

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Call centrum na klíč – technická podpora zákazníkovi

Návrh call centra na klíč pro zákazníka

Bakalářská práce

Autor: Magdaléna Jurušová

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr

Hradec Králové

Duben 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškeré zdroje, které jsem v práci použila.

V Hradci Králové dne 25. 4. 2016

Magdaléna Jurušová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Václavu Zubrovi za metodické vedení práce, připomínky, cenné rady a poskytnutý čas, věnovaný mé bakalářské práci.

Anotace

Název: Call centrum na klíč – technická podpora zákazníkovi

Obsahem této bakalářské práce je návrh call centra na klíč podle požadavku zákazníka. Práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část se zaměřuje na pojmy týkající se telekomunikačních služeb a metod, které slouží k návrhu každého call centra. Druhou částí je praktická, která se zabývá samotným návrhem call centra na klíč dle zadání klienta, od procesu plánování lidských zdrojů, přes technickou stránku zařízení až po celkovou kalkulaci projektu. V neposlední řadě je podána charakteristika konkurenčního call centra a dvou projektových řešení této firmy, poté provedeno srovnání našeho návrhu s těmito řešeními. V závěru práce budou navrženy konkurenční firmě doporučení na zlepšení provozu jejích call center.

Annotation

Title: Turn-key Call Centre – Technical support for customer

The content of this bachelor thesis is designing a turn-key call center according to customer requirements. The work is divided into two parts: a theoretical part and a practical part. The theoretical part focuses on the concepts related to telecommunications services and methods used to design call centre. The practical part deals with the actual design a of turn-key call centre according to the client, which starts with the process of human resource planning and works through to the technical side of the facility to calculate the overall project. Subsequently, there is an evaluation of the characteristics of a competitor's call centre and two of their project solutions. The competitor's project solutions are then compared to our proposal. In conclusion, we suggest recommendations to improve the operations of the call centre.

OBSAH

1	ÚVOD.....	- 1 -
2	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	- 3 -
2.1	CÍL PRÁCE.....	- 3 -
2.2	METODIKA ZPRACOVÁNÍ	- 3 -
3	TEORETICKÁ ČÁST	- 4 -
3.1	TELEKOMUNIKAČNÍ SLUŽBY.....	- 4 -
3.1.1	Telekomunikace.....	- 4 -
3.1.2	Telekomunikační služby v České republice	- 4 -
3.2	TELEMARKETING	- 5 -
3.3	MOBILNÍ OPERÁTOR	- 6 -
3.4	CALL CENTRUM	- 6 -
3.4.1	O historii call center	- 7 -
3.4.2	Rozdělení call center dle vztahu k podniku.....	- 8 -
3.4.3	Rozdělení call center dle umístění.....	- 10 -
3.4.4	Rozdělení call center dle nabízených služeb	- 10 -
3.4.5	Erlangův vzorec C	- 13 -
3.4.6	Call centrum na klíč.....	- 14 -
3.5	PERSONÁLNÍ SLOŽENÍ CALL CENTRA	- 15 -
3.5.1	Vedení call centra	- 16 -
3.5.2	Střední management – team leadeři, supervizoři.....	- 16 -
3.5.3	Telefonní operátoři	- 16 -
3.6	KOMUNIKACE	- 17 -
3.6.1	Vokální komunikace.....	- 18 -
3.6.2	Naslouchání	- 19 -
3.6.3	Verbální komunikace.....	- 20 -
3.7	MANAGEMENT V CALL CENTRU	- 22 -
4	PRAKTICKÁ ČÁST	- 26 -
4.1	NÁVRH CALL CENTRA NA KLÍČ PRO ZÁKAZNÍKA	- 26 -
4.1.1	Zadání zákazníka	- 27 -

4.1.2	Plánování lidských zdrojů	- 28 -
4.1.3	Technické zázemí a vybavení.....	- 34 -
4.1.4	Nástroje.....	- 34 -
4.1.5	IT podpora	- 35 -
4.1.6	Reporting	- 36 -
4.1.7	Hodnocení.....	- 37 -
4.2	KALKULACE NÁKLADŮ.....	- 41 -
4.3	SROVNÁNÍ NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ S KONKURENCÍ.....	- 43 -
4.3.1	Charakteristika konkurenčního call centra	- 43 -
4.4	DOPORUČENÍ	- 45 -
4.4.1	Snížení AHT	- 45 -
4.4.2	Spokojenost operátorů	- 46 -
4.4.3	Monitoring	- 47 -
5	ZÁVĚR.....	- 48 -
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 50 -
	TIŠTĚNÉ ZDROJE	- 50 -
	INTERNETOVÉ ZDROJE	- 50 -
7	SEZNAM OBRÁZKŮ	- 52 -
8	SEZNAM TABULEK	- 52 -
9	PŘÍLOHY	- 53 -
9.1	ZADÁNÍ K ZÁVĚREČNÉ PRÁCI.....	- 53 -

1 ÚVOD

Telemarketing lze definovat jako prodej prostřednictvím telefonu, v posledních letech s růstem technologií si prodej po telefonu oblíbilo velké množství společností v České republice. Telefon se dnes používá nejen k osobní komunikaci, ale i k obchodní. Díky telefonu je pro nás mnohem jednodušší získat informace, šetří nám čas i peníze. Pojmy telekomunikace a telemarketing budou přiblíženy v úvodu teoretické práce.

Základem každé efektivní organizace je spokojený zákazník. Péče o zákazníky se v dnešní době stává každodenní bitvou mezi společnostmi. Jednou z možností, jak se starat o klienty je zřízení call centra. To bude stěžejním tématem této bakalářské práce. Call centra se dnes zřizují za účelem aktivního nebo pasivního telemarketingu. Klienti, kteří komunikují s firmou pomocí operátora, si často neuvědomují význam call center. Telefonní operátor je vstupní bránou do společnosti, často bývá jediným prostředníkem mezi zákazníkem a společností. Operátor se stává prostředkem k dosažení úspěchu společnosti, proto je kladen velký důraz na jejich školení. Každý operátor musí dokonale ovládat komunikaci se zákazníkem a znát produkt nebo službu, kterou nabízí.

Zřízení, prodej nebo pronájem call centra se nazývá call centrum na klíč. Firmy zabývající se touto službou, mají za úkol návrh řešení a implementaci podle požadavku zadávajícího, často se jedná o kompletní outsourcing technického zázemí, vybavení i lidských zdrojů. Praktická část této práce se zaměří na návrh call centra na klíč dle zadání klienta, celkovou kalkulaci řešení a následné srovnání navrženého řešení s konkurencí.

Důvodem výběru tohoto tématu je pracovní zkušenost autorky v jednom z takových call center. Konkrétně je to firma O2 Czech Republic a.s., která se zabývá tímto oborem. Náplní práce byla technická podpora zákazníkovi, odbavení příchozích hovorů a následné řešení požadavků klientů. Problematika je pro autorku zajímavá z pohledu managementu a personální stránky.

Největším pomocníkem při zpracování teoretické části této bakalářské práce byla kniha Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky autorky Santlerové Květoslavy. Při vypracování praktické části byla hlavním přínosem pracovní zkušenost z call centra a konzultace s manažerkou jednoho z call center O2 Czech Republic.

Vypracováním této práce je možné přispět porovnávaným call centřům ke zlepšení provozu, a to formou možných doporučení, ke kterým autorka dospěla při práci v call centru a psaním této bakalářské práce.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce bude navrhnout call centrum na klíč pro zákazníka tak, aby konkurovalo ostatním firmám, které působí na českém trhu.

Dílčím cílem bude vypracování teoretické části a na základě poznatků návrh externího call centra v praktické části práce. Dalším cílem bude charakteristika konkurenční společnosti provozující call centra a srovnání našeho návrhu s provozem této společnosti. Poslední dílčí cíl se bude zabývat doporučením zvolených strategií na zlepšení práce a chodu call centra ve vybrané organizaci.

2.2 Metodika zpracování

Tato bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí, teoretickou a praktickou.

V teoretické části budou přiblíženy pojmy, které souvisí s tématem této práce, jde o pojmy telekomunikace, telemarketing, mobilní operátor a call centrum. S tímto tématem souvisí další pojmy, jako je personalistika v call centru, komunikace v call centru a v poslední řadě management.

V praktické části bude navrženo call centrum na klíč pro zákazníka na základě získaných poznatků z teoretické části a zkušeností autorky při práci v call centru.

Po charakteristice vybraných call center, bude porovnáno řešení návrhu. Toto srovnání a následná doporučení konkurenčním firmám budou výsledkem bakalářské práce.

3 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část se bude zabývat základními pojmy, jako jsou telekomunikace a telekomunikační služby, pod které spadá telemarketing. Dalšími pojmy jsou mobilní operátor a call centrum. Přiblížena bude nejdůležitější složka v call centru a to jsou lidské zdroje. Spokojenost zákazníka závisí na komunikaci s ním, ta bude osvětlena v závěru této části. A v poslední řadě se teorie zaměří na management call centra.

3.1 Telekomunikační služby

3.1.1 Telekomunikace

Telekomunikace (spojení slova komunikace a řeckého slova *tele* – vzdálený) je definována jako činnost, která slouží při výměně nebo sdělování informace elektronickými prostředky na dálku. Toto sdělování je umožněno pomocí telekomunikačního zařízení. Kompletní telekomunikační zařízení se skládá ze dvou nebo více stanic vybavených vysílačem a přijímačem. Mezi telekomunikační zařízení patří telefony, telegraf, rádio, optická vlákna, satelity a internet. Jinými slovy lze také říci, že je to technika, která mezi dvěma či více účastníky komunikuje za pomoci telefonu.

V telekomunikacích jsou data přenášena ve formě elektrických signálů, které jsou modulovány na analogové nebo digitální signály pro přenos informací. Telekomunikace a vysílání jsou poskytovány po celém světě agenturou spadající pod Organizaci spojených národů, která se nazývá Mezinárodní telekomunikační unie (ITU). Většina zemí má své vlastní agentury pro uplatnění nebo vymáhání telekomunikačních předpisů. (Brendan, 2005)

3.1.2 Telekomunikační služby v České republice

První agentury u nás, které začaly poskytovat telemarketingové služby, vznikaly v letech 1993 – 1994. Ale opravdová call centra využívaná u mobilních operátorů, v bankovníctví nebo pojišťovnictví se u nás objevila až v roce 1996. Dnes už telemarketingové služby u velkých firem zajišťují ve většině případů externí společnosti – využívají outsourcing. (Santlerová, 2007)

3.2 Telemarketing

Telemarketingem se rozumí jednou z forem přímého marketingu. Za pomoci telefonu lze vyhledávat a kontaktovat zákazníky. Díky telemarketingu se budují, udržují a rozvíjí vztahy se zákazníkem. Je možné vzbudit zájem o produkt, prodávat jej či poskytovat služby. Telemarketing se využívá za účelem dosahování cílů, kterými jsou: (Strišš-Kubina-Lendel, 2010)

- zvýšení prodeje,
- vytváření dlouhodobého a oboustranného ziskového vztahu,
- udržování kontaktů s existujícími a potencionálními zákazníky,
- rozvoj organizace a její produktivity.

Všechny tyto činnosti jsou realizovány hlavními zásadami telemarketingu:

- příprava,
- zdvořilost,
- profesionalita,
- pozitivní přístup,
- rychlost,
- praktičnost,
- přesnost.

Dle Santlerové (2007) se rozlišují dva druhy telemarketingu:

- **Aktivní/proaktivní telemarketing** - jedná se o zpracování odchozích telefonních hovorů. Tato forma telemarketingu prostřednictvím telefonního operátora oslovuje specifické skupiny potenciálních zákazníků. Tito operátoři nabízející klientům aktuální produkty či služby, mohou pokládat dotazy na téma průzkumu trhu, či zda je zákazník spokojen se službami prodejce, nevýhodou může být, že se operátoři orientují pouze na jejich produkt a následné procesy pak neznají. Aktivní (tzv. „out bound“) telemarketing je dražší a náročnější než forma pasivní.
- **Pasivní/reaktivní telemarketing** – je zpracování příchozích telefonních hovorů. To znamená, že operátoři vyřizují požadavky klientů, kteří sami zavolají. Operátoři pasivního marketingu (tzv. „in bound“) mají za úkol řešit požadavky, dotazy,

objednávky, stížnosti nebo například reklamace zákazníků. Jsou také velmi dobře znalí v nabídce produktů a služeb, stávají se specialisty. Klienti volají na čísla, která jsou veřejně uvedená v médiích nebo na webu.

Využití:

- infolinka,
- objednávková linka,
- zákaznická linka,
- zelená linka – hovor hradí provozovatel telefonní linky.

V dnešní době se častěji využívá forma odděleného nebo přímého mixu.

- **Oddělený/přímý mix** – tato forma telemarketingu spojuje aktivní a pasivní formu. Operátoři call centra se spojují se zákazníky a nabízejí produkty nebo služby a přijímají hovory s požadavky klientů nebo naopak. Operátor umí obsloužit jak příchozí hovor, tak i odchozí. Práce operátora není tak jednoduchá. Střídání hovoru může mít naopak dopad na psychiku operátora, to snižuje úroveň kvality hovoru.

