

INFORMACE

V CESTOVNÍM RUCHU

PRAKTICKÁ ČINNOST INFORMAČNÍCH
CENTER, CALL CENTER A HELP LINEK

www.vzdelavanivcr.cz



INFORMACE V CESTOVNÍM RUCHU

Praktická činnost informačních center, call center a help linek

Mgr. Pavel Donát, Helena Šindlerová

Proximity Prague, s. r. o.



Praha 2006

Informace v cestovním ruchu

Praktická činnost informačních center, call center a help linek

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2006.
Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, www.mmr.cz

Tato skripta byla vytvořena pro projekt Informace v cestovním ruchu - Komplexní zajištění vzdělávacího programu „Praktická činnost informačních center, call center a help linek“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0007 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

<p>Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.</p>

Obsah

1. Direct marketing a činnosti call center

1.1	Základní pojmy	2
1.2	Trendy v outsourcingu služeb call center	5
1.3	Statistiky call center	9
1.4	Parametry call center	12

2. Personalistika a výběr pracovníků call center

2.1	Personální řízení v telemarketingové společnosti	17
2.2	Ideální pracovník a jeho dovednosti	21
2.3	Vzdělávání a profesní růst pracovníků v telemarketingové společnosti	24

3. Ekonomické řízení v telemarketingové společnosti

3.1	Ekonomické aspekty provozu kontaktních center	31
3.2	Plánování a kontrola kontaktních center	42
3.3	Technologické aspekty provozu kontaktních center	46

1. Direct marketing a činnosti call center

Každá fungující společnost na trhu chce být úspěšná. Aby toho dosáhla využívá z nepřeberného množství způsobů, které jí pomohou zvýšit obraty a zisky, získat více nových zákazníků či si udržet svou stávající klientelu, upevnit si své obchodní jméno a značku na trhu.

Jednou z nejefektivnějších metod je využití služeb direct marketingu, které jako svou hlavní činnost provozují call centra.

S rozvojem orientace na zákazníka si většina společností klade otázku, jak efektivně komunikovat s rostoucím počtem klientů. Jednou z odpovědí je zřízení call centra.

Vysvětleme si hned na úvod několik zásadních pojmů v této oblasti.

1.1 Základní pojmy

Call centrum

- subjekt určený k přijímání nebo aktivnímu uskutečňování telefonických hovorů
- vybaveno moderní technikou s počítačovými servery a propojením databází a telefonických funkcí
- v zahraničí se začíná nahrazovat pojmem Contact Center, který lépe vystihuje širokou škálu kontaktu s klientem

Interní call center

- je pevnou součástí společnosti
- zajišťuje zpracování hovorů výhradně pro tuto společnost
- kapacita a technické parametry jsou dimenzovány jen pro potřeby společnosti

Externí call center

- nabízí formou outsourcingu služby třetím osobám
- hlavní výhodou je možnost nakupovat potřebnou kapacitu v závislosti na marketingových akcích se značnou úsporou nákladů
- další výhodou je technologické vybavení, odborně školení operátoři, telekomunikační přístup

Outsourcing

- využívání jiných než firemních zdrojů pro vykonávání potřebné práce
- dlouhodobé převedení některých činností na externího poskytovatele či dodavatele včetně přenesení odpovědnosti za kvalitu

Direct marketing

- souhrn prostředků hromadného oslovování zákazníků, které mají přinést pozitivní přínos společnosti ve formě např.: *zvýšení zisků, získání nových zákazníků, zamezení odlivu stávající klientely, upevnění image na trhu*
- cíl využití DM služeb je shodný s mediální reklamou (tisk, TV spoty, billboardy)
- efektivita využití DM služeb je několikanásobně vyšší než mediální reklama díky **zacílení a adresnosti**
- peníze investujete do reklamy, která přichází jen cílové skupině zákazníků
- stěžejní činnosti directmarketingu jsou **Direct mail** a **Telemarketing**

Direct mail

- hromadné rozesílání zásilek vytipovaným zákazníkům
- nabídky firem, důležitá sdělení, vyúčtování a výpisy, upomínky, předplatné, zásilkový obchod,

Telemarketing

- obecně komunikace se zákazníky pomocí telekomunikačních prostředků (telefonem, e-mailem)
- je nejefektivnějším marketingovým nástrojem
- vzhledem k vývoji telekomunikací se počítá s dalším posilování tohoto postavení

Pasivní telemarketing

- komplexní obsluha příchozích hovorů (tzv. inbound)
- operátoři přijímají hovory na určeném tel. čísle a příslušným způsobem je zpracovávají
- poskytování informací, přijímání objednávek, technická podpora, příp. komplexní zákaznická linka

Aktivní telemarketing

- komplexní obsluha volání konkrétním osobám, provedení odchozích hovorů (tzv. outbound)
- efektivita spočívá v následném zpracování získaných dat a jejich využití pro další marketingové aktivity
- průzkum trhu, domlouvání schůzek, prodej po telefonu, ...

1.2 Trendy v outsourcingu služeb call center

Outsourcing je moderní a úspěšný způsob řízení podniku.

Jistota outsourcingu marketingových služeb spočívá v možnosti využití většího potenciálu dodavatele bez dodatečných investic.

Co brání úplnému outsourcingu služeb CC?

- Napojení na finanční systémy
- Napojení na tarifikační systémy
- Neodborné poskytování rad ohledně zdraví

Vlastní investice

- nábor a školení personálu
- technologie
- nastavení procesů
- prostory a vybavení



Prostor pro Vaše poznámky

Proč outsourcovat?

- minimalizace finančního rizika
- optimalizace nákladů
- flexibilita kapacit
- soustředění na ostatní faktory kampaně

Jak odhadnout rozsah investice?

- Teoretický předpoklad
- Outsourcing na pilotní období
- Vyhodnocení po pilotním období

Co musíme zvážit před investicí?

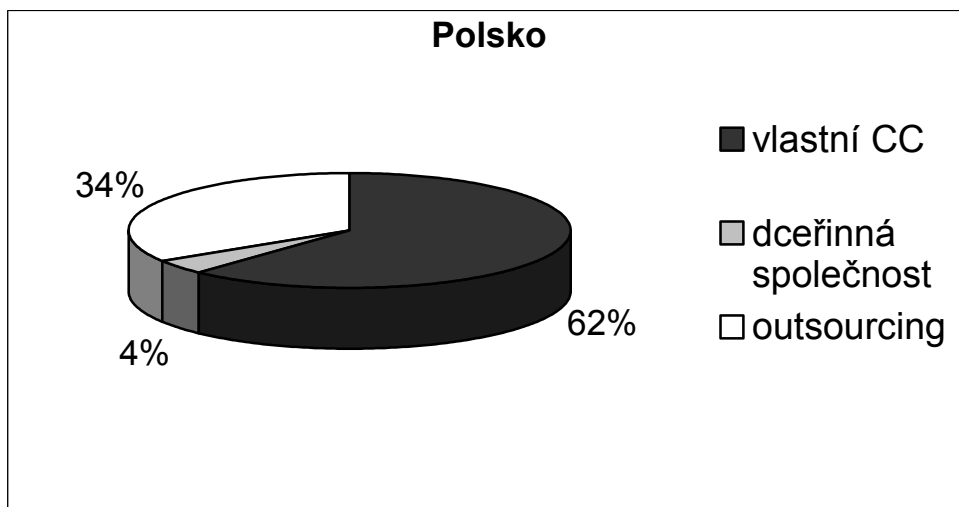
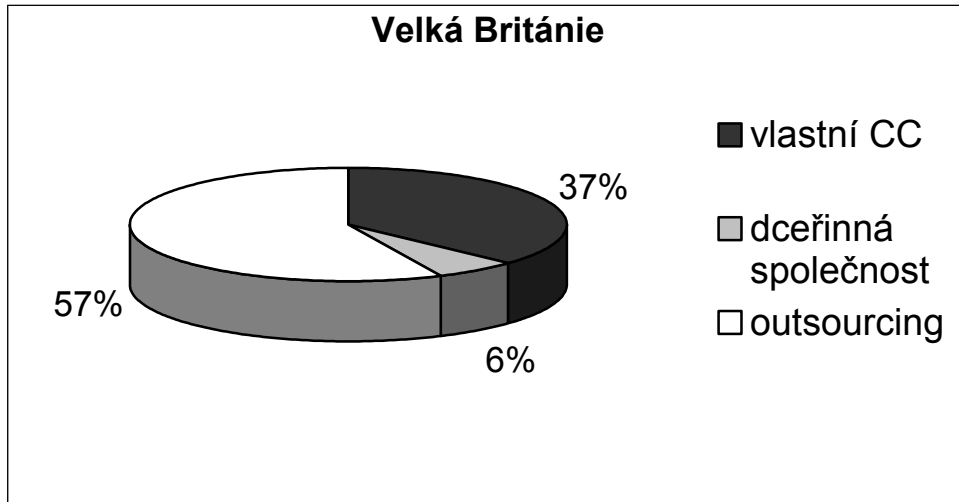
- Budeme mít práci po celý rok?
- Jak vytížíme personál mimo krátkodobé projekty?
- Investovat nebo si zapůjčit technologii?
- Jak reagovat na nečekaný provoz?



