená, že dokáží splnit podmínky, které si banka stanoví. Např. jedním z parametrů může být podmínka příjmu.²¹

Používání služby přímého bankovníctví u Expandia banky bylo podmíněné používáním tzv. elektronického klíče. Jedná se o malý elektronický přístroj podobný malé kapesní kalkulačce, který generoval číselný kód. Ten bylo potřebné zadat pro autorizaci transakce. Je nutno podotknout, že i přesto, že se jednalo o novinku v České republice, mnoho mladých lidí začalo tuto službu užívat a banka získávala nové klienty. A právě jedním z marketingových zaměření banky bylo na věkovou skupinu.

²⁰ Zdroj [online] <<http://www.itbiz.cz/ebanka-raiffeisenbank-historie>> (dostupné březem 2009)

²¹ Srov. [online] <<http://www.fi.muni.cz/usr/jkucera//2001/xcodl.html>> (dostupné březem 2009)

Což je naprosto přirozené, jelikož mladý člověk je snadno přístupný změnám a novinkám. Můžeme říci, že banka správně vsadila na základní vlastnost této skupiny potencionálních klientů. A to se potvrdilo v roce 2001, kdy banka změnila název na eBanka a i ostatní banky začaly nabízet služby přímého bankovníctví.

V roce 2006 se eBanka stala součástí skupiny Raiffeisen International.

3.2.1.2 Raiffeisenbank, a. s.

Raiffeisenbank začala působit v Rakousku-Uhersku ve 2. polovině 19. století, kdy založila první úvěrová družstva²². Je součástí skupiny Raiffeisen International Bank-Holding AG, která je dceřinou společností Raiffeisen Zentralbank Österreich AG. V ČR působí od roku 1993. V roce 2006 začala fúze s E-bankou, která byla dokončena v roce 2008.

Call centrum, kam mohou klienti volat a obsluhovat své účty, banka provozuje od roku 2001. Od dubna 2006 banka otevřela ještě druhé call centrum, jímž rozšířila pro klienty rozsah poskytovaných služeb.

3.2.1.3 Česká spořitelna, a. s.

Při pročítání mé práce si jistě všimnete, že mnoho údajů, komentářů, popisování práce se týká České spořitelny. Důvod je jednoduchý. Již od roku 2002 pracuji v této společnosti a do loňského roku jsem pracovala přímo v call centru této banky.

Na internetových stránkách banky zjistíme, že kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825²³, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem skupiny Erste Group. Zároveň je Erste Group majoritním vlastníkem České spořitelny.

²² Zdroj [online] <<http://www.itbiz.cz/ebanka-raiffeisenbank-historie>> (dostupné březem 2009)

²³ Profil České spořitelny [online] <http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10002_profil> (dostupné březem 2009)

Česká spořitelna začala éru telefonního bankovní službou Sporotel, kterou poskytovala od roku 1996. Tato služba byla určena pouze pro obsluhu spořicího účtu²⁴. Dala se ovládat buďto prostřednictvím hlasového automatu na pražském telefonním čísle, nebo pomocí klasických sms zpráv dle přesně stanovené struktury, která však byla dosti složitá. Na operátora bylo možné se přepojit zavoláním na hlasový automat. Operátor však s klientem nemohl zadat transakci, pouze mu mohl podat instrukce nebo poradit, jak službu využít nebo potvrdit přijetí transakce. Od roku 1997 začal fungovat Homebanking²⁵ určený pro běžné účty²⁶. Což byla první varianta služby ovládaná přes počítač. Nejednalo se však o internetové bankovní. Další velký posun v rámci elektronického bankovní nastal u České spořitelny v květnu roku 2001, kdy začalo fungovat internetové bankovní pro spořicí i běžné účty a o dva měsíce později, tj. od července roku 2001 Česká spořitelna spustila provoz služby s názvem WAP banking. Wap banking je služba, kdy ke komunikaci se svým účtem klient potřebuje mobilní telefon, který podporuje protokol WAP. Díky němu se klient připojí k internetu a následně ke svému účtu. Přibližně ve stejném období začala fungovat i služba GSM banking. U této služby je účet ovládan prostřednictvím sms zpráv z mobilního telefonu. Sms zprávy mají předem předdefinovanou strukturu a uživatel pouze doplňuje požadované údaje. A od září roku 2001 Česká spořitelna nabízí svým klientům již dnes známou službu přímého bankovní s názvem Servis 24. Pod tímto názvem se skrývají tři možnosti obsluhy účtu:

- Internetbanking – služba, prostřednictvím které můžeme ovládat svůj účet přes internet
- GSM banking – služba, prostřednictvím které ovládáme svůj účet prostřednictvím sms zpráv zasílaných z našeho mobilního telefonu
- Telebanking – služba, kdy ovládáme svůj účet prostřednictvím jakéhokoliv telefonu a to tak, že voláme na určité telefonní číslo této služby a buďto

²⁴ Spořicí účet je název a označení účtu pro fyzickou osobu – občana u České spořitelny. Jedná se o účet určený pro správu soukromých financí. Není možné jej využívat pro podnikatelské účely.

²⁵ Homebanking je služba nabízená Českou spořitelnou. Jedná se o program, který je nainstalovaný přímo v počítači klienta a komunikace s bankou probíhá na základě předávaných transakcí či jiných informací na externím nosiči. Například disketě nebo CD.

²⁶ Běžný účet – u České spořitelny označení účtu určeného převážně pro podnikatelské účely. U ostatních bank je to obecný název pro účet bez rozlišení účelu použití.

prostřednictvím hlasového systému (IVR) nebo přes operátora můžeme zadávat transakce ze svého účtu.

Tabulka 5: Shrnutí služeb ČS

POUŽITÍ JEDNOTLIVÝCH SLUŽEB		
Název	Typ účtu	V nabídce od
SPOROTEL	Sporožirový účet (dále SŽÚ)	1996
HOME BANKING	Běžný účet (dále BÚ)	1997
INTERNET banking	SŽÚ, BÚ	05-2001
WAP banking	SŽÚ, BÚ	07-2001
GSM SIM TOOLKIT ²⁷	SŽÚ, později BÚ	06-2001
SERVIS 24	SŽÚ, později BÚ	09-2001

3.2.1.4 Komerční banka, a. s.

Komerční banka byla založena v lednu roku 1990 vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé.²⁸ O dva roky později byla banka transformována na akciovou společnost a její akcie spadly pod správu Fondu národního majetku ČR a SR, která je uvolnila do kuponové privatizace. V listopadu 1997 schválila vláda České republiky prodej většinového podílu akcií strategickému investorovi, který měl zajistit další rozvoj společnosti a odloučení státu od bankovního sektoru. V červnu 2001 odprodává vláda České republiky svůj podíl finanční skupině Société Générale za cenu 40 miliard Kč, která v následujících měsících zahájila personální změny ve vedení banky.

S telefonním bankovníctvím Komerční banka vstoupila na trh v roce 1998. Od 1. dubna 2001 nabízí také internetové bankovníctví.

²⁷ GSM SIM TOOLKIT – název služby GSM banking, kterou nabízí Česká spořitelna.

²⁸ Zdroj WIKIPEDIE [online] < http://cs.wikipedia.org/wiki/Komer%C4%8Dn%C3%AD_bank_a> (dostupné duben 2009)

3.2.1.5 Československá obchodní banka, a. s.

ČSOB byla založena státem v roce 1964. V červnu 1999 byla privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí Skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1.1.2008. ČSOB je označována jako univerzální banka v ČR. Tzn., že je zaměřena stejnou měrou na podnikatelskou i soukromou sféru. V drobném bankovníctví působí společnost i pod značkou Poštovní spořitelna, která ke svému provozování využívá síť České pošty.

Skupina ČSOB je součástí belgické bankopojišťovací Skupiny KBC.

Call centrum pro obsluhu služby přímého bankovníctví banka začala provozovat 1. července 2000.