3.3 Mobilní operátor

Mobilní operátor je podnikatelský subjekt, který má oprávnění k provozování veřejné telefonní sítě, poskytování veřejné telefonní služby zákazníkům, bezdrátové hlasové a datové komunikace. Tento pojem je v celé šířce ustanoven v Zákoně č. 151/2000 Sb., o telekomunikacích. Jde o nezávislé poskytovatele komunikační služby, kteří vlastní kompletní telekomunikační infrastrukturu sloužící pro hostování a správu mobilních komunikací mezi uživateli mobilních telefonů v rámci stejné i vnější bezdrátové nebo pevné telekomunikační sítě.

3.4 Call centrum

Call centrum (CC, CIC – Client Information Center) se nazývá místo, kde několik proškolených osob, tzv. telefonní operátoři, efektivně vyřizují hromadné požadavky zákazníků, a to buď formou příchozích (pasivní call centrum) nebo odchozích (aktivní call centrum) telefonních hovorů za pomoci telefonního přístroje. (Santlerová, 2007) V dnešní době se v call centrech objevují i jiné přístupové kanály, např. klasická pošta,

e-mail, fax, web nebo textové zprávy, pojem call centra se častěji nahrazuje pojmem kontaktní centra (contact centre). Call centra se budují z mnoha důvodů, např. marketing, telemarketing, služby zákazníkům, technická podpora nebo specializovaná obchodní činnost.

S call centry je možné se setkat v mnoha průmyslových odvětvích, rozsah je velmi široký, jedná se většinou o podniky, které mají komunikovat se zákazníky a spravovat velké objemy dat a tím zvýšit produktivitu, prodej a spokojenost zákazníka. Většina společností si uvědomila, že je tato služba klíčem k přilákání a udržení zákazníka, posilují díky ní vztahy s nimi, a také jim mnohem lépe slouží. Úkolem kvalitního call centra je podat zákazníkovi, co nejrychleji a nejjasněji informace, aby byl maximálně spokojen. Poté tyto získané informace zpracovat na data a předat je na správné místo.

Někdy si lidé neuvědomují, jak často se setkávají s call centry. Například zavolání na linku 155 – tedy záchrannou službu, kontaktují call centrum a jejich operátory. Jsou spojeni s vyškoleným pracovníkem, který jim urychleně poskytne pomoc.

3.4.1 O historii call center

Pojem call centra je docela moderní fenomén. Ke konci 70. let 20. století americká telefonní a telegrafní společnost (AT&T) začala používat centra zákaznické podpory, která zákazníky spojovala pomocí 800 čísel. Jakmile si velké i malé organizace začaly uvědomovat hodnotu přímého kontaktu se zákazníky a smysl obchodních příležitostí, staly se call centra standardem v celé řadě obchodních společností. Společnosti i zákazníci uznali, že tento způsob poskytování služeb a prodeje zboží ze vzdálených míst, je nejen úsporný, ale i pohodlný. Většinu pokroků v managementu moderních call center lze přičíst zásluhám lidem jako je Agner Krarup Erlang (inženýr z Kodaňské telefonní společnosti). V roce 1917 vyvinul tzv. Erlangův C vzorec. Ten byl předchůdcem několika systémů, které se dnes užívají k odhadnutí počtu hovorů za minutu, díky těmto systémům lze plánovat počet zaměstnanců a další důležité faktory ovlivňující úspěch call centra. Mnoho call center používá Erlangův C vzorec dodnes.

Další revolucí v historii call center je moment, kdy si společnosti začaly uvědomovat důležitost internetu, webového systému a pokroků v oblasti počítačových a telefonních

technologiích, pomocí kterých lze efektivně a ekonomicky poskytovat služby zákazníkům. Z hlediska zákazníka lze služby a produkty získat pouhým kliknutím počítačové myši nebo vytočením telefonního čísla. Organizace zakládají call centra po celém světě. Umisťují je do míst, kde jsou výdaje (na zařízení, vybavení nebo telefonní a mzdové náklady) mnohem nižší. Mezi další trendy patří využívání hlasových odpovědí k poskytování informací zákazníkům, e-mail a online fóra k reagování na požadavky a problémy klientů, v kombinaci s počítači či televizory, na kterých se zobrazují objednávky a požadavky.

V rámci uznávání nových technologických možností, některé společnosti přejmenovávají svoje call centra na zákaznická kontaktní centra.

Později mnoho organizací našlo již způsob, jak používat interaktivní formáty, které spojují zákazníky s pracovníky center ze vzdálených míst. Například hosté zábavního parku Walta Disneyho na Floridě mohli začít používat dotykovou obrazovku umístěnou uvnitř parku k rezervování stolu v místních restauracích.

Podle Call Center News Service je velice těžké odhadnout, kolik je dnes po celém světě call center, protože některé organizace mají call centrum, ale nemluví o něm. Podle kvalifikovaného odhadu je v USA na 140 tisíc call center, v Kanadě pak asi 20 tisíc. Jiné odhady říkají, že v současné době existuje celkem více než 1 milion call center. (Lucas, 2001)

3.4.2 Rozdělení call center dle vztahu k podniku

Call centra lze rozlišovat podle vztahu k podniku: (Santlerová, 2007)

- **Interní call centrum** - slouží jako pevná a samostatná organizační jednotka firmy, která zpracovává telefonní hovory se zákazníky dané společnosti. Operátoři call centra jsou zároveň zaměstnanci této společnosti. Společnost call centrum sama provozuje, řídí a hradí všechny náklady na provoz. Má na starost techniku a vybavení. Call centrum může být provozováno uvnitř společnosti (onshore), proto omezená kapacita bývá často nevýhodou. Může se i stát, že společnosti s interním call centrem využívají služeb externích, např. pro krátkodobé jednorázové projekty.

- **Externí call centrum** – důvodů pro výběr externího dodavatele call centra bývá mnoho, ale nejčastěji se setkáme s nedostatečnými kapacitami pro realizaci telemarketingové kampaně (nedostatečné množství technického vybavení, nízká kvalifikace operátorů, malé prostory). Tento typ call centra se od interního liší tím, že se jedná o soukromou společnost, která nabízí své služby třetí osobě, to nazýváme outsourcing. Může být řešením pro krátkodobé projekty. Telemarketing se v těchto společnostech stává hlavním podnikatelským záměrem. Společnosti nabízí profesionální služby a pořizují data, která lze ukládat do aplikací jimi zajištěných, např. Help desk nebo CRM. Pro zadavatele je to úspornější způsob, nemusí vynakládat finance na zřízení vlastního call centra. Pracovníci těchto call center jsou také profesionálně vyškoleni.

Tabulka 1: Největší externí call centra v ČR

Název call centra	Počet operátorů	Sídlo
LION TELESERVICES CZ	200 – 350	Pardubice
MEDIA SERVIS	300	Brno
TELEMARKETING PRAGUE	300	Praha
NEXOS X	150	Praha
TEAM TRACKERS	130	Praha

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím Marketing&Media (2016)

- **Kombinované call centrum** – tento typ call center je speciálním typem outsourcingu, kdy jej zadavatel provozuje uvnitř své společnosti, je zodpovědný za zajištění lokality a techniky, ale operátoři jsou zaměstnanci telemarketingové společnosti.

Pokud se má zákazník rozhodovat, jestli chce vlastní call centrum či outsourcované, musí se nejprve zamyslet nad těmito třemi faktory: (Laskowski, 2007)

- potenciál firmy,
- její finanční možnosti,
- riziko vyplývající ze spolupráce s externí firmou.

Outsourcing

Outsourcing (z angl. out – vně, a source – zdroj) neboli využívání jiných než firemních zdrojů. Hlavní důvod pro využívání outsourcingu je snížení firemních nákladů. Je to činnost, která využívá k vykonání potřebné práce zdroje z vnějšího prostředí. (Santlerová, 2007) Často jde o činnosti, jako jsou údržba, úklid, stravování nebo třeba doprava.

3.4.3 Rozdělení call center dle umístění

- **Onshore call centrum** – jde o umístění call centra v rámci společnosti nebo země, kde společnost sídlí, operátoři více znají mentalitu zákazníků a kulturu této země. Nevýhodou tohoto řešení je vyšší cena než offshore call centra.
- **Offshore call centrum** – call centrum není umístěno v zemi společnosti, ale v zahraničí. Toto řešení se používá z důvodů snižování finančních nákladů. Call centra v dnešní době bývají zřizovány v rozvojových zemích, kde je levnější pracovní síla, např. Indie, Mexiko nebo Filipíny.
- **Smíšené call centrum** – dnešní velké společnosti mohou využívat obě řešení. Offshore call centra využívají pro běžné hovory a pro složitější hovory, vyžadující více empatie užívají onshore call centra.

3.4.4 Rozdělení call center dle nabízených služeb

Dle Brendana (2005) se rozlišují podle nabízených služeb tyto call centra:

- **Informační call centrum** – jedná se o typ call centra, kde mají operátoři za úkol získat pouze informace pro veřejnost. Jde například o zákaznický servis nebo podporu.
- **Prodejní call centrum** – tyto call centra mohou být aktivní i pasivní. Operátoři aktivního telemarketingu volají potenciálním zákazníkům a nabízejí jejich produkty či služby. Agenti pasivního telemarketingu přijímají hovory, které se mohou týkat objednávek po telefonu.
- **Transakční call centrum** – operátoři mají za úkol vyřizovat předem dané operace, dnes se nejčastěji jedná o telefonní bankovníctví nebo internet banking.
- **Servisní call centrum** – většinou se jedná o technickou podporu zákazníkovi.

Faktory určující roli call centra

K nejdůležitějším faktorům, které určují roli call centra ve společnosti patří: (Santlerová, 2007)

- segment zákazníků, které bude call centrum obsluhovat;
- aktivity, které budou call centrem zabezpečovány (příchozí a odchozí hovory, obsluha zákazníka, technická podpora, dispečink, vymáhání pohledávek a retence);
- požadovaná úroveň služeb zákazníkům;
- vztah mezi call centrem a ostatními komunikačními kanály;
- procesní a organizační rozhraní mezi call centrem a zbytkem firmy.

Technické vybavení call center

- technologie,
- telekomunikační přístup,
- hlasový systém IVR (Interactive Voice Response - hlasový automat, např. pro výběr produktu či služby),
- interní informační systém,
- nahrávací zařízení,
- zákaznické systémy, CRM,
- monitoring.

Komunikační kanály call centra

Základní druhy komunikačních kanálů: (Brendan, 2005)

- telefonní hovory,
- e-mail,
- SMS,
- live chat,
- webové prezentace.

Funkce call centra

1) Prodej

- a. Příchozí prodej (tzv. inbound hovor) – zákazník kontaktuje call centrum za účelem nákupu produktu nebo služby, např. rezervace letenek, ubytování atd.
- b. Odchozí prodej (tzv. outbound hovor) – operátor sám kontaktuje zákazníka nebo jinou společnost za účelem nabízení produktů či služeb.
- c. Cross-selling (tzv. křížový prodej) – operátor má za úkol navýšit objednávku zákazníka, formou nabídnutí doplňkových produktů nebo služeb.
- d. Up-selling (tzv. navyšovací prodej) – často zaměňovaný s pojmem cross-selling, úkolem operátora je však nabídnout zákazníkovi dražší variantu na rozdíl od doplňkových služeb.

2) Marketingový výzkum

Aby se společnost mohla dále rozvíjet je zapotřebí získávat nové, aktuální informace o zákaznících a jejich požadavcích. Důležité je zjišťovat zpětné vazby o produktech nebo nabízených službách. Tyto data jsou pak výsledkem různých průzkumů a dotazníků.

3) Zákaznický servis

Jednou z důležitých funkcí je, že slouží zákazníkům, kteří chtějí nebo již zakoupili produkt nebo službu a mají k nim dotazy. Prostřednictvím zákaznického servisu operátoři mohou zjišťovat, zda je zákazník s nákupem spokojený.

4) Vymáhání pohledávek

Telefonní operátoři kontaktují zákazníka, který má vůči společnosti určitou pohledávku. Tito operátoři jsou speciálně proškolení a ví, jak na zákazníka vyvinout tlak tak, aby byla sjednaná náprava nebo uzavřena dohoda o splacení pohledávky, například úvěrem nebo splátkovým kalendářem.

5) Pohotovostní služby

Tato funkce je v našem životě velice důležitá, při řešení krizových situací. Nejznámější linky – 158, 155, 150 a 112. Telefonní operátoři těchto linek musí být vysoce vyškoleni k řešení složitých situací.

6) Fax-mailing, e-mailing, SMS-mailing

Tato funkce slouží k hromadnému zasílání, faxů, e-mailů, SMS zpráv s nabídkou produktů a služeb, následně má call centrum za úkol vyřídit zpětné reakce zákazníků. (Santlerová, 2007)

Velikost call centra

Stanovení velikosti call centra, tedy počtu pracovníků závisí na odhadu objemu telefonních hovorů, době jejich zpracování a na provozním modelu celého call centra. (Santlerová, 2007)

Podle objemu telefonních hovorů:

- množství telefonních hovorů,
- sezónní vlivy a jiné vlivy (prázdniny, kampaně, špičky, fakturace).