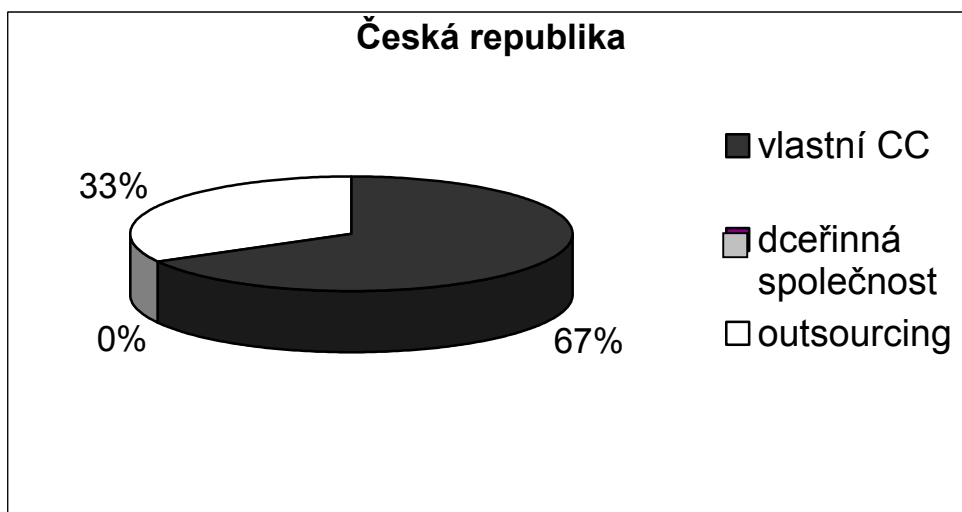
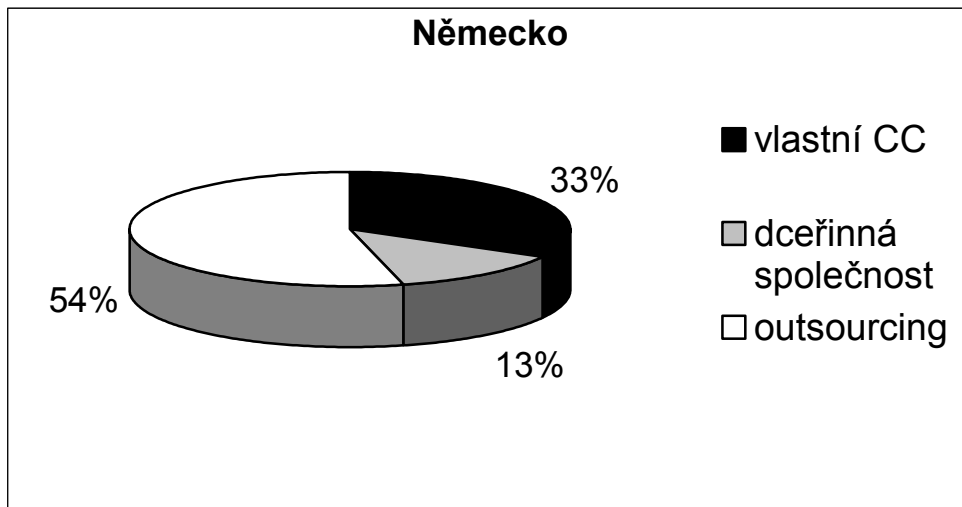
Prostor pro Vaše poznámky

Struktura call center dle vlastnictví

Porovnání některých zemí Evropy



Porovnání některých zemí Evropy



Zdroj: Konference telemarketing 2006



Prostor pro Vaše poznámky

1.3 Statistiky call center

V ČR začaly vznikat první agentury poskytující telemarketingové služby v letech 1993/1994, převážně jako doplňkové aktivity k jiným marketingovým aktivitám. První call centra se začala vytvářet od roku 1996, kdy se objevila první systémová řešení.

V Evropě bude v roce 2007 více než 35 000 call center (v USA je v provozu zhruba 65 000 CC).

Průměrné CC má 72 operátorských pracovišť a zaměstnává 115 operátorů. Externí CC je v průměru o třetinu větší než interní CC.

Počet pracovníků call centra vychází z odhadu objemu transakcí, z doby jejich zpracování a z provozního modelu celého call centra.

Velikost call centra ovlivňuje doba trvání transakce – průměrná doba hovoru, průměrná doba zpracování informace, průměrná doba vyřízení požadavku, průměrná doba zpětného kontaktu se zákazníkem.

Jedno operátorské pracoviště sdílí v průměru 1,6 operátora (zpravidla kombinace trvalého a dočasného nebo zkráceného pracovního úvazku).

Poměr využití interních a externích CC činí 80% : 20%



Prostor pro Vaše poznámky

V ČR je zájem o telemarketing možné pozorovat i na nárůstu informačních linek.

Rok	Počet fungujících zelených
1997	331
1998	634
1999	1064
2000	přes 1700

Zdroj: Marketing&Media

Největší externí call centra v České republice

Název call centra	Sídlo	Počet operátorů
LION TELESERVICES CZ	Pardubice	200 – 350
MEDIA SERVIS	Brno	300
TELEMARKETING PRAGUE	Praha	300
TELIACALL	Praha	300
NEXOS X	Praha	150
TEAM TRACKERS	Praha	130
FORMICA GROUP	Praha	50 – 150
EFICIA	Praha	50 – 130
CORTEX	Praha	30 - 100

Zdroj: Specializovaná příloha Marketing&Media



Prostor pro Vaše poznámky

Faktory určující roli call centra

K nejdůležitějším faktorům, které určují roli call centra v rámci firmy, patří:

- Segmenty zákazníků, kteří budou call centrem obsluhováni.
- Aktivity, které bude call centrum zabezpečovat:
 - příchozí hovory,
 - odchozí hovory,
 - obsluha zákazníků,
 - technická podpora,
 - dispečink,
 - vymáhání pohledávek,
 - retence.
- Požadovaná úroveň služeb zákazníkům.
- Vztah call centra a ostatních zákaznických kanálů.
- Procesní a organizační rozhraní mezi call centrem a zbytkem firmy.

Rozvržení infolinek v call centru viz příloha 1



Prostor pro Vaše poznámky

1.4 Parametry call center

Firma, která se rozhodne zřídit call centrum, musí odpovědět na řadu otázek a vyřešit, co je pro ni nejvhodnější a co jí přinese největší užitek.

Jaké jsou tedy hlavní požadavky na moderní call centrum, aby odpovídal současným trendům?

- Vysoká kvalita služeb.
- Individuální přístup ke klientům.
- Nízké provozní náklady, efektivita provozu.
- Vysoká flexibilita z hlediska realizace různorodých kampaní a projektů.

Role call centra v rámci firmy vychází ze zákaznické strategie a určuje jeho vnitřní strukturu. Kvalita call centra nesouvisí s počtem komunikačních nástrojů (telefon, e-mail, internet, fax ...), ale s jejich začleněním a vzájemným propojením do systému komunikace s klienty.



Prostor pro Vaše poznámky

Firemní kultura v call centru

Pokud integrujeme call centrum do organizační struktury firmy, je nutné zajistit jednotnou firemní kulturu celé společnosti. Call centrum je jedním z nejdůležitějších komunikačních nástrojů se zákazníky. Protože často bývá buď prvním bližším kontaktem potenciálního zákazníka se společností, nebo dokonce v průběhu trvání obchodního vztahu jediným či významným způsobem komunikace, převádí zákazník zkušenosti získané z tohoto kontaktu na celou společnost.

Firemní kultura se musí promyšleně promítat do všech činností call centra:

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

Jednání se zákazníkem po telefonu může významně ovlivnit jeho postoj ke společnosti, loajalitu a reference. Role operátora je v tomto procesu mimořádně důležitá.



Prostor pro Vaše poznámky

Parametry call centra jsou poměrně složitou záležitostí. Pro informaci jsme vybrali jen základní procesy a hlavní kvalitativní a kvantitativní parametry.

Procesy

Procesy v call centru jsou statické, ale procházejí dynamickým vývojem. Jak se mění interní a externí procesy, mění se i charakter celého call centra.

Interní procesy jsou procesy týkající se provozu vlastního call centra:

- přijetí, předání, směrování hovoru,
- administrace hovoru a zpracování údajů,
- plánování směn, alokace operátorů do jednotlivých týmů.

Externí procesy zahrnují podnikové procesy, procházející napříč celou firmou:

- přijetí objednávky, zřízení , změna nebo zrušení produktu nebo služby,
- marketingové nebo prodejní kampaně,
- vyřízení dotazu nebo stížnosti týkající se produktu, faktury,
- upomínání nebo vymáhání pohledávek

Provoz call centra je hodnocen na základě celé řady kvantitativních a kvalitativních parametrů. Cesta k dosažení těchto parametrů musí být rozpracována až do podoby podrobných pokynů pro jednotlivé operátory.



Prostor pro Vaše poznámky

Kvantitativní parametry

Kvantitativní parametry ovlivňují celkovou efektivitu call centra a charakterizují je především:

- Počty zpracovaných hovorů a dalších činností, například zodpovězených e-mailů (zpravidla během 1 směny s přepočtem na 1 hodinu).
- Využití pracovní doby:
 - aktivní činnost (telefonní hovor, práce po hovoru ...),
 - operátor je přihlášen do systému.
- Operátor je odhlášen ze systému (přestávky, neproduktivní činnost).
- Úspěšnost provedených činností (objem objednávek, počty domluvených schůzek ...).

Kvalitativní parametry

Kvalitativní parametry slouží k posouzení úrovně kvality poskytovaných služeb (například zda volající v rámci hovoru obdrží požadované informace správně) a k identifikaci slabých míst. K základním parametrům patří:

- úroveň komunikace (vyhodnocení nahrávek a náslechů, kontrolní telefonáty „ mystery calling „ , zpětná vazba pro operátory),
- efektivní využívání prodejních záležitostí (cross-selling, up-selling),
- odborné znalosti



Prostor pro Vaše poznámky

Kvalitativní cíle je nutné přesně definovat, aby mohlo být jejich plnění vyhodnocováno (krátkodobé a dlouhodobé cíle pro operátory, které jsou v předem stanovených intervalech pravidelně vyhodnocovány – například porovnáním zkušebních nahrávek, výsledků testů ...).

Základní chyby, především v odborných znalostech, jsou odstraňovány okamžitě (děje se rovněž systematicky: kontroluje se, zda se jedná o chybu u jednoho operátora či o systémovou chybu v předávání informací).

Zlepšení komunikačních dovedností se pak porovnává v několikaměsíčním odstupu.