3.2.1.6 Citibank

Tato pobočka akciové společnosti Citibank Europe plc se sídlem v Irsku působí v ČR od roku 1993. S budováním call centra pro poskytování služeb přímého bankovníctví začala v roce 2000. Nejprve však call centrum sloužilo jako prodejní informační linka pro kreditní karty²⁹, běžné účty a úvěry. Od roku 2003 banka začala přes call centrum provádět i prodejní aktivity, tzv. telemarketing. Teprve v roce 2004 začala banka i s provozováním a podporou přímého bankovníctví (telefonního i internetového).

3.2.1.7 GE Money Bank

GE Money Bank je součástí divize GE Capital, jedné ze čtyř divizí společnosti GE (General Electric), která byla založena v roce 1892 v USA. U jejího zrodu stál Thomas Alva Edison.

²⁹ Kreditní karta – úvěrová karta vydaná bankou nebo jinou finanční institucí. Majitel karty používá finance banky.

Call centru a telefonní bankovníctví v ČR však tato banka provozuje mnohem kratší dobu. V březnu 2006 banka spustila zkušební provoz call centra a 4. dubna 2006 slavnostně spustila provoz nového, kapacitně mnohem většího call centra. Do té doby banka telefonní bankovníctví, kdy klient obsluhuje svůj účet prostřednictvím telefonního bankéře, provozovala ze své centrály v Praze.

4 Call centrum

Call centrum neboli kontaktní centrum, zná snad dneska každý, kdo se jen trochu pohybuje v oblasti telekomunikace a telemarketingu³⁰. Tento název však není od prvopočátku. Podle internetového serveru www.ccmag.cz nejdříve byl název Centrum obsluhy volání, ale tohle pojmenování se neujalo. Většina termínů a terminologií stejně jako znalostí a vědomostí v tomto oboru k nám z počátku přišly z anglicky mluvících zemí. A jak to tedy je?

„Call centrum je původní název jak pro kanceláře (a někdy i pro firmu), kde operátoři obsluhují hovory, tak i pro podpůrné technologie, zejména programové vybavení telefonní ústředny. Někdy to může být také součást firmy zabývající se jinou činností - interní call centrum, pokud prodává (outsourcuje) své vlastní služby jiným firmám, říká se mu i komerční či externí.

Kontaktní centrum - je nový název, který byl zaveden při nástupu dalších komunikačních kanálů - emailů, SMS a podobně. Někdy se používá i název Multimediální kontaktní centrum či Multikanálové.

*Klientské centrum s telemarketingem nesouvisí - obvykle se jedná o místo, kde se reprezentanti firmy setkávají se zákazníky přímo a tam jim poskytují služby či podávají informace“.*³¹ Tento popis však neodpovídá popisu call center, o kterých pojednává tato práce. Např. název call centra České spořitelny je Klientské centrum ČS. A komunikace s klienty zde probíhá pouze telefonicky.

Terminologie se neustále vyvíjí - zejména pod tlakem dodavatelů počítačového vybavení a konzultačních služeb, kteří se snaží vypadat co nejmoderněji a proto mají sklony vymýšlet nové termíny. Mnoho termínů také prostě vzniklo "lidovou slovesností", kdy někdo použil výraz v důsledku okamžité potřeby a ten pak zlidověl a stal se majetkem všech.

S call centrem kromě spojení s obsluhou služby přímého bankovníctví a poskytování informací o produktech banky je spojeno také používání určitých technologií, které

³⁰ Telemarketing – aktivní oslovení klienta prostřednictvím telefonu ze strany provozovatele (banky, obchodní společnosti aj.) s nabídkou. Např. na zakoupení produktu nebo služby.

³¹ Zdroj [online] <<http://www.ccmag.cz/view.php?cisloclanku=2006121301>>[citace] (dostupné duben 2009)

právě umožňují již zmiňované nahrávání hovorů, obsluhu služby prostřednictvím systémů IVR atd. Nabídky od společností, jež se zabývají právě touto činností (např. Alcatel³², Genesys³³) zahrnují potřebné softwarové³⁴ i hardwarové³⁵ technologie pro řízení call centra, řízení hovorů i podpory operátorů (řízení pro IVR systémy, prediktivní vytáčení hovoru – což znamená automatické vytočení telefonního čísla systémem. Je-li hovor spojen, je přidělen telefonnímu operátorovi k vyřízení. Pokud hovor nebyl úspěšně spojen, systém jej automaticky ukončí po předem stanoveném počtu vytočení – uplynutí času vytáčení a vytáčí stejným způsobem další telefonní číslo. Dále to jsou technologie pro odbavování příchozích a odchozích hovorů a faxů a jejich archivaci). Odbavování ostatních forem komunikace (SMS, emaily, MMS, telex, ...) se řeší obvykle pomocí dalších speciálních technologií.

4.1 Informace o call centrech v ČR i zahraničí

Podle výzkumu společnosti Genesys provedeného v roce 2006³⁶, v Česku identifikoval 580 call center, kde se obsluze zákazníků věnuje přes 14 tisíc operátorů. Přes polovinu z nich je umístěno v Praze (57 %) a pouhá desetina připadá na Jihomoravský kraj. Ostatní kraje dosáhly maximálně pětiprocentní hranice. V počtu zaměstnaných operátorů dominují trhu velká call centra, která zaměstnávají od 101 do 500 operátorů nebo více. Zde pracuje více než polovina telefonních operátorů na trhu - 59 %. Tato zákaznická centra obvykle vlastní přední telekomunikační, finanční a energetické společnosti. Menší centra patří telemarketingovým firmám nebo středně velkým podnikům z různých odvětví. Zaměstnávají od pěti do 50 operátorů a představují téměř polovinu firem participujících³⁷ v tomto průzkumu.

³² Společnost Alcatel poskytuje telekomunikačním operátorům, poskytovatelům internetových služeb a podnikům komunikační řešení umožňující dodávat zákazníkům či zaměstnancům hlasový, datový a multimediální obsah. Více na www.alcatel.cz.

³³ Genesys Telecommunications Laboratories Inc., dceřiná společnost koncernu Alcatel, je předním poskytovatelem softwarových řešení pro kontaktní centra. Více informací naleznete na www.genesyslab.com.

³⁴ Software – jedná se o programové vybavení počítačů

³⁵ Hardware – označuje veškeré fyzicky existující technické vybavení počítače. Např. klávesnice, počítačová skříň, myš, monitor aj.

³⁶ Zdroj [online] <<http://www.ccmag.cz/view.php?cislocclanku=2006102601>> (dostupné duben 2009)

³⁷ Participující – podílející se na dané věci, mít úspěch. Zdroj [online] <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/participovat>> (dostupné duben 20089)

Dále se výzkum zaměřil na umístění call centra:

více než polovina call center je umístěna v hlavním městě, což je překvapující. Firmy většinou mívají s umístěním call centra do menších měst a regionů kvůli levnější pracovní síle. S tím však může být spojen nedostatek potřebných kvalifikovaných zaměstnanců pro specializovaná kontaktní centra (např. jazykové nebo technické zdatnosti operátora). Nedostatek kvalifikované pracovní síly může představovat problém zejména pro velká call centra, která časem nemohou v regionu najít vhodné operátory. Pro mnoho zákaznických center je tedy pravděpodobně důležitější bezproblémový přístup ke kvalifikované pracovní síle než nižší cena lidské práce.

V oblasti nabídky služeb nebo zaměření call centra bylo stejným výzkumem zjištěno:

- | | |
|--|------|
| ▪ zaměření na obsluhu zákazníků v oblastech marketingu a prodeje | 26 % |
| ▪ zaměření na finančnictví | 23 % |
| ▪ zaměření na telekomunikaci | 22 % |
| ▪ ostatní oblasti | 29 % |

Zákaznická centra však nejsou určena pouze pro výše uvedené oblasti. Úspěšně se rozšiřují i do např. státní sféry. Společnost Genesys takto zprovoznila call centra:

- pro daňové úřady v Maďarsku a Austrálii
- pro komunikaci s fanoušky využívá také kontaktní centrum fotbalový klub FC Barcelona.