Podle doby trvání telefonního hovoru:

- průměrná délka telefonátu,
- průměrná délka zpracování informace,
- průměrná délka vyřízení požadavku,
- průměrná délka zpětného kontaktu se zákazníkem.

Jestliže se call centrum začleňuje do společnosti, je nutné dbát na firemní kulturu, která se musí promítat v činnostech call centra: (Santlerová, 2007)

- úvodní hláška hlasového systému a představení operátora (první dojem),
- profesionální průběh hovoru, zakončení hovoru,
- přesné provedení dohodnutých činností.

Stanovení počtu pracovníků call centra

Počet pracovníků call centra lze zjistit, např. z kvalifikovaného odhadu. Ale nejčastěji se využívá tzv. Erlangův vzorec C.

3.4.5 Erlangův vzorec C

Tento vzorec slouží ke stanovení počtu operátorů call centra. K tomuto výpočtu je potřeba vědět, kolik hovorů přijme call centrum během jedné hodiny (nebo jiné stanovené časové

jednotky), průměrnou dobu trvání těchto hovorů a průměrné časovou prodlevu, kterou je možné tolerovat. Výpočet tohoto vzorce bude přiblížen v praktické části.

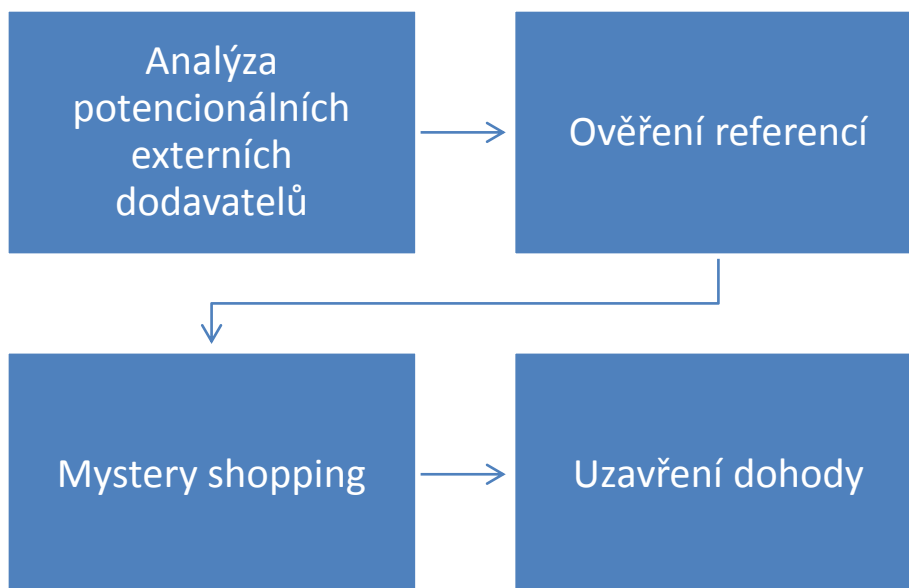
3.4.6 Call centrum na klíč

Pro společnosti, které nemají dostatečné prostředky na realizaci telemarketingové kampaně, může být řešením nákup nebo pronájem call centra na klíč. Zejména jde o společnosti, které mají vysoké požadavky na kvalitu a komplexnost řešení, výhodou mohou být pro firmy, které implementují CRM (Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky). Firmy sestavují call centrum přesně podle požadavků a konkrétní situace, nakupují veškeré vybavení, mají za úkol vybrat a profesionálně proškolit zaměstnance. Jinými slovy lze říci, že jde o úplný outsourcing technického zázemí i lidských zdrojů.

Při výběru dodavatele externího call centra se doporučuje postupovat takto: (Strišš-Kubina-Lendel, 2010)

- Analýza potencionálních externích dodavatelů – vytvoření seznamu těchto dodavatelů a následné srovnání obchodních, platebních a dalších podmínek.
- Ověření referencí – díky názorům a zkušenostem firem, které již prošly výběrem externího dodavatele call centra, lze ulehčit hledání.
- Mystery shopping – ještě předtím než si společnost definitivně zvolí určité externí call centrum, je třeba pomocí tzv. mystery shopping otestovat kvalitu poskytovaných služeb. V praxi jde o zavolání na linku tohoto call centra a ověření, jak dlouho trvá odbavení telefonního hovoru, jaké má operátor komunikační dovednosti.

Obrázek 1: Proces výběru externího dodavatele CC



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím Strišš-Kubina-Lendel (2010)

3.5 Personální složení call centra

V současné době je výkon call center na úkor výběru správných zaměstnanců. Závisí to hlavně na kvalitním vyškolení operátorů, ti pak mohou pomocí budování pozitivních vztahů se zákazníky a vytvořením přátelského kolektivu dostat call centrum na významnou pozici na trhu. Jednání operátora se zákazníky, má vliv na postoj klienta k firmě, také na jeho loajalitu a reference. Tato role je v call centrech jednou z nejdůležitějších.

Protože každá společnost, která zřizuje call centrum se jak velikostí nebo technickými parametry liší, není možné vymezit danou organizační strukturu. Nejčastěji jsou však zastoupeny tyto pozice: (Santlerová. 2007)

- **vedoucí pozice** – ředitel, manažer call centra, vedoucí call centra;
- **střední management** – team leadeři, supervizoři (vedoucí projektu, vedoucí týmu);
- **telefonní operátoři** – agenti, telefonní bankéři, specialisté;
- **další funkce** – weboví operátoři, lidé na další zpracování objednávek, školitelé, koučové.

3.5.1 Vedení call centra

Schopnost vedení týmu, motivační dovednosti, zkušenosti s řízením projektů, znalosti telekomunikační a výpočetní techniky to jsou vlastnosti správného manažera call centra. Každé call centrum musí mít svého vedoucího, může to být ředitel nebo manažer. Ten má za úkol ho vést, musí mít přehled o dění uvnitř této jednotky tak, aby fungovalo stabilně. Hlavní činností manažera je plánování a rozvoj call centra, správná reakce na příchozí požadavky trhu. Správně motivuje své zaměstnance uplatněním manažerských zručností a vede je k tomu, aby společně vybudovali silnou a konkurenceschopnou společnost.

3.5.2 Střední management – team leadeři, supervizoři

Team leader, tak lze nazvat vedoucího týmu operátorů. Má zkušenosti s vedením týmu, všeobecný přehled a znalosti telekomunikační a výpočetní techniky. Umí pracovat v týmu (8-20 operátorů). Jeho náplní práce je každodenní činnost chodu call centra – zadává úlohy, předává nové informace a rady, podává hlášení manažerům, koučuje apod. Umí vést, má manažerské dovednosti, pozitivní přístup k práci a je aktivní. Součástí této pozice je i pracovat pod tlakem. Je kreativní. Měl by dobře znát každého člena svého týmu a pomáhat mu v profesním růstu. Pokud se objeví problém, očekává se od něj zvolení řešení a přerozdělení mezi operátory a následná kontrola plnění.

Supervizor je specialista zaměřený na sledování kvality hovorů. Má za úkol sledovat a analyzovat hovory, ale i úroveň písemného projevu operátorů, poté jim poskytnout zpětnou vazbu. Tím napomáhá ke zlepšení kvality hovorů. Může plnit i další funkce (kontrolu, koučing, komunikaci, ...). Aktivně poskytuje správné a ověřené informace. Supervizor bývá často chápán jako team leader. Poskytuje znalostní podporu všem operátorům, kteří se na něj obrátí a to bez rozdílu týmové příslušnosti.

3.5.3 Telefonní operátoři

Telefonní operátor představuje „vstupní bránu“ do firmy. Operátoři jsou nejdůležitější zaměstnanci call centra. Prostřednictvím operátorů zákazník komunikuje se společností a na základě rozhovoru s nimi si zákazník vytváří dojem o společnosti. Úkolem operátora

je podávat zákazníkovi informace o produktech, službách, objednávkách nebo řešení reklamací. Ve větších společnostech se operátoři dělí na dvě skupiny:

- univerzální operátor – ten má za úkol podávat informace, nebo provádět běžné transakce;
- operátor specialista – provádí složité operace, nebo řeší náročnější problémy a zodpoví klientovi velmi odborné dotazy.

Dnes tuto pozici zastupují většinou mladí lidé, ale den od dne se nároky na tuto práci zvyšují. (Santlerová, 2007)

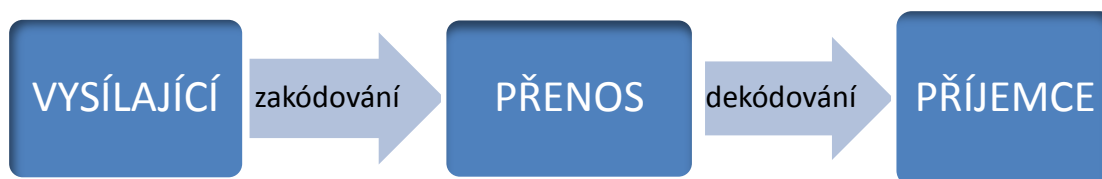
Telefonní operátoři mají výborné vyjadřovací a komunikační schopnosti, jsou pohotoví, flexibilní a odolní vůči napětí a stresu, jsou sebevědomí. Velmi dobře znají český jazyk a gramatiku, aktivně využívají zdvořilostní formulace, mají příjemný hlas. Jsou samostatní, ale zároveň mají týmového ducha. Umí pracovat s počítačem a provádět více činností najednou. Jsou ochotní učit se novým věcem. Operátor by měl být nekonfliktní. Měl by být ochotný pracovat nad rámec požadovaného. Toto všechno a nejen to může být výčtem požadavků na pozici operátora. V dnešní době se častěji používá slovo agenti než operátoři.

3.6 Komunikace

"Lidská komunikace je proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi." Stewart L. Tubbs, Sylvia Moss (Nakonečný, 2009)

V současnosti je základním kamenem úspěchu efektivní komunikace. Komunikace je pro člověka prostředkem pro budování vztahů mezi lidmi. Od raného věku člověk rozvíjí všechny sociální vazby pomocí komunikace. V rodině, ve škole a také v zaměstnání. Hlavní funkcí komunikace je přenos, sdílení, sdělení a výměna informací mezi dvěma a více lidmi. Na následujícím obrázku si přiblížíme model komunikace.

Obrázek 2: Model komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování s využitím Anderson (2002)

V tomto procesu mezi sebou komunikují dva subjekty. Vysílající, který má důvod ke komunikaci, tedy chce sdělit informaci. Na druhé straně stojí příjemce, který má tuto informaci přijmout a vyhodnotit ji pomocí vlastních schopností a zkušeností. Komunikace se skládá ze tří prvků: (Santlerová, 2007)

- 1) Zakódování - vysílající zpracuje myšlenku do informací ve srozumitelné podobě.
- 2) Přenos – v této fázi jde o přenos informace k příjemci a to jakýmkoliv způsobem či prostředkem.
- 3) Dekódování – poslední fáze procesu, kdy příjemce převezme informaci a musí ji správně dešifrovat a pochopit.

3.6.1 Vokální komunikace

Vokální komunikací ve světě telekomunikací se rozumí neverbální komunikaci. Namísto řeči těla, gest, výrazu ve tváři a očního kontaktu se posuzuje zvuková stránka hlasu, tzv. paralingvistika. Lze rozlišit následujících šest hlasových charakteristik, které jsou typické pro každého jedince. (Strišš-Kubina-Lendel, 2010)

Artikulace patří mezi nejdůležitější charakteristiky hlasu. Je to základní předpoklad dobrého operátora. Neustálým opakováním způsobeným špatnou artikulací se navíc prodlužuje samotný telefonní hovor, což je nežádoucí faktor. Můžou navíc nastat situace (špatná kvalita telefonního hovoru či nedoslýchavost klienta), kdy agent musí svou artikulaci ještě posílit. Agent musí dbát na to, aby přehnaně neartikuloval, klient může mít pak dojem, že ho agent poučuje.

Rychlost řeči se řadí mezi hůře ovlivnitelné charakteristiky hlasu. Je dána hlavně temperamentem a psychomotorickým tempem člověka. Ovlivnit rychlost může také stanovení časového limitu hovoru. Pro větší srozumitelnost se operátorům s vyšší rychlostí řeči doporučuje důkladnější artikulace a vkládání častějších pauz.

Hlasitost může operátor využívat jako nástroj v jeho prospěch. Regulováním hlasitosti lze ovlivnit pozornost i emoce klienta. Při neporozumění si musí operátor dávat pozor na to, aby namísto přeformulování sdělení nezvyšoval hlas.

Intonace pomáhá rozlišit oznámení, otázku či rozkaz. Dává informačnímu sdělení smysl. Pomocí intonace agent může zdůraznit důležité informace a udržet klienta v pozornosti. Je třeba dbát na to, aby operátor nepřenášel do telefonního rozhovoru emoce. Klienti jsou citliví na tón komunikace a náznak znechucení nebo podráždění je velmi nežádoucí.

Plynulost projevu působí na klienta profesionálně. Používá-li operátor během projevu navíc pauzy, dává klientovi prostor k zamyšlení a lze upoutat jeho pozornost. Klient má pocit, že na něm operátorovi záleží. Operátor by měl vždy na delší pauzy během hovoru klienta upozornit, může tím ztratit jeho pozornost.