Prostor pro Vaše poznámky

2. Personalistika a výběr pracovníků call center

Náplň práce i pracovní podmínky zaměstnanců call centra jsou velmi specifické a v mnoha směrech náročné. Vzhledem k stresovému a zátěžovému charakteru práce dochází k nežádoucím jevům, které mají celkově negativní dopad. Práce v call centru je náročná jak fyzicky, tak psychicky – častá je například nemožnost delších přestávek, nedostatek soukromí, výjimkou není ani práce pod časovým tlakem, nemluvě o často negativně emočně naladěných klientech, s nimiž operátoři jednájí, aniž by měli možnost odreagování.

2.1. Personální řízení v telemarketingové společnosti

Zkušenosti z vyspělých zemí prokazují, že kvalita lidského faktoru a schopnost systému řízení formovat a aktivizovat tvořivý lidský potenciál je to, co vytváří rozdíly mezi absolutní špičkou, průměrem a zaostávajícími organizacemi.

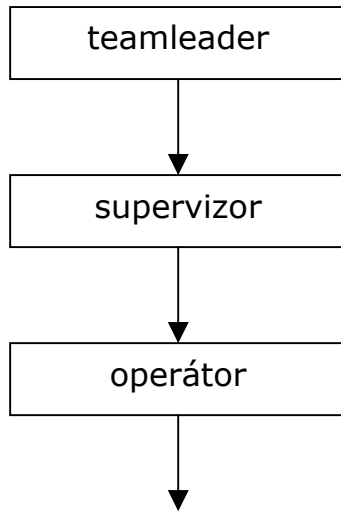
Personální management jako součást managementu bývá ve většině případů rozhodujícím článkem a poradním orgánem v řízení lidských zdrojů.



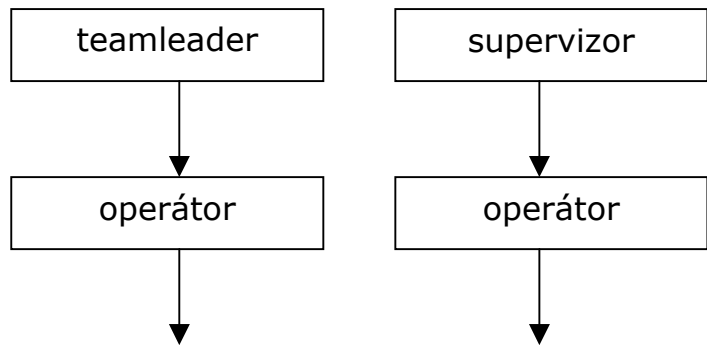
Prostor pro Vaše poznámky

Struktura call centra

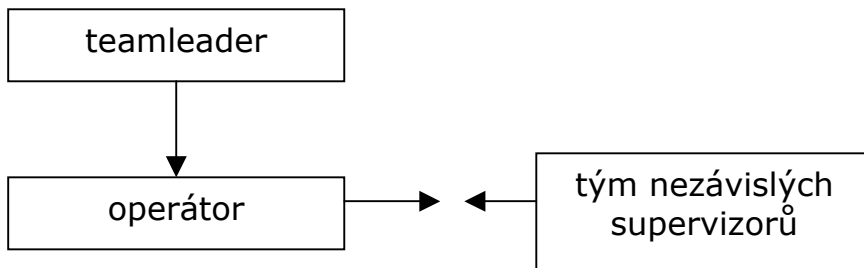
Varianta I.



Varianta II.



Varianta III.



Co je cílem výběru?

- Poznat nejlépe vyhovující zájemce o volné místo.
- Rozpoznat skutečného zájemce.
- Začlenit zájemce do existujícího týmu.
- Poznat jeho flexibilitu, ochotu přizpůsobit se a další.

Možnosti náboru

- inzerce
- doporučení
- vyhledávání CV

Proces výběru

- Posouzení zkušeností / předpokladů (CV)
- Vstupní rozhovor
- Prodloužené výběrové řízení

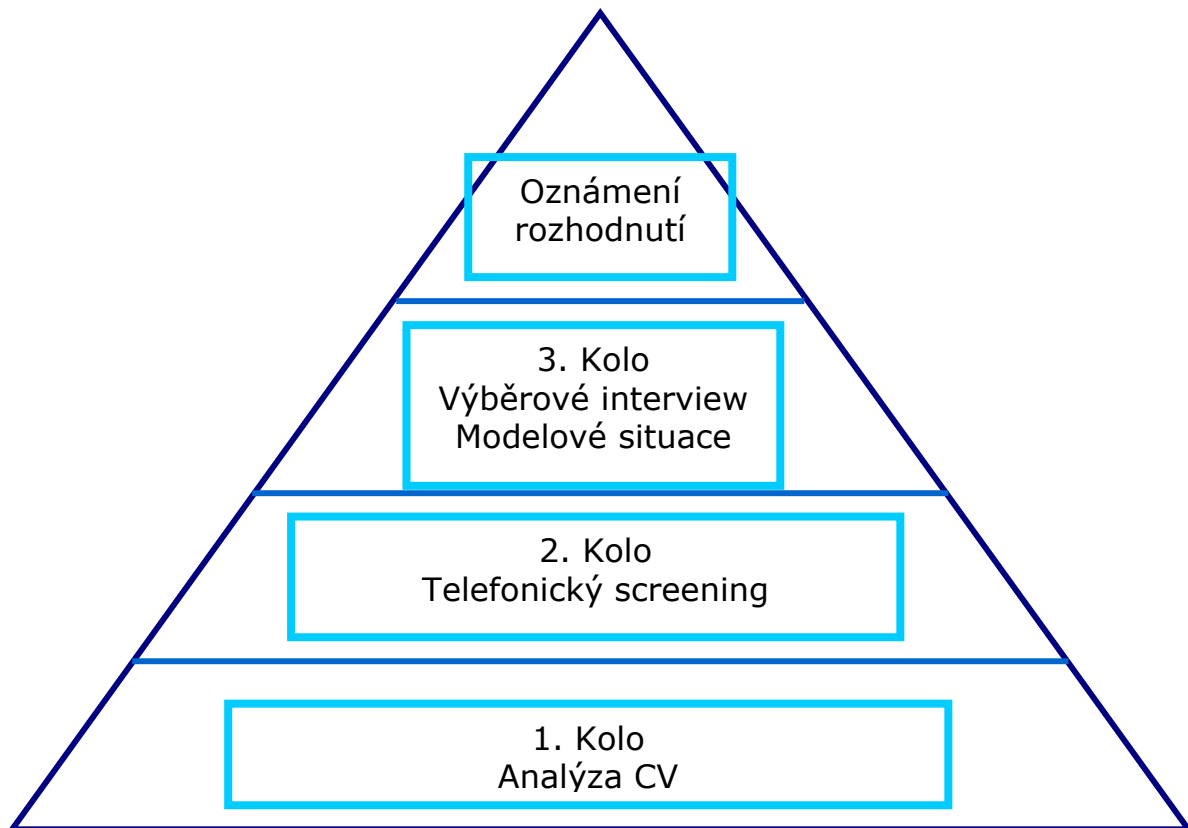
Ukázky procesu výběrového řízení v call centru viz příloha 2.



Prostor pro Vaše poznámky

Postup při výběru uchazečů

Vzhledem k časové a personální náročnosti výběrového řízení předpokládáme kvalitní předvýběr uchazečů. Jako nejvhodnější se jeví následující postup:



Struktura výběrového řízení



Prostor pro Vaše poznámky

2.2 Ideální pracovník a jeho dovednosti

Schopnost pracovat na PC a současně tuto práci koordinovat s dalšími činnostmi je podmínkou kvalitní práce operátora. Při dostatečném psychomotorickém tempu, vysoké motivovanosti a přiměřené mentální kapacitě je možné uchazeče v této oblasti vyškolit.

Sledovaná kritéria při výběru pracovníka do call centra:

- Hlasové charakteristiky
- Slovní komunikace
- Schopnost strukturování
- Aktivita
- Interpersonální schopnosti
- Odolnost
- Práce na PC

Pro zvýšení objektivity hodnocení je nezbytné každou posuzovanou charakteristiku sledovat nejméně ve dvou aktivitách. Část kritérií budou hodnotitelé kvantifikovat a vytvoří profil uchazeče, část z nich (interpersonální vlastnosti, aktivita) postihnou kvalitativně převážně v rámci rozhovoru.

Je nutné propojit kvantitativní údaje s kvalitativními a konečné rozhodnutí učinit na základě diskuse hodnotitelů.



Prostor pro Vaše poznámky

Hlasové charakteristiky

- Hlasitost
- Tempo
- Výslovnost a artikulace
- Intonace
- Případný akcent

Slovní komunikace

- Slovní zásoba
- Zdvořilostní formulace
- Spisovná řeč a gramatika

Schopnost strukturování

- Logická návaznost prvků projevu
- Propracování úvodu a závěru v jednotlivých situacích



Prostor pro Vaše poznámky

Aktivita

- Sebeprosazení
- Hledání řešení
- Motivace, zaujetí pro věc

Interpersonální schopnosti

- Nekonfliktnost
- Osobnostní zvláštnosti
- Preference týmové – individuální práce

Odolnost

- Znak napětí (hlasový třes, třes rukou, nejistý pohled....)
- Míra sebevědomí

Práce na PC

- Orientace v zadání úkolu v PC
- Schopnost koordinovat více činností
- Tempo



Prostor pro Vaše poznámky

2.3 Vzdělávání a profesní růst pracovníků v telemarketingové společnosti

Vzdělávání pracovníků v telemarketingu souvisí se získáváním zkušeností a vědomostí ve čtyřech oblastech:

- Vlastní zážitky
- Pozorování
- Zobecňování
- Činnost

Může se stát, a není to nic neobvyklého, že po tréninku (školení) lidé sklouznou opět do své rutiny.