Česká call centra umí komunikovat v mnoha světových jazycích. Téměř dvě třetiny zákaznických center pokrývají svými službami pouze Českou republiku (59 %) a necelá pětina (17 %) i Slovensko. Další pětina (19 %) pak nabízí služby pro více zemí v minimálně třech jazycích. Nejčastěji se ve vícejazyčných call centrech jedná o anglický jazyk (81 %) a německý jazyk (70 %). Zejména v Praze mají mnohé mezinárodní společnosti call centra, kde zaměstnávají rodilé mluvčí konkrétních jazyků. Praha láká svojí atraktivní polohou nejen firmy, ale i samotné zaměstnance, o které tu není nouze.

V začátcích call centra využívali svých kapacit pro telemarketing jen minimálně. Postupem doby však tento způsob prodeje expanduje a pokud dané call centrum provádí telemarketing, má i specializované operátory, kteří aktivně volají klientům a oslovují je s nabídkou produktu nebo služby. Telefonní bankéři jsou školeni odborníky na to, jak nejlépe a úspěšně prodat. Provozování telemarketingu firmě přináší zisky, proto je na něj v současné době kladen velký důraz.

Při provozování call centra je nutné neustále sledovat vývoj informačních technologií. Zde se jedná nejen o počítačové vybavení, ale i o možnosti nahrávání a uchovávání hovorů, možnosti zaznamenávání informací získaných od klienta a v neposlední řadě i sledování konkurence. Podle informací společnosti ICZ³⁸ stále mnoho tuzemských call center nedostatečně využívá lidského a technologického potenciálu. Tzn., že mnoho firem nepoužívá techniku na úkony, které by mohly být zmechanizovány a užívá na tyto úkony lidskou sílu, kterou by mohly využít na jiné, třeba složitější služby. Např. samoobslužné systémy, které dokáží vyřídit rutinní požadavky klientů.

Pro zaznamenávání a soustřeďování informací o klientech a jejich potřebách je často využíván CRM systém. Customer relationship management (též řízení vztahů se zákazníky) je databázovou technologií podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Umožňuje tak poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Jako CRM v přeneseném smyslu se též označuje softwarové, hardwarové a personální vybavení firmy, které je výkonem těchto funkcí pověřeno³⁹.

A právě zpracování databází a na jejich základě vytváření různých sestav je přínosem pro firmu v oblasti prodeje. Např. je možné si vyfiltrovat klienty, kteří již využívají kreditní kartu s určitým úvěrovým limitem, ale jejich příjem jim umožňuje mít vyšší. Tyto klienty banka osloví s nabídkou na navýšení použitelného limitu kreditní karty a tím dosáhne vyššího zisku na úrocích účtovaných klientům za používání kreditní karty.

4.2 Vybudování call centra

Vzhledem k tomu, že call centrum je podnikatelská aktivita jako každá jiná, např. nabídka úklidové firmy, což je prodej služby, může každého tento záměr napadnout. Pokud bych chtěla vybudovat call centrum, je však potřeba hned v úvodu této myšlenky se zamyslet nad spoustou faktorů. Podle internetového serveru

³⁸ ICZ - nejvýznamnější česká firma, která nabízí integrovaná softwarová a síťová řešení.

³⁹ Zdroj [online] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management> [citace] (dostupné duben 2009)

www.strategie.cz⁴⁰ je nutné zvážit náklady, které jsou s vybudováním takového zařízení spojeny. Vzhledem k tomu, že se jedná o práci, při které se používá telefon a počítač, je samozřejmé, že největší nákladovou položkou bude telefonie a informační technologie. Např. náklady na ústřednu, respektive na software, který je pro řízení a reportování práce call centra nezbytný, náklady na telefonní přístroje, náhlavní soupravy, počítače, platy operátorů. Dalšími náklady budou na zaměstnance v podpoře, kteří budou mít na starosti především plánování kapacit operátorů a kvalitu hovorů v závislosti na počtu příchozích hovorů do firmy a na typech požadavků, které operátoři řeší.

V případě, že o vybudování call centra uvažuje banka nebo společnost, která již nějakou službu prodává, je nutné po propočítání výše uvedených nákladů zvážit, zda bude výhodné si vybudovat vlastní call centrum nebo služby raději outsourcovat⁴¹, tzn., že nebudeme provádět danou službu sami, ale zadáme ji komerčnímu call centru. Komerční centra nabízejí vlastní kapacitu, ať už se jedná o operátory a jejich pracovní místa, know-how v oblasti vzdělávání operátorů v komunikačních schopnostech i v produktových znalostech. Jedná-li se o služby aktivního volání potenciálním klientům (telemarketing), pak mají tato komerční centra výhodu. Mají zkušenosti v sestavování hovorů způsobem, který oslovené klienty nejvíc zaujme, jelikož poskytují tuto službu různým firmám a tím získají velký vzorek reakcí klientů na různé typy hovorů a nabídek. Z toho pak mohou lépe sestavit vlastní hovor tak, aby byl co nejúčinnější.

Samozřejmě pokud bychom využívali služeb komerčního call centra opakovaně (jednorázové nebo opakované kampaně), potom je i poměr ceny a výkonu příznivý. Můžeme takto outsourcovat i příchozí hovory na zákaznickou linku dané společnosti. Hovory můžeme rozdělit podle určitého klíče na „jednodušší“ a „složitější“. Např. hovory, které lze poměrně snadno zvládnout bez hluboké znalosti problematiky dané společnosti, mohou být směrovány do externího (komerčního) call centra a hovory s většími nároky mohou odbavovat operátoři v interním call centru dané společnosti.

Výhodou outsourcingu (využití komerčních call center) je:

- Úspora za prostory (nájem, energie), telekomunikační náklady (outbound), personál (drahé náborové akce, inzerce, personální agentury, fluktuace), školení (stále

⁴⁰ Zdroj [online] < <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=351195> > (dostupné duben 2009)

⁴¹ Outsourcing – vyčlenění provozních aktivit z podniku s cílem snížení nákladů

častěji se mění nabídky firem, velké množství informací pro operátory, které je nutné spravovat), náklady na řízení a kvalitu call centra.

Naopak nevýhodou je:

- Omezená možnost důkladné znalosti problematiky, oboru, procesů, služeb, možností společnosti.
- Ochrana dat – velmi citlivé téma. Každá firma úzkostlivě střeží např. databáze svých klientů. Z toho důvodu jsou zpravidla mezi zadavatelem a poskytovatelem služby sepisovány dodatky o mlčenlivosti, kdy je možno vymáhat po poskytovateli penále v případě nedodržení podmínek.

Výhoda call centra:

- Získání nových klientů banky, kteří z nějakého důvodu nechtějí nebo nemohli využívat poboček banky (nedostupnost, ostych aj.)
- Rozšíření územního působení pro banku
- Spojení s bankou přes telefonního bankéře může být pro klienty další alternativou využívání banky
- Odliv klientů z poboček se základními transakcemi (jednorázový příkaz, trvalý příkaz). Pobočky se tak mohou více věnovat prodeji produktů
- Nepřetržitý 24 hodinový provoz
- Obsluha telefonním bankéřem umožňuje získání detailnějších informací o klientovi, které je pak možné využít při prodejních kampaních
- Profesionálně vyškolení bankéři
- Jednoduchost, bezpečnost systémů
- Možnost zpětného informování klienta o provedení požadovaných transakcí – prostřednictvím e-mailu, sms zprávy

4.2.1 Umístění call centra

Umístění call centra je důležitým a významným prvkem, nad kterým se provozovatel musí zamyslet a důkladně zvážit. Špatně zvolené místo může mít řadu negativních dopadů.