Stabilita hlasu je pro klienta důležitá charakteristika. Pokud operátor nemá pevnost a jistotu v hlasu, klient si pak může myslet, že si operátor není svou odpovědí jistý. Při rozhovoru s agresivními zákazníky, kdy operátor neudrží stabilitu hlasu, tím dává najevo nervozitu či strach.

3.6.2 Naslouchání

Vzájemné naslouchání mezi lidmi je základem pro úspěšnou komunikaci. Umění naslouchat nespočívá jen v poslechu řečnickova projevu, ale znamená to, že je jeho obsah srozumitelný. Toto porozumění se dává řečnickovi najevo kladením doplňujících otázek. Při delším monologu klienta je zdvořilé vkládat do pauz rozhovoru krátké výrazy například: „aha“, „ano“, „pokračujte...“, „rozumím“. Pokud je klient navíc požádán o hláskování nějakého výrazu, bude mít dojem, že je jeho sdělení věnována plná pozornost. Důležitou složkou aktivního naslouchání je **průběžná reflexe** projevu. Zopakováním toho, co klient sděluje po telefonu, jej utvrzuje v tom, že je vnímáno, co sděluje, výhodou je navíc získání času na promyšlení řešení. Schopností naslouchat, operátor dokáže druhé osobě, že ho jeho projev zajímá, získá si ho tím. (Khelerová, 2010)

3.6.3 Verbální komunikace

Verbální komunikace se rozumí vyjadřování prostřednictvím jazyka a řeči. Kvalita verbální komunikace závisí na několika faktorech, mezi nimi je například *bohatá slovní zásoba*, díky ní se zvyšuje zajímavost projevu operátora. *Stavba vět* je dalším faktorem, pokud operátor používá ve větší míře jednoduché věty, může jeho projev znít stroze, naopak přílišné používání složitých vět může na zákazníka působit jako přednáška. Důležitý je i *význam slov*, které operátor v projevu využívá, některá slova nemusí být klientovi na první pohled srozumitelná.

V následující části se zaměříme na několik oblastí, které jsou užitečné pro každého telefonního agenta. (Santlerová, 2007)

Otázky v telefonním hovoru

Kladení otázek v telefonním hovoru je nejen prostředkem pro získávání informací, ale také pomáhá vést plynule rozhovor. Navíc operátor zákazníkovi projeví zájem o jeho osobu. Kladením otázek se také zkracuje doba hovoru a eliminuje se počet námitek či domněnek.

1) Otevřené otázky

Tyto otázky se obvykle využívají na začátku rozhovoru. Slouží k zapojení zákazníků do rozhovoru. Často začínají slovy *co*, *kdy*, *jak* a *proč*. Umožňují shromažďovat informace, které slouží k vyřešení problému a porozumění potřebám zákazníků, díky nim může zákazník sdílet své nápady, připomínky, stížnosti nebo názory. (Lucas, 2001)

Příklad

„Co myslíte, že je příčinou tohoto problému?“

„Kdy můžeme očekávat platbu?“

„Jak vám mohu pomoci?“

2) Uzavřené otázky

Na rozdíl od otevřených otázek, uzavřené otázky nedávají mnoho příležitostí zákazníkovi mluvit. Ve skutečnosti klade otázky většinou operátor a zákazník jednoduše odpoví jedním slovem nebo krátkou odpovědí (např.: „ano“, „ne“, „v pořádku“, ...). Uzavřené otázky jsou dobrým způsobem, jak kontrolovat hovor a získat rychlou reakci zákazníka.

Slouží k ověření informací, které byli již vysloveny, k rychlé dohodě či získání nákupního rozhodnutí. (Lucas, 2001)

Příklad

„Máte kopii záručního listu?“

„Můžete mi nadiktovat Vaše rodné číslo?“

3) Alternativní otázky

Tyto otázky slouží zákazníkovi k výběru ze dvou či více odpovědí. Klient díky nim, má pocit, že se může sám rozhodnout. Ale pouze z možností, které jsou stanoveny operátorem.

Příklad

„Můžu Vám zavolat zpět zítra dopoledne nebo raději odpoledne?“

4) Sugestivní otázky

Jedná se o takové otázky, které vyžadují doporučovanou odpověď, telefonní operátor musí otázky správně formulovat, aby klient neměl pocit manipulace nebo hrozby.

Příklad

„Nemyslíte, že by Vám to prospělo?“

5) Kontrolní otázky

Jinými slovy potvrzující nebo ověřovací otázky pomáhají zjistit průběžné pochopení projevu klientem, mohou také sloužit k uzavření rozhovoru. Operátor by měl dbát na tón kladení takovýchto otázek, jen obyčejná otázka „Rozumíte?“ může klientovi znít jako: „To snad pochopí každý.“

Příklad

„Co si myslíte o tomto řešení?“

„Takže jsem se dohodli na tom, že...?“

6) Řečnické otázky

U těchto otázek nečekáme žádnou odpověď nebo si následně odpovíme sami. Slouží k upoutání pozornosti klienta nebo ke zdůraznění informací.

Příklad

„Není nutné zvyšovat hlas, že ano?“

7) Protiotázky

Na tyto otázky se odpovídá otázkou. Umožňují vyhnout se přímé odpovědi.

Příklad

Klient: „*Čím mě chcete přesvědčit?*“

Operátor: „*Jaké jsou Vaše priority?*“

Vyjadřovací styly

V telekomunikacích jsou využívány tři druhy vyjadřovacích stylů. Podle dané situace a obsahu sdělení klientovi lze uplatnit slabý, střední nebo silný vyjadřovací styl.

Slabý vyjadřovací styl se vyznačuje častým používáním trpného rodu, velkého množství zdvořilostních frází nebo zdvořilostí, podmiňovacího způsobu, zeslabujících příslovcí a další. Pro *silný vyjadřovací styl* je charakteristické stručné vyjadřování, rozkazovací způsob, přílišné používání zájmena „já“ a nízká empatie. Každý operátor by měl zvolit *střední vyjadřovací styl*, pro který je typické přiměřené množství zdvořilostních frází, užívání aktivního jazyka („navrhuji“, „doporučuji“), projevení empatie nebo formulace vět v oznamovacím způsobu.

Specifické kategorie slov

V oblasti telefonních hovorů v call centru jsou rozlišována slova, která na klienta působí pozitivně nebo také negativně. Například slova, jakou jsou *bohužel, problém, nesmíte, nevím, nemá řešení, komplikace* mohou u klienta vyvolat podezření, že operátor nerozumí nebo není schopen vyřešit jeho požadavek. Negativní slova se nejlépe nahrazují zdvořilostními formulacemi, souhlasem s klientem, oslovováním jménem nebo nabídkou pomoci, například slovo *problém* lze nahradit slovem *záležitost, situace*.

Mezi další riziková slova můžeme zařadit cizí a odborné výrazy. Telefonní operátor si často neuvědomuje, že slova, která používá v hovoru, klient nemusí znát. Pokud operátor nějaké odborné termíny používá, měl by se ujistit, jestli klient těmto slovům rozumí a pokud ne, měl by je vysvětlit. V telefonních hovorech se nedoporučuje využívání zdvořilostí a superlativů (např. *chvilíčka, penízky, ohromná nabídka, ...*).

3.7 Management v call centru

Práci v call centru lze považovat jako jednu z nejnáročnějších. Lidé pracující jako operátoři se obvykle musí vypořádat s vysokým počtem stěžujících si klientů, tyto

stížnosti mohou být velice stresující a demoralizující. Mnohá call centra očekávají od operátorů vyřešení určitého počtu volání za hodinu, čímž se napětí zvyšuje. Telefonním operátorům práci neulehčuje častý hluk na pracovišti nebo krátké pauzy. Proto je nutné o pracovníky call centra pečovat, dobře je vést, naslouchat jim. S tím souvisí i motivace, hodnocení a kontrola. Roli manažera v call centru nejčastěji převezme team leader nebo supervizor. Jejich úkolem je udržovat prostředí, ve kterém lidé pracují jako skupina tak, aby efektivně dosáhli vytyčených cílů a zdokonalili současný stav.

Vedení druhých

Dle Santlerové (2007) rozlišujeme následující styly vedení:

- **Direktivní** – nadřízený pouze jen podává příkazy a instrukce. Pravidelně své podřízené kontroluje a sděluje jim kritiku. Direktivní podřízený plní zadané úkoly a nechává se řídit nadřízeným. Nepřemýšlí nad úkoly, je neochotný.
- **Instruktažní** – snahou nadřízeného je koučovat svůj tým, pomáhat mu v profesionálním růstu. Podřízený chce rozvíjet svůj potenciál a učit se novým věcem.
- **Participativní** – typ nadřízeného, který se snaží být součástí týmu a spolupracovat s podřízenými, aktivně se podílí na práci všech. Typ podřízeného, který potřebuje pomoc nadřízeného, ale ne jeho řízení, se aktivně zapojuje do práce.
- **Delegující** – delegující nadřízený pouze rozděljuje úkoly mezi své podřízené, kteří jsou za ně odpovědní. Podřízení jsou připraveni tyto úkoly sami zpracovat.

Motivace a hodnocení

Motivace je efektivním nástrojem, jak dosáhnout vyšší úspěšnosti týmu. Úlohou motivace je vedení lidí k plnění stanovených cílů. Faktory, které si sami zaměstnanci vytvářejí k určitému chování a plnění cílů v organizaci, se nazývají *vnitřní motivace*. Odměny, uznání, respekt, pochvaly a další stimuly nebo snížení platu a kritika, které stanovuje manažer, jsou součástí *vnější motivace*. (Armstrong, 2002) Kromě aplikování motivačních nástrojů v call centru, je potřeba vybudovat příjemné prostředí a atmosféru, úkolem manažera je znát své podřízené, projevovat jim důvěru. Měl by se zajímat o jejich názory a podporovat je v řešení problémů. Jeho cílem je, aby práce operátorů byla zároveň i zajímavá.

Spousta manažerů si v dnešní době neuvědomuje, že motivací zaměstnanců nejsou jen peníze, ač jsou v dnešní době nejčastějším nástrojem motivace. Každý operátor má jiný motivátor. Jako další nástroje motivace můžeme považovat kvalifikační růst, mimořádné odměny, vyslovení uznání nebo poskytnutí zaměstnaneckých výhod.

Vzdělávání

Dalším nástrojem motivace je vzdělávání a školení zaměstnanců. Většina mladých operátorů má snahu růst v jejich profesionálním životě. Rozvíjením jejich dovedností to lze umožnit.

Každý nově příchozí operátor musí projít adaptačním procesem. Ten má obvykle formu 4 - týdenního školení, kdy se agent učí komunikačním dovednostem a odborným znalostem. Naučí se zvládat námitky klienta, poznává produkt nebo službu, práci na počítači a v interních systémech. Po školení těchto teoretických znalostí budeme prověřovat úroveň dovedností pomocí odborných testů. Po tomto začleňování do práce v call centru následuje simulace hovorů a konečně zařazení do projektu, kdy je nutný zvýšený dohled supervizora.

Tímto ale proces vzdělávání nekončí, operátory je třeba vést k růstu jejich potenciálu, proto se doporučuje organizovat školení každých 6 měsíců, toto školení může vést externí firma, zaměřená na koučink agentů. Obvykle tyto školení mají trvání 2-3 dnů. (Santlerová, 2007)

Kontrola kvality a zpětná vazba

Monitoring kvality a následná zpětná vazba jsou nejefektivnějšími nástroji motivace. Kontrola musí probíhat tak, aby operátoři neměli pocit neustálého sledování a odposlouchávání. Po kontrole pracovních úkonů a zručnosti operátorů by měla následovat zpětná vazba. Její funkcí je hodnocení práce agentů a zjištění silných a slabých stránek. Dle Strišše, Kubiny a Lendela (2010) se doporučuje při poskytování zpětné vazby postupovat takto:

- ověřit si, zda příjemce o zpětnou vazbu stojí;
- vazbu neposkytovat příliš pozdě po provedené kontrole;
- obsah vazby by neměl být obsáhlý, příjemce by to mohlo znechutit;
- být konkrétní, neodbočovat od důležitých bodů;

- zpětná vazba musí být jak kladná, tak i záporná, je nutné ale dodržet vyvážený poměr.

Podle Santlerové (2007) se při zpětnovazebním rozhovoru doporučuje dodržet jistou strukturu:

1. příprava
2. úvod do rozhovoru
3. dialog
4. dohoda
5. závěr
6. výstup

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části projektu bude navrženo call centrum na klíč dle zadání zákazníka, tento návrh bude vycházet ze zkušeností autorky s prací v call centru a z konzultací manažerky Jany Kožené.

Předpokládá se, že jde o velkou společnost zabývající se zprostředkováním call center pro externí zákazníky, základem pro skupinu operátorů již disponuje.

Další část bude zaměřena na charakteristiku a srovnání navrženého řešení s konkurenčními call centry na českém trhu. V závěru praktické části budou navržena doporučení na zlepšení provozu v call centru.