Dosahování vyšších zisků znamená pravidelné školení zaměstnanců, ale také motivování a povzbuzování.

Pracovníci call center – především ti, kteří prodávají v rámci aktivního telemarketingu bývají dostatečně motivováni. Přesto potřebují někoho, koho uznávají a respektují.



Prostor pro Vaše poznámky

Role školitele, trenéra

- motivace pracovníků
- posuzování výkonu
- hodnocení
- potlačování slabých stránek
- podpora silných stránek (rozvoj předpokladů)

Čtyři hlavní metody tréninku

1. Přímo v akci – odposloucháváním, sledováním, jak si počínají.
2. Napojením on-line na jednotlivé operátory – (nutné technické zázemí).
3. Nahráváním hovorů a jejich zpětnou reprodukcí s následnou analýzou.
4. Nepřímým trénováním – simulováním modelových situací ve školících prostorách.



Prostor pro Vaše poznámky

Add 1. Přímo v akci – odposloucháváním, sledováním

Školitel - supervizor

- Provádí náslechy přímo u terminálu operátora.
- Může ihned po ukončení hovoru (série hovorů) reagovat na klady i nedostatky operátora.
- Neměl by být považován za rejpala, který odhaluje jen nedostatky.
- Pomáhá zdokonalovat a být profesionální.
- Musí znát dobře koučované lidi.

Pracovníci musí být hned při nástupu upozorněni, že budou pravidelně koučováni.

Add 2. a 3. On-line, nahrávání

Provádění náslechů

- on-line na technickém zařízení
- nahraných hovorů

- On-line náslechy se provádějí tehdy, když potřebujete zjistit kvality operátora aniž by věděl, že jej hodnotíte.
- U nahraných hovorů lze s jednotlivcem (případně týmem operátorů) provést analýzu uskutečněného hovoru.
- Je možné vytvořit databázi nahraných hovorů, které jsou využívány (jen!!!) pro potřeby dalšího vzdělávání.



Prostor pro Vaše poznámky

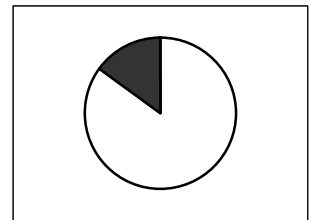
Add 4. Trénování – modelové situace

- Přípravené modelové situace jsou součástí tréninkových, školících aktivit
- Hraní rolí – operátoři v rámci tréninku parafrázuji klienty a vzájemně si vyměňují informace a zkušenosti.
- Při rozběhu nového projektu si operátoři nasazení na tento projekt navzájem telefonují v call centru a jeden z nich vždy hraje klienta.

Trénink pomocí modelových situací lze různě doplňovat, skloubit atd.

Dovednosti a schopnosti operátora telemarketingu

- **Umí** „vytvořit pozitivní první dojem“.
- **Zná, že** „První dojem rozhoduje, poslední zůstává“.
- **Má** „Optimální tempo řeči a hlasitost“.
- Dokáže se rychle učit



Osobnostní předpoklady pracovníka v telemarketingu

- Komunikace mu nečiní potíže
- Umí navazovat kontakty s cizími lidmi
- Je empatický – umí naslouchat
- Je odolný vůči stresovým situacím



Prostor pro Vaše poznámky

Úbytek stálých zaměstnanců

- V rámci prodlouženého výběrového řízení.
- Z důvodu nadpočetnosti.
- Při nedodržování pracovního řádu a ustanovení ZP.
- Odejdou sami na základě vlastního rozhodnutí.
- Odcházejí z důvodu dovršení příslušné věkové hranice.

Úbytek dočasných pracovních poměrů

- Postupné snižování docházky
- Přestane pracovat
- Odchází za jiným uplatněním

Zlepšování

Kvality operátorů

- Lidské zdroje
- Polyvalentnost
- Kvalita

Technické vybavenosti

- Ústředny
- PC
- Náhlavní soupravy atd.

..



Prostor pro Vaše poznámky

Kvalita a lidský potenciál

To, co zajišťuje úspěch operátora v jeho práci, je nejen dokonalá znalost produktu (projektu) a dokonalé chápání potřeb zákazníka, ale také jeho komunikační a sociální dovednosti.

Kvalitní operátor call centra umí efektivně komunikovat. Profesní zdatnost operátora kontaktního centra podpořená vzděláváním by měla stát na pevných základech jeho sebedůvěry.

U jedinců s nižším stupeň důvěry v sebe sama se může projevit v zátěžových situacích snížení kvality profesionálního jednání. Je to signálem pro supervizora/školitele, aby dokázali individuální práci s takovým operátorem nejen udržet stávající kvalitu, ale zajistit zvyšující trend.



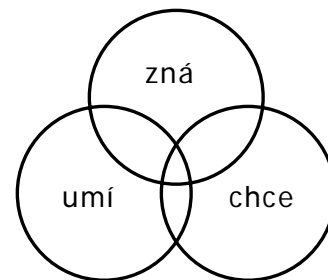
Prostor pro Vaše poznámky

Vychovat profesně zdatného a zároveň optimálně sebevědomého pracovníka bývá mnohdy složitý proces. Někdy může supervizorovi/školiteli pomoci tým ostatních operátorů.

Pokud týmový duch nezapůsobí nebo dokonce absentuje, je nutné, aby si manažer uvědomil, že přiměřeně sebevědomý pracovník je: ten, který si je vědom svých kladů, nedostatků a svých možností, schopný maximálně využít svých možností a svého potenciálu, ostatními považován za silného a dokáže druhé lidi přesvědčit.

Předpokladem všestranného rozvoje operátora je trvalé prohlubování jeho schopností:

- znalosti,
- dovednosti,
- vůle realizovat své záměry.



Prostor pro Vaše poznámky

3. Ekonomické řízení v telemarketingové společnosti

3.1 Ekonomické aspekty provozu kontaktních center

Rozpočtování

Z hlediska provozu kontaktních center jsou samozřejmě důležité náklady na provoz kontaktního centra a s tím spojené i výnosy, které jednotliví klienti přinesou. Výnosy mohou být jak ryze finanční, na tomto principu jsou založena všechna komerční call centra, nebo tzv. budující loajalitu vlastních zákazníků, nebo klientů. Takto jsou postavena spíše velká korporátní Call centra typu velkých bank, poskytovatelů telefonních služeb atd.

Oba typy call center však z hlediska rozpočtování sledují dva základní finanční ukazatele. Náklady a výnosy.

Náklady jsou většinou rozděleny do dvou hlavních kategorií:

1. Náklady na HW vybavení Call centra
2. náklady na personální zabezpečení správného chodu call centra.

HW náklady na vybavení call centra jsou investicí jednorázovou, však na začátku budování tou největší.



Prostor pro Vaše poznámky

Jednorázové náklady

Na trhu v České republice je dost dodavatelů, kteří Vám rádi připraví nabídku na vybudování kontaktního centra. Avšak pro správné posouzení nabídky je vždy potřeba vědět, co od kontaktního centra potřebuji a na jaké technologii jej budu budovat.

Pro správný výpočet nákladů je nutné dodavateli předat základní informace o situaci současného stavu o požadavcích na konfiguraci telekomunikačního řešení, požadované povinné funkcionalitě a o požadavcích na dodavatele.

K vyhodnocení předložených nabídek nám poslouží následující ukazatele:

- Celková cena implementace – váha hodnocení 30%
- Funkcionalita – váha hodnocení 30%
- Termín dodání, servisní zázemí partnera a délka záruky – váha hodnocení 15%
- Možnosti upgradu a rozšiřitelnost nového telekomunikačního řešení – váha hodnocení 20%
- Odkup nebo využití stávajícího telekomunikačního řešení – váha hodnocení 5%

Pro to, abychom mohli správně vypočítat náklady spojené s realizací projektu (tzv. provozní náklady) v kontaktním centru, musíme vědět několik základních parametrů projektu.



Prostor pro Vaše poznámky

Aktivní telemarketing

Základní parametry aktivního telemarketingu:

- Počet obvolávaných adres
- Doba trvání projektu, jak pracovní dny, tak i víkendy a svátky
- Provozní doba projektu od do (Závislá na typu databáze)
- Předpokládaná délka hovoru
- Předpokládaná délka PCP
- Předpoklad % relevantních dovolání
- Předpoklad % prodaných výrobků

Závislosti a vzorce vypočítávající provozní náklady Aktivního telemarketingu

Kolik operátorů bude denně potřeba pro správnou realizaci projektu?

1. Krok - Počet adres se vydělí počtem dnů projektu
2. Krok - Výsledek z kroku 1 se vydělí počtem hodin projektu
3. Krok - Výsledek z kroku 2 se vynásobí předpokládanou délkou hovoru
4. Krok - K výsledku z kroku 3 se přičte výsledek z kroku 2 vynásobený předpokládanou délkou PCP
5. Krok - Výsledek z kroku 4 se vydělí 40 minutami



Prostor pro Vaše poznámky

Tím vypočítáme teprve orientační počet operátorů. Pro ekonomické posouzení potřebujeme celkový výsledek vyjadřující provozní náklady spojené s projektem.

Ten bývá závislý na hodinové sazbě operátorů. Zároveň musíme zahrnout práci Supervizora.

Supervizor má na starost team čítající max. 10 operátorů. Pokud budeme chtít zaručit úspěch projektu, bude supervizor trávit na projektu celý svůj pracovní čas.

V některých případech však použití full time supervizora na projektu značně prodražuje projekt.

K celkovému výsledku nákladů se také připočítává tzv. OHC, který vyjádřeným koeficientem vypočítává režijní náklady spojené s realizací projektu. Obsahuje třeba Nájem, pořízení ústředny, management atd.