Jelikož se jedná se o dlouhodobou investici, která se však vyplatí, je nutné znát záměr, pro jaký call centrum budeme budovat. Tzn., zda bude primárním úkolem provádět telemarketing nebo, v případě bankovního call centra, obsluha služby přímého bankovníctví. Od toho je odvislý profil lidí, kteří pak budou v call centru zaměstnání. Např. pro telemarketing jsou vhodnější zaměstnanci na částečný úvazek, vysokoškoláci, studenti. Je to z důvodu efektivity hovorů, jelikož volat klientům s určitou nabídkou produktu nebo služby je náročné. Operátor telefonuje opakovaně se stejnou nabídkou a jediné, co se může v hovorech lišit, je reakce klienta. Vzhledem k tomu, že je potřeba reagovat rychle a pružně na otázky klienta, je dobré zaměstnávat na tuto práci studenty. Jsou zvyklí takto odpovídat jednak ze školních lavic a většinou nemají předsudky nebo negativní zkušenosti z jiných zaměstnání. Přistupují pak i k zamítavé odpovědi s nadhledem a nedají se odradit od dalšího pokusu prodeje nebo nabídky v následném hovoru. Naopak pro obsluhu služby přímého bankovníctví je výhodnější zaměstnávat operátory na celý úvazek (FTE – Full Time Employee). U této varianty je navíc výhodné a od provozovatele žádoucí, aby byl operátor zaměstnaný v call centru co nejdéle. Má pak dlouholeté poznatky a může klientům poskytovat informace i z vlastní zkušenosti. A ani nestandardní dotaz klienta jej pak nevyvede z míry a dokáže pružně a v klidu zareagovat.

Dále je potřeba znát velikost (kapacitu) a mít jasně stanovená pravidla a procesy. To vše souvisí s otázkou umístění budovaného call centra. Zda jej umístím do velkého nebo malého města nebo poblíž univerzitního města, vše má své výhody i nevýhody.

Vzhledem k tomu, že „životnost“ telefonního bankéře je udávána v průměru 2 roky (tzn. jak dlouho je člověk schopen vykonávat toto zaměstnání se zachováním požadované kvality hovorů a v poměru k množství provedených hovorů). Operátor pracuje neustále pod velký stresem, práce je do jisté míry velmi stereotypní. Neustále musí odpovídat na různé dotazy klientů a řešit jejich stížnosti nebo připomínky. Z těchto důvodů je obecně v call centrech vysoká fluktuace a neustálý tlak na nábor nových zaměstnanců, školení a motivaci. Proto je dobré budovat call centrum v místech, kde je dostatek vhodné pracovní síly. Bankovní i komerční call centra tak do jisté míry musí přesunout své aktivity v této oblasti mimo Prahu.

Nedostatek pracovníků však není problémem jen českých call center. Např. v Maďarsku je problém hlavně u nadnárodních společností s jazykovou bariérou, v Polsku je zase silný odliv pracovní síly na pracovní trh západní Evropy.

V následující tabulce jsou dány příklady výhod i nevýhod umístění call centra do různých míst:

Tabulka 6: Přehled možných umístění call centra

Umístění	Výhody	Nevýhody
Velké město (krajské)	Dostatek kvalifikovaných pracovníků	Vyšší mzdové a fixní náklady
Malé město	Menší mzdové a fixní náklady a tím vzniká prostor pro různé motivační akce (peněžní i materiální)	Nedostatek vhodných pracovníků
V blízkosti velkého města	Širší teritorium, odkud je možné čerpat pracovní sílu (nejen z velkého města, ale i z okolních vesnic nebo menších měst.	Náklady zaměstnanců na dojíždění mohou mít vliv na jejich rozhodnutí, zda budou v call centru pracovat.
Město s univerzitami	Dostatek vhodné pracovní síly zvláště pro telemarketing – studenti.	Mohou být vyšší mzdové náklady, méně vhodné pracovní síly pro obsluhu služby přímého bankovníctví (pro studenty je výhodnější částečný úvazek)

V následující tabulce můžeme porovnat místa, kam vybrané banky umístily svá call centra.

Tabulka 7: Umístění call center vybraných bank

Název banky	Umístění call centra	V provozu od roku	Velikost
CITI Bank	Praha	2000	50 zaměstnanců
	Brno	2008	50 zaměstnanců
ČS	Prostějov	2001	360 zaměstnanců
	Ostrava	ve výstavbě	Plánovaný přesun určitých aktivit.
ČSOB*	Hradec Králové	2000	Informaci nebylo možné zjistit
	Náchod	ve výstavbě	Call centrum bude zaměřeno na prodej po telefonu.
GE	Praha		Postupné přemísťování do Ostravy
	Ostrava - Hrabová	2006	650 zaměstnanců
KB	Liberec	1998	390 zaměstnanců
	Zlín	2008	Do roku 2012 plánovaný počet zaměstnanců 230
RB	Teplíce	2001	Až 120 zaměstnanců

* ČSOB neposkytuje tyto informace široké veřejnosti

Zdroj: informace získaná od Jana Pernicy, (odd. podpory a plánování, Klientské centrum ČS), dne 15.4.2009

Z výše uvedeného přehledu vyplývá, že banky svá call centra umístily ve větších městech. Tzn., že prioritou je dostatek pracovní síly i za cenu relativně vyšších provozních nákladů. Je pozoruhodné, že ani jedna z výše uvedených bank neumístily své call centrum do stejného města, kde by již sídlila jiná. Tím se potvrzuje, že fluktuace je opravdu nezanedbatelným jevem v životě kontaktních center a banky si jsou této skutečnosti vědomy. Např. ČS ve svých plánech, kam umístit druhé call centrum (první a zatím jediné je v Prostějově) uvažovala mimo jiné i o Brně. To je považováno právě z hlediska call center a potenciálu studentů za jednu z nejvhodnějších lokalit v ČR. Působí zde velká call centra např. České pojišťovny (mají druhé v Pardubicích), společnosti e-On, nadnárodní společnosti Lufthansa aj. Další výhodou Brna je dobrá dostupnost z dálnice D1 z Prahy. Česká spořitelna, stejně jako mnoho jiných bank v ČR, má svou centrálu v Praze.

Další parametry, které ČS ve svých úvahách, kam umístit další call centrum zvažovala, jsou následující*:

Tabulka 8: Příklad parametrů

	Průměrná mzda	Nezaměstnanost (za 1. čtvrtletí 2007)	Univerzitní město
ČR	21.692 Kč	4,9 %	
Praha	26.805 Kč	2,2 %	ANO
Brno**	19.879 Kč	6,0 %	ANO
Prostějov**	18.508 Kč	4,2 %	NE (jen pobočky některých fakult, v blízkosti Olomouc – cca 20 km)

* parametry jsou z oficiálních internetových stránek MPSV a e-mailem poslané z ČSÚ

** prům. mzda není za okres, ale za celý kraj, tj. jihomoravský (Brno) a Olomoucký (Prostějov)

Přesto se však ČS rozhodla o vybudování svého druhého call centra v Ostravě. Zde již sice sídlí jedno z největších center (GE Money), ale vzhledem k ekonomické situaci Ostravy a okolí (uzavřené doly, mnoho univerzit) je zde stále dostatek pracovní síly.

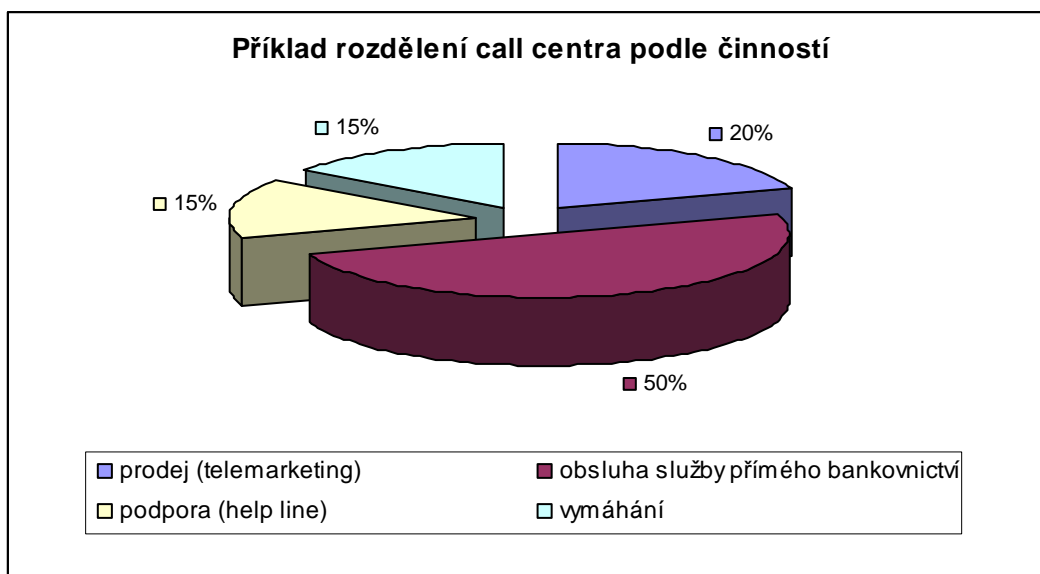
4.2.2 Další kritéria při budování call centra