4.1 Návrh call centra na klíč pro zákazníka

Prvním krokem k návrhu call centra na klíč je zjištění, kdo je náš zákazník. Je nutné vědět, co náš klient potřebuje, od kdy do kdy to potřebuje a jakou požaduje úroveň servisu. Tyto informace jsou uvedeny a sepsány v *SLA (service-level agreement)*. Tento termín se používá k označení smlouvy mezi poskytovatelem a uživatelem služby v ní uvedené. Obsahem SLA je jasná specifikace produktu (v tomto případě služba), jak dlouho bude poskytována a strany kontraktu – kdo službu poskytuje a kdo ji odebírá. V této smlouvě se vymezují pravidla k užívání produktu, jak se o něj dále starat, k čemu slouží, cenu a další parametry.

Při návrhu call centra se nejprve doporučuje zaměřit se na provozní dobu, jestli zákazník potřebuje, aby bylo call centrum v provozu 24/7 (nepřetržitý provoz) nebo jen ve stanovenou dobu, například od 6 hodin do 20 hodin.

Dalším vymezením SLA v call centru často bývá *Service Level (SL)* – kolik % obslužených hovorů musí být odbaveno do určitých sekund, například 80% hovorů do 20 sekund.

Důležité je se dohodnout na úrovni servisu, pokud chce zákazník vysokou a profesionální úroveň nebo potřebuje například „jen“ zjistit informace a na kvalitě mu až tak nezáleží. Pokud jde o společnost, která disponuje velkými kapacitami, může se zákazníkem dohodnout na sdíleném call centru, to znamená, že do svého call centra zasadí zákazníkův

požadavek, vymezí pro něj kapacity, jako jsou například technické zázemí, prostředí a lidské zdroje.

Uspornění návrhu call centra může být poskytnutí studijních materiálů a textů týkajících se projektu od zákazníka.

4.1.1 Zadání zákazníka

Zadavatelem projektu je Česká školní inspekce. Náplní tohoto projektu je celoplošné zjišťování výsledků vzdělávání, následná analýza a hodnocení efektivnosti vzdělávací soustavy na základních školách. Konkrétně se bude jednat o žáky 5. a 9. tříd. Součástí tohoto projektu je univerzální testovací systém, který byl v předchozím roce celoplošně pilotován. Testování ve školách bude probíhat pomocí nainstalovaných testovacích aplikací, do kterých se budou stahovat testovací dávky. Pro ostatní úkony jako je přihlašování žáků, je vytvořen webový modul.

Harmonogram projektu

Přihlašování žáků k účasti: 1. 3. 2017 – 11. 4. 2017

Stahování testových dávek ve školách: 25. 4. 2017 – 6. 5. 2017

Realizace generální zkoušky: 6. 5. 2017 – 3. 6. 2017

Technické dotazy týkající se přípravy a realizace celoplošné zkoušky lze konzultovat na technické podpoře prostřednictvím e-mailové adresy (technickapodpora@email.cz) nebo na telefonním čísle 800 800 800.

Požadavkem zákazníka je call centrum technické podpory. Úkolem operátorů bude řešení dotazů formou hovorů i e-mailů ohledně projektu celoplošného testování. Dotazy se budou týkat instalování testovacích aplikací, přihlašování žáků do webového modulu, celkové realizace zkoušky a následných výsledků testování.

Pro zákazníka je třeba vytvořit call centrum s operátory, kteří jsou vyškoleni tak, aby byli schopni řešit tyto požadavky. Na straně volajících, tedy klientů, budou zaměstnanci škol, kteří budou mít na starost testování, většinou půjde o učitele, ředitele nebo pracovníky IT oddělení zúčastněných škol. Je tedy možné, že se setká s učitelem, který nemá zkušenosti s instalováním programů na počítač a je nutné, aby operátor byl schopný vyřešit tuto situaci

na profesionální úrovni, jak ze stránky komunikační, tak i z té technické. Setkat se také může s technicky znalým volajícím a v tomto případě je nutné, aby operátor věděl, jak s ním jednat. Doba trvání projektu je celkem 5 měsíců, od začátku února, kdy se budou provádět přípravy na provoz, do konce měsíce června.

Parametry zákazníka

Rozhodovacích aspektů zákazníka pro výběr zprostředkovatele call centra na klíč je mnoho, zde jsou přiblíženy ty nejdůležitější:

- **Kvalita** - tu ovlivňuje úroveň komunikace agentů, dále technické vybavení call centra nebo funkcionalita.
- **Cena** – zákazníka vždy bude zajímat, kolik jej bude stát provoz call centra každý měsíc, zároveň celková cena implementace.
- **Rychlost zřízení** – může ovlivnit rozhodování, pokud zákazníka „tlačí“ čas.
- **Reference** – doporučení od lidí, kteří mají zkušenosti s firmami zprostředkující call centra na klíč, nám může výrazně ulehčit výběr.
- **Splatnost** – delší splatnost faktur je pro klienta zajímavý rozhodovací aspekt.

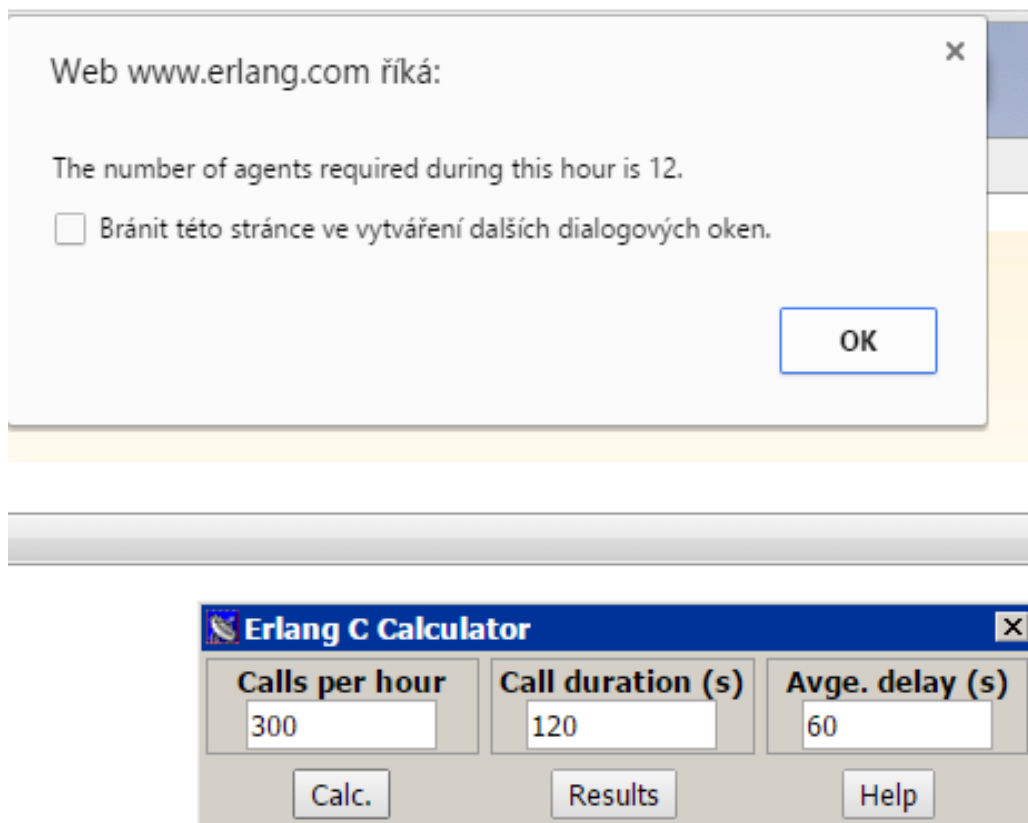
4.1.2 Plánování lidských zdrojů

Prvním krokem plánování zaměstnanců call centra je stanovení provozní doby. To znamená odhadnutí doby, kdy bude nejvyšší frekvence příchozích hovorů. Ze zadání objednávky je zjištěno, že zákazníci call centra budou lidé pracující ve škole. Předpokládá se tedy, že aktivní budou před 8. hodinou ranní, během vyučování, ale můžou volat také po skončení vyučování v pozdějším odpoledni. Provozní doba bude proto stanovena od 7:00 do 19:00.

Ke zjištění počtu agentů, které budou potřeba k provozu call centra, je nutné vědět průměrný počet hovorů za určenou časovou jednotku. Tento počet lze zjistit např. z testovacího provozu. Jelikož byl tento projekt celoplošně pilotován v loňském roce, údaje o počtech hovorů jsou známy. Ve špičce, to je mezi 11:00 a 16:00 přichází do call centra v průměru 300 hovorů za hodinu. K výpočtu je dále potřeba průměrná délka hovoru (120s) a průměrná doba prodloužení hovoru (60s). Na základě získaných údajů

bude k výpočtu použit Erlangův vzorec C. Výpočet tohoto vzorce je poměrně složitý, lze však použít kalkulačku.

Obrázek 3: Erlang C kalkulačka



Zdroj: www.erlang.com/calculator/erlc/ (2012)

Po provedení výpočtu, je zjištěno, že k provozu call centra je potřeba 12 operátorů. Dalším krokem je rozvrhnutí směn operátorů tak, aby byla zcela pokryta provozní doba call centra a špička příchozích hovorů. K tomu postačí jednoduchá tabulka, počítá se s pracovní dobou 8 hodin a 30 minutovou přestávkou na oběd. Zapomenout se nesmí na pravidelné přestávky každého operátora, rozvrhnutí pauz je dobré prokonzultovat se všemi agenty a domluvit se s nimi tak, aby na přestávky nechodilo příliš moc agentů najednou. Většina velkých call center disponuje softwarem pro automatické plánování směn agentů.

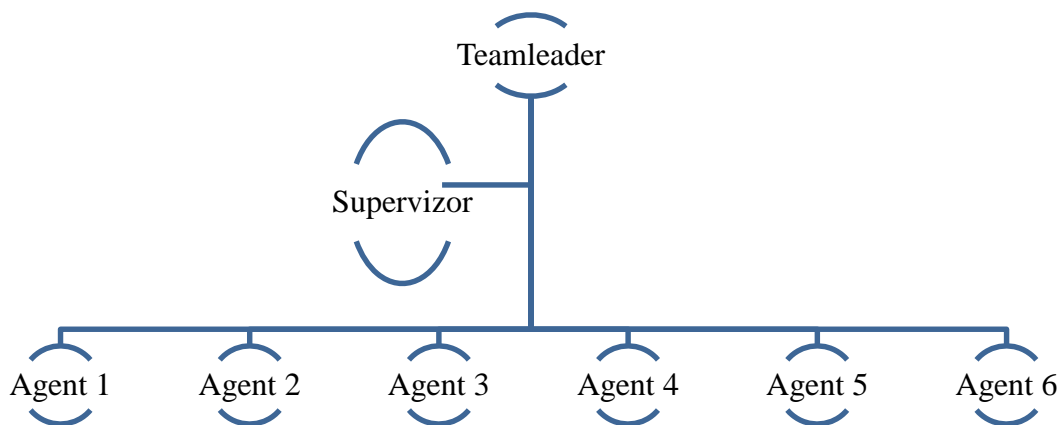
Obrázek 4: Plán směn agentů

	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:30	16:30	17:30	18:30	19:30
Operátor 1					oběd								
Operátor 2					oběd								
Operátor 3					oběd								
Operátor 4					oběd								
Operátor 5					oběd								
Operátor 6					oběd								
Operátor 7					oběd								
Operátor 8					oběd								
Operátor 9					oběd								
Operátor 10					oběd								
Operátor 11					oběd								
Operátor 12					oběd								

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro tuto skupinu agentů je nutné zvolit vedoucího týmu, tzv. team leadera (manažera), člověka, který bude řídit, motivovat tým a delegovat úkoly na supervizora. Úkolem supervizora je plánování směn agentů, trénink, sledování kvality hovorů a podávání zpětné vazby agentům. Z vlastních kapacit lze vybrat pro tento projekt i několik operátorů, ale bude nutné přijmout i nové agenty.

Obrázek 5: Organizační struktura našeho call centra



Zdroj: Vlastní zpracování

Výběr personálu

Dalším krokem je výběr zaměstnanců. Kvalitní a profesionální personál tvoří rozdíly mezi dobrými a špatnými organizacemi. Cílem je najít skutečné zájemce o práci v call centru, kteří jsou ochotni se přizpůsobit a začlenit se do týmu. Mezi způsoby hledání zájemců je možné zařadit například inzerci, doporučení nebo samotné vyhledávání životopisů. Poté, co bude vybráno několik uchazečů, je následujícím úkolem posoudit jejich pracovní zkušenosti a předpoklady uvedené v CV a projít s nimi vstupním pohovorem. Posledním krokem je výběrové řízení. Výběrovým řízením lze chápat vytvoření modelových situací hovoru a sledování uchazeče. Ideální adept na agenta by měl mít všechny vlastnosti správného operátora, které jsou uvedené v teoretické části. Posledním krokem výběrového řízení je oznámení výsledku výběrového řízení uchazečům.

Standardy CC

Po nástupu vybraného uchazeče, je nutné s ním podepsat tzv. Standardy call centra. Od této doby je povinen je dodržovat. Tyto standardy definují pravidla call centra, povinnosti a práva zaměstnanců. Jsou závazné pro všechny zaměstnance. Pokud zaměstnanec standardy nedodržuje, může to vést k ukončení pracovního poměru. Tyto standardy podléhají pravidelné revizi, která reflektuje aktuální situaci v call centru.

Trénink a zaškolení operátorů

Pro každého nového operátora je nutné zorganizovat vstupní školení, takové školení trvá 10 pracovních dnů. Rozděluje se na dvě části, teorie a praktická cvičení (náslechy a práce s aplikacemi, které se používají v call centru). Cílem tohoto školení je naučit nováčky práci s aplikacemi, procesy, práci se znalostní databází (Knowledge Base) a seznámit je s celkovou problematikou projektu. Školení je zakončeno závěrečným testem, který je hodnocen supervizorem a je možné psát pouze jeden opravný test. Pokud operátor nenapíše ani ten na požadovaný počet bodů je rozvázán pracovní poměr. Po dobu vstupního školení a náslechů je nováčkům k dispozici skupina senior operátorů, kteří na ně dohlíží a jsou jim plně k dispozici, ti jsou na to speciálně školeni.

Na vstupní školení nováčků bezprostředně navazuje komunikační školení, které trvá 2 pracovní dny. Cílem školení je naučit operátory základní pravidla komunikace na telefonu, rozeznat typologii zákazníka, zvládat námitkové hovory a naučit se základy asertivity. Školení probíhá formou teorie i praktických ukázek hovorů a role play, tzn. hraní a výměny rolí v call centru (klienta a operátora).

Zhruba po 6 měsících od nástupu se pro agenty organizuje námitkové školení, které trvá jeden den (v tomto call centru, lze školení sjednat dříve). Agenty školí supervizor a jeho úkolem je proškolit agenty tak, aby zvládali řešení námitek pokročilou formou. Obsahuje cvičení na asertivitu, typologii klienta, základní rozdělení typu námitek a jejich řešení, techniky zvládnání námitek, již zmiňované role play a další naučné hry.

Pro rozvoj operátorů se dále pořádají pokročilá školení, které mají na starost externí agentury, jejich úkolem je zaměřením se přesně na potřeby call centra nebo konkrétní skupinu. Školení obvykle trvá jeden nebo dva dny pro skupinu 10 - 12 operátorů. Obsahem je cvičení v oblasti rozšířené komunikační dovednosti, detailnější typologie klienta. Může to být i školení pro supervizory, které se zaměřuje na koučinkové dovednosti aj.

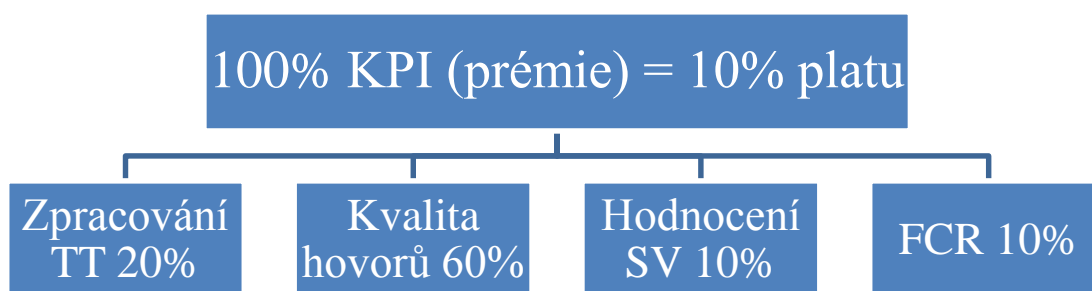
Klíčové ukazatele výkonnosti

Ukazatele výkonnosti, dále KPI (Key Performance Indicators), pomáhají měřit výkonnost operátorů v call centru. Slouží také k měření úspěšnosti společnosti. Doporučuje se zvolit takové ukazatele, které budou jak motivovat agenty ke zlepšení, tak zvyšovat kvalitu služeb call centra. KPI budeme hodnotit pohyblivou složkou mzdy – prémiei.

Zvolené ukazatele KPI:

- zpracování požadavku (TT – Trouble Ticket),
- kvalita hovorů,
- hodnocení supervizora,
- FCR (First Call Resolution – schopnost vyřešit požadavek zákazníka při prvním hovoru).

Obrázek 6: Ukazatele KPI



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvojový plán

Jestliže agent neplní stanovená KPI, sestavuje se tzv. rozvojový plán:

- Operátor neplní stanovená KPI 2 měsíce – supervizor předává pravidelně zpětnou vazbu, nastavuje společně s operátorem splnitelné cíle, které ho mají dostat zpět na požadovanou úroveň plnění.
- Operátor neplní stanovená KPI 3 měsíce – operátor se supervizorem sestavuje **akční plán**, který je definován písemně. Operátor si sám definuje aktivity, které po dohodě se SV bude vykonávat za cílem zvýšení svého výkonu na požadovanou úroveň. Supervizor definuje aktivity, které po dohodě s operátorem bude vykonávat, aby podpořil operátora v plnění cílů. Tyto cíle jsou měřitelné, motivační a splnitelné.
- Operátor neplní stanovená KPI 4-5 měsíců – za spolupráce s oddělením lidských zdrojů je připraven **rozvojový plán**. Ten definuje měřitelné cíle, které má operátor v dané lhůtě splnit, cíle se zakládají na standardech call centra. Supervizor aktivně podporuje operátora k plnění.
- Operátor neplní stanovená KPI 6 měsíců – s operátorem je ukončen pracovní poměr pro neplnění pracovních povinností.

4.1.3 Technické zázemí a vybavení

Dílčím krokem v navrhování call centra je vytvoření pracovního prostředí se správným osvětlením, estetickým vybavením a místem k úschově osobních věcí. V dnešní době se pro rozvoj týmové práce a otevřené komunikace v call centrech budují tzv. open-space prostory, kdy operátoři sedí v jedné místnosti a každý má svou vlastní pracovní „stanici“. Produktivitu členů týmu podpoří, když jejich team leader nebo supervizor bude sedět společně s nimi. Každá stanice musí být dostatečně velká a vybavená tak, aby byla přizpůsobena pracovnímu postupu a pohodlí agenta. Například polohovací židle, klávesnice a monitory operátoři jistě ocení. Je nutné zvážit i zvukovou stránku prostoru, ta se může odrazit jak na práci operátorů, tak i na spokojenosti zákazníka se službami call centra. Elektrické kabely by měly být kvůli bezpečnosti zcela skryty, ale přesto snadno přístupné. S tím souvisí pořízení HW a SW vybavení.

Nezbytné HW vybavení:

- místní síť (LAN) v call centru,
- stolní počítače pro agenty,
- ACD (Automatic Call Distribution – router, který slouží k přesměrování hovorů na konkrétní agenty nebo skupinu agentů),
- head sety,
- ostatní zařízení jako je hlasový systém IVR nebo zařízení pro hlasové nahrávání.

SW vybavení:

- zákaznické systémy - systém na zadávání trouble ticketů (požadavků), nebo tzv. CRM (systém pro řízení vztahu se zákazníky),
- nahrávací systém pro sledování hovorů agentů,
- interní informační systém (Management Information Systems - MIS).

4.1.4 Nástroje

Další dílčí částí návrhu jsou nástroje, které jsou nezbytně nutné k provozu call centra. První nástroj je *Knowledge Base* (KB) jinými slovy znalostní databáze. KB si lze představit jako soubor prostředků, které usnadňují práci v call centru. Mezi tyto prostředky lze zařadit intranet. *Intranet* lze definovat jako internet uvnitř organizace, tedy

pro určenou skupinu uživatelů. V rámci intranetu můžou zaměstnanci call centra snadněji přistupovat k firemním dokumentům a informacím, pomocí intranetu je umožněno uživatelům, tedy zaměstnancům call centra, mezi sebou komunikovat, například pomocí chatu, blogu nebo e-mailu. Pro organizaci je intranet úsporou času, v případě, kdy potřebuje svým zaměstnancům sdělit informace, ale není nutné je posílat elektronickou formou. Dalším prostředkem znalostní databáze jsou *často kladené dotazy* (FAQ – Frequently Asked Questions), ty můžou být také součástí intranetu. Jde o seznam otázek a odpovědí, které se týkají předmětu provozování call centra nebo typických situací při telefonování se zákazníky. Práci v call centru také usnadňují pracovní postupy nebo mapy hovorů.

Druhý nástroj je elektronická pošta neboli *e-mail*. Ten slouží zejména v situacích, kdy je potřeba zákazníkovi podat dlouhé nebo složité sdělení. Po telefonické domluvě s klientem a vyžádání e-mailové adresy, je možné mu zaslat podrobnou zprávu s řešením situace. Obsahem můžou být obrázky, grafy nebo postupy, které se po telefonu nedají sdílet. Operátor nejenže musí umět komunikovat po telefonu, musí ovládat i písemný projev komunikace se zákazníkem. Tudíž i pravopis českého jazyka a formální náležitosti písemné komunikace.

4.1.5 IT podpora

K sestavení call centra jsou potřeba IT pracovníci. Úkolem IT oddělení není pouze zapojení a zprovoznění techniky, jako jsou počítače a head sety, ale hlavně to, aby skupině vybraných operátorů chodili hovory od našeho zákazníka na jejich telefony. IT oddělení spravuje telefonní ústřednu (PBX) a pomocí systému ACD (Automatic Call Distribution) lze automaticky třídit a směřovat hovory tam, kam je třeba. Tento systém se skládá z hardwaru pro terminály a přepínače, telefonních linek a softwaru, který určuje kritéria směrování. Tento systém také umožňuje vytváření reportů, které nám slouží k hodnocení operátorů. Z těchto reportů lze zjistit, v kolik se agent přihlásil do telefonu a kdy se odhlásil. Je z nich také jasné, kolik byl celkový počet neodbavených hovorů během provozní doby call centra. IT oddělení spravuje i všechny systémy, používané v call centru.

4.1.6 Reporting

Jedním ze systémů užívaných v tomto call centru bude *MIS* (Management Information System), ten slouží k vytváření reportů všech příchozích telefonních hovorů. Jedná se o software, který se nazývá *Call Tracking Software*, systém pro sledování hovorů. Jeho funkcí je reporting záznamů o příchozích hovorech, ne o konverzacích. Tyto reporty podávají informace nejen o operátorech, ale i o volajících.

Tento systém umožňuje reporting několika pohledů na telefonní hovory. Reporty je možné vytvářet denně, týdně a měsíčně. Pro navrhované call centrum je nejdůležitější report o souhrnu telefonních hovorů jednotlivých agentů. Z tohoto reportu lze vyčíst čas přihlášení do telefonu agenta, celkový počet hovorů, průměrný počet hovorů, počet neodbavených hovorů. Lze z nich zjistit také celkovou pracovní dobu agentů. Na následující tabulce je ukázáno, jak takový report může vypadat.

Tabulka 2: Report1

Jméno/ID	Log IN	Log OUT	Celkový čas přihlášení	Počet hovorů celkem	Průměrný počet hovorů/hodinu	Počet neodbavených hovorů
Agent1	6:55:02	15:35:44	8:40:42	300	38	2
Agent2	6:46:55	15:50:05	9:03:10	250	32	0
Agent3	6:59:12	15:18:56	8:19:44	180	23	6

Zdroj: Vlastní provedení

Z reportu je patrný, přesný čas přihlášení/odhlášení do telefonního systému (Log IN/OUT). Dále celkovou dobu, tedy pracovní dobu operátorů (včetně půl hodinové přestávky na oběd). Během této přestávky a dalších pauz se každý operátor musí v telefonu odhlásit, aby se nestalo, že by volající nebyli odbaveni. Tímto „odhlášením“ není myšleno celkové odlogování, ale jen takové pomyslné vypnutí telefonní stanice. Další údaje se týkají počtu hovorů za celkovou pracovní dobu, průměrný počet za jednu hodinu a hovory, které nebyli odbavené, to se může stát v době špičky. Z reportu je patrné, že Agent3 se přihlásil těsně před začátkem pracovní doby a dokonce se odhlásil dříve, než odpracoval stanovenou dobu, tedy 8 hodin a 30 minut. Nesplnil tedy podmínky a je potřeba, aby s ním supervizor na základě tohoto reportu, projednal jeho pochybení.

Počet neodbavených hovorů tohoto agenta je také vyšší než u ostatních. Supervizor by se měl zaměřit i na tento pohled.

Další report, který bude využíván v tomto call centru bude fronta hovorů za zvolený den.

Tento report vypadá takto:

Tabulka 3: Report2

Datum	ID volajícího	Příchozí čas	Čas zvednutí	Agent	Konec hovoru
8/8/12	4567894127	7:01	7:01	Agent1	7:03
8/8/12	4565594566	7:18	7:19	Agent2	7:25
8/8/12	4567894458	8:45	8:47	Agent1	8:48
8/8/12	4595547563	10:54	10:54	Agent3	10:58
8/8/12	4585912377	10:54	10:55	Agent1	11:06

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto reportu lze zjistit průměrnou dobu hovorů (Average Handle Time), díky které lze pak pracovat na jejím snížení. Krátká doba AHT je faktor, kterého chce dosáhnout každé call centrum, šetří nám čas i peníze. Do této doby je nutné započítat práci se zadáním požadavku do systému (ACW – After Call Work).

Součástí zadávání požadavků (dále trouble ticketů) do systému je právě ID volajícího a důvod volání. Pokud nastane situace, kdy do call centra volá nezdvořilý klient, je možné to uvést do trouble ticketu a jestliže bude volat opakovaně, může být operátor na tuto situaci připraven. Jednou z výhod zadávání důvodů volání je ta, že slouží k odstraňování chyb nebo nedostatků.

4.1.7 Hodnocení

Na základě reportů pak supervizor hodnotí každého operátora. Hodnocení by mělo probíhat jednou měsíčně. U problémových agentů po dohodě s team leaderem častěji. K hodnocení budou využívány následující čtyři metody:

1. Jednou z nich je přímé odposlouchávání v průběhu práce agenta. Supervizor si sedne k operátorovi a sleduje jeho počínání a bezprostředně po hovoru mu dává zpětnou vazbu.

2. Druhý způsob, který se bude v praxi užívat je nastavení tzv. zrcadla agentům – to znamená, že jeho hovor bude prostřednictvím technického zařízení nahráván a následně mu přehrán a zároveň bude poskytnuta analýza hovoru. Tato metoda funguje jako zpětná vazba a operátor si sám uvědomí vlastní chyby a následně může zapracovat na svém profesionálním zlepšení.
3. Třetí metoda spočívá v online napojení na jednotlivé agenty, k tomu je potřeba technické zázemí. Opět je nutné, aby supervizor podal operátorovi zpětnou vazbu.
4. A posledním hodnocením a zároveň tréninkem je simulace modelových situací telefonních hovorů se supervizorem nebo externí agenturou, která působí v oblasti školení a tréninku agentů a má k tomu přizpůsobené metody, techniku a zázemí.

Hodnotící formulář

K hodnocení bude sloužit námi vytvořený formulář. Posuzováno bude několik položek hovoru. Znamky zvolíme od 0 do 2, kdy 2 je nejvyšší číslo hodnocení a znamená 100% požadované kvality odbavení hovoru. Číslo 1, vyjadřuje částečnou kvalitu (50%) a 0 je špatné odbavení. K tomu budou vytvořena kritéria, která budou známkována zvolenými hodnotami a ty poté zadávány do formuláře.

1. Zřetelné přivítání a představení – hodnotí se správnost uvítání, drobné chyby či odchylky. Představení musí být jasné a zřetelné dle komunikačních pravidel.
2. Řádná identifikace klienta – na začátku každého hovoru je nutné klienta správně identifikovat.
3. Vhodné kladení otázek – kladení otázek v hovoru musí být efektivní, tyto otázky by měly být krátké, srozumitelné a jednoznačné. Agent by měl své otázky během hovoru zrekapitulovat.
4. Aktivní naslouchání – agent se zajímá o potřeby každého klienta. Reaguje na potřeby a odpovídá správně na danou problematiku.
5. Aktivní vedení hovoru – operátor musí být velmi ochotný a vstřícný. Jeho tón hlasu je milý a profesionální, aktivně vede rozhovor.
6. Pohotová odpověď – agent ihned reaguje na požadavky bez dohledávání informací.
7. Vhodná argumentace – agent vhodně a logicky argumentuje, opírá se o dostupné materiály a podklady, situaci vysvětluje a řeší.

8. Empatie a smysl pro detail – operátor se plně přizpůsobil klientovi v komunikační úrovni a tempu řeči. Délka hovoru je přiměřená. Operátor je empatický.
9. Správná odpověď – odpověď i dodržení postupu jsou bezchybné.
10. Dodržení procesů a práce s aplikacemi – agent přesně dodržel pracovní postupy a procesy, během hovoru využívá všech dostupných aplikací.
11. Artikulace, spisovnost, důvěryhodnost v hlase, „úsměv v hlase“ – oslovení správně dle komunikačních pravidel, operátor plynule komunikuje s klientem, pomlky vyplňuje dostatečně, hovor je přirozeně plynulý.
12. Vhodná nabídka další pomoci – agent použije dotaz na další přání vhodně a na místě.
13. Zřetelné rozloučení – rozloučení operátora je přátelské, pozitivní, např.: „Děkuji za Váš čas a přeji pěkný den.“ V telefonním hovoru se operátor loučí s klientem vždy slovem naslyšenou.

Obrázek 7: Hodnotící formulář

FILL	Jméno hodnoceného: AGENT1	Téma hovoru:
	Jméno hodnotitele:	ID hovoru:
	Oddělení: ČŠI	Datum hovoru:

1	Zřetelné přivítání a představení/Dotaz na čas	1	úvod a konec	50%
2	Řádná Identifikace	1		
3	Vhodné kladení otázek	1		
4	Aktivní naslouchání	1	vedení hovoru	50%
5	Pohotová odpověď/Přípravenost na hovor	1		
6	Aktivní vedení hovoru	1		
7	Vhodná argumentace	1	procesní správnost	50%
8	Empatie, smysl pro detail	1		
9	Správná odpověď	1		
10	Dodržení procesů a práce s aplikacemi (klient/DP)	1	verbální projev	50%
11	Vhodné využití Smluvních podmínek	1		
12	Artiklace, optimální spisovnost, pojmoslovná čistota, důvěryhodnost v hlase, příjemný hlas, úsměv v hlase, oslovení jménem, Uvedení pauzy	1		
13	Vhodná nabídka další pomoci/Rekapitulace; shrnutí	1		
14	Zřetelné a vstřícné rozloučení	1		

Celkové hodnocení:

50%

Celkový dojem o.k.

Komentář:

Zdroj: Vlastní zpracování

Po zadání hodnot ke každému kritériu, v tomto případě je to známka 1 u všech posuzovaných, celkové hodnocení práce operátora vyjde na 50%. K výpočtu tohoto hodnocení poslouží jednoduchý vzorec na vážený průměr.

4.2 Kalkulace nákladů

Celková kalkulace za návrh a zřízení call centra bude rozdělena do dvou částí:

1. Náklady na zřízení call centra – zařazena je cena pořízení počítačů, telefonů a příslušného vybavení, licence na nahrávání hovorů, konfigurace ústředny a konfigurace systémů.
2. Měsíční náklady na provoz – ty se budou skládat z celkových měsíčních nákladů na zaměstnance našeho call centra, podpory IT oddělení a reportingu.

Na výpočet celkových mzdových nákladů zaměstnanců se bude využívat jednoduchá tabulka, do které se budou zadávat tyto hodnoty:

- podíl pracovní doby v procentech,
- základní mzdu operátora, která byla stanovena na 16 400 Kč,
- procentní sazbu KPI,
- mzdové náklady, vypočítáme jako podíl týdnů v roce bez dovolené a celkových týdnů v roce, to vynásobíme základní mzdou ($48/52 * 16400$),
- náhrady mezd $(4/52) * (1 + KPI/100)$,
- prémie z KPIs, 10 % ze základní mzdy ,
- sociální a zdravotní pojištění, vypočteme jako sumu mzdových nákladů, náhrad mezd, prémie za KPI a to celé vynásobíme číslem 0,34 (34 % jsou výdaje zaměstnavatele za zaměstnance, 25 % za sociální a 9% za zdravotní pojištění),
- benefity, zaměstnancům budeme poskytovat stravenky ve výši 75 Kč, z této ceny budeme hradit 55 %, cenu za stravenky vypočteme takto: $(75*0,55)*\text{počet pracovních dní v měsíci}$, obvykle se počítá s číslem 21.

Tabulka 4: Tabulka na výpočet mzdových nákladů

Organizační role	Podíl pracovní doby	Základní mzda	Procentní sazba KPI	Mzdové náklady	Náhrady mezd	Prémie (KPIs)	Soc. a zdrav. pojištění -	Benefity (stravenky)	Celkové měsíční osobní náklady
Agent	100	16 400	10	15 138	1 388	1 640	6 176	866	25 209

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vychází, že měsíční náklad na operátora za kalkulovaný měsíc je 25 209 Kč.

Tabulka 5: Kalkulace celkových nákladů na provoz

	Položky - náklady, zřízení CC	KS,MD	Jednotková cena	Celková cena
	Náklady na zřízení	PC (KS)	12,0	20 000
Call Master - IP telefon (KS)		12,0	5 700	68 400
Nahrávání hovorů (licence)		1,0	9 000	9 000
Konfigurace ústředny (MD)		3,0	15 000	45 000
Konfigurace systémů (MD)		5,0	5 000	25 000
TOTAL				387 400
Měsíční náklady na provoz		FTE - operátor	12,0	25 509
	FTE - supervizor	1,0	45 395	45 395
	FTE - manažer	0,1	75 082	7 508
	FTE - podpora IT	0,1	52 817	5 282
	FTE - reporting	0,1	52 817	5 282
	TOTAL			369 575
Celkem	Součet nákladů na zřízení a nákladů na provoz CC za 5 měsíců.			2 235 273

Zdroj: Vlastní zpracování

Zkratka MD znamená v anglickém jazyce man-day, v češtině se tento pojem nazývá jako pracovní den nebo tzv. člověkoděn. V části měsíčních nákladů na provoz je počítáno s mírou zapojení pracovníka přepočtenou na 100 % kapacitu, tento pojem je definován jako FTE (Full Time Equivalent).

4.3 Srovnání navrženého řešení s konkurencí

V následující části budou popsány charakteristiky vybraných call center a souhrn navrženého řešení.

4.3.1 Charakteristika konkurenčního call centra

O2 Call centrum

Jednou ze společností u nás, která nabízí sestavení call centra na klíč dle požadavku zákazníka je O2 Czech Republic. Tato společnost je největším poskytovatelem telekomunikačních služeb na českém trhu a zabývá se i provozem projektových call center, v České republice je zároveň největším provozovatelem call center. Společnost O2 nabízí prodej i pronájem call center, dle přání klienta lze zřídit kompletní call centrum včetně personálního zajištění nebo lze pronajmout jejich technickou platformu. Obsahem kompletního zřízení této služby je návrh call centra, instalace aktivních prvků, dodávka řešení (od telefonních linek, přes ústřednu až po CRM). Součástí je i pravidelný a nepřetržitý monitoring a dohled nad systémy. Tato společnost byla zvolena také z důvodu pracovní zkušenosti autorky práce v jednom z jejích call center.

Ke srovnání našeho řešení byla vybrána dvě call centra této společnosti, první projektové call centrum, které je zároveň státní zakázkou a tedy zřízené na klíč dle požadavku společnosti Kapsch. Druhé call centrum je největší call centrum, které je provozováno touto společností.

Call centrum elektronického mýta

První projekt, který bude porovnán s návrhem, je telefonické kontaktní centrum elektronického mýta. Toto centrum slouží jako informační servis pro uživatele mýtného systému. Call centrum je v provozu 24 hodin denně, 365 dní v roce. Chod centra obstarává 38 vyškolených operátorů. Tito operátoři umí mluvit v sedmi světových

jazycích, například v angličtině, němčině, ruštině, polštině, maďarštině i španělštině. Agenti k řešení složitých dotazů používají znalostní databázi. Jejich úkolem je také zpracování požadavků prostřednictvím e-mailu, faxu i klasickou poštou. Podle manažera Vlastimila Vyplela se měsíčně v tomto call centru vyřídí kolem 9200 hovorů. Průměrná délka trvání jednoho hovoru je přibližně 8 minut, 2 minuty potřebují operátoři na zpracování tohoto hovoru.

O2 Call centrum v Ostravě

Druhé srovnávané call centrum je největší call centrum společnosti O2 v Ostravě. Toto call centrum pečuje o soukromé i malé firemní zákazníky. Hlavní náplní práce operátorů je kromě péče o stálé klienty a navazování kontaktu s potencionálními zákazníky, telefonní prodej a vymáhání pohledávek. Podle tiskové zprávy vyřídí toto call centrum asi 5 milionů hovorů ročně, to je v průměru 400 000 hovorů měsíčně, call centrum obsluhuje přes tisíc agentů. Skupina 29 operátorů, jejíž úkolem je zpracování reklamací konkrétního produktu, vyřídí okolo 12 000 hovorů měsíčně. Průměrná délka trvání jednoho hovoru jsou 4 minuty, další 4 minuty trvá jeho zpracování.

Navržené řešení (ČŠI)

Navržené call centrum slouží jako technická podpora zákazníkovi. Operátoři vyřizují jak příchozí, tak i odchozí hovory, součástí je zároveň písemná komunikace s klienty. Toto call centrum je jednorázový projekt a délka jeho trvání je 5 měsíců (únor – červen). Call centrum obsluhuje 12 operátorů pod vedením jednoho supervizora a team leadera. V době největší frekvence hovorů jich operátoři odbaví průměrně 300 za den. V průměru je délka jednoho hovoru asi 2 minuty a jedna minuta trvá jejich zpracování.

V následující tabulce bude porovnána průměrná doba trvání hovoru, průměrná doba na zpracování (ACW – After Call Work), součet těchto hodnot nám dá AHT (Average Handle Time). Čím nižší doba AHT, tím efektivnější se stává call centrum.

Tabulka 6: Srovnání AHT

Call centrum	Doba hovoru	ACW (doba zpracování jednoho hovoru)	AHT (součet doby hovoru a doby jeho zpracování)
CC Kapsch	8	2	9
CC v Ostravě	4	4	8
CC ČŠI	2	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Snížení doby AHT je jednou ze strategií, na kterou se zaměříme v části doporučení.

4.4 Doporučení

Tato část práce bude zaměřena na doporučení několika strategií, které vedou ke zlepšení provozu call center.

4.4.1 Snížení AHT

Průměrná doba hovoru (Average Handle Time) bývá nejčastějším a jedním z nejsnadnějších měřítek efektivnosti dnešních call center a v praxi existuje několik způsobů, jak tuto dobu zredukovat.

- Shromáždění všech informací na začátku hovoru vede k rychlejšímu vyřešení problému.
- Nechat agenty s vysokým AHT, poslechnout si hovory agentů s nízkým AHT, aby mohli zjistit, jak snížit dobu jejich hovoru.
- Supervizor by měl být vždy dostupný pomoci svému týmu.
- Identifikovat mlčení uprostřed hovorů a zjistit, co se děje, zda nemá agent například potíže se systémem.
- Ujistit se, že mají agenti správné znalosti, čím více jich mají, tím snadnější je odpovídat zákazníkům na jejich dotazy.
- Sbírat informace o opakujících se dotazech a sestavit s týmem seznam často opakujících se otázek a odpovědí na tyto otázky.

- Zapojit tým a supervizora k vytváření výukových materiálů.
- Při zpětném hovoru zákazníkovi se doporučuje, aby jej provedl stejný agent, se kterým původně klient mluvil.
- Zpracování informací během hovoru snižuje ACW (After Call Work).
- Znalostní databáze by měla obsahovat vyhledávač, aby hledání informací bylo rychlejší a snadnější.
- Pokud je nezbytně nutné mlčení v průběhu hovoru, je dobré ho držet v pozornosti frázemi jako je například: „Omlouvám se za čekání, jen je nutné aktualizovat Váš účet.“
- Zavedení náborových pohovorů přes telefon, může mnohem lépe identifikovat potencionální uchazeče a jejich komunikační schopnosti.

4.4.2 Spokojenost operátorů

Klíčem k úspěchu každého call centra je spokojený operátor. Protože spokojený operátor znamená spokojený zákazník. Práce v call centrech je velmi náročná a pro mnohé operátory se stává stereotypní, to obvykle vede ke stresu a někdy i k častějším onemocněním agentů. Jedním ze způsobů, jak předejít těmto negativním účinkům, je udělat každodenní práci v call centru zábavnou. Toto řešení nemusí být drahé ani obtížné, například pouhé oslavy narozenin, slovní hry nebo bodové ocenění nejlepších agentů může změnit obyčejný den v zaměstnání na zábavu.

Aby byl operátor v práci spokojený, musí věřit, že je jeho práce cenná a má smysl. Každého operátora je potřeba v jeho práci podporovat a motivovat, ať už jde o prodej produktu nebo služby, či o péči o zákazníka. A motivace je klíčem, jak udělat zaměstnance v práci šťastným. Vytvořením viditelných příležitostí ke kariéernímu postupu pracovníka vede nejen ke spokojenosti operátora, ale často ke zlepšení jeho dovedností.

Během pracovní zkušenosti v call centru autorka postrádala pohyb. Řešením, jak umožnit operátorům se více pohybovat po pracovišti a protáhnout nohy, občerstvit se a nechat odpočinout oči od monitoru, by mohlo být pořízení bezdrátových head setů pro operátory. Investice do pracovního prostředí se vždy vyplatí. Jednou z možností je zařízení pracovních prostor tak, aby při pauzách nemuseli vždy odcházet z místnosti, například relaxační zóny či koutky s pohodlnými sedačkami a barem operátoři jistě ocení. Pracovní

prostředí by mělo být zároveň čisté. Jako další nedostatek v call centru je považováno starší technické vybavení, nákup nových počítačů nebo notebooků nejen na pohled změny prostředí, ale operátoři budou mít pocit odměny za jejich práci.

Zvýšit spokojenost agenta lze vytvořením týmového ducha. Pořádání venkovních aktivit mimo pracovní dobu, jako jsou vánoční večírky, sportovní akce, posiluje soudržnost týmu. Pokud se operátor necítí jako součást týmu, často bývá v práci nešťastný, a to vede ke snížení pracovní morálky nebo k jeho odchodu z call centra.

Pravidelný trénink je dalším způsobem, jak udržet operátory spokojené a zároveň motivované, management tím dá najevo, že jim záleží na jejich pokroku a zlepšení dovedností. Zároveň se nedoporučuje operátorům nastavovat příliš velké množství cílů najednou, to pro ně může být obtížné a může to vést k poklesu morálky a nedosažení cílů. Cíle je dobré nastavovat postupně.

4.4.3 Monitoring

Poslední zkoumanou strategií je kvalita monitoringu. Kontrola hovorů není jen o hledání problémů a vypořádání se s nimi. Je to i o identifikaci a vyzdvižení pozitivních zpráv. Sledování kvality hovorů je nezbytný proces v každém call centru, poskytuje pohled na to, jakou mají klienti zkušenost s operátory. Pro operátory je důležité, aby neměli pocit, že se je snažíme přichytit, jak dělají svou práci špatně. Nejde jen o kritiku agentů, monitoring by měl být nedílnou součástí tréninku a vést ku prospěchu operátorů i klientů. Následná zpětná vazba by měla být objektivní. Bodovací a vyhodnocovací systém musí být spravedlivý a každý operátor musí být schopný dosáhnout přiměřeného skóre.

Základem kvalitního monitoringu je kvalitní vyhodnocující. Hodnocení je tak dobré, jako ten, kdo provádí vyhodnocení. Pokud je tedy možné investovat do monitoringu, například najmout speciálně vyškoleného pracovníka, zaručeně se to vyplatí.

Ty nejlepší odbavení hovorů autorka doporučuje ocenit a dát jako příklad ostatním agentům. Odměnou pro operátora by mohlo být vyhodnocení hovoru jako hovor měsíce, nebo vystavení certifikátu a zveřejnění zprávy o nejlepším hovoru na intranetu.

5 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou týkající se pojmu call centrum na klíč. Práce byla rozdělena na dvě stěžejní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části byly vymezeny pojmy, jako jsou telekomunikace, telekomunikační služby v České republice, telemarketing, mobilní operátor, call centrum a call centrum na klíč. Dále byla v teoretické části popsána personální stránka této problematiky, od vedení call centra, přes střední management až po telefonní operátory, kteří jsou nejdůležitějším článkem v této oblasti. Každý operátor musí mít dobré komunikační schopnosti, ty byly osvětleny v závěru teoretické práce. Na konec byly přiblíženy styly vedení a další pojmy týkající se návrhu call center, jako jsou vzdělávání, hodnocení, kontrola a podání zpětné vazby.

V praktické části byl proveden návrh call centra na klíč podle zadání zákazníka. Prvním krokem návrhu bylo plánování lidských zdrojů, tedy výpočet celkového počtu operátorů pomocí Erlangova vzorce C a rozvrh směn těchto agentů a následný návrh organizační struktury. Přiblížen byl také proces výběru a tréninku, jak nových, tak stávajících operátorů. K měření výkonnosti operátorů byli zvoleny 4 klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), kvalita zpracování požadavku, kvalita hovorů, hodnocení supervizora a first call resolution. V případě neplnění stanovených ukazatelů výkonnosti operátorů byl sestaven rozvojový plán, jak postupovat tak, aby se operátor vrátil zpět na požadovanou úroveň. Dalším krokem v návrhu call centra bylo vytvoření pracovního prostředí, včetně vybavení. K provozu call centra je nutné disponovat znalostní databází, která usnadňuje práci operátorů. Zajištění IT podpory je další důležitý krok v procesu navrhování, úkolem IT oddělení je správa telefonních hovorů prostřednictvím ústředny a generování reportů pomocí softwaru na sledování hovorů. Na základě reportů se bude hodnotit práce všech operátorů. K tomu byl vytvořen hodnotící formulář a sestaveny kritéria hodnocení. Poslední částí návrhu byla kalkulace celkových nákladů, která byla rozdělena do nákladů na zřízení a měsíčních nákladů na provoz.

Po dokončení návrhu bylo řešení návrhu porovnáno se dvěma call centry společnosti O2 Czech Republic. Na základě tohoto srovnání byly navrženy tři strategie, které přispívají ke zlepšení chodu v call centru. První z nich bylo snížení průměrné doby hovoru a několik způsobů, jak tuto dobu zredukovat. Druhou a tou nejdůležitější strategií bylo několik návrhů, jak uspokojit operátora, což vede ke spokojenosti zákazníka. Poslední strategií

na vylepšení chodu call centra je sledování kvality hovorů, tzv. monitoring a několik podnětů, jak zvýšit jeho kvalitu.

Výsledkem této práce bylo na základě teoretických východisek a pracovní zkušenosti autorky navrhnout call centrum přesně podle požadavku zákazníka tak, aby se vyrovnalo konkurenčním firmám. Během práce v call centru a vypracování této bakalářské práce autorka dospěla ke třem strategiím přispívajícím ke zlepšení provozu, které by doporučila porovnávaným call centrům.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

1. ANDERSON, K. *Dokonalá služba zákazníkovi po telefonu*. Praha : Pragma, 2002. ISBN 80-7205-914-9.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
3. BRENDAN, B.R. *Designing the Best Call Center for Your Business*. San Francisko : RC Press; 2 edition, 2005. ISBN 978-1578203130.
4. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
5. LUCAS, R. *How to be a great call center representative*. Saranac Lake, NY : American Management Association, 2001. 0761213465.
6. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009. ISBN 978-80-86841-06-9.
7. SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. str. 222. ISBN 978-80-247-1536-0.
8. STRIŠŠ, J., KUBINA, M. a LENDEL, V. *Základy teleworkingu a telemarketingu*. Kunovice : Evropský polytechnický institut, s. r. o., 2010. ISBN 978-80-7314-215-5.
9. Zákon č. 151/2000 Sb., o telekomunikacích.

Internetové zdroje

10. Call Centers: Catalysts for Corporate Change. *Call center services* [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: https://www.outsource2india.com/why_outsource/articles/call_centers.asp
11. Call centra významně ovlivňují úspěch firem. *Hospodářské noviny* [online]. 24. 8. 2007 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-21884720-call-centra-vyznamne-ovlivnuji-uspech-firem>

12. Call centrum: vlastní, nebo pomocí outsourcingu? *Strategie.cz* [online]. 9. 11. 2007 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/call-centrum-vlastni-nebo-pomoci-outsourcingu-471273>
13. Co je FTE (Full Time Equivalent). *Management Mania* [online]. 23. 7. 2015 [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fte-full-time-employee-equivalent>
14. Erlang C calculator. *Westbay Engineers Limited* [online]. 23. 5. 2012 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.erlang.com/calculator/erlc/>
15. Tiskové zprávy O2. *O2 Czech Republic* [online]. [cit. 2016-04]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/tiskove-zpravy/>
16. 5 Steps to Effective Call Center Management. *Unitiv* [online]. 15. 6. 2011 [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.unitiv.com/intelligent-help-desk-blog/bid/65462/5-Steps-to-Effective-Call-Center-Management>
17. 31 more tips for reducing average handling time (AHT). *Call centre helper* [online]. 3. 4. 2013 [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <http://www.callcentrehelper.com/3-more-tips-for-reducing-average-handling-time-aht-38162.htm>

7 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces výběru externího dodavatele CC	- 15 -
Obrázek 2: Model komunikace.....	- 18 -
Obrázek 3: Erlang C kalkulačka.....	- 29 -
Obrázek 4: Plán směn agentů	- 30 -
Obrázek 5: Organizační struktura našeho call centra	- 30 -
Obrázek 6: Ukazatele KPI	- 33 -
Obrázek 7: Hodnoticí formulář.....	- 40 -

8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Největší externí call centra v ČR.....	- 9 -
Tabulka 2: Report1	- 36 -
Tabulka 3: Report2	- 37 -
Tabulka 4: Tabulka na výpočet mzdových nákladů	- 42 -
Tabulka 5: Kalkulace celkových nákladů na provoz.....	- 42 -
Tabulka 6: Srovnání AHT	- 45 -

9 PŘÍLOHY

9.1 Zadání k závěrečné práci



FIM UHK

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ

Fakulta informatiky a managementu

Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Magdaléna Jurušová

Obor studia:

Informační management (3)

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Václav Zubr

Název práce:

Callcentrum na klíč - technická podpora zákazníkovi

Název práce v AJ:

Turn-key Call Centre - Technical Support for Customer

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Charakteristika nabízených call center na českém trhu a navržení vlastního ideálního řešení.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl práce
3. Teoretická část
 - 3.1. Telekomunikační služby v ČR
 - 3.2. Vymezení pojmů telekomunikační služby, call centrum, call centrum na klíč
4. Návrh call centra na klíč pro zákazníka
5. Srovnání navrženého řešení s konkurencí
6. Závěry a doporučení
7. Seznam použité literatury
8. Přílohy

Projednáno dne: 14.10.2014

Podpis studenta

Jurušová M.

Podpis vedoucího práce

Zubr