Prostor pro Vaše poznámky

Příklad výpočtu provozních nákladů

Vstupní informace

- Počet obvolávaných adres 10.000 adres
- Doba trvání projektu, jak pracovní dny, tak i víkendy a svátky 10 pracovních dnů
- Provozní doba projektu od do 9:00–17:00 (volání do firem)
- Předpokládaná délka hovoru 3 minuty
- Předpokládaná délka PCP 30 sekund
- Předpoklad % relevantních dovolání 70%
- Předpoklad % prodaných výrobků 5%

Závislosti a vzorce vypočítávající provozní náklady Aktivního telemarketingu

1. Krok $10.000 / 10 = 1.000$ adres denně
2. Krok $1.000 / 8 = 125$ adres za hodinu
3. Krok $125 * 3 = 375$ minut
4. Krok $375 + (125 * 0,5) = 437,5$ minuty
5. Krok $437,5 / 40 =$ cca 11 operátorů/1h po dobu 10 p. dnů

Náklady spojené s operátory

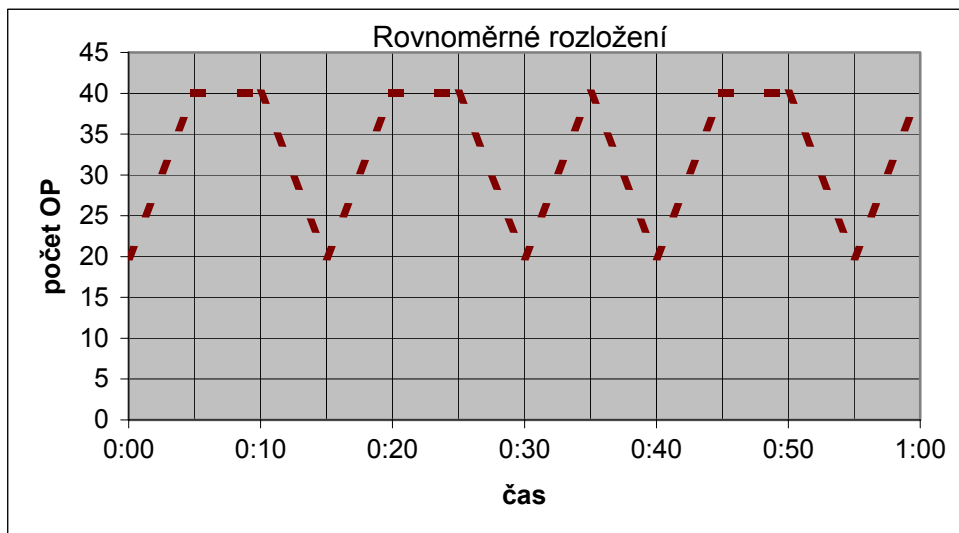
11 operátorů x 10 dnů x 8 hodin x ?? Hodinová sazba

Náklady spojené s realizací projektu

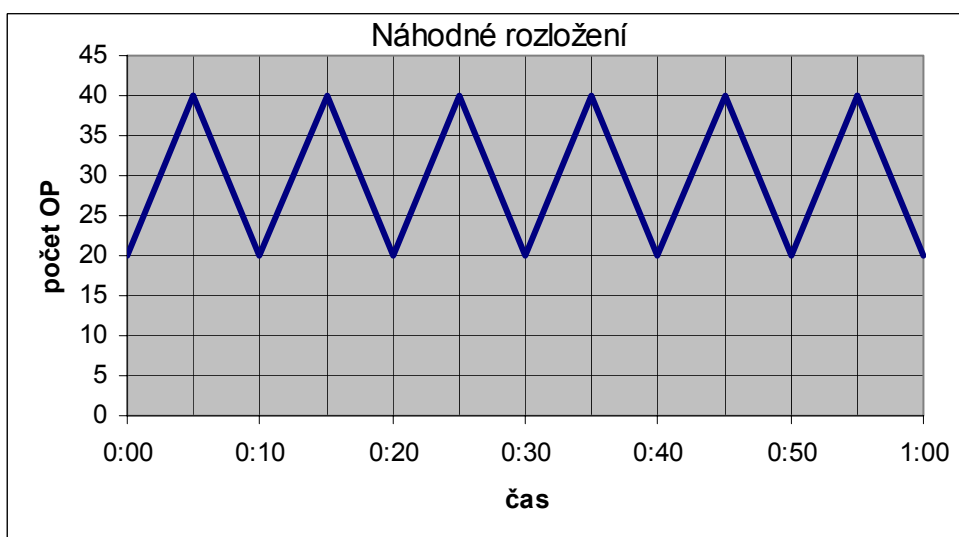
11 operátorů x 10 dnů x 8 hodin x ?? Hodinová sazba x ?? OHC + Odhad telefonních poplatků

Pasivní telemarketing

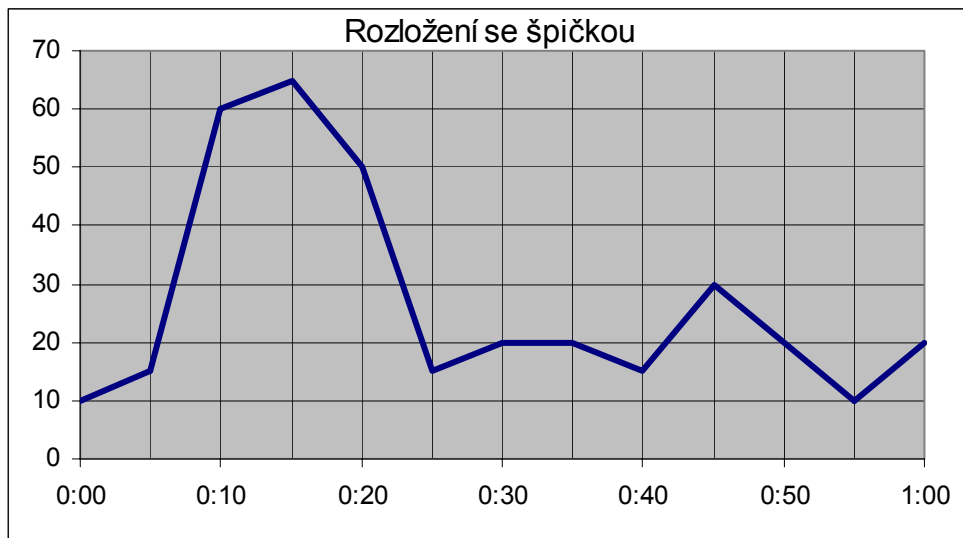
Pro pasivní telemarketing využívají call centra tzv. Teorie front, neboť ty jsou každodenní součástí jejich provozu. Zatížení call centra se během dne výrazně mění. Existují tři základní vzory příchozích volání.



Rovnoměrné rozložení příchozích hovorů se ve skutečnosti v call centrech nevyskytuje. Může být využito v odchozích call centrech.



Pokud hovory přicházejí náhodně, pak teorie hovoří o náhodném (normálním) rozložení.



Rozložení se špičkou je realitou v některých příchozích call centrech. Jedná se o prudký nárůst hovorů v krátké časové periodě.

Pokud vlna hovorů trvá (přichází a odchází) v půl hodině jedná se o rozložení hovorů se špičkou; pokud je časový interval delší než 30 min., jedná se pravděpodobně o náhodné rozložení.



Prostor pro Vaše poznámky

V praxi call centra nejsou zaměřena výhradně jen na příchozí nebo odchozí hovory – odbavují obojí najednou.

Pro výpočet nákladů na pasivním telemarketingu musíme znát několik základních parametrů projektu.

Ty jsou velmi podobné vstupním parametrům pro výpočet nákladů Aktivního telemarketingu.

Základní parametry pasivního telemarketingu:

- Odhadovaný počet příchozích hovorů za hodinu
- Doba trvání projektu, jak pracovní dny, tak i víkendy a svátky
- Provozní doba projektu od do
- Předpokládaná délka hovoru
- Předpokládaná délka PCP
- Očekávaný SL (% hovorů zvednutých OP do určitého časového úseku, např. 80% hovorů do 20 sekund) 80/20



Prostor pro Vaše poznámky

Závislosti a vzorce vypočítávající provozní náklady Pasivního telemarketingu.

Základním údajem pro výpočet nákladů spojených s realizací pasivního telemarketingu je nutnost výpočtu počtu operátorů, kteří musí být přítomni na lince v hodině provozu. K tomuto výpočtu se používá vzoreček Erlang C.

Teoretický model, vytvořený dánským inženýrem **A. K. Erlangem** v roce 1917, ze kterého praktické plánování vychází. Používá se pro řešení front (nákupy, WC, stadiony).



Erlangem C spočítáme zdroje, které v CC udrží dobu čekání na definované úrovni.