Zaměření call centra

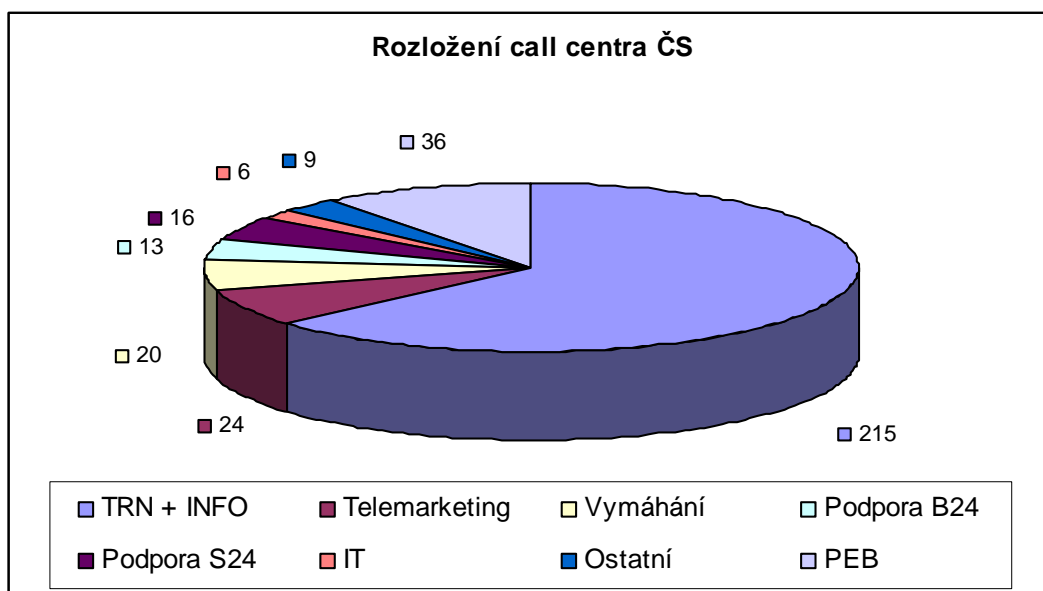
Otázka zaměření call centra je při jeho budování důležitá. Zda bude poskytovat pouze obecné informace o produktech nebo bude sloužit k obsluze služby přímého bankovníctví a zároveň sem povede i informační linka anebo banka přistoupí i k podpoře a provádění telemarketingu, to je na rozhodnutí managementu společnosti. Většina call center dnes již sama provozuje prodej po telefonu. Jde tedy jen o rozhodnutí, v jaké míře budeme kterou službu provozovat a podle toho můžeme i plánovat počet pracovních pozic, délky úvazků a v neposlední řadě náklady.

V této fázi se banka musí rozhodnout, jaké call centrum chce provozovat a podle toho zvolit rozložení.

Graf 6: Příklad rozložení call centra



Graf 7: Rozložení call centra ČS



Zdroj: Klientské centrum ČS (platnost duben 2009)

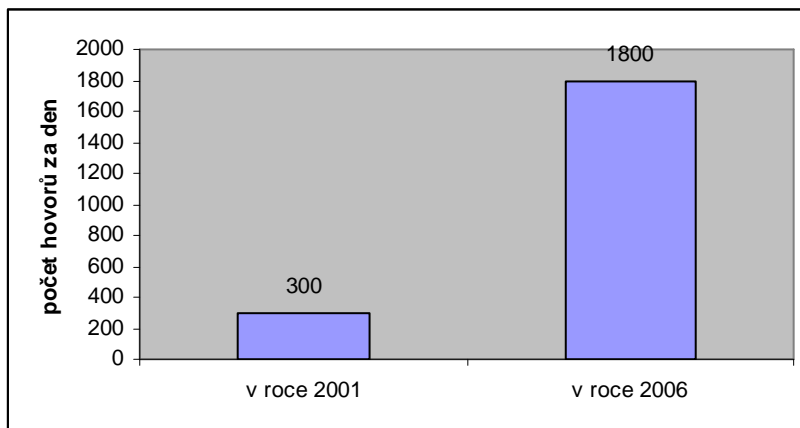
Počet call center

Není jednoduchým rozhodnutím banky, zda mít jedno nebo více call center. Jak již je uvedeno v kapitole 4.2.1 a Tabulce 7: Umístění call center vybraných bank, banky tuhle otázku a rozšíření řeší až v průběhu existence jednoho call centra. Potom je také možno lépe naplánovat náklady na výstavbu, zařízení a provoz dalšího call centra.

Vzhledem k tomu, že vzrůstá obliba a využívání call center bank klienty, 5 ze 6 námi vybraných bank již mají nebo budují své druhé call centrum. Využívání této služby je pro klienta atraktivní nejen z hlediska časové úspory, ale i díky zvýhodněným sazbám za jednotlivé operace, které budou nižší při standardní obsluze u přepážky. Finanční výhoda je významná i přes měsíční poplatek za službu přímého bankovníctví, který je uživatelům účtován.

Příklad vývoje počtu hovorů u Raiffeisenbank je znázorněn v následujícím grafu:

Graf 8: Počet hovorů za den v roce 2001 a 2006



Zdroj: www.rb.cz

Pro vybudování druhého call centra svědčí hlavně možnost vzájemné zastupitelnosti při výpadku jednoho z call center (např. požáru, přírodní katastrofě apod.). Potom nevystavíme klienty banky nemožnosti využívat službu přímého bankovníctví. Dalším důvodem může být i rozdělení činnosti call center – jedno může primárně sloužit k obsluze účtů a informací o produktech a druhé může být využíváno především pro telemarketing a vymáhání pohledávek banky.

4.3 Příklady nebankovních call center

Česká televize⁴²

Podle informací dostupných na internetovém portálu časopisu IT systems začal provoz komunikačního centra České televize⁴³ v roce 2004. V této době byly vyřizovány telefonní dotazy a dopisy zaslané klasickou poštou. Např. v roce 2005 bylo na Divácké centrum ČT zasláno 37 360 dotazů, které vyřizovaly pouze dvě operátorky. Již v roce 2006 narostl počet dotazů o dalších 97 procent a velkým skokem se také zvýšil počet e-mailových dotazů. Pro zvládnutí navýšeného množství dotazů začala ČT využívat CRM systém, který pracovníkům Diváckého centra umožnil jednotné komunikační rozhraní pro vyřizování diváckých telefonátů a e-mailů. Pro zodpovězení často se opakujících dotazů byla vybudovaná databáze znalostí z již zodpovězených dotazů. Tímto je efektivně šetřen čas pracovníků Diváckého centra ČT a mohou se více věnovat volajícím divákům.

Na komunikaci prostřednictvím SMS zpráv má Divácké centrum SMS bránu, která převádí tyto textové zprávy na e-mail. Při odpovědi se jedná o opačnou konverzi.

Je umístěné v sídle České televize v Praze.

Lufthansa – Global Tele Sales Brno⁴⁴

Call centrum v ČR je umístěno v Brně a má 160 zaměstnanců.

Operátoři hovoří 10-ti jazyky, anglický jazyk je samozřejmostí.

V případě nábory nových zaměstnanců, je přesně dáno 6 nástupních termínů za rok. Pokud to nestačí, může se uchazeč kvalifikovat přes výběrové řízení v jiném městě, kde má Lufthansa call centrum (Istanbul, Kapské město, Dublin ...)

Výběrová řízení, ať již jsou prováděna kdekoli na světě, mají jednotný firemní design, text inzerátu i jednotné psychotesty. Na psychotestech vypadne 7 z 10ti uchazečů.