Prostor pro Vaše poznámky

Erlang C určuje ASA (Průměrná rychlost odezvy) na základě:

- počtu obsluhovatelů (agentů)
- počtu lidí ve frontě
- průměrné doby obsloužení

Teoretická omezení Erlangu C

Výpočet Erlang C:

- předpokládá, že žádný volající nikdy nepoloží hovor, i kdyby měl čekat ve frontě třeba 100let
- předpokládá, že máme nekonečný počet příchozích linek, tzn. že žádný volající neuslyší nikdy obsazovací tón
- předpokládá, že počet hovorů v určených periodách je přibližně stejný
- předpokládá, že máme stále stejný počet operátorů ve sledovaném období
- předpokládá naprosto stejně znalostně a dovednostně vybavené agenty



Prostor pro Vaše poznámky

Důsledky a závěry práce s Erlang C

- Erlang C přeceňuje, kolik agentů bude ve skutečnosti zapotřebí o přibližně 20%
- Pro daný počet agentů Erlang C předpoví horší podmínky, než budou ve skutečnosti
- Upravený Erlang C je používán ve většině SW aplikací pro řízení lidských zdrojů v CC
- Je výhodný pro jednoduché a stabilní prostředí, např. zákaznický servis.
- Dává základní představu o počtu potřebných operátorů v daném období
- Umožňuje pochopit vzájemné souvislosti mezi proměnnými

Vzoreček Erlang C

$$P(>0) = \frac{\frac{A^N}{N!} \cdot \frac{N}{N-A}}{\sum_{x=0}^{N-1} \frac{A^x}{x!} + \frac{A^N}{N!} \cdot \frac{N}{N-A}}$$

A = celkový nabídnutý provoz v hodinách(erlangech)

N = počet operátorů

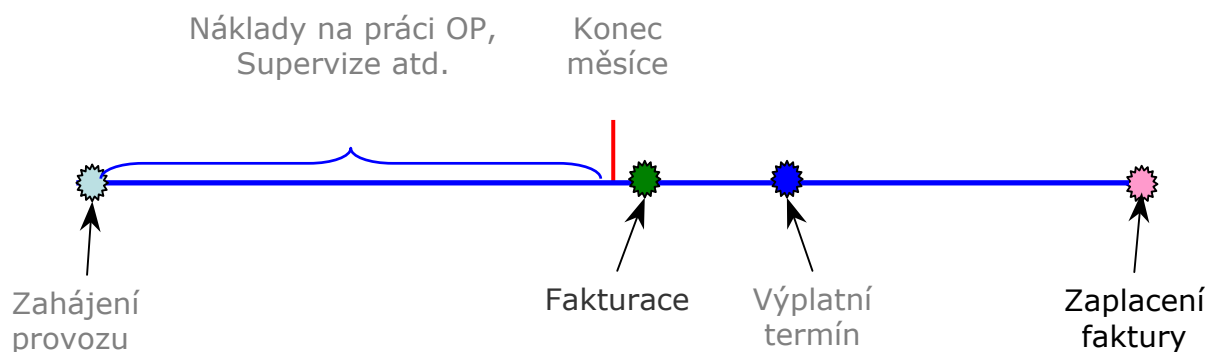
P(>0) = pravděpodobnost ASA (Průměrná rychlost odezvy) delší než 0

3.2 Plánování a kontrola kontaktních center

Finanční plánování

Ve výše uvedených skutečnostech jsme si vypočítali, jaké budou orientační náklady spojené s realizací projektu.

Musíme si ale uvědomit, že výnosy z projektů jsou většinou až ke konci kalendářního měsíce následujícího po zahájení provozu. Vypovídající je ukázka na časové ose.



Abychom se nedostali do finančních potíží, můžeme s klienty dohodnout zálohu, která pokryje práci OP. Lze vyjednat případně jiný způsob financování projektu.



Prostor pro Vaše poznámky

Kapacitní plánování a kontrola

Vycházíme ze znalostí z předešlé kapitoly - výpočet Erlang C a náklady spojené s projekty.

Když je *agentů víc*, než je třeba:

- vysoké náklady
- nevyužití pracovníků
- nuda

Když je *agentů méně*, než je třeba:

- nespokojení volající
- volající zavěšují
- delší hovory
- více chyb
- větší náklady
- stres a výměna agentů
- *efekt sněhové koule*



Prostor pro Vaše poznámky

RS Faktor (Rostered Staff Factor)

- Na telefonech sedí X agentů, ale CC potřebuje vždy RS x X agentů.
- RS faktor je koeficient, který vyjadřuje jaký podíl agentů bude dělat vždy něco jiného než brát hovory (dovolená, nemoc, školení, přestávky, nepřijdou do práce, toaleta, atd.)
- RS = naplánování agenti/agenti na telefonu
- Při plánování agentů musíme odhadnout RS faktor.
- Obvykle se RS faktor pohybuje někde mezi 1,1- 1,3

Cíl plánování počtu OP viz příloha 3.



Prostor pro Vaše poznámky

Naše doporučení

Při plánování berte v úvahu, že:

- hovory přicházejí náhodně,
- správné naplánování zdrojů (počet operátorů, kapacita technologie) má vliv na efektivitu provozu Call centra
- podceňování plánování se nevyplácí
- obecně nelze stanovit univerzální SL
- Service level není cíl sám o sobě. Komplementárně je nutno zvážit kvalitu, efektivitu využití zdrojů aj.
- když se Service level zlepší, produktivita jde dolů
- je nutné plánovat vždy víc agentů, než je třeba
- náklady na operátory a telefonní poplatky spolu souvisejí
- souhrnné ACD statistiky neposkytují obrázek skutečnosti

**Service Level je definován jako
odbavení X % obslužených hovorů do Y sekund.**

Service Level se vyjadřuje v %, protože dává nejpřesnější informaci o zkušenostech volajících do call centra a je nejstabilnějším měřídlem fronty. Vždy se uvádí za určitou časovou jednotku v závislosti na volbě reportingu.



Prostor pro Vaše poznámky

3.3 Technologické aspekty provozu kontaktních center

Technické vybavení call centra zahrnuje:

- technologie (pobočková ústředna, moduly ACD, CTI, výpočetní technika)
- telekomunikační přístup (propojení do jednotné telefonní sítě a k internetu a to s kapacitou pokrývající s rezervou maximální špičky)
- hlasový systém (IVR)
- interní informační systémy (MIS)
- SW pro poloautomatické plánování směn operátorů
- nahrávací zařízení (např. v případě bankovních transakcí)
- zákaznické systémy, CRM
- monitoring (dohled nad provozem, statistiky reporty)



Prostor pro Vaše poznámky

ACD Systémy

Automatic Call Distribution - systém, který automaticky třídí, distribuuje hovory, přehrává hlásky, vytváří reporty

Fungování call centra se neobejde bez telefonní ústředny, digitální spojovací jednotky a hlavně funkčního ACD systému.

Často se tak souhrnně nazývá server Call Centra (CC), tedy PBX/Switch.

Funkcionalita jednotlivých produktů na trhu je rozdílná, v podstatě jde ale o systém, který nasměruje hovor na konkrétního operátora, nebo skupinu operátorů za předpokladu aplikace určitých kritérií směrování.

Jako kritéria směrování může být například čas, ve který nám volající volá, nebo znalosti a jazyková vybavenost operátora.

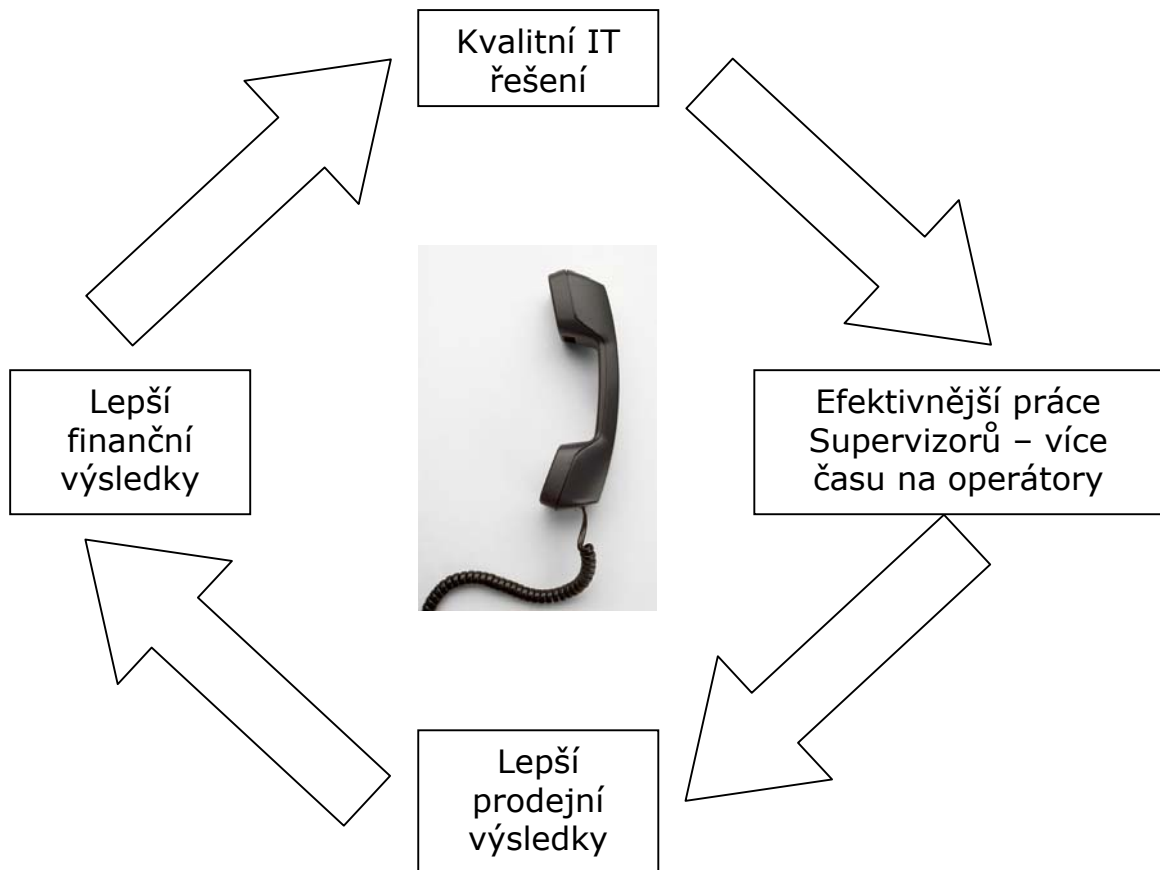


Prostor pro Vaše poznámky

IT Prostředí

Nejlépe dostupný a podporovaný systém je stále systém Windows. Veškeré aplikace vyvíjené pro operátory a v základu dodávané s telefonní ústřednou jsou bez problémů funkční na této platformě.

Důležitost dobrého IT řešení





Integrace

Nejlepším příkladem integrace telefonu a hlasu je IP technologie.

V současné době technologie SIP.