⁴² Zdroj [online] <<http://www.ceskatelevize.cz/ct/lide/tiskovymluvci/>> (dostupné duben 2009)

⁴³ Zdroj [online] <<http://www.systemonline.cz/microsoft-awards/ct-zvlada-napor-divackych-dotazu.htm>> (dostupné duben 2009)

⁴⁴ Lufthansa – je německá letecká přepravní společnost. Hlavní sídlo je v Kolíně nad Rýnem, Německo. Lufthansa – Global Tele Sales Brno je součástí skupiny Lufthansa German Airlines. Zdroj [online] <http://www.lufthansa.cz/tisk_zprav62.html> (dostupné duben 2009)

Zaměstnancům. z jiných zemí mohou pomoci tak, že první měsíc seženou ubytování, následně se počítá s tím, že si každý zaměstnanec zaplatí vlastní bydlení.

Přes Brno, Istanbul a Kapské město se mimo jiné řídí nakládání všech letadel Lufthansy po světě.

Lufthansa má po celém světě 9 call center (Severní Amerika – Petersborough v Kanadě, Evropa – Dublin, Kassel, Berlín, Brno, Istanbul, Afrika – Kapské Město, Asie – Šanghaj a Melbourne v Austrálii), která zaměstnávají přes 1300 osob a ročně přijmou více než 10 milionů hovorů.

4.4 SWOT analýza call centra

Pomoc s rozhodnutím, zda a za jakých podmínek budovat call centrum, v jakém městě aj. nám může pomoci i SWOT analýza. V té si upřesníme slabé a silné stránky podniku, příležitosti a hrozby, které jsou s call centrem spojeny.

SWOT analýza call centra (vztažená na call centrum ČS)

Silné interní stránky:

- Umístění KC v Prostějově
- Flexibilita (rychlé přizpůsobení stanoveným cílům banky)
- Variabilita provozu IN x OUT hovory
- Soběstačnost při přípravě nových TB
- Technologie (Genesis – Telefonie)
- Vysoká kvalita TB
- Vysoká kvalita poskytovaných informací
- Relativně nízká fluktuace (za rok 2008 12 %)
- Vlastní databáze klientů
- Využívání OUT hovorů – telemarketing

Slabé interní stránky:

- Klientské centrum (dále KC) Prostějov není vnímáno jako samostatný útvar
- Stejná personální/mzdová politika pro KC Prostějov i ostatní v ČS
- Do práce KC může mluvit mnoho útvarů a zodpovědnost je jen na KC
- Včasná informovanost
- V KC je zaměstnáno mnoho lidí, při dalších nábořech nových zaměstnanců se tenčí množství potenciálních uchazečů
- Nemožnost přesného naplánování složení provozu (závisí na klientech – není možné ovlivnit)
- Není vlastní parkoviště ani vyhrazené místo, kde je možné parkovat
- Nedostatek prostor pro rozšiřování KC

Příležitosti vnějšího prostředí:

- Ve městě je mnoho středních škol – dobrá základna pro nábor brigádníků
- Přebírání dalších činností banky

Hrozby vnějšího prostředí:

- Teroristický útok
- Výstavba a provoz call center konkurenčních bank v okolí

4.5 Vyhodnocení pomocí multikriteriálního výběru

Výběr nejlepší alternativy služby přímého bankovníctví námi vybraných bank můžeme také provést pomocí multikriteriálního hodnocení.

Do sloupců tabulky jsou zadány srovnatelné hodnoty:

1. kritérium – informace o tom, zda je volání na linku call centra zdarma nebo ne (0 -s poplatkem, 1 – zdarma)
2. kritérium – měsíční poplatek služby
3. kritérium – cena z provedení jednorázového příkazu (tzv. účetní položka)
4. kritérium – cena za provedení trvalého příkazu (tzv. účetní položka)

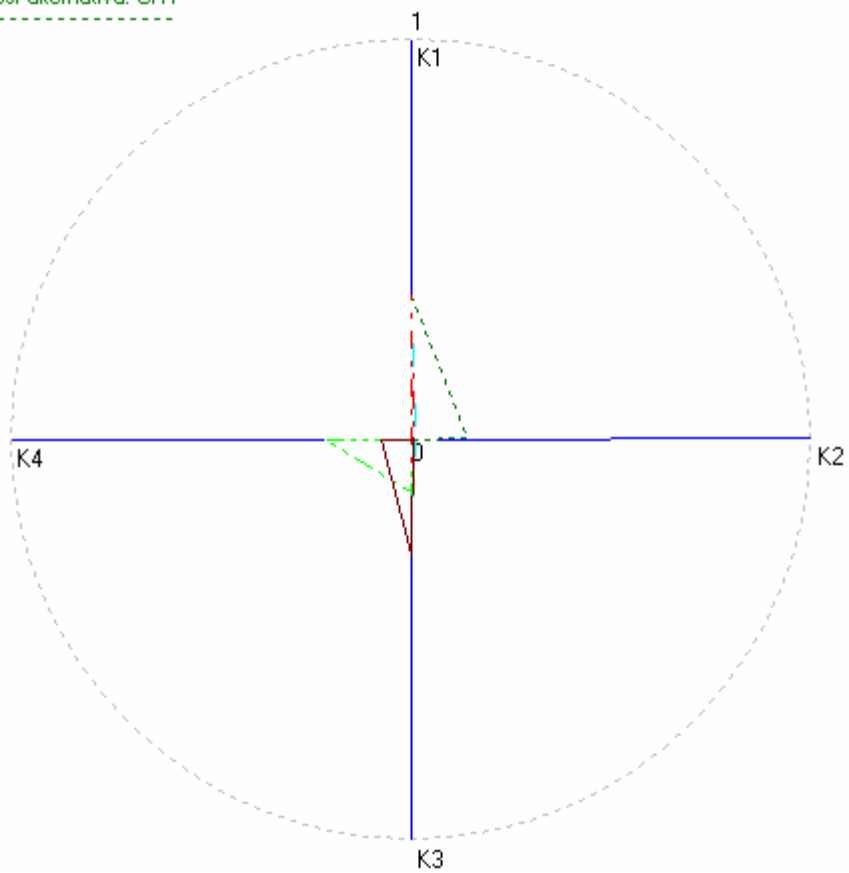
Tabulka 9: Přehled uvedených hodnot

		K R I T É R I A			
A L T E R N A T I V Y		Volání zdarma	Cena za službu	Cena za JPÚ	Cena za proved
	ČS	0	20	3	0
	ČSOB	0	40	9	0
	CITI	0	299	0	0
	GE Money	0	39	3	0
	KB	1	39	6	29
	RB	1	35	13	10

Na následujícím obrázku je výsledek zadaných hodnot:

Obrázek 2: Vyhodnocení dle zadaných kritérií

Nejlepší alternativa: CIT1



5 Závěr

Ve své práci jsem shrnula poznatky o telefonní bankovnictví, charakterizovala jeho význam a provedla analytické srovnání vybraných bank ČR s ohledem na poskytování této služby. Srovnávané banky jsem zvolila podle následujícího: tzv. velká nebo hlavní trojka v ČR – Česká spořitelna, Komerční banka a ČSOB, a potom další tři banky, které mají důležitou roli na českém bankovním trhu – Citibank, GE Money a Raiffeisenbank. Druhá část mé práce byla věnovaná bankovnímu call centru. Popsala jsem funkci call centra, jeho činnosti a propojení se službou přímého bankovnictví.

Za hlavní přednosti služby telefonního bankovnictví považuji dostupnost a jednoduchost. Klientům je umožněný přístup k účtu odkudkoliv a kdykoliv, u námi vybraných bank je to 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, prostřednictvím telefonu (mobilního nebo i z pevné linky), mohou si zvolit, zda budou své příkazy nebo informace zjišťovat přes IVR nebo se chtějí bavit s telefonním bankéřem. Do call centra ČS přišlo 4 736 866⁴⁵ hovorů za rok 2008, z toho telefonní bankéři zodpověděli 2 696 557 hovorů. Zbylý počet byl vyřízen prostřednictvím IVR. Tzn., že obliba hlasového automatu je stejná jako přímý kontakt s operátorem. Určitou roli zde hraje i cena provedené transakce. Přes IVR je nižší. V ČS je cena 2,- Kč za jednorázový příkaz přes IVR a 3,50 Kč prostřednictvím telefonního bankéře (dle aktuálního ceníku ČS platného v dubnu 2009). Na druhou stranu, pokud započítáme do ceny transakce i cenu hovorného, může být provedení transakce přes IVR podstatně dražší než zadání té stejné transakce přes operátora. Avšak v době denních špiček zase úspora může být výraznější.