SIP - Session Initiation Protocol

- telefonní protokol, který poskytuje všechny služby potřebné pro uskutečnění telefonního hovoru prostřednictvím internetu. Je to jasný nástupce za protokol H.323 pro IP-telefonii
- velmi flexibilní a otevřený signalizační protokol, který zařizuje sestavení, provoz a ukončení multimediálního sezení
- vytvořeným kanálem mohou též v podstatě libovolná data, obvykle je to pochopitelně audio

***Grafické znázornění integrace a všech komunikačních procesů v CC
viz příloha 3.***



Prostor pro Vaše poznámky

4. Závěr semináře a diskuse

Seznam použité literatury

Květoslava Santlerová: Telemarketing v praxi; Grada

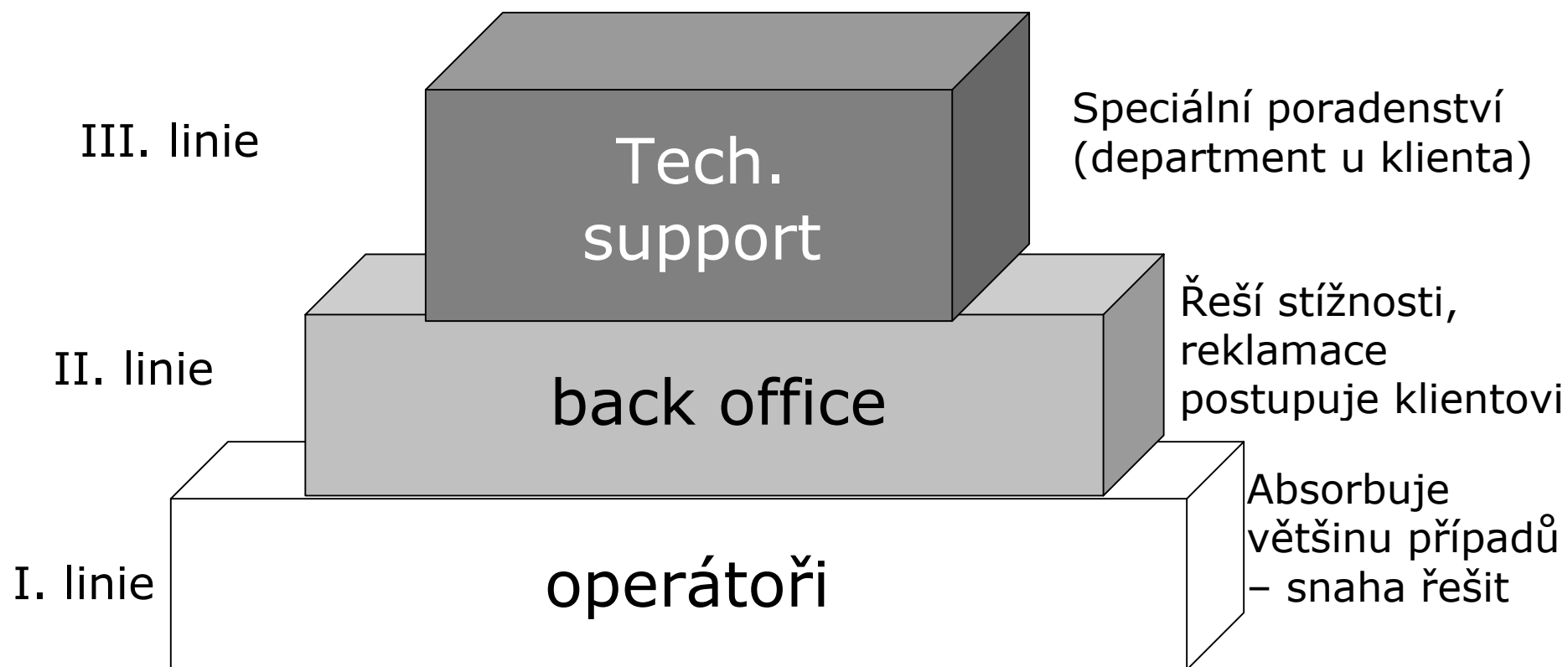
Brand Cleveland, Julia Maybend: Call Center Management; Call Center Press

Christ de Winterová: Prodej po telefonu – 2. vydání; Management Press

Konference: Telemarketing 2006, Praha (6. ročník)

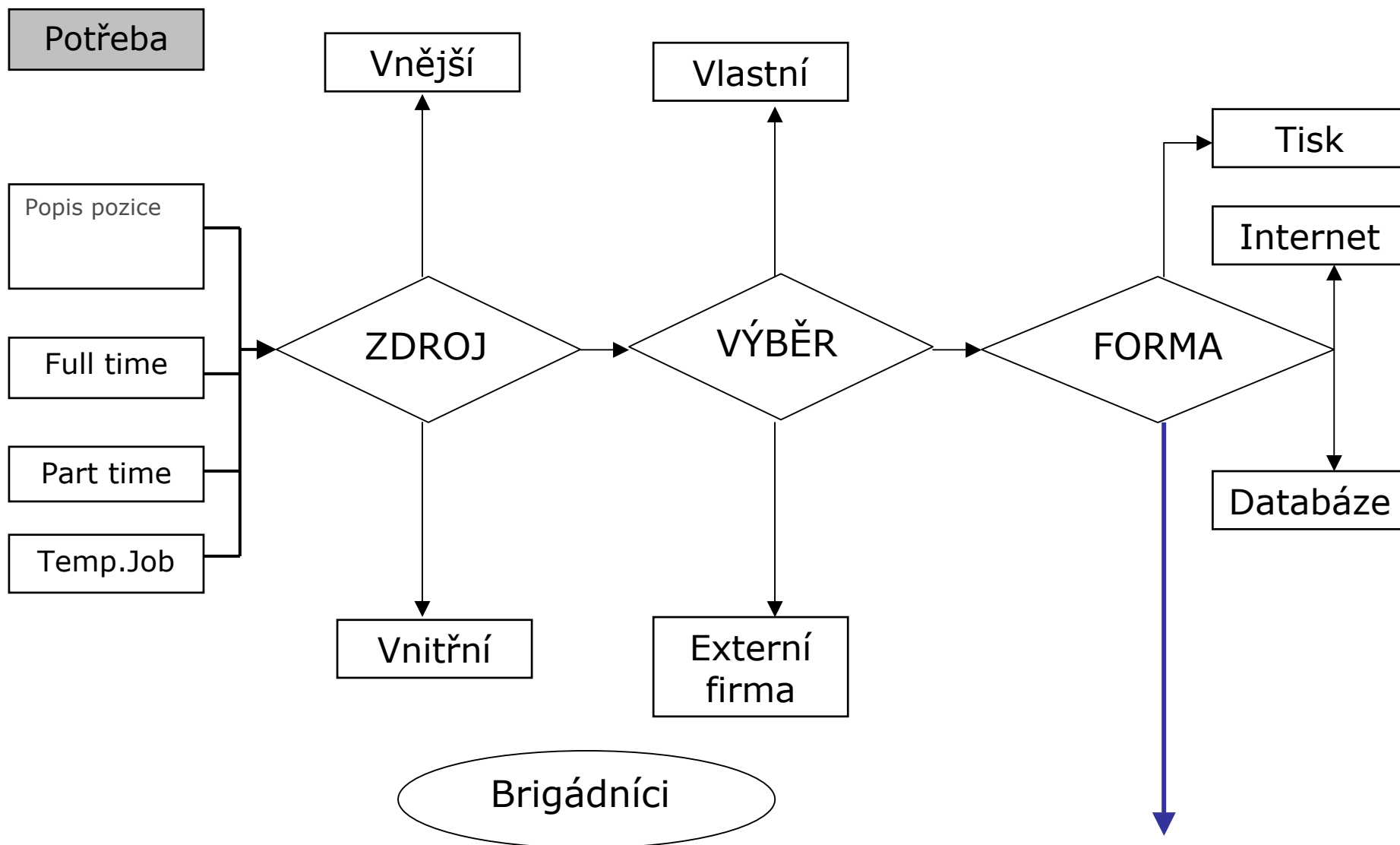
Příloha 1
Rozvržení infolinek v call centru