Při daném počtu hovorů vyřízených telefonním bankéřem a průměrné délce hovoru tzn., že operátoři v ČS za rok 2008 prohovořili 134 828 hodin (to by znamenalo promluvených 5615 dní).

Oblíbenost přímého bankovnictví u bank se každým rokem navyšuje. Je to také jak z důvodu finančních, tak i proto, že stoupá informovanost a vyspělost klientů v oblasti IT technologií. Klienti již důvěřují zabezpečení této služby. U telefonního

⁴⁵ Zdroj: Klientské centrum ČS, oddělení podpory

bankovníctví je zabezpečení prostřednictvím hlasové autorizace a zadání určitých pozic z bezpečnostních údajů klienta, dále nahráváním každého hovoru i pro případ reklamace.

Podle zkušeností odborníků se lidé více bojí operací přes internet než telefon. Internet lze ale přitom z již uvedených důvodů zabezpečit lépe. I když jde o nebezpečnější prostředí (útoky jsou častější), prostředky na jejich odvrácení jsou výrazně vyspělejší, ovšem i zde vše záleží na implementaci dané banky. Ty však neustále zlepšují ochranu a zabezpečení svého internetového bankovníctví a tak se v poslední době více rozšiřuje používání této služby. Počítače i internet jsou dostupné pro většinu příjmových skupin a dá se předpokládat, že tento trend bude ještě vzrůstat. A také cena provedené transakce se tímto snižuje (pro srovnání cena platná v dubnu 2009 za jednorázový příkaz u ČS přes telefonního bankéře 3,50 Kč, přes internetové bankovníctví 2,- Kč).

Banky však tímto nechtějí docílit úplný odliv nebo přesun svých klientů z poboček domů k počítačům. I nadále existují úkony, kdy je potřebné se na pobočku banky dostavit (např. při založení účtu, přidání disponující osoby atd.).

Tomuto trendu se banky přizpůsobují i využíváním a provozováním svých call center. Bylo by přirozené říct, že banky budou spíše snižovat kapacity svých call center a nikoliv ještě budovat nová. Avšak tak jako stoupá oblíbenost internetového bankovníctví na úkor telefonního, tak stoupá i oblíbenost nakupování nebo sjednávání služeb prostřednictvím internetu ale i telefonu. A k tomuto účelu dnes banky převážně budují a rozšiřují svá nová call centra.

Původní náplní práce call centra bylo především zodpovídat dotazy klientů týkající se produktů dané banky. Postupem času, jak se rozšiřovala funkčnost služby přímého bankovníctví, začala call centra provozovat telefonní bankovníctví a operátoři začali s klienty zadávat příkazy a obsluhovat klientovy účty.

V dnešní době, kdy je velký rozmach provozování telemarketingu, složení call center se postupně mění od standardního pojetí, kdy sloužila k obsluze přímého bankovníctví ke složení, kdy např. v každém hovoru musí zaznít proaktivně od telefonního bankéře nabídka produktu. Tedy prodej po telefonu začíná být alespoň z poloviny tak důležitý jako je pomoc a podpora klienta.

Všechny tyto aspekty se prolínají v otázce budování call centra. Pokud se tak rozhodnu, musím zohlednit veškeré pro a proti. V otázce umístění, zda do velkého města nebo raději dále od okresních měst, není jednoznačná odpověď. Velká města poskytují dostatek pracovní síly, ale větší náklady mzdové i provozní. Malá města nabízejí opak. Dále je potřeba se zamyslet nad infrastrukturou dané oblasti. Zda zvolené místo je dobře dostupné i z okolních obcí, jak daleko je nejbližší krajské město, jak daleko a jaká je dostupnost k centrále banky. Nemusí platit přímá úměra, čím dále od velkých měst a centrály, tím nižší náklady. Je potřeba provést analýzu oblasti, jaký je zde potenciál lidských zdrojů, jaké jsou finanční nabídky na odpovídajících pozicích. Kam umístit call centrum přímo souvisí s rozhodnutím, jaká bude hlavní činnost. Zda obsluha (servis to servis) nebo obsluha směřující k prodeji (servis to sale). Pro každý typ činnosti je vhodnější jiná cílová skupina zaměstnanců. Od toho se také odvíjí volba pro nebo proti univerzitnímu městu. A samozřejmě, jak velké call centrum bude, kolik finančních prostředků má provozovatel na budované call centrum, jak vysoké náklady si může dovolit. V případě, kdy budou náklady vyšší, než je únosné, se banka může rozhodnout pro outsourcing telemarketingu nebo vymáhání svých pohledávek apod.

Co se týče porovnatelných údajů, které jsem získala z vybraných bank, tak jako nejvýhodnější vychází podle multikriteriálního hodnocení nabídka CITIBANK. U této banky klient platí jeden poplatek za vedení služby a jiné poplatky již nehradí.

ANOTACE

Telefonní bankovníctví jako součást přímého nebo elektronického bankovníctví je nejrychleji se rozvíjející se oblastí bankovníctví. Informace a srovnání obsažené v této práci se týkají šesti zvolených bank, které jsou průřezem bankovního trhu v ČR. V úvodních kapitolách je popsáno telefonní bankovníctví a souhrn informací o tomto produktu z vybraných bank, v dalších kapitolách jsou obsaženy krátké informace z historie daných bank a dále je popsán význam call centra ve spojení s bankovními produkty. Součástí této práce je i souhrn právních norem a předpisů, podle kterých se řídí mezibankovní styk a elektronické bankovníctví.

Annotation

Phone banking as a part of direct or electronic banking is the fastest developing area of banking. The information and comparisons included in this work apply to six selected banks which are a representative sample of the banking market in the Czech Republic. The opening chapters describe telephone banking and give a summary of information on this product from each selected bank. Further chapters comprise of a brief history of each bank. Additionally, the work describes the importance of a call centre in relation to banking products. There is also an overview of legislation governing the bank to bank payment system and electronic banking.

KLÍČOVÁ SLOVA

Call centrum, telefonní bankéř / operátor, telefonní bankovníctví, přímé bankovníctví, banka

Key words

Call centrum, phone banker / operator, phone banking, direct banking, the bank

LITERATURA A PRAMENY

Knihy a publikace:

- MÁČE, Miroslav. *Platební styk - klasický a elektronický*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-247-1725-5.
- PŘÁDKA, Michal - KALA, Jan. *Elektronické bankovníctví: rady a tipy*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7226-328-5.
- SCHLOSSBERBER, Otakar - HOZÁK, Ladislav. *Elektronické platební prostředky*. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 2005. 144 s. ISBN 80-7265-073-4.
- SANTIA, spol. s r. o., *Závěrečná zpráva pro ČS za období VII – IX/2008*, r.v. 2008

Elektronické zdroje:

- BRADÁČ, P., *Call centrum nebo kontaktní centrum – jak to vlastně je*. [online]. Datum publikování 13.12.2006. [cit.2009-03-25]. Dostupné z: <<http://www.ccmag.cz/view.php?cislocclanku=2006121301>>.
- BRADÁČ, P., CCmag.cz. [online]. c2005. [cit.2009-03-20]. Dostupné z: <<http://www.ccmag.cz/>>.
- *Elektronické bankovníctví*. Měšec.cz. [online]. c1999-2009. [cit.2009-03-28] Dostupné z: <<http://www.mesec.cz/texty/elektronicke-bankovnictvi>>.
- HÝBNER, A., *Outsourcing kontaktních center*. Systemonline.cz. [online]. c.12/2001. [cit.2009-03-28]. Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/clanky/outsourcing-kontaktnich-center.htm>>.
- CHALUPOVÁ, M., *Anketa- problematika call center*. Strategie.cz. [online]. c2008. [cit.2009-03-28]. Dostupné z: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=351195>>.
- *Komerční banka*. Wikipedia.org. [online]. Poslední revize 20.3.2009. [cit.2009-03-12]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Komer%C4%8Dn%C3%AD_bank>.
- KUČERA, J., *Historie a současnost elektronického bankovníctví a e-komerce*. Fi.muni.cz. [online]. [cit.2009-03-15]. Dostupné z: <<http://www.fi.muni.cz/usr/jkucera/pv109/2001/xcodl.html>>.
- Otevřená encyklopedie WIKIPEDIA. [online]. c2002. [cit.2009-03-10]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org>>.
- RIESELOVÁ, P., COFEY, E., *Call centrum Lufthansy je oficiálně otevřeno*. [online]. [cit.2009-04-05]. Dostupné z: <http://www.lufthansa.cz/tisk_zprav62.html>.
- ROSA, T.: *Je telefonní bankovníctví bezpečné?*. I-dnes.cz. [online]. c2004. [cit.2009-03-15]. Dostupný z: <http://finance.idnes.cz/je-telefonni-bankovnictvi-bezpecne-duh-/bank.asp?c=A040409_112613_fi_osobni_zal>.
- Server banky Citibank. [online]. c2009. [cit.2009-03-10]. Dostupné z: <<http://www.citibank.cz>>.

- Server banky Česká spořitelna. [online]. [cit.2009-03-10]. Dostupné z: <<http://www.csas.cz>>.
- Server banky ČSOB. [online]. c2009. [cit.2009-03-10]. Dostupné z: <<http://www.csob.cz>>.
- Server banky GE Money. [online]. c2009. [cit.2009-03-12]. Dostupné z: <<http://www.gemoney.cz>>.
- Server banky Komerční banka. [online]. c2006. [cit.2009-03-12]. Dostupné z: <<http://www.kb.cz>>.
- Server banky Raiffeisenbank. [online]. c2008. [cit.2009-03-12]. Dostupné z: <<http://www.rb.cz>>.
- Server České televize. [online]. c1996-2009. [cit.2009-03-20]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct/lide/tiskovymluvci/>>.
- Server ČNB. [online]. c2009. [cit.2009-04-05]. Dostupné z: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html> >.
- Server i-dnes. [online]. 2005. [cit.2009-03-20]. Dostupné z: <<http://finance.idnes.cz/jak-rychle-je-telefonni-bankovnictvi-dse-/bank.asp>>.
- Slovník cizích slov ABZ.cz. [online]. 2005 – 2006. [cit.2009-04-05]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=participovat&typ_hledani=prefix>.
- VESELKA, M., Genesis je lídrem v oblasti samoobslužných systémů call center. [online]. Datum publikování 18.6.2008. [cit.2009-04-20]. Dostupné z: <<http://www.ccmag.cz/view.php?cisloclanku=2008061801>>.
- ŽĎÁREK, P.: e-banka - historie, současnost a budoucnost. Itbiz.cz. [online]. 2007. [cit.2009-03-20]. Dostupný z: <<http://www.itbiz.cz/ebanka-raiffeisenbank-historie>>.

SEZNAM GRAFŮ:

Graf 1: Vzájemné porovnání jednotlivých hodnocených kategorií u ČS	19
Graf 2: Znázornění čekání na přepojení u ČS.....	19
Graf 3: Průměrná délka hovorů (transakčních + informačních) u ČS	20
Graf 4: Příchozí hovory během dne na transakční linku do call centra České spořitelny	21
Graf 5: Příchozí hovory za měsíce únor a březen 2009 na transakční linku do call centra ČS.....	21
Graf 6: Příklad rozložení call centra	44
Graf 7: Rozložení call centra ČS	44
Graf 8: Počet hovorů za den v roce 2001 a 2006.....	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled vybraných bank a služeb telefonního bankovníctví (TB), které nabízejí:.....	12
Tabulka 2: Přehled přihlašovacích údajů vybraných bank	16
Tabulka 3: Přehled způsobů zadání příkazů a jejich cen	17
Tabulka 4: Přehled doby zadání jednorázového příkazu k úhradě vybraných bank	22
Tabulka 5: Shrnutí služeb ČS	31
Tabulka 6: Přehled možných umístění call centra	41
Tabulka 7: Umístění call center vybraných bank	42
Tabulka 8: Příklad parametrů	43
Tabulka 9: Přehled uvedených hodnot.....	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Příklad hlasového systému České spořitelny	14
Obrázek 2: Vyhodnocení dle zadaných kritérií	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Informace o komunikačních společnostech.....	58
--	----

Příloha 1: Informace o komunikačních společnostech

O společnosti Genesys

Genesys Telecommunications Laboratories Inc., dceřiná společnost koncernu Alcatel, je předním poskytovatelem softwarových řešení pro kontaktní centra, která slouží ke komplexnímu řízení vztahů se zákazníky. Řešení Genesys využívají vedoucí celosvětové společnosti, které figurují v žebříčcích, jako jsou Global 2000 a Fortune 1000. Se třemi tisíci zaměstnanci firmy v 80 zemích světa software Genesys denně zpracuje na 100 milionů požadavků zákazníků.

Genesys umožňuje společnostem dosáhnout klíčových obchodních cílů tím, že software vzájemně propojí komunikaci se zákazníky a informace o nich s těmi nejhodnějšími profesionály zákaznického centra. Řešení Genesys funguje jak v tradičních telefonických sítích, tak i IP prostředí. Sofistikované funkce zpracování hlasové komunikace, e-mailů, dokumentů a web interakcí spolu se samoobslužnými funkcemi zajišťují, že zákazníci jsou rychle propojeni s tím nejlepším zdrojem informací. Řešení Genesys zabraňuje frustraci zákazníků a umožňuje firmám zajistit tu nejlepší péči o zákazníky a dosáhnout lepších obchodních výsledků.

Hlavní sídlo společnosti je v kalifornském Daly City v USA a po celém světě má Genesys na 43 poboček. Pražská kancelář je centrem pro region střední a východní Evropy a Blízký východ. Více informací naleznete na www.genesyslab.com.

O společnosti Alcatel

Alcatel poskytuje telekomunikačním operátorům, poskytovatelům internetových služeb a podnikům komunikační řešení umožňující dodávat zákazníkům či zaměstnancům hlasový, datový a multimediální obsah. Alcatel si udržuje vedoucí pozici v oblasti pevných a mobilních širokopásmových sítí, aplikací a služeb, a pomáhá tak svým partnerům a zákazníkům budovat uživatelsky orientovaný svět širokopásmových služeb. Společnost dosáhla v roce 2004 objemu prodeje 12,3 miliardy EUR a působí ve více než 130 zemích světa. Více naleznete na www.alcatel.cz.

O společnosti ICZ ICZ patří mezi nejvýznamnější české firmy, které nabízejí integrovaná softwarová a síťová řešení. Zákazníkům poskytuje služby na bázi širokého spektra platforem a technologií včetně vývoje aplikací na zakázku a projektů v oblasti ochrany a bezpečnosti informací. Zaměřuje se na oblast veřejné správy, zdravotnictví, telekomunikací, financí, logistiky, průmyslu a služeb. Od roku 2005 poskytuje řešení pro elektronickou správu dokumentů prostřednictvím dceřiné společnosti Exprit, od prosince 2006 oficiálně začleněné přímo do struktury ICZ ve formě nové divize. Jeden z posledních kroků v posílení komplexního portfolia IT služeb společnosti ICZ představuje nabídka služeb, servisu a aplikací v oblasti hlasových komunikací. ICZ je certifikována podle norem ISO 9001:2000 a ISO 14001. Národním bezpečnostním úřadem ČR je prověřena pro styk s utajovanými skutečnostmi stupně "důvěrné". Sídlo společnosti je v Praze, zastoupení v Brně, Českých Budějovicích, Plzni, Opavě a na Slovensku v Bratislavě a Trenčíně.