Infolinky - schéma



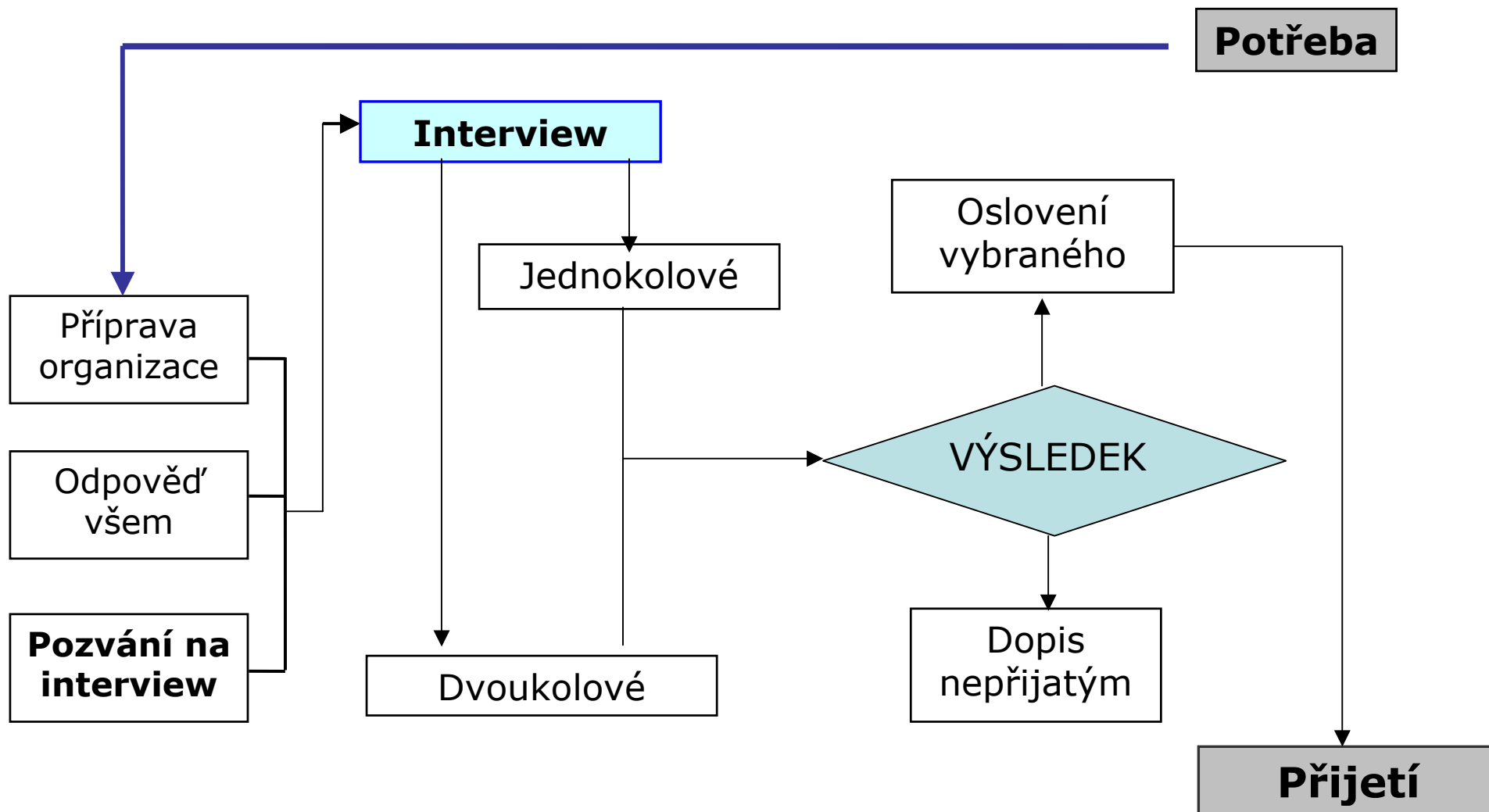
Příloha 2

Ukázka výběrového řízení v call centru - Výběrové řízení I.



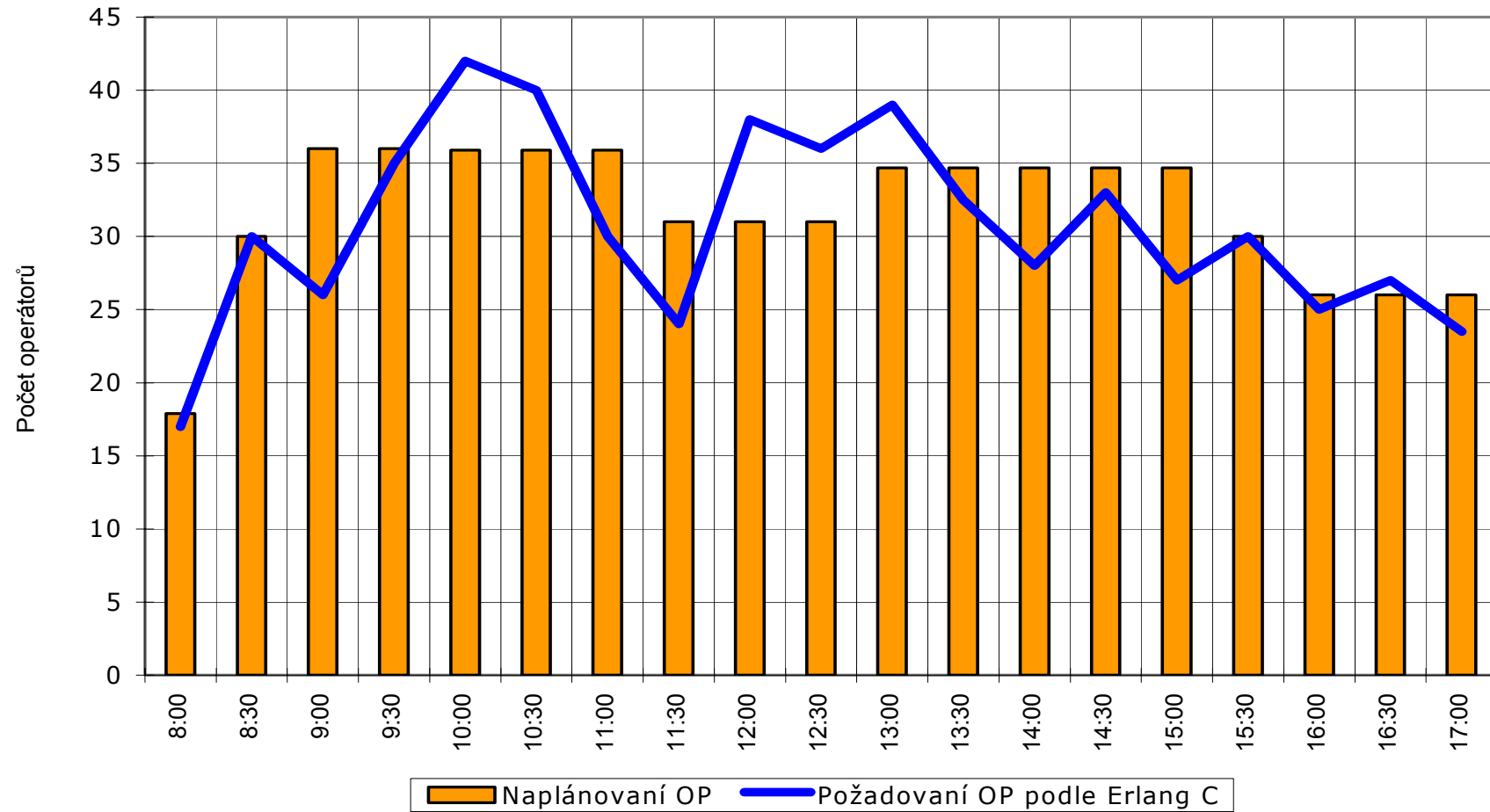
Příloha 2

Ukázka výběrového řízení v call centru - Výběrové řízení II.



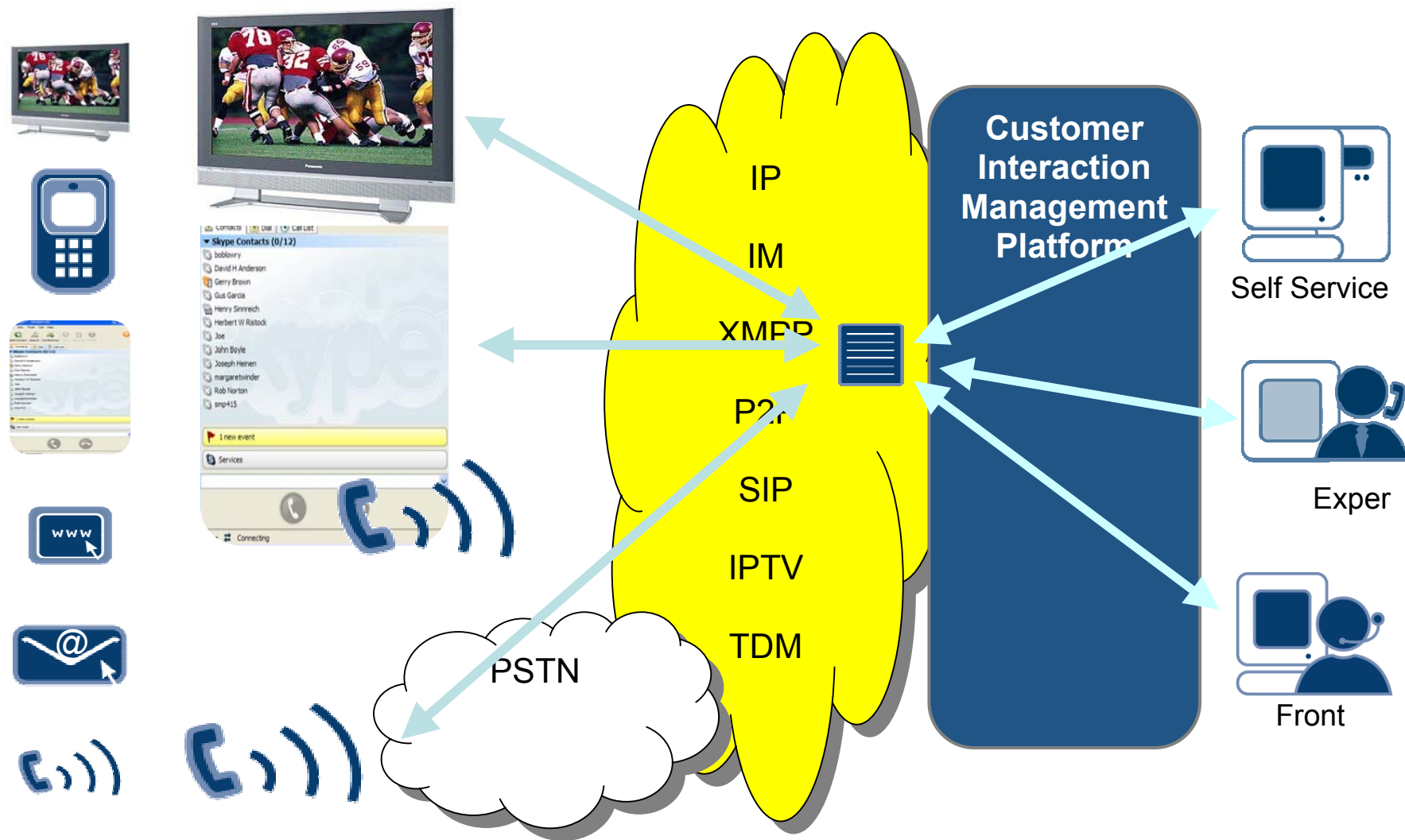
Příloha 3

Cíl plánování počtu OP



Příloha 4

Grafické znázornění integrace a všech komunikačních procesů v CC



Tato skripta jsou spolufinancována
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky