



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT**

POSTAVENÍ A ÚLOHA CALL CENTER (V TELEKOMUNIKACI)

POSITION AND FUNCTION OF CALL CENTRES IN TELECOMMUNICATIONS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHAL BLAŽEJ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ, CSc., MBA.

BRNO 2008

Licenční smlouva poskytovaná k výkonu práva užit školní dílo

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Michal Blažej

Bytem: Dolní Přím 48, 50316, Dolní Přím

Narozen/a (datum a místo): 14.1.1982, Chlumeck nad Cidlinou

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelká

se sídlem Kolejní 2906/4, 61200, Brno 12

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Postavení a úloha Call center (v telekomunikaci).

Vedoucí/ školitel VŠKP: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Ústav: ekonomiky.

Datum obhajoby VŠKP: červen 2008.

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v * :

tištěné formě – počet exemplářů1.....

elektronické formě – počet exemplářů1.....

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

Anotace

Tato diplomová práce zpracovává téma *Postavení a Úloha Call Center v Telekomunikaci*. Práce pojednává o alternativních způsobech komunikace zákazníka s mobilním operátorem, převážně prostřednictvím telefonu. Obsahem diplomové práce je charakteristika služeb, výčet jednotlivých způsobů komunikace mezi zákazníkem a mobilním operátorem, popis produktů T-Mobile CZ využívajících alternativních způsobů komunikace s operátorem, přehled činností Call centra T-Mobile CZ a výzkumná část. Cílem práce je nalezení doporučení a postupů pro zlepšení fungování a postavení Call centra v rámci skupiny T-Mobile. Na konci práce je připojeno několik příloh.

Anotace v anglickém jazyce

This diploma thesis deals with the topic of „*Position and Function of Call Centres in Telecommunications*”. It focuses on alternative ways of customer’s communication with the company mainly by mobile phone. The content of this work is the characteristics of services, the specification of ways of communication between the customer and the company, the description of T-Mobile’s products using the alternative ways of communication with the company, the survey of T-Mobile’s Call centre’s activities and the research part. The aim of this work is to find out recommendations and progressions for improvement of working and standing of Call centre within the T-Mobile group. At the end of the work there are added some appendixes.

Klíčová slova

Call centrum, samoobslužné kanály, Infolinka, mobilní služby, mobilní operátor, společnost T-Mobile, péče o zákazníky, komunikace se zákazníkem, SWOT analýza, servisně orientovaná architektura.

Keywords

Call center, self-services channels, Infoline, mobile services, mobile operator, T-Mobile company, customer services, communication with customers, SWOT analysis, service oriented architecture.

Bibliografická citace

BLAŽEJ, M. Postavení a úloha Call center (v telekomunikaci). Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 98s. Vedoucí práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně s použitím uvedené literatury a po odborných konzultacích s doc. Ing. Vladimírem Chalupským, CSc., MBA.

V Hradci Králové dne 23.5.08

Michal Blažej

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA. za odborné vedení, cenné rady a podporu při zpracování této diplomové práce. Rád bych také poděkoval oponentovi práce za poctivě a ochotně zpracovaný posudek práce.

Obsah

1. ÚVOD.....	9
1.1 METODICKÁ ČÁST	11
2. TELEKOMUNIKACE A TELEKOMUNIKAČNÍ SLUŽBY	12
2.1 VYMEZENÍ POJMU MOBILNÍ OPERÁTOR A JEHO ZÁKLADNÍ FUNKCE	12
2.2 MOBILNÍ SLUŽBY	12
2.3 MOBILNÍ OPERÁTOR - T-MOBILE CZ.....	13
2.3.1 Historie T-Mobile CZ.....	13
2.3.2 Profil T-Mobile CZ	14
2.3.3 Strategie T-Mobile CZ.....	15
2.3.4 Politika správy a řízení T-Mobile CZ.....	19
2.3.5 Skupina T-Mobile International.....	20
3. KOMUNIKACE OPERÁTORA SE ZÁKAZNÍKEM.....	22
3.1 ZNAČKOVÁ PRODEJNA VS. SAMOOSLUŽNÉ KANÁLY	22
3.2 SAMOOSLUŽNÉ KANÁLY	24
3.3 MŮJ T-MOBILE	25
1) Registrace do služeb T-Mobile	25
2) Jednorázové heslo	25
2) Automatická autorizace	26
3.4 IVR.....	28
3.5 SMS ROZHRANÍ	30
4. POSTAVENÍ A ÚLOHA CALL CENTRA U T-MOBILE	32
4.1 HISTORIE A VÝVOJ CALL CENTRA T-MOBILE	32
4.2 STRUKTURA CALL CENTRA TMCZ	33
4.3 NABÍDKA SLUŽEB JEDNOTLIVÝCH ÚTVARŮ	34
4.3.1 CS Operations department.....	34
4.3.2 CS Planning and controlling department	38
4.3.3 Customer Services Support department.....	43
4.3.4 CS Development department	45
4.4 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM ZÁKAZNICKÉHO CENTRA.....	47

4.4.1	Vzdělávání asistentů Call centra	47
4.4.2	Prověřování znalostí – testy.....	48
4.4.3	Sdílení znalostní - Intranet.....	49
4.5	KONTROLA KVALITY A EFEKTIVITY HOVORŮ	49
4.5.1	Kontrola kvality hovorů.....	49
4.5.2	Kontrola efektivity hovorů a využití pracovní doby.....	50
5.	PRAKTICKÝ VÝZKUM.....	51
5.1	SWOT ANALÝZA CALL CENTRA T-MOBILE.....	51
5.1.1	Strengths (silné stránky)	51
5.1.2	Weaknesses (slabé stránky)	52
5.1.3	Opportunities (příležitosti)	52
5.1.4	Threats (ohrožení).....	52
5.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	59
5.2.1	Pilotní studie a předvýzkum.....	60
5.2.2	Populační vzorek a technika výzkumu	60
5.2.3	Analýza dat a výsledky provedeného výzkumu	61
5.3	DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ ZJIŠTĚNÝCH Z PRAKTICKÉHO VÝZKUMU	64
6.	ZÁVĚR	69
7.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	71
8.	PŘÍLOHY.....	72

1. Úvod

Mobilní operátoři jsou nedílnou součástí našich životů. Spravují naše mobilní účty, poskytují nám širokou škálu mobilních služeb a produktů, zprostředkovávají kontakt s ostatními zákazníky. Komunikovat s operátorem můžeme nejenom na klasických kamenných pobočkách, ale také prostřednictvím alternativních kanálů jako samoobslužný internetový účet nazvaný Můj T-Mobile, IVR neboli automatický hlasový systém či T-Mobile Infolinka 4603, dále jen Infolinka.

Vývoj těchto služeb byl umožněn prudkým rozvojem moderních informačních a telekomunikačních technologií v posledních letech. Alternativní distribuční kanály využívají zákazníci ke komunikaci s mobilním operátorem pro získávání informací o produktech a službách či k ovládní svých mobilních účtů. Hlavní výhodou alternativních způsobů komunikace s operátorem je pohodlný a rychlý přístup a to téměř odkudkoliv. S vývojem moderních technologií bývá však stále frekventovanější otázka bezpečnosti alternativních kanálů.

V současné době se stále více prosazuje trend automatizace zákaznických služeb. Tento směr operátoři uměle podporují svou poplatkovou politikou, např. zvýhodňují služby, které si zákazník sám administruje nebo tyto služby nechávají bez poplatků. Vyšší cenou poskytování služeb na pobočce se firmy snaží zákazníka vést k masivnějšímu využívání alternativních kanálů, čímž významně snižují provozní náklady.

Jedním z alternativních kanálů, který hraje stále větší roli v komunikaci zákazník – mobilní operátor je Infolinka. Její nespornou výhodou je masovost a především jednoduchá dostupnost telefonní komunikace. Infolinka, je z pohledu operátora zajišťována Call centry, jejichž postavení a úlohu podrobně zkoumám v této diplomové práci.

Důvodem, proč jsem zvolil tuto problematiku za téma své práce, jsou kladné osobní zkušenosti s využíváním alternativních kanálů a především několikaletá pracovní zkušenost v Call centru společnosti T-Mobile CZ. Ve své práci bych chtěl poukázat na procesy fungování uvnitř Call centra T-Mobile CZ, na jeho postavení v rámci celé mobilní skupiny T-Mobile a v neposlední řadě na úlohu v komunikaci se zákazníkem.

Svou diplomovou práci koncipuji do čtyř tematických částí. V první z těchto částí charakterizuji mobilního operátora jako podnikatelský subjekt, poukazují na jeho

základní funkce a povinnosti. Zároveň popisují základní rozdělení mobilních služeb. Na konci první kapitoly je stručné představení mobilního operátora T-Mobile CZ, potažmo celé telekomunikační skupiny.

V druhé části se již zaměřuji na jednotlivé způsoby komunikace mezi zákazníkem a operátorem. Nejprve porovnávám komunikaci prostřednictvím pobočkové sítě a alternativními kanály obecně. Zmiňuji výhody a nevýhody obou způsobů. Ve větší části pak rozebírám trendy telekomunikace v této oblasti. Dále popisují konkrétní služby T-Mobile CZ, které využívají různých alternativních druhů komunikace s operátorem, Můj T-Mobile, IVR a SMS rozhraní. Uvádím základní parametry a možnosti těchto služeb, podmínky poskytnutí a zabezpečení.

Ve třetí části se zabývám úlohou Call centra v komunikaci se zákazníky. Stručně popisují jeho historii, vývoj a současnou strukturu. V převážné části třetí kapitoly rozebírám veškeré činnosti, které Call centrum T-Mobile zajišťuje pro svou mobilní skupinu. Uvádím také osobní zkušenosti z praxe a popisují jednotlivé procesy uvnitř Call centra T-Mobile CZ.

V poslední části, kterou je praktický výzkum, zhodnocuji současný stav a pozici Call centra T-Mobile CZ na trhu. Nejprve identifikuji silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby Call centra T-Mobile CZ následně provádím dotazníkové šetření. Na základě zjištěných výsledků z praktického výzkumu vyslovuji doporučení a návrhy na zlepšení jednotlivých procesů.

Pro kvalitní zpracování této práce a získání objektivních znalostí jsem využil odbornou literaturu s příslušným zaměřením. S tím mi mj. pomohl Zákon č. 151/2000 Sb., o telekomunikacích. Většina odborných publikací je v současné době dostupná. Jediný problém byl u některých dříve vydaných publikací a to neúplnost či neaktuálnost informací o možnostech služeb využívajících alternativních kanálů. Tento problém jsem eliminoval aktuálními informacemi z internetových mobilních portálů. V části zaměřené na nabídku činností Call centra se opírám zejména o vlastní zkušenosti.

1.1 Metodická část

Cílem této práce bylo nalezení optimalizačních doporučení a postupů pro zlepšení fungování a celkového postavení Call centra v rámci celé mobilní skupiny T-Mobile a zároveň upevnění pozice důležitého komunikačního prostředku při jednání operátora se zákazníkem.

Pro určení současného stavu a pozice Call centra T-Mobile CZ na trhu jsem vycházel z vlastních zkušeností, zpracoval jsem SWOT analýzu, nebo-li strategickou analýzu silných a slabých stránek zejména se zaměřením na interní prostředí Call centra a příležitostí a hrozeb, kterým je vystaveno. Analyzoval jsem jednotlivé procesy a činnosti prováděné Call centrem, organizaci jako celek, lidské zdroje a používané technologie. Posléze celou SWOT analýzu komentuji.

K podpoře závěrů a doporučení jsem provedl dotazníkové šetření. Vzhledem k rostoucí aktivitě Call centra v oblasti telemarketingu jsem klientský dotazník zaměřil právě na prodej produktů po telefonu. Hlavním cílem prováděného šetření bylo stanovit vhodná doporučení, která by zvýšila úspěšnost telemarketingových kampaní. Před samotným výzkumem jsem pro ověření použitých metod provedl tzv. předvýzkum a to ústní formou. Ověřil jsem si, že respondenti bez problémů rozumí zadání otázek, a že jsou schopni na ně odpovědět.

Samotný výzkum byl proveden e-mailovou formou a osobním dotazováním před kamennými obchody T-Mobile CZ. E-mailem bylo rozesláno 100 dotazníků. Po upomínání s žádostí o zodpovězení otázek jsem získal celkem 54 vyplněných dotazníků. Ústní formou bylo vyplněno 90 dotazníků. Celkově jsem tedy nashromáždil 144 relevantních dotazníků. Na základě výsledků z praktického výzkumu jsem navrhl optimalizační kroky, které ústí v doporučení, jakým směrem by se mohlo Zákaznické centrum T-Mobile CZ ubírat.

2. Telekomunikace a telekomunikační služby

2.1 Vymezení pojmu mobilní operátor a jeho základní funkce

Mobilní operátor je ve své podstatě podnikatelský subjekt, který má řadu specifických rysů vyplývajících z jeho působnosti na telekomunikačním trhu. Základní cíl činnosti mobilního operátora však zůstává stejný jako u jiných běžných podniků, ať už je to maximalizace tržní hodnoty podniku, či maximalizace zisku při určité míře rizika.

Mobilní operátor bývá obvykle charakterizován jako „subjekt který má oprávnění k provozování veřejných telefonních sítí anebo k poskytování veřejné telefonní služby.“¹

Z právního hlediska je vymezení pojmu mobilní operátor širší a je ustanoveno v Zákoně č. 151/2000 Sb., o telekomunikacích. Tato norma definuje základní podmínky, které musí mobilní operátor splňovat.

Podle odst. 1 § 1 tohoto zákona jsou to tyto podmínky:

- a) podmínky pro zřizování a provozování telekomunikačních zařízení a telekomunikačních sítí
- b) podmínky pro poskytování telekomunikačních služeb

Telekomunikační licenci, tedy povolení působit jako operátor, uděluje Český telekomunikační úřad, který má na rozhodnutí o udělení či neudělení licence maximálně 240 dnů od doručení žádosti.

2.2 Mobilní služby

Jako mobilní služby označujeme ucelenou nabídku služeb, které mohou mobilní operátoři samostatně nabízet zákazníkovi (většinou za úplatu). U jednotlivých mobilních produktů můžeme kromě odlišností pozorovat některé společné rysy:

- *Hlasové služby*. Pro základní určení mobilní služby slouží velmi jednoduchá pomůcka. První skupina služeb je označena podle základního předpokladu, aby mohla být služba využita, a to použitím hlasu. Pro hodnotu mobilní služby jsou rozhodující nemateriální faktory, naopak vliv materiální části je zanedbatelný. Z nemateriálního charakteru mobilních služeb plynou dvě zásadní vlastnosti: nejsou skladovatelné (tzn.

¹ Zákon č 151/2000 Sb., o telekomunikacích § 2 odst. 18

ze strany mobilního operátora je vyloučena možnost „předzásobení“) a jsou abstraktní (nejsou viditelné – pro upoutání zákazníků a následný úspěšný prodej jednotlivých produktů je zapotřebí kvalitní reklama) Jako příklad hlasové služby můžeme uvést hlasovou schránku².

- *Nehlasové služby*. Druhou skupinu služeb tvoří produkty, při jejichž využití nehraje hlas žádnou roli. Mají však stejné vlastnosti jako hlasové služby, to znamená nejsou skladovatelné a jsou abstraktní. Jako příklad můžeme uvést datové služby;

- *Vzájemná propojenost a podmíněnost*. Vyplyvá z vlastní podstaty některých služeb, kde jeden produkt nemůže fungovat bez druhého (např. mobilní operátor nemůže aktivovat službu MMS³, aniž by zákazníkovi rovnou nezaktivoval službu GPRS⁴) nebo spočívá ve vědomém propojení produktů s cílem nabídnout kvalitnější služby, tj. výhodnější podmínky pro zákazníka (např. automatické zrušení účtování podrobného výpisu za hovory v případě, že si zákazník aktivuje elektronické vyúčtování služeb).

2.3 Mobilní operátor - T-Mobile CZ

T-Mobile CZ je součástí nadnárodní skupiny operátorů mobilních telefonních sítí, vlastněná německou korporací Deutsche Telekom. T-Mobile rozšiřuje své působení skupováním mobilních operátorů v jednotlivých zemích.

2.3.1 Historie T-Mobile CZ

Vítězem nabídkového řízení ministerstva hospodářství na mezinárodního partnera Českým radiokomunikacím se stalo dne 14. března 1996 konsorcium CMobil. Jedenáct dnů poté (25. března 1996) bylo slavnostně předáno „Pověření k provozování sítě mobilních telefonů GSM⁵“. Přibližně za čtvrt roku (23. června 1996) byla u obchodního soudu registrována nová společnost RadioMobil, která zahájila provoz sítě mobilních telefonů.

Majoritním vlastníkem společnosti RadioMobil byl Deutsche Telekom a protože vlastnil více mobilních operátorů po celém světě, rozhodl se jejich jména sjednotit. Jako

² schránka, která slouží k namluvení vzkazu

³ multimediální zprávy obsahuje texty, obrázky, videa, zvuky či animace

⁴ mobilní datová služba přístupná pro uživatele GSM mobilních telefonů

⁵ globální systém pro mobilní komunikaci

nový název pro všechny tak bylo vybráno spojení T-Mobile, pod kterým už fungoval mobilní operátor v Německu. Postupná změna názvu Paegasu na T-Mobile CZ tak začala 2. dubna 2002 a jméno Paegas se definitivně ztratilo 30. června 2002.

Dosud nejvýraznější změnou v historii společnosti byla tedy proměna lokální značky Paegas na globální značku T-Mobile CZ a začlenění společnosti do nadnárodní skupiny T-Mobile.

2.3.2 Profil T-Mobile CZ

T-Mobile CZ je dynamická a inovativní telekomunikační společnost zaměřená na poskytování kvalitních služeb prostřednictvím nejmodernějších technologií, se silným kapitálovým zázemím, profesionálním národním a mezinárodním know-how a s významnými strategickými vazbami v zahraničí. T-Mobile CZ je operátorem veřejné mobilní komunikační sítě standardu GSM a je oprávněn provozovat síť třetí generace UMTS⁶.

T-Mobile CZ má v ČR 5,27 milionu klientů, kteří jsou obsluhováni na 30 značkových prodejnách, 32 partnerských prodejnách a samozřejmě prostřednictvím Call center na bezplatné telefonní lince.

Vedle tarifních programů nabízí T-Mobile služby pro majitele předplacených karet pod značkou Twist či služby šité na míru firemní klientele i veřejným institucím. Zákazníci využívají kromě hlasových služeb a textových zpráv v čím dál větší míře nehlasové služby, jako jsou datové přenosy prostřednictvím technologií GPRS, Wi-Fi⁷, EDGE⁸ a UMTS. Velké oblibě se těší i zprávy MMS či multimediální služby na mobilním portálu t-zones⁹.

Síť T-Mobile dnes pokrývá přes 99,7 % české populace. Velké úsilí společnost věnuje dalšímu rozvoji pokrytí v oblasti datových služeb. Dostupnost služby EDGE byla do dnešního dne rozšířena na 80% celého území České republiky a nadále bude pokračovat. Společnost představila Internet 4G, se kterým se zákazník stává absolutně mobilní i v rámci datového připojení. Do konce roku uvede T-Mobile CZ do provozu

⁶ nástupník systému GSM

⁷ lokální bezdrátová síť

⁸ datový přenos pomocí GPRS

⁹ internetový portál společnosti T-Mobile CZ

vysokorychlostní síť UMTS na bázi technologie TDD¹⁰. Spuštěním této sítě nabídne T-Mobile CZ plnohodnotnou alternativu k ADSL¹¹. Přidanou hodnotou a výhodou pro zákazníky je mobilita takového přístupu. Spuštění sítě třetí generace tak zkvalitní a rozšíří nabídku v oblasti datových služeb, jejichž obliba u zákazníků neustále roste.

Přední pozici T-Mobile CZ v oblasti inovací a jeho přínos k rozvoji mobilního trhu v minulosti potvrdila řada domácích i mezinárodních ocenění. Od svého založení přitom společnost klade důraz na kvalitu nabízených služeb. Také za tento přístup získala v poslední době několik uznání. Na konci roku 2003 T-Mobile CZ jako jediný český mobilní operátor obdržel ocenění kvality podle evropských měřítek – Committed to Excellence (Odhodlání k úspěchu). Na sklonku roku 2004 společnost dosáhla druhého stupně, nazvaného Recognised for Excellence (Uznání za úspěch), poté, co jí Rada ČR pro jakost udělila nejvýznamnější ocenění za management kvality – Národní cenu České republiky za jakost.¹²

T-Mobile CZ je členem mezinárodní telekomunikační skupiny T-Mobile International. Hlavní přínosy tohoto členství spočívají ve světoznámé globální značce, v možnosti sdílení cenných znalostí a zkušeností a v neposlední řadě v efektivním postupu při společném nákupu, vývoji a uvádění nových služeb. Zákazníci mohou díky mezinárodnímu zázemí firmy T-Mobile i za hranicemi počítat s dostupností služeb, na něž jsou zvyklí z domova, a využít jednotné, velmi výhodné ceny volání.

2.3.3 Strategie T-Mobile CZ

T-Mobile CZ chce svým zákazníkům i nadále poskytovat kvalitní služby a vynikající péči. Svou současnou pozici chce využít i k zajištění rostoucího a udržitelného výnosu svých akcionářů.

Klíčové strategické oblasti, na které se firma soustředí jsou nazvány Big 6. Jsou jimi No. 1 – Our Future, náhrada pevných linek, zákaznická spokojenost, posílení značky T-Mobile, Save for Growth a firemní kultura.

¹⁰ uplink i downlink na stejné frekvenci

¹¹ připojení k internetu přes pevnou linku

¹² VÝROČNÍ ZPRÁVA 2006, t-mobile.cz (http://t-ile.cz/FileStorage/Vyrocnizprava_2006.pdf, 15.12.2006)

No. 1 – Our Future – prvenství v nejdůležitějších finančních ukazatelích

První ze šestice iniciativ nepředstavuje pro společnost nic neznámého. Jedná se o pokračování programu No. 1 – Our Future, tentokrát však se zaměřením na druhý z obou cílů – dosažení prvenství v oblasti hodnoty společnosti. Prvního cíle tohoto dlouhodobého programu, stát se jedničkou v počtu aktivních zákazníků (v roce 2006), se vloni podařilo dosáhnout, do konce roku 2008 by se T-Mobile chtěl stát jedničkou v nejdůležitějších finančních ukazatelích, a tím i v hodnotě společnosti. Již v minulém roce se společnosti podařilo snížit odstup od O₂¹³ v oblasti příjmů o miliardu korun a zatímco se ukazatel EBITDA, tedy zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací, se u O₂ snížil o 1,8 procenta, u TMCZ¹⁴ vzrostl o 8,3 procenta.

Aby T-Mobile CZ dosáhl pozice jedničky i z pohledu finančních ukazatelů, zaměřil se především na pokračování aktivit v rámci iniciativy "Get&Lock". V části "Get" bude klást důraz na získávání nových zákazníků od konkurence a zvýší počet prodaných datových karet i tarifů. V části "Lock" se zaměřil na retence a migrace zákazníků z předplacených služeb na tarifní. Pro zvýšení ukazatele ARPU¹⁵, bude společnost také nabízet více hlasových, datových i SMS balíčků a dalších atraktivních nabídek pro nové, především tarifní zákazníky.

Nahrazení pevných linek

Významnou tržní příležitostí pro TMCZ je oblast hlasových a datových služeb, které dnes nabízejí svým zákazníkům tuzemští poskytovatelé pevných linek. V současné době používá nejstarší a nejpomalejší pevné vytáčené připojení k internetu, tzv. Dial-up, více než 950 tisíc uživatelů, u tzv. DSL širokopásmového připojení jde o více než 221 tisíc uživatelů. Pro tyto zákazníky přináší TMCZ jednoduchou a především mobilní alternativu – připojení prostřednictvím GPRS/EDGE či služby Internet 4G. Pokrytí signálem EDGE se bude i v dalších letech zvyšovat a na trh přijdou nové mobilní telefony s podporou této technologie. V oblasti připojení prostřednictvím technologie UMTS TDD, nabízené v rámci služby Internet 4G, také dojde k významnému rozšíření

¹³ společnost Telefónica O₂

¹⁴ T-Mobile Czech republic a.s.

¹⁵ průměrná útrata zákazníka

pokrytí. Díky možnosti využití frekvence 872 MHz bude signálem 4G pokryto kromě Prahy dalších 86 měst v České republice.

Na trh také byla uvedena revoluční služba web'n'walk, která umožní jednoduchý přístup na internet pomocí mobilního telefonu. V oblasti hlasu se zaměřuje na nejúspěšnější nabídku Pevná+¹⁶.

Díky těmto aktivitám a novým atraktivním datovým balíčkům a službám, bude společnost moci zákazníkům nabídnout plnohodnotné služby srovnatelné se službami, které využívají prostřednictvím své pevné linky. Nebudou tak už mít jediný důvod, proč platit paušální poplatek za pevnou linku a současně za mobilní telefon. V rámci jedné ceny u T-Mobile CZ tak budou moci využít všechny služby najednou.

Nejlepší v zákaznické spokojenosti

Koncem roku 2002 byl TMCZ na základě průzkumů lídrem v oblasti zákaznické spokojenosti. Bylo tomu tak ještě o rok později, od té doby se však trend obrátil a T-Mobile na žebříčku oproti konkurentům začal ztrácet. Koncem roku 2004 byly rozdíly ještě poměrně těsné, v závěru loňského roku však již bylo patrné, že nejvíce jsou zákazníci spokojeni s Vodafone (dříve Oskar), nejméně s O₂ (dříve Eurotelem) a TMCZ se nachází uprostřed, s poměrně velkým odstupem od společnosti Vodafone.

V rámci této strategické iniciativy tak bylo připraveno několik dílčích aktivit, které mají za cíl zvýšit spokojenost zákazníků se službami a produkty. Jde především o implementaci nového způsobu hodnocení spokojenosti – tzv. Net Promoter Score. Zákazníci budou v rámci tohoto měření dotazováni, zda by T-Mobile CZ doporučili svým známým. Pouze pokud odpoví určitě či spíše ano, získáme kladný bod. Ve všech dalších případech, pokud odpoví možná, nevím či asi ne, bude hodnocení opačné. Prostřednictvím tohoto jednoduššího hodnocení bude možné lépe sledovat trendy zákaznické spokojenosti a reagovat na ně. Samozřejmě budou i nadále pokračovat další standardní metody měření spokojenosti, jako je například mezinárodní srovnávání spokojenosti se značkovými prodejny Mystery Shopping.

¹⁶ výhodné volání do pevné sítě (1kč/1minuta volání)

Značka T-Mobile blíže k mladé generaci

V rámci šestice strategických iniciativ samozřejmě nesmí chybět zaměření na značku. T-Mobile CZ chystá marketingové aktivity, které mají za cíl přiblížit značku T-Mobile CZ více mladým lidem. Také značka Twist¹⁷ prochází velkou proměnou. Její komunikace se přiblíží značce T-Mobile a více než ji bude prezentovat předplacenou službu. V této souvislosti dozná úpravy i samotné logo Twist. Kromě správného zaměření značky hraje také roli větší sdílení mezinárodních marketingových kampaní v rámci celé skupiny T-Mobile. Příkladem může být například kampaň služby web'n'walk¹⁸, která běží v Německu a v rámci České republiky.

A proč mladá generace? Odpověď je jednoduchá. Především mladí lidé jsou průkopníci nových technologií a služeb, jejich očekávání jsou velká, jsou nároční a v budoucnu budou představovat velkou kupní sílu. Pokud se společnosti podaří správně zacílit své kampaně a produkty na tuto skupinu, může brzy slavit úspěchy i u zákazníků, ke kterým by se jinak těžko dostávala.

Značka T-Mobile podporuje i sponzoringové projekty. Budou realizovány významné projekty v oblasti hudby, cyklistiky a především fotbalu. Nejvýznamnější aktivitou v oblasti fotbalu je letošní mistrovství Evropy ve fotbale v Rakousku a Švýcarsku, které sponzoruje koncern Deutsche Telekom. TMCZ je hlavním partnerem české fotbalové reprezentace. V této souvislosti budou pro zákazníky připraveny velmi atraktivní produkty a služby.

V zaměření na podporu hudby pokračuje spolupráce s největším promotérem v České republice – společností Interkoncerts a plánuje se také rozšíření aktivit v rámci projektu t-music.

Save for Growth

Tento program je zaměřen na analýzu všech nákladů, nalezení úspor a jejich zpětné reinvestice do tržních aktivit. V roce 2005 bylo uspořeno více než stanovoval cíl, 15,4 milionu eur. Přes polovinu z těchto úspor bylo zpětně investováno zejména v rámci Get&Lock aktivit.

Tento program bude i nadále pokračovat s cílem uspořit dalších 20 milionů eur, které mají za cíl dosažení pozice jedničky v oblasti hodnoty společnosti.

¹⁷ předplacená karta

¹⁸ přístup k internetu prostřednictvím mobilního telefonu

Posílení firemní kultury

Ve firemní kultuře bylo definováno pět základních oblastí. Šlo o leadership, systém hodnocení zaměstnanců, rituály, komunikaci a pracovní prostředí.

Naplnění dlouhodobé mise

TMCZ chce být nejuznávanějším poskytovatel služeb. Chce být zákaznický orientovanou společností, která bude zákazníkům nabízet kvalitní a spolehlivé produkty a služby. Chce také zákazníkům přinášet uživatelský zážitek z používání mobilních služeb. Značka T-Mobile by měla být pro zákazníky symbolem spolehlivosti, kvality, inovace a spokojenosti.

2.3.4 Politika správy a řízení T-Mobile CZ

V oblasti řádné správy společnosti je Česká republika, jako člen Evropské unie, povinna respektovat mezinárodně uznávané principy a standardy správy a řízení. T-Mobile cítí zodpovědnost ke svým významným zahraničním akcionářům a zároveň si uvědomuje důležitost těchto principů. Proto si je bere za své a postupně je ve své činnosti naplňuje.

Představenstvo společnosti (viz. Příloha č.1) má v souladu s požadavky zákona č. 513/1991 Sbírky, plně exekutivní složení. Jeho členové jsou voleni Valnou hromadou společnosti. Spojená funkce předsedy představenstva a generálního ředitele odpovídá požadavkům Zákona o telekomunikacích na exekutivní představenstvo. O složení představenstva a jeho profesních i osobních předpokladech k řádnému vykonávání funkcí jsou akcionáři společnosti (viz. Příloha č.2) a s nimi i její zákazníci informováni pravidelným zveřejňováním všech, zákony předepsaných údajů v pravidelných zprávách.

Představenstvo na pravidelných zasedáních, která se konají jednou týdně, projednává strategické cíle a chod celé společnosti. Řídí se pevně stanoveným programem, který je sestavován jednotlivými členy představenstva na základě strategického kalendáře hlavních témat a dalších dokumentů operativnějšího charakteru.

Dozorčí rada (viz. Příloha č.3) má dle stanov společnosti šest členů, kteří jsou zástupci vlastníků a zaměstnanců. Čtyři z nich jsou voleni Valnou hromadou a dva jsou voleni zaměstnanci společnosti. Jednou z hlavních funkcí dozorčí rady je kontrola

účetních dokladů o hospodaření firmy a s tím související připomínky k účetní uzávěrce včetně návrhu na rozdělení zisku.

Na jednáních dozorčí rady jsou pravidelně účastni také členové představenstva. Jejich funkce mimo jiné spočívá v připravování materiálů k projednávaným tématům, které jsou posléze s patřičným předstihem zasílány členům dozorčí rady, aby měli dostatek času na jejich prostudování. Na zasedáních členové představenstva prezentují své zpracované materiály a dozorčí rada vznáší během tohoto jednání podněty nebo případné požadavky na předložení dodatečných dokumentů. Tyto požadavky jsou projednávány na následujícím zasedání.

Dozorčí rada se dělí na dva výkonné orgány - Výbor auditu a Výbor pro odměňování. Oba orgány pravidelně zasedají, informují dozorčí radu o své činnosti a dávají jí různá doporučení k právě projednávaným záležitostem. Úkolem dozorčí rady je tyto podněty projednávat a schvalovat.

Jednou z pravomocí dozorčí rady je výběr vnějšího auditora společnosti. Ten na pravidelných jednáních výboru auditu kontroluje finanční výkazy a jejich validitu k situaci a výkonnosti T-Mobile CZ. Auditor tak zajišťuje nezávislý, kompetentní a kvalifikovaný pohled na fungování celé společnosti.

2.3.5 Skupina T-Mobile International

Zákazníci T-Mobile cestují po celém světě, a kdekoli jsou, chtějí bez problémů používat svůj mobilní telefon. Charakteristická značka T-Mobile, s níž se na mezinárodních trzích setkávají, a která jim zaručuje stejnou kvalitu kdekoli, je pro ně důležitým orientačním bodem. Sama o sobě je nejen významnou hodnotou ale i symbolem spolehlivosti, jednoduchosti a inspirace. Odráží se v ní společné úsilí všech zaměstnanců porozumět potřebám zákazníků a poskytovat jim spolehlivé a konzistentní služby. V dnešní době není důležité pouze přinášet nejmodernější technologie – zákazníci se zajímají spíše o mobilní řešení, která jsou relevantní pro jejich život, inspirují je, mají příznivou cenu a snadno se používají. K tomu, aby T-Mobile dokázal naplnit svoji misi stát se nejuznávanějším poskytovatelem služeb, jehož snahou je přinášet každému skutečnou volnost pohybu, potřebuje tedy kromě jasné strategie rovněž silnou značku. Tento impuls nechal vzniknout nejsilnější telekomunikační vazbu T-Mobile International.

Značka T-Mobile International se snaží být jednou z nejsvětovějších firem. Její touhou je stát se stejně proslavenou značkou jako je Coca-Cola, Nike nebo Intel. K tomu by jí měla napomoci velmi silná pozice vybudovaná na telekomunikačních trzích v Evropě a USA.

T-Mobile International stojí celkem na 14 společnostech, které jsou ve svých zemích opravdovou špičkou a společně pod novou globální obchodní značkou budou velkým konkurentem francouzskému Orange, britským Vodafone a mmO2 (dříve BT mobile).

Do Skupiny T-Mobile International patří tyto společnosti:

- Německo - dříve T-D1
- USA - dříve VoiceStream Wireless
- Velká Británie - dříve One 2 One
- Česko - dříve Paegas
- Nizozemsko - dříve Ben + Orange
- Rakousko - dříve Max.mobil
- Slovensko - dříve Eurotel Bratislava
- Chorvatsko - dříve Cronet, HT Mobile
- Polsko - stále Era
- Maďarsko - dříve Westel
- Makedonie - dříve Mobimak
- Černá Hora - dříve Monet

3. Komunikace operátora se zákazníkem

3.1 Značková prodejna vs. Samoobslužné kanály

Operátor byl v minulosti odkázán na klasický způsob komunikace se zákazníkem, tedy na návštěvy kamenných poboček zákazníky. Postupem času však došlo i v této oblasti ke vzniku nového trendu.

Pojem Samoobslužný kanál¹⁹ označuje alternativní²⁰ formu komunikace mezi operátorem a jeho zákazníky. Samoobslužné kanály umožňují zákazníkovi pohodlný a rychlý přístup na mobilní účet 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce a to téměř odkudkoliv.

Vývoj těchto služeb byl umožněn prudkým rozvojem moderních informačních a telekomunikačních technologií, především internetu. Ten splňuje základní požadavky na komunikaci operátora se zákazníkem, jako jsou prezentace operátora, individuální přístup ke každému zákazníkovi, možnost rychlé reakce, široké možnosti získání informací a zároveň nenarušuje soukromí svých zákazníků. Samoobslužné kanály tak získávají čím dál větší počet svých příznivců a už nejsou jen výsadou mladé generace.

Jedním z hlavních důvodů rostoucího zájmu o správu mobilního účtu prostřednictvím alternativních kanálů je snadnější dostupnost dat a úspora času. Zákazníci nemusí brát ohled na otevírací dobu prodejen, nemusí zbytečně trávit čas v dopravních prostředcích cestou do své nejbližší prodejny nebo v nekonečných frontách na prodejních místech. Z pohodlí domova nebo kanceláře si mohou během několika minut zkontrolovat vyúčtování, vytisknout podrobný výpis hovorů, stáhnout oblíbené obrázky, hry, melodie, zkontrolovat a administrovat nastavené služby. Samozřejmostí je možnost nastavení tarifních zvýhodnění či jejich případné rušení. Nabídka služeb a produktů dostupných přes samoobslužné kanály se navíc neustále rozšiřuje a přizpůsobuje potřebám zákazníků.

Důvodem razantní podpory samoobslužných kanálů ze strany mobilního operátora však není jen zvyšování pohodlí svých zákazníků ale také významné snižování provozních nákladů, zejména nákladů na administrativní síly, které musely se zákazníkem osobně jednat. Operátor svou poplatkovou politikou zvýhodňuje služby,

¹⁹ Zákazník sám vyřeší vlastní požadavek.

²⁰ Elektronické a telekomunikační kanály.

kteří si zákazník administruje sám, respektive zdražuje úkony na prodejnách, čímž se snaží své zákazníky více namotivovat k využívání alternativních kanálů. Platba faktury na značkové prodejně vyjde několikanásobně draž, než platba prostřednictvím samoobslužného kanálu. Růst zájmu o alternativní kanály tedy mobilní operátor sám uměle podpořil.

Samoobslužný kanál je pro zákazníky stále atraktivnější a zájem o tuto službu neustále roste. Většina jednoduchých administrací ale i prodej produktů se přesune z pobočkové sítě právě na tento alternativní kanál komunikace zákazníka s mobilním operátorem. Přesto operátor nepodceňuje význam osobních návštěv a i nadále rozšiřuje své pobočkové sítě, stejně jako další způsoby obsluhy zákazníků. Kamenné obchody se postupně stanou pouze zákaznickými centry. Těžiště značkových prodejen tak bude spočívat spíše v poradenských službách.

Preferování samoobslužných kanálů se ale nijak nevyklučuje s trendem budování nových prodejen, jak by se tomu mohlo zpočátku zdát. Jedním z hlavních důvodů je široké spektrum nabízených produktů. V rozsáhlé nabídce se klienti orientují jen stěží a tak často využívají možnosti osobní konzultace s odborníkem. Operátor si uvědomuje, že pokud chce zákazníkům nejen spravovat mobilní účty, ale nabídnout i další služby, elektronické cesty mu nemohou stačit. Důraz tedy kladou na osobní kontakt zákazníka s mobilním operátorem.

Dalším trendem je přesun prodejen do míst, která jsou zákazníkům více dostupná a kde utrácejí peníze, tj. do velkých nákupních zón a center. Fungování o víkendech a delší otevírací doba je vítána, neboť v této hektické době preferuje většina zákazníků vyřízení svých záležitostí společně s nákupy na jednom místě.

Snaha vyjít vstříc zákazníkovi a umožnit mu ještě větší možnost pořízení si mobilního účtu se přímo promítá i do nabízených služeb. Například služba Bez zálohy, s kterou jako první na trh přišel T-Mobile CZ, umožní dlužníkům zapsaným v Solusu²¹ pořídit si mobilní účet. Tato příležitost by ještě v minulém roce byla něčím nemyslitelným.

Prodejny přikládají velkou váhu roli reklamního místa, kterou při styku se zákazníkem bezesporu hrají. Operátor se snaží prostřednictvím poboček prezentovat ve

²¹ databáze neplatičů

shodě s firemní kulturou. Vzhledem k tomu, že prodejna bývá v mnoha případech prvním místem, kde zákazník přichází s operátorem do styku, jsou vynakládány nemalé prostředky na vybavení a zajímavě řešený interiér, aby byl vizuální dojem co možná nejlepší. Na druhou stranu je velká pozornost věnována praktickému dojmu, tj. dostupnosti prodejních poradců, brožurek a dalších materiálů, čekací době ve frontách apod.

I přes "znovuobrození" značkových prodejen patří samoobslužným kanálům budoucnost, zejména při provádění různých administrací s mobilním účtem. S vývojem moderních technologií bývá stále frekventovanější otázka bezpečnosti alternativních kanálů. Vedle nutnosti vlastnit technická zařízení, která umožňují tyto způsoby komunikace, je právě bezpečnost hlavním důvodem, proč stále existuje významná skupina zákazníků, kteří této službě nepřišli na chuť. Úroveň zabezpečení je nepřímo úměrná pohodlí zákazníka. Chtějí-li zákazníci využívat dokonalejší technické prostředky zabezpečení alternativního kanálu, musí se smířit s menším pohodlím. Hlavním úkolem operátora, je nalézt optimální rovnováhu mezi zabezpečením informací potažmo obsluhy mobilního účtu a největší mírou pohodlí a jednoduchého ovládání.

3.2 Samoobslužné kanály

Samoobslužné kanály jsou charakterizovány několika specifickými vlastnostmi. Při jejich aplikaci se využívají elektronické a telekomunikační kanály, proto zákazník musí disponovat určitým technickým vybavením v závislosti na typu užívané služby. Mobilní operátor je pak zastoupen automatickým systémem nebo asistentem Call-centra. Další signifikantní vlastnost samoobslužných kanálů je jednoznačná identifikace a autentizace zákazníka při aktivních administracích autorizace procesů.

V současné době mezi nejdůležitější elektronické a telekomunikační kanály komunikace mezi zákazníkem a mobilním operátorem T-Mobile CZ řadíme Můj T-Mobile, IVR a SMS rozhraní, t-zones²² a e-shop²³. Dále jsou podrobněji popsány tři nejpoužívanější typy samoobslužných kanálů.

²² internetový portál T-Mobilu

²³ elektronický obchod provozovaný společností T-Mobile CZ

3.3 Můj T-Mobile

Služba Můj T-Mobile umožňuje všem zákazníkům sítě T-Mobile CZ kompletní správu jejich mobilního účtu prostřednictvím internetu či wapu²⁴. Při jeho aplikaci zákazník musí disponovat určitým technickým vybavením v závislosti na typu obsluhy. Produkt je určen všem zákazníkům – anonymním i identifikovaným, fyzickým i právnickým osobám. K využívání této služby není nutné instalovat aplikaci přímo do počítače nebo mobilního telefonu. Informace jsou dostupné na libovolném počítači připojeném na internet, eventuelně v mobilním telefonu, který podporuje připojení na wap.

Aktivace služby

Službu Můj T-Mobile je možné aktivovat buď přímo při prvotní registraci na portálu t-zones, nebo dodatečně po přihlášení do t-zones pomocí přihlašovacích údajů přes menu.

Autorizace

Pro přístup ke službě je nutné, aby se zákazník autorizoval. Zákazník má tyto možnosti autorizace:

1) Registrace do služeb T-Mobile

- Registrace platí pro portály t-zones, Můj T-Mobile a e-shop.
- Zákazník získá jedno uživatelské jméno a heslo, pomocí kterého přistupuje ke všem třem portálům.
- Registraci může zákazník provést:
 1. na webu t-mobile.cz,
 2. na portálu t-zones.cz
 3. na stránkách e-shopu
- Po přihlášení může libovolně procházet všemi weby T-Mobile a stále zůstává přihlášen.

2) Jednorázové heslo

²⁴ systém pro zajištění provozu elektronických služeb na mobilních telefonech

- Uživatel získá pro své telefonní číslo jednorázové heslo, které platí pouze na jedno přihlášení.
- Pomocí jednorázového hesla se zákazník může přihlásit k Můj T-Mobile, e-shopu i do t-zones.
- Po přihlášení může libovolně procházet všemi weby T-Mobile.

2) Automatická autorizace

- Automatické přihlášení je takový způsob přihlášení do portálu, při kterém není nutné vždy znovu zadávat přihlašovací údaje.
- Automatické přihlášení funguje, pokud se uživatel k internetu připojuje přes síť T-Mobile, tedy přes GRPS/EDGE na web i na PDA²⁵ nebo na wap přes mobilní telefon.
- Automatické přihlášení nefunguje pro připojení přes Internet 4G (v budoucnu však tato možnost bude).
- Přihlášení proběhne na účet, který odpovídá rozpoznanému telefonnímu číslu T-Mobile, které se na internet připojuje – pokud si zákazník tuto možnost sám zvolí.
- Pokud se uživatel přes GPRS/EDGE připojuje k internetu a T-Mobile stránkám poprvé, dostane se nejdříve na informativní stránku, kde je mu vysvětleno automatické přihlášení.

Tato služba umožňuje (podrobně rozepsáno v příloze č.4):

- zjištění informací o mobilním účtu
- náhled na vyúčtování služeb
- informace o datových službách
- nastavení služeb
- nastavení telefonu
- administrace tarifních zvýhodnění
- náhled na t-mobile bonus
- t-mobile info
- administrace

²⁵ malý kapesní počítač

Servis

- není potřeba žádná obnova a instalace certifikátu jako u obdobných produktů jiných společností
 - o samostatně v rámci Můj T-Mobile
 - o nebo na kterékoliv pobočce T-Mobile
 - o historie přihlášení

Výhody:

- finanční zvýhodnění samoobslužného kanálu,
- možnost získání aktuálních informací na libovolném počítači připojeném na internet či mobilního telefonu podporujícího službu wap,
- okamžité nastavení služby či zjištění informace s možností konfirmace
- vysoký bezpečnostní standard,
- nepřetržitá hot line okamžité pomoci pro zákazníky – Call centrum,
- možnost výběru jazyka – česky, anglicky.

Podmínky poskytnutí:

- mobilní účet vedený u společnosti T-Mobile CZ, příp. administrativní práva k mobilnímu účtu vedeného T-Mobilem udělená jeho majitelem,
- počítač s připojením na internet,
- operační systém Windows 98 a vyšší,
- operační paměť 16 MB a více (doporučena 64 MB a více),
- internetový prohlížeč MS Internet Explorer v. 5.5 SP 2 a vyšší,
- funkčnost je garantována pouze pod operačním systémem Windows od firmy Microsoft,
- mobilní telefon s podporou WAP.

Bezpečnost:

T-Mobile CZ nabízí možnost volby mezi třemi způsoby autorizace – registrací, jednorázovým heslem a automatickým přihlášením. Všechny varianty zajišťují nejvyšší bezpečnostní standard.

3.4 IVR

Automatický hlasový systém umožňuje zákazníkům získat vybrané informace pomocí stisku tlačítek na klávesnici telefonu s tónovou volbou. IVR je dostupný kdykoliv: 365 dní v roce/7 dní v týdnu/24hodin denně. Hlasový automat je rozdělen pro twist²⁶ a postpaid²⁷ zákazníky. Při vytočení čísla 4603 se oba dovolají na automatický hlasový systém. Twistový zákazník se dostane do automatické nabídky, pokud chce mluvit s asistentem zákaznického centra, musí zmáčknout 0. Naopak je to u postpaid zákazníka. Toho automat vyzve k zadání 0, pokud chce přepojit do automatického hlasového systému, jinak je přepojen na asistenta zákaznického centra.

Autorizace

U twistové zákazníka je zapotřebí volat přímo z čísla, na kterém chce zákazník provádět změny, v případě obecných informací postačí jakékoliv telefonní číslo s tónovou volbou. Twistový zákazník se neautorizuje.

U postpaid zákazníka je to obdobné. Pro obecné informace stačí vytočit 4603 a mít v telefonu zapnutou tónovou volbu. Rozdíl nastává v případě, kdy chce zákazník provádět změny na svém mobilním účtu, či zjišťovat „citlivé“ informace. V takovém případě je potřeba se autorizovat heslem, které si zákazník zvolil již při podpisu smlouvy.

Tato služba umožňuje twist zákazníkům (podrobně rozepsáno v příloze č.5):

- novinky
- kredit a dobíjení
- služby
- tarify twist
- twistové výhody
- nastavení telefonu pro mms a gprs
- jiná přání

²⁶ zákazník, který se dobíjí kredit

²⁷ paušální zákazník

Tato služba umožňuje postpaid zákazníkům (podrobně rozepsáno v příloze č.6):

- novinky
- vyúčtování nebo dobití twistu z vyúčtování
- administrace služeb
- tarify a ceny
- stav bodu v t-mobile bonus + objednávky
- konfigurator pro mms a wap

Výhody:

- finanční zvýhodnění samoobslužného kanálu,
- dostupnost: 365 dní v roce / 7 dní v týdnu / 24 hodin denně,
- základní informace o službách T-Mobile,
- informuje o nových službách a speciálních nabídkách,
- provede zákazníka jednoduše nastavením služeb jako je např. MMS, Hlasová schránka, Roaming, GPRS, Registr zmeškaných hovorů atd,
- umožní paušálnímu zákazníkovi zjistit si pohodlně výši posledního Vyúčtování služeb T-Mobile, která je vám také automaticky zaslána i textovou zprávou SMS,
- přiblíží věrnostní program T-Mobile Bonus s možností registrace, zjistí stav zákaznickových Bonus bodů a provede objednávku z T-Mobile Bonus katalogu,
- poskytne návod, jak v zahraničí telefonovat a posílat SMS, MMS,
- seznámí zákazníka s popisem jednotlivých tarifů, tarifních zvýhodnění a navede ho, jak jednoduše a pohodlně provede případnou změnu tarifu.
- umožní nastavit telefon pro služby MMS a GPRS wap,
- možnost výběru jazyka – česky, anglicky.

Podmínky poskytnutí:

Je pouze jedna podmínka a to volat z mobilního telefonu, ve kterém je buď twistová nebo paušální simkarta společnosti T-Mobile CZ. Tuto službu může využít pouze zákazník T-Mobile CZ.

Bezpečnost:

T-Mobile CZ obecně rozlišuje zákazníky na twistové a paušální. Twistový zákazník je v absolutní anonymitě a jako vlastník je brána osoba, která twistovou kartu fyzicky vlastní. Při volání na automatický hlasový systém není tedy autorizace vyžadována. U tarifního zákazníka je tomu samozřejmě jinak, tam je potřeba se autorizovat heslem, které si zákazník zvolil při podpisu smlouvy. Bezpečnost automatického hlasového systému je tedy standardem ve světovém měřítku.

3.5 SMS rozhraní

Tato služba umožňuje zákazníkům získat vybrané informace pomocí SMS, kdy jako zprostředkovatel funguje mobilní telefon. Jako nutný předpoklad je znalost klíčových slov, kterými je možné tento samoobslužný kanál ovládat. Tato služba je k dispozici kdykoliv: 365 dní v roce/7 dní v týdnu/24hodin denně. Primárně je určena k administraci zákaznických služeb. V případě, že zákazníkovi nefungují služby SMS nebo preferuje asistenční služby, stačí vytočit číslo 4603 a bude přepojen do automatického hlasového systému, kde se může přepojit na asistenta Zákaznického centra.

Tato služba umožňuje twist zákazníkům (podrobně rozepsáno v příloze č.7):

- roamingové služby
- standard roaming
- happy roaming
- holiday roaming
- mms služby
- informační služby
- můj limit
- informace o vyúčtování
- t-mobile bonus
- tarifní zvýhodnění
- datové služby
- internet 4G
- datová zvýhodnění

- souhlas s jednotným telefonním seznamem
- nesouhlas se zveřejněním v TMA
- nesouhlas s přímým telemarketingem
- tarif

Výhody:

- finanční zvýhodnění samoobslužného kanálu,
- je dostupný kdykoli: 365 dní v roce / 7 dní v týdnu / 24 hodin denně,
- zákazník si může pozměnit nastavení vybraných služeb,
- zákazník si sám pohodlně aktivuje vybrané služby (např. multimediální zprávy MMS, tarifní zvýhodnění),
- odchozí i příchozí textové zprávy jsou zdarma.

Podmínky poskytnutí:

Zákazník společnosti T-Mobile CZ, který má mobilní telefon podporující službu SMS a samozřejmě předpoklad znalosti klíčových slov pro administraci samoobslužného kanálu. Možnost nalezení klíčových slov na internetových stránkách společnosti T-Mobile CZ.

Bezpečnost:

Tento samoobslužný kanál lze využít jen přímým odesláním SMS zprávy z mobilního telefonu, který zákazník fyzicky drží v ruce. Nelze administrovat vzdáleně jiný mobilní telefon. V možnostech samoobslužného kanálu jsou jen základní služby. Není tedy možné, aby došlo ke zneužití této služby.

4. Postavení a úloha Call centra T-Mobile

4.1 Historie a vývoj Call centra T-Mobile

Call centrum (= infolinka) T-Mobile CZ vzniklo 1.6.1997 v Praze. Původní struktura byla poměrně jednoduchá - tvořil ji ředitel, administrativní pracovníce – tj. sekretářka, jedna manažerka, jeden team leader a 14 pracovníků infolinky. Počet zákazníků stále narůstal. Společnost T-Mobile se tedy rozhodla vybudovat další dvě Call centra. V roce 2000 až 2002 vyrostly dvě nové budovy v Hradci Králové a Lounech. Vznikly hypermoderní stavby se čtyřmi nadzemními, jedním podzemním patrem a celkovou podlahovou plochou o rozměru přesahujícím 12000 m². Na infolince našlo pracovní uplatnění celkem 500 zástupců zákaznického servisu. Pokud zákazník zavolá na číslo infoliky (4603) dovolá se do Hradce Králové, Loun nebo Prahy a pokud není specialista na jednotlivá nářečí, nepozná, do jakého města se dovolal. Od počátku existence Call centra až do současnosti (květen 2008) narostl celkový počet zaměstnanců zhruba stokrát.

S rostoucím počtem zaměstnanců Zákaznického centra se také postupně vyvíjely a rozšiřovaly jeho činnosti a účel (viz. Příloha č.8). Z uvedené tabulky je zřejmé, že Zákaznické centrum stále rozšiřuje své činnosti a spektrum působnosti. Nově zaváděné činnosti Call centra jsou z čím dál většího procenta typu outbound (= odchozí), což jen dokresluje trend aktivního telemarketingu, kterým se chce centrum nadále ubírat. Pro reálnou představu je uveden graf Porovnání inbound²⁸ a outbound²⁹ činností v jednotlivých letech (viz. Příloha č.9).

Největší počet pracovníků call centra se věnuje inbound hovorům. Denně tito asistenti odbaví kolem 28 tisíc zákazníků. Ročně to činí přes 10 miliónu zákazníků. Počet voláních přímo úměrně roste s celkovým počtem zákazníků společnosti. Aby bylo možné obsloužit volajícího zákazníka v co nejkratším časovém intervalu, byl v roce 2004 spuštěn program segmentace zákazníka (viz příloha 10). Zákazník dle průměrné měsíční útraty spadá do určitého segmentu. To by mu mělo zaručit spojení s asistentem do dvaceti vteřin.

²⁸ příchozí hovory

²⁹ odchozí hovory

Podstatnou změnou v inbound aktivitě bude snaha přejít na tzv. Direct Sales aktivity, tedy přímý prodej po telefonu, nikoliv až na kamenné pobočce. Do karet této aktivitě nahrává i dořešená právní otázka při uzavírání smluvního vztahu po telefonu.

V dlouhodobém výhledu se v T-Mobile CZ předpokládá snižující se počet příchozích hovorů, a to právě díky stále se zdokonalujícím alternativním kanálům. Naopak se očekává zvýšená podpora odchozích hovorů za účelem prodeje. Počítá se s implementací nové technologie, která bude mnohem více přizpůsobena právě odchozím hovorům, což umožní větší efektivitu práce asistentů Zákaznického centra.

4.2 Struktura Call centra TMCZ

V průběhu existence Zákaznického centra doznala organizační struktura značných změn. Postupným rozšiřováním působnosti Call centra se rozrůstal i počet zaměstnanců, v důsledku toho narůstal počet týmů a tím i počet vedoucích pracovníků. Na organizační strukturu Call centra mají samozřejmě také vliv strategie a cíle celé společnosti.

Od počátku je Call centrum součástí segmentu Customer Services Division (Úseku služeb zákazníkům), jehož ředitel je v hierarchii celé společnosti T-Mobile na pozici výkonné ředitele zmíněného segmentu. Jeho přímým podřízeným je ředitel Call centra, který je v hierarchii společnosti na pozici viceprezidenta na úseku služeb zákazníkům. Od 1.1. 2006 má Call centrum následující organizační strukturu (viz. Příloha č.11). Call centrum je rozděleno na čtyry útvary podle vykonávaných činností a podle toho, jaké zákazníky daný útvar obsluhuje. Jednotlivé útvary jsou vedeny manažery, kteří mají v hierarchii společnosti pozici viceprezidenta na úseku služeb zákazníkům. Některé útvary přímo spolupracují se segmentem, pod nějž spadají (např. CS Development department), některé jsou nadsegmentové, tedy jsou zaměřeny spíše na činnost a spolupracují s více segmenty najednou (např. Telesales).

Call centrum se dělí na následující útvary:

- *Customer Services Operations department,*
- *Customer Services Planning and Controlling department,*
- *Customer Services Support department,*
- *Customer Services Development department,*

Každý z těchto útvarů se dělí na týmy. Každý z týmů má svého team leadera, pod kterého přímo spadají asistenti.

Úlohou team leadra je vedení lidí, jejich hodnocení (poslech hovorů, výpočet efektivit, pravidelná zpětná vazba kvality hovorů apod. viz. kap. 4.5. Kontrola kvality a efektivit hovorů) a motivace asistentů, řízení provozu (přiřazení jednotlivých linek a nastavení priority při obsluze jednotlivými asistenty), zpracování výstupů odchozích a příchozích hovorů.

4.3 Nabídka služeb jednotlivých útvarů

4.3.1 CS Operations department

Každý nový zaměstnanec, který nastoupí do Call centra na pozici asistenta zákaznického centra, je nejprve zařazen do tzv. consumer týmu, který zastřešuje útvar CS Operations Department. Samozřejmě, že každý pracovník absolvuje před zapojením do provozu šestitýdenní školení. Přesto je nutné, aby se naučil dokonale ovládat aplikace Infolinky a zároveň se naučil správně jednat se zákazníkem. Při inbound hovorech je na tyto požadavky kladen obzvlášť veliký důraz.

Consumer týmy obsluhují zákazníky ze segmentu Consumer-Gold, Silver (viz příloha 10). Tato linka funguje již od zřízení Call centra v roce 1997. Linka je dle politiky společnosti T-Mobile CZ bezplatná. Tento segment je vůbec nejobsáhlejší co do počtu zákazníků (přes 1 500 000 zákazníků), vytížení pracovníků consumer týmů je tedy značné. Když se zákazník dovolá na Infolinku, ozve se mu nahraná hláška: „Dobrý den, vítejte na bezplatné telefonní lince společnosti T-Mobile. Pro novinky stiskněte 1. Pro zjištění výše kreditu nebo jeho dobití zvolte 2. Voláte-li kvůli mmskám, roamingu, hlasové schránce nebo jiné službě stiskněte 3. Ceník volání, změnu tarifu a přehled ostatních twist tarifů naleznete pod 4. Pro twist bonus a další twistové výhody stiskněte 5. Pro nastavení Vašeho telefonu pro mms a wap stiskněte 6. Máte-li jiné přání zmáčkněte 7. Pro přepojení na operátora zmáčkněte 0. Zároveň při čekání na spojení po zvolení poslední volby je zákazník při více jak 20 zákaznících v řadě upozorňován nahranou hláškou na možnou delší dobu čekání.

V případě, že zákazník zvolí 0, dovolá se na volného asistenta consumer týmu, který zajišťují podporu zákaznických služeb. Mezi nejběžnější činnosti twistových

zákaznických asistentů v consumer týmech, jsou zrušení či nastavení hlasové schránky, clip³⁰/clir³¹, dotaz na nekuponové dobíjení, T-Mobile Info plus, odblokování služeb při dobití. Další činností asistentů těchto týmů je poskytování informací o produktech T-Mobile CZ, nastavování telefonů pro služby mms a wap, řešení poruch hlasových služeb a proaktivní prodej produktů společnosti T-Mobile CZ.

Klasický hovor na infolince T-Mobile CZ začíná představením zákaznického asistenta (např. „Dobrý den, u telefonu Michal Blažej, jaké máte přání?“). Pokud má zákazník zájem pouze o informace týkajících se produktů, služeb nebo o jiné informace, které se týkají společnosti T-Mobile CZ (vyhledání nejbližší prodejny, servisu apod.), či z daného telefonního čísla právě volá není nutná jeho identifikace. Zde je však nutné dodat, že toto pravidlo platí pouze pro twist zákazníky. Tedy pro zákazníky, kteří si dobíjejí kredit a nejsou smluvně vázáni se společností T-Mobile CZ. U postpaid zákazníků platí, že při žádosti zákazníka o konkrétní informaci k jeho mobilnímu účtu (na koho je smlouva uzavřena, číslo bankovního spojení apod.) nebo při manipulaci s jeho mobilním účtem (historie dobíjení z vyúčtování, změna fakturační adresy apod.) je již nutné projít bezpečnostní procedurou.

Pro identifikaci vyzve asistent zákazníka ke sdělení hesla (identifikační 4-místné číslo nebo slovo, které si zákazník volí při podpisu smlouvy), čímž zjistí jeho totožnost a zpětně ji ověří (např. „Hovořím, prosím, s panem Janem Novákem?“). Při kladné odpovědi je bezpečnostní procedura u konce. Autorizace proběhla v pořádku. Na správnou autorizaci má zákazník tři pokusy, pokud třikrát uvede chybné údaje, asistent mu poskytne informace, jak zjistit dané heslo a hovor ukončí.

Po správné autorizaci má asistent možnost obsluhovat zákazníkův mobilní účet. Nejběžnější operací zadávanou postpaid zákazníky je nastavení a rušení služeb (hlasová schránka, registr zmeškaných hovorů a mms), dotazy vztahující se ke smlouvě, mobilní telefony, zúčtovací období a roaming. Asistent při řešení zákaznickova požadavku používá databáze, které automaticky vykonávají požadovanou operaci. Každý zákaznickův požadavek je zaznamenáván do sdílené databáze celého Call-centra. Tato informační databáze slouží k zefektivnění práce zákaznických asistentů a samozřejmě k možnosti „šít zákazníkům služby na míru“. Asistent má povinnost vyslechnout

³⁰ skryté číslo a možnost jeho zobrazení

³¹ číslo je možné skrýt (standardně se zobrazuje).

zákazníkův požadavek, převzít ho a vyřešit při prvním zavolání. Spokojenost zákazníka je vždy na prvním místě.

Pokud zákazník využívá služby, které jsou dostupné přes alternativní kanál, je aktivně osloven zákaznickým asistentem s nabídkou využívání této služby. Jedná se o klasický pasivní hovor, který je posléze přetočený v aktivní nabídku nějakého produktu (tzv. sales inbound).

Infolinka, jak již bylo zmíněno výše, není jen komunikace prostřednictvím zákaznického asistenta. Automatický hlasový systém (= IVR) hraje při obsluhování zákazníků velice důležitou roli (viz. Příloha č.12). Téměř dvě třetiny zákazníků volajících na infolinku jsou obslouženi právě tímto způsobem, což je pro obslužnost linky prostřednictvím zákaznických asistentů ohromné ulehčení. Spousta zákazníků se pro ověření kreditu, případně pro zaslání nastavovací zprávy pro službu mms nechá přepojit přímo na automatické služby, aniž by je napadlo využít zákaznického asistenta. Buď se kvůli tak triviální záležitosti nechtějí přepojovat na operátora, některým je zkrátka nepříjemná komunikace po telefonu s živou osobou nebo nemohou z nějakého důvodu právě mluvit. V každém případě je to služba, kterou mají zákazníci hodně zažitou a také ji v hojném množství využívají.

Technika není však vždy stoprocentní, a tak občas dojde i k výpadku služeb IVR. V takových případech je nárůst hovorů na infolince okamžitě znatelný. Team leader consumer týmu musí takovéto náhlé navýšení počtu volajících zákazníků sledovat, ať už v aplikaci na PC nebo na plazmě umístěné na sále. Ve chvíli, kdy čeká určitý počet zákazníků ve frontě, odvolá veškeré doprovodné aktivity (prodej, data, interní kaučing, portace), dokud nebude počet čekajících zákazníků snížen na stanovenou mez.

V souvislosti s rozšiřováním aktivit Call centra byla pro zákazníky zřízena tzv. info schránka – *info@t-mobile.cz* pro zasílání dotazů prostřednictvím e-mailu. Info schránka je obsluhována asistenty s tzv. emailovým skillem. Aktivní přístup k odesílání zpráv mají tedy pouze pověřeni asistenti Zákaznického centra. Veškeré dotazy (včetně konzultací s odbornými pracovišti) se ukládají do evidenční tabulky na sdílený harddisk pro celé Call centrum, kam mají všichni asistenti aktivní přístup. Dotazy od zákazníků mohou být v různých jazycích (většinou ČJ, SJ, AJ).

Asistent vypracuje odpověď a uloží ji do složky „Odpovědi zákazníkům“.

Odpověď musí být napsána stejnou formou, jako byl dotaz. Tzn. nebyla-li použita diakritika, nebude použita ani v odpovědi. V případě, že je nutná konzultace s odborným útvarem, asistent připraví e-mail a uloží ho pod stejným názvem do složky „Konzultace“. Po obdržení odpovědi asistent konající službu připraví e-mail k odeslání zákazníkovi (vyplní mailovou adresu zákazníka od - zadá INFO) a takto ho uloží do složky „Odpovědi zákazníkům“.

Asistenti pověřeni odesíláním odpovědí zákazníkům zároveň zodpovídají za včasné vyřízení odpovědí. Lhůta zpracování a odeslání běžného dotazu je nejvýše 1 pracovní den. Pokud je dotaz odeslán ke konzultaci na odborný útvar, má jeho zpracování trvat maximálně 4 pracovní dny. Zasílá-li zákazník do info schránky e-mail, který obsahuje stížnost, je potřeba ji nejdéle do 5 dnů vyřídit. V případě, že to není možné (složitější situace), je nutné aspoň do té doby kontaktovat zákazníka (e-mailem) s oznámením, že se jeho stížnost řeší.

Pod útvar CS Operations Department patří také týmy Telesales (prodejní týmy). Mezi hlavní pracovní činnosti prodejních týmu patří aktivní telemarketing a pasivní podpora probíhajících kampaní.

Asistenti těchto týmů zodpovídají produktové dotazy zákazníků na telefonní lince 800 737 373. Pokud zákazník v rozhodovacím bloku zvolí volbu 1 („Pro nabídku právě probíhajících akcí nebo pro Vaše podněty stiskněte 1“), systém ho přepojí právě na pracovníka prodejního týmu. Jedním z důvodů zřízení rozhodovacího bloku je snaha o zkvalitňování nabízených služeb. Asistenti prodejních týmů jsou více zaměřeny na produkty, absolvují častá školení o produktových novinkách, obvolávají aktivní kampaně. Musí tedy stoprocentně znát dané produkty, mají na informace o produktech častější hovory a tím si své znalosti neustále oživují a doplňují.

Činnost, která podstatně odlišuje prodejní tým od ostatních týmů, je především aktivní a pasivní podpora různých kampaní. Pasivní kampaň spočívá v tom, že zákazníci jsou nejprve osloveni reklamní kampaní (TV, inzerce, internet, rádio, billboardy, letáky, plakáty, direct mail ...) s nabídkou produktu a odkazem na telefonní číslo, na kterém jsou dostupní právě pracovníci prodejních týmů. Jedná se tedy o příchozí hovory. Naopak u aktivní kampaně nejsou zákazníci předem osloveni, jedná se pouze o odchozí hovory (také různé průzkumy). Další možností je aktivní kampaň s pasivní podporou. Zákazníci jsou osloveni převážně Direct mailem (příp. letáky,

reklamou) s odkazem na telefonní čísla na Zákaznické centrum, následují příchozí hovory zákazníků (zákazník je obsloužen, v případě nezájmu vyřazen z databáze pro aktivní část kampaně). Obvykle s týdenním odstupem následuje aktivní volání těm zákazníkům, kteří nezareagovali na Direct mail (odchozí hovory).

Pasivní podpora probíhajících kampaní, jak už bylo řečeno, spočívá zejména v přijímání příchozích hovorů. Na asistenty prodejního týmu je směřována tato telefonní linka:

- 800 737 737 (prodejní linka) – obecná prodejní linka,

Na těchto linkách poskytují operátoři informace, v případě zájmu ze strany zákazníka o nabízený produkt. Jeví-li zákazník nezájem o další kontaktování při aktivním volání, je asistentem vyřazen z databáze.

Volání zákazníkovi jako hlavní činnost prodejních týmů, je u aktivního telemarketingu obvykle až druhým krokem po oslovení (např. Direct mailem), probíhá pouze v pracovní dny mezi 8:00 – 20:00 hod, aby hovory nebyly pro zákazníky nepříjemné. Hlavním úkolem pracovníků je podpořit prodej produktů, u kterých právě probíhá kampaň. Jedná se obvykle o nové tarify, tarifní zvýhodnění apod. Asistent informuje zákazníka, o jaký produkt se jedná, sdělí mu podmínky poskytnutí produktu, k čemu ho může využít a vysvětlí mu veškeré jeho výhody a poplatky s tímto produktem související.

4.3.2 CS Planning and controlling department

Planning je v hierarchii Zákaznického centra specifickým útvarem. Jeho zvláštnost spočívá jak ve struktuře, tak i v náplni činnosti. Nemá klasické složení jako ostatní útvary, tedy manager – team leader – asistenti, ale pouze manager – pracovníci. Také se jako jediný z útvarů nestará přímo o zákazníky, ale především o chod celého Call centra. Už z názvu je zřejmé, co tento útvar zajišťuje, tedy plánování.

Pracovníci tohoto útvaru zajišťují optimální plánování směn pro všechny zákaznické asistenty všech útvarů Zákaznického centra. Při plánování směn, je potřeba zohlednit spoustu aspektů. Jednak časovou omezenost některých linek, zajištění potřebné obslužnosti linek ve špičkách, určité požadavky asistentů na směny (zkrácené úvazky, brigádníci, pouze ranní směny apod.), dovolené, pravidelné změny týmů na ranních, odpoledních a nočních směnách a musí počítat s možnou absencí asistentů.

Útvar také koordinuje vzájemnou součinnost všech útvarů Zákaznického centra v návaznosti na zajištění optimální obslužnosti jednotlivých skillů. Průběžně provádí analýzu výkonnosti jednotlivých útvarů Zákaznického centra, sleduje měsíční vývoj obslužnosti a sleduje další parametry. Ze získaných údajů vyvozuje závěry, upravuje směny a nasazení jednotlivých pracovníků. Velice podstatnou činností tohoto útvaru je plánování, sledování a vyhodnocování nákladů Zákaznického centra včetně alokace nákladů na jednotlivé segmenty. Pro interní potřeby ale také pro potřeby prezentací svých zákazníků se zpracovávají statistiky a vytvářejí reporty jednotlivých útvarů i celého Zákaznického centra.

Dalším útvarem spadajícím do tohoto oddělení je Controlling. Ten aktuálně sleduje a reportuje výsledky KPIs³². Výsledky jsou průběžné (měsíc, týden, den) včetně srovnání s ostatními zeměmi, kde působí nadnárodní společnost T-Mobile. Zvláštní sekce je věnovaná prodejním výsledkům Zákaznického centra, procesnímu controllingu a sledovaným dlouhodobým trendům Zákaznického centra. Tento útvar má také na starosti monitorování kvality. V rámci monitorování kvality souběžně zastřešuje tyto činnosti: Průzkumy zákaznické spokojenosti – pravidelné, Průzkumy zákaznické spokojenosti – jednorázové, Mystery projekty, Interní monitorování kvality, Identifikace příčin nespokojenosti.

Průzkumy zákaznické spokojenosti – pravidelné umožňují sledovat vývoj hodnocených položek v čase a jsou vhodným nástrojem na vyhodnocení činností prováděných za účelem zvyšování zákaznické spokojenosti. Jedním z nástrojů je tzv. CSF³³ (Customer Satisfaction Feedback). Je to systém pravidelného měření zákaznické spokojenosti založený na IVR technologii a slouží jako nástroj pro zjišťování zpětné vazby od zákazníků po jejich kontaktu se Zákaznickým centrem. CSF je i jednou ze složek hodnocení asistentů.

Základní podmínky CSF:

- telefonické kontakty se Zákaznickým centrem delší než 20 sekund

³² strategické cíle firmy

³³ zpětná vazba spokojenosti zákazníka

- zákazníci jsou dotazováni bezprostředně po kontaktu, ne pokud je zákazník v zahraničí, ne pokud je u zákazníka „restrict case“³⁴
- dotazování jsou zákazníci ze všech segmentů
- počet hodnocení na asistenta je průměrně 5 za den
- četnost dotazování jednoho zákazníka je maximálně 1x za 14 dní
- všední den i víkend 8:00-20:00
- pokud není zákazník zastižen, je mu poslána informační SMS zpráva, kde zavoláním na bezplatné číslo 603 604 603 může provést hodnocení dodatečně

V praxi to vypadá následovně, zákazník domluví s asistentem Call centra. Za předpokladu, že jsou splněny všechny výše uvedené podmínky, je zákazník osloven automatickým systémem a požádán, aby ohodnotil právě tento svůj poslední hovor.

Automat osloví zákazníka tímto způsobem:

“Dobrý den, tady T-Mobile.

Vážený zákazníku, děkujeme Vám, že jste kontaktoval naše Zákaznické centrum. Naším cílem bylo poskytnout Vám tu nejlepší péči a nyní bychom se Vás rádi zeptali, zda se nám to podařilo. Na následující otázku odpovězte prosím stisknutím tlačítka na Vašem telefonu. Hodnotit můžete stejně jako ve škole v rozmezí od jedničky do pětky, kde jednička znamená nejlepší a pětka nejhorší známku. *Znělka.*

Jak jste byli celkově spokojeni s kvalitou péče během posledního hovoru se společností T-Mobile? (pokud zákazník neohodnotí, tak se otázka přehrává 3krát a dost) Děkujeme za Váš čas a přejeme Vám příjemný den:”

Zákazník ohodnotí hovor na škále 1 až 5. Tedy jako ve škole. Dlouhodobá průměrná známka je 1,4. V příloze č. 13 je uvedeno rozložení hodnocení v období 1-7/2007. Každému asistentovi je takto hodnoceno průměrně 60 kontaktů měsíčně. V příloze č. 14 je uveden průměrný počet hodnocení v období 1-7/2007. I v tomto průzkumu se někdy stane, že hodnocení zákazníka a názor asistenta na toto hodnocení se rozcházejí. V roli soudce, pak působí team leader asistenta, který si hovor poslechne. Pokud je hovor dle jeho názoru nesprávně ohodnocen, má možnost do 24hodin zavolat

³⁴ zákazník vyslovil nesouhlas s kontaktováním z důvodu zpětného hodnocení

zákazníkovi a toto hodnocení se zákazníkem konzultovat. Zákazník má možnost v tomto časovém limitu svůj názor přehodnotit. Ať už k lepšímu nebo horšímu.

Průzkumy zákaznické spokojenosti – jednorázové zkoumají zákaznickou spokojenost s jednotlivými službami. Zákazníkům umožňují objektivní zhodnocení stávající úrovně a jsou základem pro rozvoj kvality služeb v dané oblasti.

Mystery calls - jsou efektivním nástrojem monitorování kvality poskytovaných služeb, jehož základem je metoda „utajených nákupů či hovorů“ a hlavním cílem je identifikace problémových oblastí ve vztahu firma – zákazník.

Interní monitorování kvality - je založeno především na metodě "Third Party Listening" (TPL). Tato metoda umožňuje sledovat zákaznické kontakty a porovnávat jejich kvalitativní úroveň s definovanými standardy. Metoda je také vhodná pro široké portfolio analýz, kdy nestačí využít možnosti reportingu (příčiny kontaktů).

V praxi to vypadá následovně. Zákazník zavolá na Zákaznické centrum. Asistent provádí strukturovaný dialog na základě tzv. osmera kvality³⁵(viz příloha 15). Každý hovor je nahrávám k interním účelům. Oddělení controllingu, popřípadě team leader provádí namátkové či cílené hodnocení jednotlivých kontaktů, s cílem poskytnutí co nejlepší péče směrem k zákazníkovi a v první rovině také k rozvoji asistenta. Asistent musí být připraven na zákazníkovo stoprocentní očekávání kvality při nákupu služeb nebo zboží. V dnešní zákaznicko orientované době je to už samozřejmostí. Je celkem jasné, že pokud si zákazník kupuje třeba pečivo, očekává, že bude minimálně jako pečivo vypadat, chutnat, bude příjemné na omak a bude také alespoň chuťově do kolonky „pečivo“ zařaditelné. Bude zkrátka vyprodukováno k užitku zákazníka. Stejně tak tomu je u nákupu telekomunikačních služeb, čímž se dostáváme zpět k telekomunikačnímu oboru a přistoupíme k představení standardů kvality, které provázejí každý hovor asistenta na Zákaznickém centru.

Zde uvádím jednotlivé standardy, které jsou v hovorech monitorovány:

Standard první: Vyřeš zákazníkův požadavek

Na základě zákaznické potřeby, kterou si asistent upřesní a ujasní, poskytne zákazníkovi správnou informaci, zvolí ideální řešení pro danou chvíli a daného

³⁵ strategie pro inbound hovory

zákazníka. Jeho požadavek vyřeší kompletně a pokud možno napoprvé a postará se o ošetření potenciálních rizik. Samozřejmostí je převzetí zodpovědnosti za řešení požadavku a za korektní informovanost zákazníka.

Standard druhý: Nenechávej zákazníka v nejistotě

Asistent si ověří, že zákazník dostal veškeré informace, které potřeboval a že je zcela správně pochopil. Snaží se mu shrnout ty nejdůležitější informace. Informuje zákazníka o všech následujících krocích.

Standard třetí: Buď profesionál

Komunikuje se zákazníkem tak, aby bylo zřejmé, že je odborníkem v oboru. Standardem je sebejistota, komunikativnost a pohotovost směrem k zákazníkovi. Dobrá orientace ve všech nástrojích, se kterými asistent pracuje při hovoru se zákazníkem. Tedy s aplikacemi a databázemi. Důležité je všimnout si historie zákazníka a vycházet z ní.

Standard čtvrtý: Šetři zákazníkův čas

Snaží se nenechávat zákazníka dlouho čekat a pokud to situace vyžaduje, použije call back. Předejde tak nervozitě a nejistotě ze zákaznickovy strany.

Standard pátý: Vyvolávej pozitivní emoce

Vytváří příjemnou a přátelskou atmosféru. Dbá na to, že je vedle přesnosti informací neméně důležitý způsob, jakým jsou zákazníkovi sdělovány. Příjemná a přátelská atmosféra je při vzájemné komunikaci nezbytná. Tím, že reaguje na pocity zákazníka, vyvolává v něm pocit skutečné péče o něj.

Standard šestý: Dávej najevo svůj zájem

Dává zákazníkovi najevo, že se na asistenta může spolehnout a že udělá vše pro vyřešení jeho požadavku.

Standard sedmý: Buď spolehlivý a rovnocenný partner

Věří zákazníkovi. Nikdy nemlží a nezatajuje některá fakta a neslibuje nereálné.

Standard osmý: Mluv o výhodách a rozvíjej zákazníka

Je nutné zákazníka zaujmout na základě přínosů pro něj a užitků, které mu asistent poskytne. Nabídne zákazníkovi službu, pokud je to vhodné. Hýčká si zákazníka.

Tímto know-how se T-Mobile CZ snaží naplnit misi nejuznávanějšího poskytovatele služeb, jehož snahou je poskytovat každému skutečnou volnost jeho pohybu.

Identifikace příčin nespokojenosti zákazníka je založena na syntéze všech výše uvedených metod monitoringu kvality. Na základě identifikace jsou podnikány akční kroky vedoucí ke zvýšení zákaznické spokojenosti se Zákaznickým centrem.

4.3.3 Customer Services Support department

Tento útvar obsahuje oddělení CS Contractual Relationship Administration (Oddělení Podpory řízení smluvních vztahů), CS - Technical, Data & Multimedia Support (Technická podpora), Podpora péče o zákazníky, Oddělení Řešení zákaznických stížností a podnětů a Outsourcing Partners Management (Řízení outsourcingových partnerů).

CS Contractual Relationship Administration zajišťuje maximální podporu všem prodejním kanálům při uzavírání smluv se zákazníkem (aktivace, migrace, portace, převody, prolongace). Zodpovědnosti za vybrané procesy jsou rozděleny do týmů viz. níže. Každý tým má svá kontaktní telefonní čísla a emailové adresy, na kterých jsou členové týmu připraveni zodpovídat dotazy asistentů Infolinky nebo přímo zákazníků T-Mobile CZ.

Tým e-shop aktivací a migrací se zabývá dobírkovým prodejem aktivací a migrací objednaných přes Zákaznické centrum T-Mobile CZ a přes internetový obchod a externí Call centra.

Tým prolongací a převodů se zabývá převody Účastnických smluv všech zákaznických segmentů. Provádí prodloužení smlouvy, což je změna doby trvání Účastnické smlouvy na 24 (TME, HIT) nebo 12 měsíců (Bav se, Internet HIT, e-tarif) u standardních, významných a klíčových zákazníků. Také se stará o věrnostní bodový program T-Mobile Bonus.

Dealerská hotlinka poskytuje podporu obchodním zástupcům, dealerům a Značkovým Prodejním T-Mobile CZ.

Tým aktivací a migrací I a II se zabývají dobírkovým prodejem pro zákaznický segment LE³⁶. Zpracovávají objednávky aktivací a migrací.

CS - Technical, Data & Multimedia Support je online i offline technická podpora pro Zákaznická centra, firemní prodejny, datové a servisní partnery a samozřejmě také pro zákazníky. Toto oddělení zahrnuje pět týmů viz níže.

TDMS Consumer

- podpora pro consumer zákazníky (CSQL A – D)
- řešení připojení na internet (všechny segmenty)
- pracovní doba - nonstop

TDMS Business

- podpora pro business zákazníky (CSQL E – F)
- pracovní doba - Po – Pá 7:00 – 18.00

TDMS Top Business

- podpora pro top business zákazníky (CSQL G - H)
- podpora pro systémová a partnerská řešení
- pracovní doba - Po – Pá 7:00 – 18.00

TDMS Privátní síť

- podpora řešení privátních sítí a zelených linek
- pracovní doba - Po – Pá 7:00 – 18.00

TDMS OneStop Solution Design

- vývoj a správa Knowledge Base³⁷
- příprava procesů a postupů
- testování datových připojení
- testování mobilních telefonů a aplikací
- publikování a update informací souvisejících s technickou podporou na Intranetu a internetu
- pracovní doba – Po – Pá 9.00 – 17.00

³⁶ firemní klientela

³⁷ vědomostní databáze

Oddělení Podpory péče o zákazníky je online i offline podpora primárně pro asistenty Zákaznického centra v oblasti řízení pohledávek, udržení a ukončení zákaznických smluv a v administraci zákaznických dat. Toto oddělení zahrnuje tři týmy viz níže.

CSS Collection řeší vymáhání aktivních zákazníků.

CSS Customer Contract Retention řeší zpracování požadavků na odstoupení od smlouvy, migrace na Twist, ukončení smlouvy.

CSS Customer Data Administration řeší zpracování požadavků na změny nastavení a služeb.

Oddělení Řešení zákaznických stížností a podnětů řeší stížnosti zákazníků písemně, telefonicky nebo osobně. Dále zpracovává podněty zákazníků a předává zpětnou vazbu v rámci společnosti T-Mobile CZ. Řeší rovněž stížnosti, které jsou adresovány managementu společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. V současné době poskytuje podporu Zákaznickému centru při řešení stížností na vstupu. Zároveň zajišťuje podporu v oblasti písemné komunikace v rámci Customer services.

Outsourcing Partners Management zajišťuje prostřednictvím externích subjektů služby jak zaměstnancům společnosti, tak zákazníkům.

4.3.4 CS Development department

Tento útvar obsahuje týmy CS Design, CS Channel Management, Customer Life Cycle Management, Launch & Service Excellence Management, CS Projects a Information & Knowledge Base Management.

Základním cílem **CS Design** je vytvářet celkovou koncepci služeb zákazníkům, která je základním stavebním prvkem veškerých rozvojových aktivit v této oblasti. Společnost T-Mobile CZ usiluje o pozici nejrespektovanějšího poskytovatele služeb na trhu a popis cesty, jak toho dosáhnout na poli služeb zákazníkům, je základním motivem uvedené koncepce.

CS Channel Management má na starosti tyto tři základní oblasti:

- eService kanály
- Asistovaná péče
- Testování implementačních projektů

eService kanály jsou:

- IVR
- SMS / MMS samoobsluha
- WEB (korporátní web a Můj T-Mobile)
- WAP (Můj T-Mobile)
- ostatní interaktivní kanály

Kanály *Asistované péče* jsou:

- Kontaktní centrum
- Péče na značkových prodejnách
- Péče u dealerů
- Péče prostřednictvím obchodních zástupců

Testování implementačních projektů spočívá:

- v zajištění lidských zdrojů (k testování je používán tým sestavený ze zástupců provozních oddělení)
- příprava testovacích skriptů na základě testovacích scénářů od vlastníků implementovaných změn
- konsolidace a reporting výsledků testování

Customer Life Cycle Management má na starosti všechny aktivity, které souvisejí s životním cyklem zákazníka. Primárním cílem je maximalizovat loajalitu zákazníků.

Launch & Service Excellence Management zajišťuje podporu při zavádění nových služeb a procesů, které mají dopad na Zákaznické centrum. Zabývá se také podporou změn ve stávajících procesech a službách. Primárním cílem je bezchybné uvádění novinek na trh (chytře připravené propozice, nástroje, prodejní argumenty, informační materiály, eService kanály).

CS Projects se zabývá řízením CS projektů, a to jak v rámci TMCZ, tak na úrovni TMO. Primárním cílem je dodávat řešení v co nejlepší kvalitě, rozsahu a při co nejnižších nákladech.

Information & Knowledge Base Management. Hlavní odpovědností tohoto týmu je zpracovávat informace o procesech a službách určených zákazníkům TMCZ a udržovat je ve znalostní bázi tak, aby byly snadno pochopitelné a snadno dostupné každému zaměstnanci. Důležitou náplní činnosti je tvorba IVR a obsahů pro ostatní eService kanály.

4.4 Vzdělávací systém Zákaznického centra

Vzdělávací systém Zákaznického centra vznikl na základě potřeb proškolení nově příchozích a zároveň stávajících zaměstnanců a následné potřebě prověřování znalostí mobilních produktů a služeb všech pracovníků Zákaznického centra. Vzdělávací systém je stejný pro všechny Call centra společnosti. Program vzdělávání v Zákaznické centru zastřešuje CS Training Centrum.

4.4.1 Vzdělávání asistentů Call centra

Nově přijatí zaměstnanci jsou proškolení v tzv. vstupním školení. Jedná se o zpravidla šesti týdenní produktové školení, ve kterém se trenéři střídají podle předem daného harmonogramu a podle produktové oblasti, kterou zastřešují. Během zmíněných šesti týdnů se asistenti učí pracovat na cvičných verzích aplikací Infolinky. Poslední týden asistenti absolvují znalostní a praktické testy z aplikací a mobilních telefonů.

Pro stávající asistenty se pořádá pravidelné měsíční školení – tzv. briefingy. Jejich cílem je opakování a udržování znalostí, případně vysvětlení podstatných skutečností v daných produktových oblastech T-Mobile CZ. Každý měsíc je probírána jiná produktová oblast formou zhruba 30 minutové oboustranné diskuse. Lektory těchto hodin jsou team leadeři Zákaznického centra. Během briefingů team leader shrne znalosti z dané oblasti, vysvětlí nové skutečnosti a zodpoví dotazy. Dále se objasňují „aktuální novinky“ z jakékoliv produktové oblasti a prostor je i na aktuální dotazy asistentů. Termíny briefingů jsou předem známy a účast na nich je povinná.

Kromě plánovaných školení se v rámci vzdělávacího systému pořádají také neplánovaná školení a to zejména v případě potřeby provozu Call centra. Jedná se zejména o proškolení pro plánované kampaně, zásadní změny v produktech apod.

4.4.2 Prověřování znalostí – testy

Tým Information & Knowledge Base Management zodpovídá za aktuálnost testových otázek produktové oblasti a průběžně vytváří otázky nové. Otázky jsou ukládány do předem určeného společného souboru a odtud jsou odesílány k uložení do aplikace T-Mobile Academy. Požadavky na skladbu testů si určují členové Tréningového centra nebo jsou akceptovány požadavky managerů jednotlivých útvarů.

Každý asistent po absolvování vstupního školení skládá tzv. vstupní test. Asistent může použít své materiály z kurzu nebo může plně využívat informací uvedených na Intranetu. Cílem testu je ověřit obecný přehled a orientaci pracovníka v mobilních produktech a službách.

Dále jsou znalosti prověřovány před uvedením nové kampaně. Tým Information & Knowledge Base Management je vytvořen elearning na nový proces, produkt či službu. Ten je posléze vložen do aplikace T-Mobile Academy. Všichni asistenti Zákaznického centra jsou povinni tento elearning do konkrétního data absolvovat. Každý elearning obsahuje test. Jeho závěrečné úspěšné absolvování slouží k prověření nabitých znalostí. Výsledky testů dostane bezprostředně po absolvování elearningu asistentem jeho team leader. Výsledky testů poté zohledňuje v hodnocení asistenta, které ovlivňuje asistentovu variabilní složku mzdy.

Dále se provádějí rozsáhlé roční testy, které absolvují všichni asistenti, kteří jsou navrženi team leaderem na zvýšení mzdy. Testy obsahují otázky ze všech produktových oblastí. Opět je možné použití studijních materiálů z Intranetu. Testových otázek je za uvedený časový limit velká spousta a pokud se asistent na Intranetu dokonale neorientuje, nemá takřka možnost test úspěšně absolvovat. Úspěšný výsledek testu, je tedy promítnut do asistentovi základní mzdy.

4.4.3 Sdílení znalostní – Intranet

Nevyhovující stav produktové a informační podpory asistentů Call Centra vedl k vytvoření uceleného informačního systému. Asistenti používali pro podporu více zdrojů, např. stručné nápovědy vytvořené Tréninkových Centrem, starý Intranet T-Mobile, internet, e-mailovou poštou apod. Využívané informace nebyly jednotné a mohly tak zhoršovat kvalitu informací poskytovaných zákazníkům.

Cílem vzniku znalostního systému v Call Centru bylo vytvoření jednotné šablony pro každý produkt či službu, jednoduchost v orientaci pro asistenty, rozdělení do produktových oblastí a především sjednocení informací z pracovních knih, Intranetu, e-mailové pošty apod. Dalším požadavkem bylo vytvoření tzv. FAQ (= frequently asked questions), tedy souhrn často kladených otázek dle zkušeností asistentů.

Při tvorbě uceleného znalostního systému bylo využito společného harddisku sdíleného všemi zaměstnanci Zákaznického centra. Systém je tvořen formou jednotlivých složek, podsložek a konečných souborů. Každá složka (produktová oblast) má svého správce – specialistu, který provádí její pravidelnou aktualizaci a je za ni zodpovědný. Intranet je tak možné prakticky využívat při hovorech, což napomáhá operátorům v poskytování přesných a aktuálních informací.

4.5 Kontrola kvality a efektivita hovorů

S cílem trvalého udržení úrovně odbornosti pracovníků, kvality a efektivita hovorů a využívání pracovní doby asistentů jsou prováděny v rámci provozu Zákaznického Centra následující kontrolní činnosti.

4.5.1 Kontrola kvality hovorů

Veškeré hovory, tedy jak příchozí, tak odchozí, jsou v Zákaznickém centru nahrávány. Toto opatření je zavedeno z důvodu možné reklamace ze strany zákazníka, ale také z důvodu kontroly kvality hovorů asistentů. Team leader provádí pravidelnou kontrolu kvality hovorů za aktuální měsíc u každého asistenta v týmu, vyhodnocuje a zaznamenává výsledky dle nastavených parametrů do tabulky. Pro představu uvádím příklad tabulky hodnocení kvality hovorů (viz. příloha č.15). Za účelem větší objektivnosti hodnotí některé hovory team leader jiného týmu. Hodnocenými parametry v hovorech jsou Vyřešení zákaznickova požadavku na první zavolání, Věcná správnost

informací, Sebejistota, Komunikativnost , Pohotovost směrem k zákazníkovi, Snaha o maximální úsporu zákaznickova času, Vytváří příjemné a přátelské atmosféry, Spolehlivost a rovnocennost směrem k zákazníkovi, Hýčkaní si zákazníka a Prodej.

U týmů se specifickým zaměřením (např. tým vymáhání pohledávek) jsou hodnoceny další parametry – např. Shrnutí, Dohoda, Nechaný vzkaz, Zápis v databázi. Naopak některé jsou vynechány, protože by je nemělo smysl hodnotit (např. Vytváří příjemnou a přátelskou atmosféru). Výsledky kvality hovorů pravidelně projednává s příslušným asistentem svého týmu, a to 1x za měsíc, eventuelně okamžitě a průběžně během měsíce v případě špatně hodnoceného hovoru, kdy hrozí riziko opakování chyby. Team leader s výsledky pravidelně seznamuje managera příslušného útvaru, který v rámci kontroly objektivnosti poslechne namátkou vybrané hovory.

4.5.2 Kontrola efektivity hovorů a využití pracovní doby

Operátorská aplikace Call centra, ve které musí být každý asistent v pracovní době zalogován, je v horní liště vybavena základními funkcemi. Statistiky ukazují aktuální stav přihlášení asistenta, aktuální stav přestávek, počet příchozích a odchozích hovorů a průměrný čas potřebný na jeden hovor. Pokud je operátor dostupný, tedy je připraven přijímat hovory nebo právě hovoří, je tzv. „auto in“. Pokud se operátor připravuje na další hovor, či pouze odpočívá, je nedostupný je v tzv. „acw“. Poslední možný status v aplikaci je tzv. „aux“, což jsou případy konzultace s team leaderem, školení, přestávek, apod. Asistent je tedy pod velmi důkladných drobnohledem.

Team leader získané výsledky vyhodnocuje v systému Brio, kde se poměrem jednotlivých statusů propočítává efektivita hovorů a využití pracovní doby každého asistenta a zároveň celého týmu za uplynulý měsíc. Získané výsledky poté zaznamenává do tabulky pro daný měsíc. U každého asistenta navíc zaznamenává vývoj jeho efektivity od začátku roku do celkové tabulky efektivity, což se opět promítne do celkového ročního ohodnocení daného operátora. Výsledky efektivity hovorů i využití pracovní doby opět pravidelně projednává s příslušným asistentem svého týmu. Stejně jako je tomu u kontroly kvality hovorů, tak i při kontrole efektivity hovorů seznamuje team leader s výsledky managera příslušného útvaru.

5. Praktický výzkum

V teoretické části byly popsány základní činnosti a charakteristiky fungování Zákaznického centra. Je více jak prokazatelné, že význam Zákaznického centra nabývá na důležitosti, a to jak v rámci společnosti T-Mobile CZ, tak i v samotné komunikaci se zákazníkem. Cílem praktického výzkumu je optimalizovat procesy a fungování Zákaznického centra pro zlepšení jeho postavení v rámci telekomunikační skupiny T-Mobile a zároveň upevnění si pozice důležitého komunikačního prostředku při jednání mobilního operátora se zákazníkem. Pro odhalení stávající situace a lepší identifikaci doporučujících opatření byly zvoleny metody – SWOT analýza a dotazníkové šetření.

5.1 SWOT analýza Call centra T-Mobile

Pro zhodnocení stávajícího stavu a pozice Zákaznického centra T-Mobile CZ na trhu byla zvolena SWOT analýza, nebo-li strategická analýza silných a slabých stránek zejména se zaměřením na interní prostředí Call centra, dále pak příležitostí a hrozeb, kterým je vystaveno. Cílem bylo analyzovat jednotlivé procesy a činnosti prováděné Call centrem, organizaci jako celek, lidské zdroje a používané technologie.

Vnitřní pohled zaměstnance

5.1.1 Strengths (silné stránky)

- Vysoká prestiž obchodní značky T-Mobile
- Spolupráce s jinými útvary společnosti
- Zdravá firemní kultura
- Vysoká loajalita k firmě u výše postavených zaměstnanců
- Široká škála poskytovaných služeb s potenciálem dalšího rozvoje
- Propracovaný a dobře zaběhnutý znalostní management + know-how managementu
- Kvalifikovaní asistenti
- Schopnost a kapacita pracovníků vyškolit se v nových technologiích a postupech
- Rychlý tok informací
- Propracovaný systém hodnocení kvality a efektivity zaměstnanců

- Pravidelná zpětná vazba kvality hovorů
- Rozsáhlý motivační program pro zaměstnance
- Pravidelné porady vedení zajišťující efektivní koordinaci jednotlivých útvarů
- Příjemné pracovní prostředí

5.1.2 Weaknesses (slabé stránky)

- Vysoká fluktuace zaměstnanců na nižších pozicích
- Celkově nízká efektivita práce
- Zastaralý hardware PC
- Absence softwaru pro plánování směn
- Nedostatečný počet licencí pro operátorskou aplikaci
- Nedostatečné prostory
- Aplikace Brio nesplňuje v současnosti nároky na vykazování outbound hovorů
- Neflexibilní zavádění potřebných změn
- Roztříštěné informace o zákaznících – několik různých databází
- Nízká úspěšnost aktivních kampaní

Vnější pohled na Call centrum

5.1.3 Opportunities (příležitosti)

- Možnost spolupráce s novými obchodními partnery
- Nové technologie pro podporu prodeje
- Rozšíření sortimentu nabízených „internetových“ produktů a služeb
- Vzdělanostní potenciál a rezervy ve zvyšování znalostí zaměstnanců
- Vzdělanostní potenciál a rezervy ve zvyšování dovedností zaměstnanců
- Terciární sféra vzdělání jako zdroj kvalifikované pracovní síly
- Nástup nových mladých profesionálních managerů
- Přesun Call centra k novým činnostem a aktivitám

5.1.4 Threats (ohrožení)

- Konkurenční Call centra
- Chápání Zákaznického centra jako konkurenci v rámci společnosti

- Možnost napadení bezpečnosti
- Možnost ztráty know-how díky vysoké fluktuaci zaměstnanců
- Snižující se úloha klasického Call centra mobilního operátora

Silné stránky

Zákaznické centrum T-Mobile CZ může do značné míry čerpat ze skutečnosti, že je součástí největší mobilního operátora v Evropě. Může se spolehnout na podporu ústředí a jiných útvarů společnosti, se kterými úzce spolupracuje. Vedení Zákaznického centra pořádá tzv. Leader Ship Academy, v jehož rámci jsou manažeři jiných útvarů společnosti pozváni do Call centra, aby získali povědomí o činnostech a službách, které tento útvar zajišťuje. Zákaznické centrum si tak za dobu svého působení vydobylo uznávanou pozici v rámci společnosti a je chápáno jako plnohodnotná součást mobilního operátora. Z obchodní značky T-Mobile CZ může Call centrum těžit také na pracovním trhu, neboť zaměstnání v této nadnárodní společnosti je všeobecně chápáno jako prestižní.

Zaměstnanci na všech úrovních organizační struktury jsou nejcennější aktiva společnosti a mají rozhodující vliv na celkovou úspěšnost T-Mobile CZ. Tento trend je prosazován ve všech segmentech společnosti a tedy i v Zákaznickém centru. Ve snaze o neustálé zlepšování firemní kultury, zdraví firmy a poměrů na pracovišti, se provádí pravidelné průzkumy mezi zaměstnanci. Cílem těchto průzkumů je snaha zjistit, jak je Call centrum, potažmo celá společnost chápána v jejich očích. Vedení má snahu, aby se její zaměstnanci cítili zodpovědní za celkovou výkonnost společnosti a zároveň se jim snaží vytvořit dobré pracovní podmínky. Zaměstnanci jsou pak k celé společnosti více loajální, neboť cítí od vedení důvěru a důležitost jimi odvedené práce.

Zákaznické centrum T-Mobile CZ nabízí širokou škálu služeb a činností, které jsou prováděné specializovanými týmy. „Pod jednou střechou“ jsou obsluhováni zákazníci s nejnižší měsíční útratou až po klíčové firemní zákazníky, kde je jim poskytována kompletní péče o jejich mobilní účty. Na jednom místě jsou zákazníkům obsluhovány mobilní účty, poskytovány jak obecné, tak i konkrétní informace k jejich mobilním účtům, řeší se zde problémy s mobilním internetem či nastavením telefonu pro různé služby apod. V rámci jednoho hovoru je zákazník téměř kompletně obsloužen, např. si zadá platbu inkasem a zároveň získá podrobný výpis hovorů,

zákazníkovi je rovnou aktivována sms o vystavení faktury a její výši. V případě, že zákazník vysloví souhlas je mu nabídnuta nová služba, která dle asistenta chybí v portfoliu zakaznickových služeb.

Implementace znalostního managementu přinesla Zákaznickému centru mnoho výhod, zejména se zvýšila odbornost a úroveň vzdělanosti zákaznických pracovníků, zvýšila se podstatně kvalita hovorů, zlepšila se komunikace jak uvnitř Call centra, tak i s ostatními útvary. Kvalifikace zaměstnanců je zvyšována prostřednictvím neustálých školení na stávající produkty ale i na produkty nové a změny v obchodních podmínkách. Jsou pořádána specializovaná školení, která jsou zaměřena na prodejní dovednosti a aktivní telemarketing, na zvládání krizových situací v hovorech apod. Pro získávání a sdílení informací se zcela běžně používá internet, databáze a především Intranet. Intranet je úložištěm informací a znalostí o produktech a procesech, doplňují se zde nové poznatky a postupy pro Call centrum a celou společnost. Jakákoliv změna v produktech či v obchodních podmínkách, která je uveřejněna v interních předpisech, je zachycena specialistou, předána příslušnému útvaru e-mailem, následovaná aktualizací Intranetu, v případě nutnosti výjimečným školením. Vědomosti asistentů jsou průběžně prověřovány znalostními testy, které jsou psány e-learningovou formou. Propracovaná je produktová podpora pro asistenty také během hovorů. První možností jak získat potřebnou informaci, je prostřednictvím výše zmíněného Intranetu. Další možnost podpory je přepojení se na specialistu podle konkrétní zákazníkovi potřeby jako příklad uvádím datovou podporu, stížnostní oddělení, aktivace apod. Díky těmto možnostem podpory pro asistenty je zajištěn vysoký standard kvality poskytovaných služeb. Komunikace mezi jednotlivými útvary Call centra, eventuálně dalšími segmenty společnosti, probíhá výhradně prostřednictvím e-mailu, popř. telefonu, čímž je zajištěn dostatečně rychlý tok informací.

Jedním z hlavních know-how Zákaznického centra T-Mobile CZ je podrobně zpracovaný systém hodnocení kvality a efektivity zaměstnanců. Podle zaměření jednotlivých týmů jsou vytvořeny tabulky výkonnosti pro asistenty. Zaměstnanci jsou tak skutečně hodnoceni podle toho, jak kvalitní práci odvedou. Team leader provádí jednou za měsíc pravidelnou zpětnou vazbu kvality hovorů s každým pracovníkem zvlášť a v případě, že objeví výrazné chyby v hovoru, upozorní na ně dotyčného ihned. Pro objektivní zjištění kvality hovorů a porovnání úrovně kvality poskytovaných služeb

s konkurencí se provádí tajné testování externími firmami, které si objednává vedení T-Mobile CZ, příp. testování pracovníky z jiných útvarů společnosti. Takovéto hodnotící studie jsou výbornou zpětnou vazbou. Jejich přínos nejen pro Zákaznické centrum ale i pro T-Mobile CZ spočívá v posouzení rozsahu a kvality nabízených služeb, dále pak produktů v porovnání s konkurencí a v odkrytí slabin asistentů, na které se může Call centrum do budoucna zaměřit. Vedle pravidelného měsíčního hodnocení se v Call centru T-Mobile CZ provádí také půlroční hodnocení, kdy nadřízení hodnotí své podřízené a opačně (např. řadový pracovník s manažerem hodnotí svého team leadera).

Se systémem hodnocení zaměstnanců úzce souvisí dobře nastavený motivační program. Podle získaných výsledků z uvedených hodnocení jsou zaměstnanci odměňováni finančními prémie. Pro zvýšení motivace asistentů probíhají v Call centru také celoroční soutěže. Hodnotí se podle nastavených parametrů pro jednotlivé týmy. Nejlepší pracovníci mohou získat další finanční prémie, zahraniční zájezdy či další výhody. Jako primární efekt, který tyto soutěže přináší, lze pozorovat vyšší výkonnost celého Call centra.

V Zákaznickém centru jsou zažity pravidelné porady managerů a team leaderů z jednotlivých útvarů. Na těchto poradách jsou vždy stanovovány jasné podmínky, pravidla, kompetence, forma spolupráce či komunikace mezi jednotlivými útvary navzájem, a to hlavně před započítím nových činností v rámci Call centra.

Atmosféra na pracovišti v Zákaznického centru je i přes vysoký tlak na výkon zaměstnanců nebyrokratická a poměrně uvolněná, panuje zde dobrá pracovní nálada, která se poté odráží v hovorech a je tak přenesena na zákazníka. Díky poměrně dynamické práci je kolektiv pracovníků převážně mladý, bezkonfliktní, zřídka kdy dochází k napětí, což má dobrý vliv na spokojenost a výkonnost zaměstnanců.

Slabé stránky

Stejně jako je tomu u ostatních Call center, tak i Call centrum T-Mobile CZ má poměrně vysokou fluktuaci. Průměrná doba setrvání pracovníka v Zákaznickém centru je cca 1,5 roku. Na asistenty je vyvíjen velký tlak, jsou kladeny stále větší požadavky na výkonnost a efektivitu pracovní činnosti. Práce je tak často psychicky i fyzicky dosti vyčerpávající. Někdy i poměrně stereotypní. Díky tomu pracovníci často odcházejí. S odchodem zkušených zaměstnanců zároveň odcházejí i znalosti a zkušenosti, čímž je negativně ovlivněna kvalita poskytovaných služeb, resp. je snížena kvalita hovorů.

Zároveň jsou výběrová řízení dosti nákladná a také následné zaškolení nových zaměstnanců je spojeno se značnými finančními a časovými náklady. Kompletní zaškolení nových zaměstnanců, které obsahuje produktové a komunikační školení trvá zhruba šest týdnů. Po jeho dokončení asistent absolvuje náslechy a postupně začíná odbavovat hovory. Úplně samostatný je zhruba po dvou měsících od nástupu.

Jednou ze slabých stránek je celková efektivita práce Zákaznického centra. Efektivita (ve smyslu procentuelní dostupnosti operátorů) je splňována v požadovaných limitech, ale efektivita práce, tedy skutečné procentuelní využití operátora za hodinu, je pod požadovanými hodnotami. V praxi to znamená, že asistenti jsou dostupní, resp. připraveni přijmout hovor, ale nehovoří, neboť zákazníci tolik nevolají, či je zbytečně mnoho dostupných operátorů. Například při nedělních směnách je v dopoledních hodinách dostupných cca 30 operátorů a průměrná doba čekání na hovor u jednoho operátora je 10 minut. Naopak ve večerních hodinách, kdy se zákazníci vrací z víkendů domů a řeší své požadavky, je dostupných jen cca 15 asistentů, kteří pak nestíhají vyřizovat hovory, vytváří se fronta a zároveň dlouhá čekací doba na odbavení zákazníků.

Hardwarové vybavení PC není na odpovídající úrovni, odezvy aplikací jsou pomalé a některé hovory jsou díky tomu zbytečně protahovány, což zapříčiňuje zvýšené náklady na hovorné. Ještě závažnějším problémem je absence softwaru pro plánování směn, která má za následek časově náročné ruční zpracování směn pro cca 500 zaměstnanců a zároveň může vést k neefektivnímu plánování či dokonce nevyužití jednotlivých asistentů. Nejen díky neefektivnímu plánování směn, ale také kvůli nedostatečnému počtu licencí pro operátorskou aplikaci dochází k situacím, kdy se asistenti ve své pracovní době nemohou přihlásit do systému a nemohou tedy ani vykonávat svou práci, někdy nemají dokonce ani volné místo s PC. Aplikace Brio pro vykazování počtů inbound a outbound hovorů se zdá být postupem času dosti zastaralá a díky různorodosti jednotlivých aktivit přestala splňovat nároky na vykazování hovorů. To se týká především evidence odchozích hovorů, jejich počtu a průměrné délky na jednotlivé aktivní kampaně, které jsou mnohdy dosti rozdílné.

Skutečnost, že Zákaznické centrum je součástí tak ohromné společnosti, jakou je T-Mobile CZ, přináší také jisté nevýhody. Jakýkoliv podnět na změnu procesů či předpisů je nutné projednat přímo s ústředím, důkladně prozkoumat dopady a zajistit

dokonalou synergii s ostatními segmenty, eventuelně zajistit právní ošetření celého procesu. Veškeré změny trvají relativně dlouhou dobu než jsou uvedeny do praxe.

Informace o zákaznících společnosti jsou evidovány v několika různých databázích. Každý útvar společnosti používá trochu odlišné databáze, což má neblahý vliv i na chod Call centra. Nejvíce je tento fakt znatelný při aktivních kampaních, kdy jsou informace o zákaznících značně roztříštěné, což lze považovat za jeden z možných negativních faktorů jejich nízké úspěšnosti.

Příležitosti

Hlavní příležitostí Zákaznického centra pro budoucí růst nabízených služeb a zvyšování svého kreditu v rámci společnosti je navázání spolupráce s dceřinými Call centry v nadnárodní skupině T-Mobile. Novou spoluprací by se mohl zvýšit počet poskytovaných činností Zákaznickým centrem, což by mělo za následek snížení nákladů v rámci celé skupiny T-Mobile a posílení úlohy centrálního Call centra. Zároveň by se otevřel prostor pro nové služby a produkty, např. nabídku produktových balíčků jako kombinovaných služeb od různých dceřiných společností.

Jednou z hlavních šancí, jak zvýšit úspěšnost prodeje svých služeb a produktů, jsou nové metody či technologie, které začínají být běžně používány. Velký prostor pro využití těchto metod nabízí internet, k němuž má připojení stále větší procento obyvatel. Zde může Zákaznické centrum např. virtuálně komunikovat se zákazníkem z pohodlí domova. Call centrum zároveň analyzuje příležitosti rozšíření sortimentu především o nové produkty nabízené tímto způsobem.

Zákaznické centrum T-Mobile CZ je situováno v Hradci Králové, Lounech a Praze. Jako příklad uvádím Zákaznické centrum T-Mobile CZ v Hradci Králové. Regionálním městem s velkým množstvím kvalitních středních škol, vyšších odborných škol a především univerzitou, která udržuje vysoký standard poskytovaného vzdělání. Zároveň je v Hradci Králové umístěno poměrně velké množství Call center (O₂, ČSOB, Lion atd.). Tyto aspekty zaručují dostatečné množství kvalifikované pracovní síly v telekomunikačním sektoru a tím pádem i potenciální zaměstnance do manažerských pozic.

Pro inovování zažitých postupů a metod v Zákaznickém centru T-Mobile CZ, by bylo vhodné dát šanci mladým profesionálním managerům. Skutečnost, že nejsou s firmou sžiti, neznají současné procesy a nepodléhají tak zaběhlému stereotypu, dává Call centru

příležitost, že přijdou s novými řešeními a posunou tak pomyslný stupínek kvality poskytovaných služeb zase o něco výš.

Hrozby

Skutečnost, že je Zákaznické centrum součástí T-Mobile CZ, potažmo skupiny T-Mobile ještě nezaručuje, že jeho služeb musí jednotlivé útvary využívat. Každý segment společnosti je totiž zodpovědný za své výsledky, uvažuje tržně. Snaží se minimalizovat náklady a maximalizovat zisk či výkon. Ostatní Call centra jsou tak pro Zákaznické centrum T-Mobile CZ potencionální konkurencí. Region Východních Čech je hojně využívám pro umístování Call center a to hlavně díky takřka nulovému teritoriálnímu dialektu. Předpokládá se založení dalších Call center (Komerční banky, ČSOB a nového telefonního operátora U:fona), což by znamenalo vedle stávajících Call center operátorů O₂, ČSOB a Vodafone (v Chrudimi) pro Zákaznické centrum T-Mobile CZ další konkurenci na trhu práce.

Zákaznické centrum T-Mobile CZ zajišťuje určité činnosti pro jednotlivé segmenty společnosti. Díky své specializaci na jednání se zákazníky po telefonu odbaví větší množství zákazníků a s vyšším efektem než např. zaměstnanci Značkových prodejen. Call centrum přebírá do své kompetence činnosti ostatních segmentů, čímž ohrožuje jejich suverenitu v dané oblasti a je tak automaticky chápáno jako nežádoucí konkurence. Tato skutečnost může mít za následek horší komunikaci či případný rozvoj spolupráce mezi ostatními útvary a Call centrem.

Vzhledem k tomu, že Zákaznické centrum také hojně komunikuje se zákazníky prostřednictvím e-mailu, či využívá k oslovení zákazníků Direct e-mailly, tak jakákoliv taková událost neprávem spojená s obchodní značkou T-Mobile, potažmo přímo se Zákaznickým centrem, může mít velký negativní dopad. Možnost úniku dat a informací hrozí také přímo prostřednictvím telefonu např. formou odposlechů jednotlivých linek Zákaznického centra. Eventuelní únik informací by byl jistě zmedializován, což by nejspíš mělo za následek velký úbytek zákazníků využívajících tohoto alternativního způsobu komunikace s mobilním operátorem.

Vysoká fluktuace pracovních sil v Call centru je sama o sobě velkým problémem. Přináší však s sebou ještě další potenciální hrozbu, kterou může být ztráta know-how. Asistenti mají velký přehled o produktech, jsou schopni dále rozvíjet své znalosti a ve výběrových řízeních do jiných segmentů bývají často úspěšní. Pracovníci

mají možnost dalšího kariérního růstu v rámci společnosti, což má z pohledu Call centra negativní dopad v podobě odlivu již vyškolené pracovní síly. V horším případě může dojít k odchodu zaměstnance mimo skupinu T-Mobile, což je vždy spojeno s hrozbou ztráty know-how a má tudíž největší negativní dopad.

Neustálý pokrok a vývoj moderních informačních technologií, který je, co se týče automatizace určitých služeb (např. nastavení mms apod.), z pohledu operátora žádoucí, může mít však na samotné Call centrum také negativní dopad. Velké procento zákazníků kteří využívají služeb Zákaznického centra, nemají přístup na internet a jsou odkázáni pouze na tento způsob alternativní komunikace s mobilním operátorem. Zavedení internetu do doposud nepokrytých oblastí může mít za následek razantní odliv zákazníků a tím pádem i potenciálních kupců nových produktů a služeb prostřednictvím asistentů Zákaznického centra.

5.2 Dotazníkové šetření

V předchozí části bylo poukázáno na silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Je více jak prokazatelné, že Zákaznické centrum má mnoho možností dalšího rozvoje činností, zvláště v oblasti telemarketingu. Právě tato oblast se jeví jako ta, která může zlepšit a zefektivnit distribuci jednotlivých produktů konečnému zákazníkovi. Dosavadní výsledky však nejsou příliš uspokojivé. V současné době se hledají taková řešení, která by tento fakt zlepšila.

Jako základní hypotézu pro prováděný výzkum bych určil nedůvěru v nabízení mobilních služeb a produktů po telefonu. Nikdo si v daný okamžik totiž nemůže ověřit, zda-li opravdu hovoří s tím, kdo se mu do telefonu představil. V současné době jsou již také známy aféry, kdy bylo využito telefonního kontaktu k podvodnému jednání. To pochopitelně zanechalo negativní dojem, který není snadné překonat.

Má další hypotéza se týká časové náročnosti a nákladnosti na telefonní hovor. Cílem operátora Zákaznického centra je snaha co nejlépe a co nejrychleji pomoci zákazníkovi. To se však nemusí vždy podařit. Málokterý zákazník bude chtít vyslechnout nabídku, která může trvat i déle než několik minut.

Ve svém výzkumu jsem chtěl tyto hypotézy buď potvrdit či vyvrátit. Získané údaje jsem analyzoval tak, aby byly co nejvíce přínosné pro cíl tohoto výzkumu, totiž pro nalezení příčin nízké úspěšnosti telemarketingu. Na základě zjištěných faktů, jsem

zvolil vhodná doporučení, která by zvýšila úspěšnost telemarketingových kampaní a zároveň by byla pro zákazníky akceptovatelná.

5.2.1 Pilotní studie a předvýzkum

Před provedením samotného výzkumu je potřebné zjistit, zda-li je vůbec možné uskutečnit výzkum ve zvolené populaci. Výzkum musí být orientován tak, aby bylo možné zjistit co největší množství relevantních údajů, na jejichž základě by se daly formulovat objektivní závěry.

Neméně důležitým krokem před výzkumem samotným je tzv. předvýzkum. Ten je podstatný pro ověření výzkumných metod. V mém případě se jedná o dotazník (viz. Příloha č.16). Předvýzkumem jsem si ověřil, že respondenti bez problémů rozumí zadání otázek, a že jsou schopni na ně odpovědět. Svůj předvýzkum jsem uskutečnil v Hradci Králové, kde se ho zúčastnilo 20 dobrovolníků z řad zákazníků T-Mobile CZ, které jsem oslovil před značkovými prodejny T-Mobile CZ. Po důkladné analýze bylo jasné, že není potřeba formu a obsah dotazníku měnit, neboť odpovědi na otázky byly formulovány přesně podle požadavků a obsahovaly data, která byla zapotřebí k vytvoření požadovaných závěrů.

5.2.2 Populační vzorek a technika výzkumu

S ohledem na téma práce jsem při výběru populačního vzorku postupoval podle předem daných kritérií, a to tak, aby mohl být výzkum uskutečněn. Určující kvótou při tomto výběru bylo to, aby respondent patřil mezi zákazníky T-Mobile CZ. Dalším požadavkem byl věk, neboť jsem chtěl pro úplnost výzkumu oslovit zástupce všech věkových kategorií. Tímto byla zachována určitá objektivnost, která je pro takovýto výzkum nezbytná.

Jak jsem již výše naznačil, za výzkumnou metodu jsem zvolil dotazník. Ten obsahoval 6 otázek a byl koncipován tak, aby mi poskytl dostatek informací. Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část byla ryze výzkumná a druhá se týkala osobních údajů každého respondenta. Toto seřazení se může zdát jako matoucí, avšak je zde více než účelné. Je všeobecně známo, že při takovémto výzkumu, který zpravidla trvá jen několik málo minut, se není vhodné respondenta nejdříve dotázat na osobní údaje, neboť to může dotazovaného od pokračování ve výzkumu odradit.

5.2.3 Analýza dat a výsledky provedeného výzkumu

Mého výzkumu se zúčastnilo 230 respondentů. E-mailem bylo rozesláno 100 dotazníků. V prvním kole byla návratnost 29%, po následném upomínání s žádostí o zodpovězení otázek jsem získal celkem 54 vyplněných dotazníků. Ústní formou bylo vyplněno 90 dotazníků, kdy úspěšnost byla 69%. Celkově jsem tedy nashromáždil 144 relevantních dotazníků.

První otázka v dotazníku se týkala toho, jestli zákazníci Zákaznického centra vůbec využívají a pokud ano, tak za jakým účelem nejvíce. Výsledkem této analýzy byl graf (viz. Příloha č.17), který jasně dokumentuje a popisuje využívání Zákaznického centra. Soubor následujících otázek posléze zjišťoval spokojenost a názory zákazníků na služby Zákaznického centra. Předpokládal jsem, že počet zákazníků, kteří služeb Zákaznického centra nevyužívají bude cca dvě třetiny s ohledem na výsledky dosavadních výzkumů Call centra T-Mobile CZ. Tento údaj se mi však nepodařilo potvrdit. Podle mnou zjištěných faktů vyplývá, že těchto služeb nevyužívá 56% respondentů. To znamená, že se tato služba stává stále více využívanou. Zároveň se potvrdilo relativně vysoké procento zákazníků, kteří využívají služeb IVR, kdy se jednalo o 16% respondentů. (viz. kap. 3.4. IVR). I přes tento pokles zákazníků, kteří nevyužívají služeb Zákaznického centra, je toto číslo neustále velmi vysoké. V současné době velké množství zákazníků stále využívá klasický způsob komunikace s mobilním operátorem, tedy prostřednictvím kamenných poboček. Další alternativou oproti službám Zákaznického centra je Můj T-Mobile a SMS rozhraní, někteří zákazníci však kombinují využívání těchto služeb.

Můžeme však konstatovat, že zákazníci, kteří služeb Zákaznického centra využívají, jsou s jeho službami většinou spokojeni. Pouze 10% zákazníků odpovědělo, že s tímto druhem služeb nejsou spokojeni (viz. Příloha č.18).

V následující otázce jsem se snažil zjistit, jakým způsobem zákazníci dohledávají informace o mobilních produktech a službách. Bylo zjištěno, že 39% z dotazovaných respondentů důvěřuje Zákaznickému centru jako kvalitnímu zdroji informací (viz. Příloha č.19). Z toho tedy jasně vyplývá, že je třeba využít každého kontaktu se zákazníkem jakožto šance nabídky produktu speciálně vyškolenými operátory. Téměř jedna čtvrtina z dotazovaných respondentů je při vyhledávání informací o mobilních produktech a službách pasivní a čeká, s jakou nabídkou mobilní

operátor přijde. Zajímavé bylo sledovat rozdílnou aktivitu u dotazovaných respondentů v závislosti na jejich věku (viz. Příloha č.20). Mladší zákazníci jsou ve vyhledávání informací o mobilních produktech a službách aktivnější, za hlavní zdroj informací považují internet. Zákazníci v produktivním věku si nechávají informace ve většině případech přetlumočit, využívají spíše Zákaznické centrum. Lze to z určité části přisoudit pracovní vyčerpání těchto osob, potažmo menšímu časovému prostoru na vyřizování vlastních záležitostí, neméně však také z pohodlnosti atp. Starší generace zákazníků o mobilní produkty a služby postupně ztrácí zájem, neboť má jiný žebříček životních priorit a hodnot.

Pro přesné zjištění jednotlivých důvodů a aspektů rozdílné míry aktivity osob při zjišťování informací o mobilních produktech a službách by bylo vhodné provést specializovaný výzkum, jehož výsledky by mohly a měly přinést kvalitní a užitečné informace, které by pomohly k úspěšnému řešení této problematiky. Podobný výzkum by se dal aplikovat i na problém úspěšnosti telemarketingových kampaní jako celku. Při výzkumu by se muselo vzít v potaz mnoho aspektů jako je např. podpora jinými kanály, odbornost, umění vést hovor a psychologická zdatnost operátorů. V mé práci jsem se však zaměřil pouze na jeho první část, tedy na ochotu zákazníků vyslechnout si nabídku produktů po telefonu.

V další otázce jsem prověřoval názor zákazníků na aktivní telemarketing, tedy jak reagují, pokud je operátor sám telefonicky kontaktuje s nabídkou produktu. 13% respondentů odpovědělo, že si nabídku vyslechnou vždy, 39% respondentů si vyslechne pouze relevantní nabídku (viz. Příloha č.21). Zbýlých 48% respondentů nabídku po telefonu odmítá, přičemž nejčastějšími uváděnými důvody bylo, že obecně nemají důvěru v tento způsob prodeje.

Následující otázkou jsem chtěl ověřit, jak by tito respondenti reagovali na inbound sales hovor, resp. jestli by se jejich nedůvěra eliminovala. Bylo zajímavé pozorovat rozdílné rozložení názorů některých respondentů, oproti předchozí otázce (viz. Příloha č.22). Procento respondentů, kteří vyplnili odpověď: „pokud mě určitý produkt zajímá, nabídku si vyslechnu“, se oproti předchozí otázce navýšilo na 53%. Lze to přisoudit zejména vyšší důvěře zákazníků v to, že opravdu komunikují s mobilním operátorem. Zároveň bylo toto procento navýšeno o zákazníky, kteří si u aktivního telemarketingu nabídku vždy vyslechnou, avšak pokud by měli platit hovorné oni,

vyslechnou si nabídku jen v případě zájmu, někteří raději odmítnou úplně. Respondentů, kteří odmítnou nabídku inbound sales hovorů bylo 42%. Chtěl jsem ověřit, zda toto snížení zákazníků, kteří nabídku odmítnou, nebylo oproti předchozí otázce náhodné.

Stanovil jsem nulovou hypotézu (viz. Příloha č.23), tedy že procento zákazníků, kteří odmítají nabídku produktů po telefonu a procento respondentů, kteří vyplnili třetí možnost u této otázky, je shodné. Byla vyslovena alternativní hypotéza, tedy zda je na hladině významnosti 5% statisticky významný rozdíl mezi zákazníky, kteří odmítají nabídku mobilních produktů po telefonu při outbound sales hovorech a respondenty, kteří by odmítli nabídku mobilních produktů při inbound sales hovoru. Pro ověření této hypotézy byl použit Jednovýběrový test hypotézy o parametru binomického rozdělení (= Jednovýběrový test o podílu). Hypotéza byla testována ze žádoucího pohledu pro mobilního operátora, což je pouze její levostranná alternativa, tedy zda dojde ke snížení počtu zákazníků, kteří odmítnou také inbound sales hovor. Testové kritérium bylo menší než kritická hodnota, nulová hypotéza se nezamítla, nebyl tedy prokázán statisticky významný rozdíl zákazníků, kteří odmítají outbound sales hovor a respondentů, kteří by odmítli inbound sales hovor.

Výsledek provedeného testu byl neuspokojivý, a tak jsem z varianty odpovědi: "nabídku produktů po telefonu zásadně odmítám" vyloučil respondenty, kteří uvedli jako důvod, že by si neradi prodražovali vlastní hovorné. Následně jsem tento test zopakoval (viz. Příloha č.24). Stanovení nulové a alternativní hypotézy bylo shodné s prvním testem. Tentokrát však bylo testové kritérium větší než kritická hodnota. Zamítla se nulová hypotéza. Na hladině významnosti 5% byl prokázán statisticky významný rozdíl zákazníků, kteří odmítají outbound sales hovor a respondentů, kteří by odmítli inbound sales hovor.

Poslední otázkou výzkumné části jsem chtěl zjistit nejčastější motivy respondentů, které by je přiměly k pořízení si nového produktu či služby po telefonu. Drtivá většina z dotazovaných respondentů (129, tedy téměř 90%) zvolila, že považuje výhodnější podmínky jako hlavní motiv pro pořízení nového produktu po telefonu (viz. Příloha č.25). Druhým nejčastějším podnětem, proč si zřídit produkt po telefonu, byla pro dotazované respondenty úspora času. Tuto možnost vybralo 29% respondentů.

Pro statistické výsledky jsem na závěr položil dotazovaným respondentům čtyři otázky, týkající se osobních údajů – pohlaví, věk, dokončené vzdělání a výše čistého příjmu (viz. Příloha č.26).

5.3 Doporučení na základě výsledků zjištěných z praktického výzkumu

Na základě zjištěných poznatků ze SWOT analýzy a dotazníkového šetření jsem nadefinoval optimalizační kroky (klíčové a doplňující), které obsahují doporučení, jakým směrem by se mohlo Call centrum T-Mobile CZ ubírat. Nejprve bych chtěl podotknout, že Call centrum nelze chápat jako samostatný útvar na okraji společnosti T-Mobile CZ, ale jako její plnohodnotnou součást. Pokud chceme optimalizovat jednotlivé procesy a postupy uvnitř Call centra, je třeba mít na zřeteli, že musí být v dokonalé synergii s ostatními segmenty mobilního operátora.

Zákaznické centrum hraje čím dál větší roli v oblasti přímého prodeje produktů. Podporu prodeje je však nutné zajistit prostřednictvím různých kanálů (např. podpora Direct mailem) a ne pouze voláním zákazníků z Call centra, neboť někteří zákazníci tomuto způsobu prodeje nedůvěřují (viz. kap. 5.2 Dotazníkové šetření). T-Mobile CZ musí nadále vyvíjet nové a pohodlné způsoby poskytování služeb, aby si zachoval konkurenceschopnost a dokázal reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Každou takovou multikanálovou kampaň je zapotřebí nejprve dokonale naplánovat, jinak může T-Mobile CZ produkovat kampaně, které nejen že nezasáhnou svůj cíl, ale ještě zákazníky znechtí. Zároveň s tím musí být marketingové kampaně perfektně koordinovány.

V současné době mají marketingové kampaně vycházející z Call centra T-Mobile CZ poměrně nízkou úspěšnost, což lze mimo jiné přisoudit roztržitosti informací o zákaznících. Z technického hlediska bude zlepšování zákaznických služeb ve všech ohledech vyžadovat, aby si jednotlivé segmenty společnosti vyměňovaly komplexní informace o zákaznících, jako jsou smlouvy, předcházející kontakty s T-Mobile CZ, spolehlivost, preference apod. Výměna informací k vybudování konkrétních a konzistentních postupů prodeje v rámci jednoho způsobu obsluhy zákazníka nestačí. Pro zajištění uvedených požadavků bych T-Mobile CZ doporučil, aby problém uceleného systému poskytování služeb řešila pomocí servisně orientované architektury (Service Oriented Architecture, dále SOA).

SOA představuje užitečný přístup k architektuře software, kdy se pomocí informačních technologií organizují dříve samostatné funkce obsažené v podnikových informačních systémech a dochází tak k integraci dat s příslušným zabezpečením. Takto nově vzniklý systém, založený na standardním základě, by umožnil kombinovat, konfigurovat a opakovaně přistupovat ke službám v reálném čase a plně je využívat pro podporu stále se měnících požadavků zákazníků.

Prostřednictvím této aplikace by se ukládaly a evidovaly údaje o zákaznících T-Mobile CZ do centrální databáze, případně celé skupiny T-Mobile. Na centrální databázi by byly napojeny další systémy, které by využívaly informace o zákaznících (např. kontakty na zákazníka, doposud poskytnuté produkty, nejčastěji využívaná služba, používaný mobilní telefon, nejčastější důvod volání na Call centrum atd.). Výhoda by byla v jednotném formátu dat, v maximální eliminaci případných duplicit a především v údržbě veškerých zákaznických dat na jednom místě. Přínosem by následně byla úspora práce, minimalizace chybovosti a jednotnost zákaznických informací ve všech navazujících systémech, což by v důsledku vedlo i k větší úspěšnosti telemarketingových kampaní. Zaměstnanci operátora by díky SOA byli schopni vytvářet diferencované výstupy, například specifické soubory nabídek pro konkrétní zákazníky.

Aktivní kampaně musí být zaměřené výhradně na zákazníky s předem určenou charakteristikou. Při plánování veškerých kampaní ze Zákaznického centra (potažmo z celého T-Mobilu) bych jednoznačně doporučoval vycházet z integrovaných zákaznických informací ukládaných prostřednictvím SOA, které by byly zpřístupněny všem segmentům společnosti (na základě jediného multifunkčního spisu zákazníka). Operátor pak může například nabídnout zákazníkovi zvýhodnění, dle jeho nejvyužívanější služby.

Zákaznické centrum je chápáno jako důvěryhodný zdroj informací o mobilních produktech (viz. kap. 5.2 Dotazníkové šetření), a tak pro lepší výsledky kampaní doporučuji využít jakéhokoliv kontaktu zákazníka s operátorem, a to i virtuálního. Na základě zjištěných informací o zákaznících a identifikace jejich potřeb je nutné lépe cílit jednotlivé kampaně, neboť ve většině případů jsou zákazníci ochotni nabídku vyslechnout pouze pokud je pro ně relevantní (viz. kap. 5.2 Dotazníkové šetření).

Velký prostor, kde může Call centrum podpořit probíhající kampaně či nové produkty, je u pasivních (inbound) hovorů. Sales inbound již Call centrum T-Mobile CZ začalo provádět, ale pouze u vybraných produktů. Doporučil bych tento způsob prodeje rozvinout na celé portfolio produktů a služeb. Asistenti by samozřejmě nejprve zákazníka obsloužili dle jeho potřeb a na závěr hovoru by na základě zjištěných informací z integrované zákaznické databáze mohli nabídnout zákazníkovi produkt, o který by mohl mít aktuálně zájem (nabídku by připravil systém SOA zákazníkovi na míru). Zákazníci mají při telefonátech na Call centrum T-Mobile větší důvěru. Při inbound sales hovorech by se snížil počet zákazníků, kteří by nabídku při outbound sales hovoru odmítli z důvodu nedůvěry (viz. kap. 5.2 Dotazníkové šetření).

Dále bych doporučil upravit procesy v Zákaznickém centru tak, aby někteří asistenti nebyli striktně zaměřeni pouze na inbound hovory. Pro úplnou podporu inbound sales hovorů je totiž nutné, aby asistent mohl zavolat zákazníkovi zpět, a to v případě, pokud si zákazník chce nabídku promyslet. Zákazník potřebuje slyšet stejný hlas, aby neztratil důvěru v to, že komunikuje s mobilním operátorem a zároveň je nutné zákazníka kontaktovat v domluveném čase, aby neztratil zájem. Touto možností by se počet zákazníků, kteří jsou ochotni nabídku vyslechnout opět navýšil (viz. kap. 5.2 Dotazníkové šetření).

Pro efektivnější výsledky sales inboundů bych doporučil proškolit všechny pracovníky Call centra na prodejní dovednosti, aby byli schopni „dotáhnout obchod se zákazníkem až do konce“, tedy k uzavření smlouvy po telefonu a nedali tak zákazníkům prostor, aby si uzavření obchodu rozmysleli. Jako hlavní argumentaci asistentů, proč uzavřít obchod po telefonu, bych jednoznačně doporučil nabídnutí výhodnějších podmínek daného produktu, což je pro většinu zákazníků rozhodujícím závažím na pomyslných miskách vah (viz. kap. 5.2 Dotazníkové šetření).

Při hodnocení prodejních hovorů jednotlivých asistentů doporučuji více se zaměřit na počet prodaných produktů, na hodnocení efektivity, délky hovoru apod. Je žádoucí službu skutečně prodat, i za cenu delšího hovoru, než zákazníka odbýt zkrácenou informací a nepřesvědčit ho tak ke koupi.

Jako další možnost podpory přímého prodeje produktů ze Zákaznického centra bych viděl rozšíření služby IVR. Tato služba je ve srovnání s živým operátorem cca dvakrát tolik využívána a je tedy dvakrát taková šance, že se potřebná informace

k zákazníkovi dostane (viz. kap. 5.2 Dotazníkové šetření). Na IVR by se mohla nahrát namluvená smyčka s aktuální nabídkou produktů, na které právě probíhá kampaň, či které jsou za výhodnějších podmínek. Po identifikaci klienta prostřednictvím IVR by systém nabídl nejvýhodnější produkt či službu pro konkrétního zákazníka na základě automatického vyhodnocení integrované zákaznické databáze.

Zákaznické centrum T-Mobile CZ má v současné době nízké procento efektivity práce. Ze strany managementu je jasná snaha toto procento navýšit a stát se více konkurenceschopnějšími. Nabízelo by se snadné řešení tohoto problému, tedy propouštění pracovníků z nadbytečnosti, což bych nedoporučoval už jen s ohledem na zvyšující se význam telemarketingu. Zároveň někdy dochází k situacím, kdy asistenti nestíhají odbavovat zákazníky.

V první řadě bych doporučil provést podrobnou analýzu obslužnosti jednotlivých linek v konkrétní dny a hodiny a na základě získaných výstupů pak provádět efektivnější plánování směn. Eliminovaly by se tak výkyvy v obslužnosti, vytížení jednotlivých operátorů by bylo rovnoměrné a efektivní, nedocházelo by k nadbytku pracovníků mimo provozní špičku, což by v dlouhodobém horizontu ušetřilo nemalé částky na mzdové náklady.

V druhé řadě bych doporučil zadat požadavek externí firmě na vytvoření nového softwaru, který by dle zadaných požadavků (pravidelnost střídání směn – ranní, odpolední, mezisměna, noční, respektování soudržnosti týmu, v kterém je daný asistent zařazen, obslužnost linky, kapacita pracovních míst, speciální požadavky asistentů, apod.) efektivně plánoval směny všem asistentům Call centra bez nutnosti větších zásahů.

S cílem zkvalitňování poskytovaných služeb a s možností rozšiřování Zákaznického centra o další činnosti bych doporučil managementu pořádat pravidelné brainstorming sezení s asistenty. Zaměstnanci mají větší pocit sounáležitosti s firmou, odpovědnosti za dění ve firmě a nehledě na to „víc hlav, víc ví“. Za druhou možnost, jak zkvalitňovat služby Call centra, bych viděl provádění specializovaných dotazníků zaměřených na spokojenost s poskytovanými službami Zákaznického centra, např. zpětným voláním zákazníkům po hovoru (viz. kap. 5.1 SWOT analýza Call centra T-Mobile). Touto zpětnou vazbou přímo od zákazníků by se lépe identifikovaly hrozby či slabé stránky a vedení by na ně mohlo rychleji reagovat.

Problém vysoké fluktuace bych doporučil řešit nebo alespoň snížit, aktivní nabídkou ze strany vedení tzv. rotací, která by umožnila asistentům přestoupit mezi jednotlivými týmy, příp. útvary v rámci Call centra. Práce by nebyla pro zaměstnance stereotypní, získali by na nové pozici novou motivaci, příp. mohou přijít s novou myšlenkou. Měsíce, ve kterých je větší počet hovorů, eventuálně outbound hovorů bez potřebné navazující znalosti produktů, bych doporučil více posílit pracovníky na dohodu o pracovní činnosti. V těchto obdobích je vytížení na stálé zaměstnance neúnosné, což může být jeden z podnětů k výpovědi. Pro Call centrum by se celkový přínos projevil zejména ve snižování nákladů na zaškolování nových zaměstnanců, v udržení si standardu kvality poskytovaných služeb a znalostního potenciálu stávajících zaměstnanců. Zároveň by se snížil čas potřebný pro zaškolení nových pracovníků na dohodu, neboť by se učili pouze základní operace, což by vedlo také k rychlejšímu uvedení do provozu.

Po vzoru tréninkových programů Křepelky, Lišky, Foxes apod., které probíhají v konkurenčních společnostech, bych navrhl Zákaznickému centru T-Mobile CZ zavést adaptační program pro čerstvé absolventy vysokých škol. Zákaznické centrum by si vybralo ty nejschopnější a nejnadanější jedince, kteří by v případě úspěšného dokončení posléze nastoupili na pozici specialistů či na nějakou manažerskou pozici. Pozornost bych věnoval mj. rozvoji takzvaných měkkých dovedností, mezi které patří například techniky zvládnání stresu, efektivní nakládání s časem či umění vyjednávat. Dále bych doporučil na univerzitách v Hradci Králové, Praze eventuálně v Pardubicích provádět přednášky osvěcující fungování Zákaznického centra T-Mobile CZ, možnost pracovního zařazení, profesionálního růstu či jaké jsou zaměstnanecké výhody.

6. Závěr

Před nástupem multikanálové distribuce vycházely mobilní operátoři z osobního kontaktu se zákazníkem přímo na Značkových prodejnách, které zajišťovaly prodej produktů i služby a poradenství. V posledních letech je zákazník obsluhován také prostřednictvím alternativních kanálů jako je telefon či internet. Tento významný trend v telekomunikaci souvisí s rozvojem nových technologií a zároveň je uměle podporován poplatkovou politikou mobilních operátorů. Poplatkové rozdíly jsou však i mezi jednotlivými alternativními kanály, z čehož lze vyčíst jednoznačnou snahu mobilních operátorů o odsun rutinních operací, jako přístup k informacím o produktech a službách, přehled vyúčtování, administrace základních zákaznických služeb a ostatních základních úkonů. Tím se šetří náklady, vynaložené za asistenty a čas, potřebný na ruční zpracování požadavků zákazníků. Zároveň se tak uvolňují pracovní síly, které mohou aktivně nabídnout zákazníkovi nový produkt či službu. Kamenné pobočky se postupně stávají pouze zákaznickými centry, těžiště jejich práce spočívá v poradenských službách.

Vlivem neustálé automatizace zákaznických služeb však dochází k situaci, kdy mají zaměstnanci více času na interaktivní vztahy se zákazníky na prodejnách, do prodejen však přichází méně zákazníků, s nimiž by mohli jednat. Je známou skutečností, že do prodejen chodí bonitní klientela v malém množství, což se také potvrdilo provedeným dotazníkem. Tito zákazníci rychleji přecházejí na alternativní způsoby obsluhy než méně bonitní zákazníci, kteří naopak dávají přednost prodejním místům.

Zákaznické centrum, podobně jako Značkové prodejny, přeorientovává své činnosti směrem k prodeji. Neustále roste procento příchozích hovorů, rozrůstají se činnosti podporující prodej produktů a s tím narůstá procento odchozích hovorů. Podporu prodeje v Zákaznickém centru je však nutné zajistit i prostřednictvím jiných kanálů (např. Direct mailem). Každou takovou multikanálovou kampaň je zapotřebí v první řadě dokonale naplánovat. Z výsledků provedeného výzkumu vyplývá, že pokud je zákazník osloven pro něj relevantní nabídkou produktu a jsou mu nabídnuty výhodnější podmínky, je mnohem větší šance úspěšnosti nabídky produktu po telefonu, resp. vyšší šance prodeje. Cílení kampaní je však „zbraň“ dvousečná. Pokud by nebyla vybrána správná cílová skupina zákazníků může mít taková kampaň úplně opačný efekt

a zákaznky odradí od pořízení dalších produktů mobilního operátora. Vhodné cílení aktivních kampaní proto považují za stěžejní část vedoucí k úspěchu při telemarketingu.

Další oblastí, kde může Zákaznické centrum rozvíjet přímý prodej, jsou inbound hovory. Dotazníkovým šetřením byla potvrzena již známá skutečnost, že velké procento zákazníků odmítá nabídku produktů po telefonu z důvodu nedůvěry. Toto procento zákazníků by se dalo alespoň z části eliminovat výše zmíněnými inbound sales hovory, jak jsem si ověřil provedenou analýzou. Za potřebí by byla úprava jistých procesů (viz. kap. 5.3 Doporučení na základě výsledků zjištěných z praktického výzkumu), další investice do specializovaných školení na prodejní a psychologické dovednosti asistentů a vylepšování používaných aplikací. Všechny tyto vyjmenované aspekty mohou vést k lepším výsledkům přímého prodeje po telefonu a tím pádem upevnění si pozice Zákaznického centra mezi ostatními segmenty mobilního operátora.

Dá se předpokládat další rozvoj moderních technologií spojený s novými způsoby alternativní komunikace mezi zákazníkem a mobilním operátorem (např. obsluha mobilních účtů zákazníků prostřednictvím digitálního vysílání televize). V nejbližší budoucnosti tak budou trendy telekomunikace ještě více posilovat. Mobilní operátoři budou víc než dříve potřebovat jediný spis zákazníka a kvalitní systém řízení vztahu se zákazníkem tak, aby mohli poskytovat skutečně multikanálové služby. Za největší brzdou sílu rozvoje používání alternativních kanálů považují otázku bezpečnosti. Tato často diskutovaná problematika je hlavním důvodem, proč stále velké procento zákazníků odmítá komunikaci s mobilním operátorem prostřednictvím alternativních kanálů.

7. Seznam použité literatury a zdrojů

Odborná literatura

- Freemantle, D., Bezkonkureční služby zákazníkům, 1.vyd. Praha: Management Press, 1996. 162s. ISBN 80-85943-26-3
- Kotler, P., Marketing management, 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 719s. ISBN 80-247-0016-6
- Spáčil, A., Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 116s. ISBN 80-247-0514-1
- Santlerová, K., Telemarketing v praxi, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 224s. ISBN 978-80-247-1536-0
- Charvát, J., Firemní strategie pro praxi, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204s. ISBN 80-247-1389-6
- Řezánková, H., Analýza dat z dotazníkových šetření, 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 216s. ISBN 978-80-86946-49-8
- Kozel, R., Moderní marketingový výzkum, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 280s. ISBN 80-247-0966-5
- Zákon č. 151/2000 Sb., o telekomunikacích

Internetové zdroje

<http://aktualne.centrum.cz>
<http://ekonom.ihned.cz>
<http://t-mobile.cz/>
<http://info.idnes.cz/>
<http://www.ceed.cz/>
<http://www.cesnet.cz>
<http://www.digiweb.cz>
<http://www.itpravo.cz>
<http://www.novinky.cz>
<http://www.mobilnioperatori.cz/>
<http://www.mobilmania.cz/>

8. Přílohy

Příloha 1: Složení představenstva T-Mobile.

Příloha 2: Složení akcionářů T-Mobile.

Příloha 3: Dozorčí rada T-Mobile.

Příloha 4: Popis služeb samoobslužného kanálu Můj T-Mobile.

Příloha 5: Twist IVR.

Příloha 6: Postpaid IVR.

Příloha 7: SMS rozhraní.

Příloha 8: Počet nových činností v Zákaznickém centru TMCZ v jednotlivých letech.

Příloha 9: Porovnání inbound a outbound činností v jednotlivých letech.

Příloha 10: Segmentování zákazníků v TMCZ dle měsíční útraty.

Příloha 11: Organizační struktura zákaznického centra.

Příloha 12: Porovnání počtu hovorů na Infolince a IVR za r. 2007.

Příloha 13: Rozložení počtu hodnocení v období 1-7/ 2007.

Příloha 14: Průměrný počet hodnocení CSF v období 1-7/ 2007.

Příloha 15: Formulář osmero kvality a rozvoje – 8Q.

Příloha 16: Klientský dotazník.

Příloha 17: Využíváte služeb Zákaznického centra T-Mobile pokud ano, za jakým účelem nejvíce?

Příloha 18: Jak jste spokojený(a) s nabídkou a kvalitou poskytovaných služeb Zákaznického centra?

Příloha 19: Vyhledáváte aktivně informace o mobilních produktech a službách či se raději necháváte informovat operátorem?

Příloha 20: Vyhledáváte aktivně informace o mobilních produktech a službách či se raději necháváte informovat operátorem? (v závislosti na věku respondentů)

Příloha 21: Jaký máte postoj k nabídce produktů po telefonu?

Příloha 22: Voláte na Call centrum, vyřídíte si své záležitosti a poté Vám asistent nabídne nějaký produkt. Jak zareagujete?

Příloha 23: 1. Jednovýběrový test hypotézy o parametru binomického rozdělení (Jednovýběrový test o podílu).

Příloha 24: 2. Jednovýběrový test hypotézy o parametru binomického rozdělení
(Jednovýběrový test o podílu).

Příloha 25: Co by Vás motivovalo ke zřízení dalšího produktu či služby po telefonu?

Příloha 1

Složení představenstva T-Mobile CZ

Předseda představenstva	Dipl. Ing. Roland Mahler Generální ředitel
Člen představenstva	Terrence Edward Vzlesku Člen představenstva
Člen představenstva	Craig Nimrod Butcher Člen představenstva
Člen představenstva	Murat Erkurt Člen představenstva
Člen představenstva	Katharina Hollender Finanční ředitelka TMO
Člen představenstva	Michael Günther Člen představenstva
Člen představenstva	Otakar Král Finanční ředitel TMCZ

Zdroj:<http://www.t-mobile.cz>

Příloha 2

Složení akcionářů T-Mobile Czech Republic a.s.

Obchodní jméno	Podíl na základním kapitálu
CMobil B.V.	60,77 %)
TMCZ HOLDCO II (Lux) S.a.r.l.	39,23 %
Celkem	100,00 %

Zdroj:<http://www.t-mobile.cz>

Příloha 3

Dozorčí rada T-Mobile Czech Republic a.s.

Předseda dozorčí rady	Frank Stoffer
Místopředseda dozorčí rady	Tomáš Tomiczek
Člen dozorčí rady	Thomas Konschak
Člen dozorčí rady	Antonius Joseph Zijlstra
Člen dozorčí rady volený zaměstnanci	Monika Vobořilová
Člen dozorčí rady volený zaměstnanci	Tomáš Svoboda

Zdroj:<http://www.t-mobile.cz>

Příloha 4

Můj T-Mobile

- informace
 - informace o aktivovaných službách
 - prodloužení účastnické smlouvy
 - připomínky
 - návrh smlouvy významného zákazníka
- vyúčtování služeb
 - vyúčtování služeb
 - souhrnný výpis
 - podrobný výpis hovorů
 - podrobný výpis hovorů - forma
 - opis vyúčtování
 - fakturační adresa
 - můj limit³⁸
 - náhled na transakce m-platba³⁹
 - inkaso
- datové služby
 - gprs
 - gprs/edge fup
 - hot spot
 - internet 4G
- nastavení služeb
 - souhlas s JTS⁴⁰
 - nesouhlas s přímým marketingem
 - nesouhlas se zveřejněním v TMA⁴¹
 - audiotextové služby
 - hlasová schránka

³⁸ měsíční limit kontroly spotřebované částky za telekomunikační služby

³⁹ realizované nákupy přes internet a wap

⁴⁰ jednotný telefonní seznam

⁴¹ T-Mobile Asistent

- identifikace volajícího
- konferenční hovory
- korespondenční jazyk
- kde je
- m-platba
- mezinárodní hovory
- mms
- moji blízcí
- privátní síť
- registr zmeškaných hovorů
- roamingové tarify
- roamingové balíčky
- suspendace SIM
- telefonní seznam
- t-mobile partner
- t-mobile asistent
- twist roaming
- výměna SIM
- zamezení hlášky o operátorovi
- změna tarifu
- nastavení telefonu
 - nastavení sms
 - konfigurátor
- tarifní zvýhodnění
 - víkend +
 - pevná +
 - roamingové balíčky
 - nonstop +
- t-mobile bonus
 - t-mobile bonus
 - bonus katalog
 - bonus registrace

- t-mobile info
 - o sms info
 - o mms info
 - o plánovač
- administrace
 - o přehled nastavení
 - o privátní podniková síť
 - o hromadné nastavení služeb

Zdroj:<http://www.t-mobile.cz>

Příloha 5

Twist IVR

- 1 - Novinky
 - o 1 - Mých 5
 - o 2 - Volání za 0 Kč/min
 - o 3 - Twist Surf+
 - o 4 - Girls Talk
- 2 - Kredit a Dobíjení
 - o 1 - Aktuální kredit
 - o 2 - Dobíjení
 - 1 - Dobíjení vlastního telefonního čísla
 - 2 - Dobíjení cizího telefonního čísla
 - 3 - Co dělat, mám-li poškozený dobíjecí kupón
 - o 3 - Způsoby dobíjení
 - 1 - Dobíjení v bankomatu
 - 2 - Dobíjení přes SMS
 - 3 - Další on-line způsoby dobíjení
- 3 - Služby
 - o 1 - MMS
 - Zjištění stavu služby
 - Aktivace / Deaktivace
 - o 2 - Roaming
 - Zjištění stavu služby

- Aktivace / Deaktivace
 - Návod
 - Ceny v zahraničí
- 3 - Hlasová schránka
 - Zjištění stavu
 - Aktivace / Deaktivace
- 4 - Registr Zmeškaných hovorů
 - Zjištění stavu služby
 - Aktivace / Deaktivace
- 5 - Zamezení Identifikace
 - Zjištění stavu služby
 - Možnost přenastavení služby
- 6 - Zjištění PUK kódu
 - Zjištění kódu PUK pro odblokování telefonu
- 7 - Přenesení čísla ke konkurenci
- 4 - Tarify Twist
 - Informace o vašem aktuálním tarifu
 - 1 - Jak si zvýhodnit tarif
 - 2 - Informace o ostatních Twist tarifech
 - 3 - Změna Twist tarifu
- 5 - Twistové výhody
 - 1 - Twist Bonus
 - Informace o aktuální výhodě
 - Přihlášení do programu
 - Instrukce, co udělat pro získání výhody
 - 2 - Twist SMS Víkend 300
 - Obecné informace o této výhodě
 - Zjištění stavu služby
 - Možnost objednání / zrušení balíčku
 - 3 - Twist Nej Nonstop
 - Obecné informace o této výhodě
 - Zjištění stavu služby

- Možnost objednání / zrušení balíčku
 - 4 - I-call
 - Jak volat do zahraničí se službou I-call
 - Ceny
- 6 - Nastavení telefonu pro MMS a GPRS
 - Výběr dle značky a typu telefonu
- 7 - Jiná přání
 - 1 - Informace o přechodu z Twistu na tarif
 - 2 - Informace, jak řešit problémy s odesláním SMS nebo MMS
 - 3 - Vypnutí příchozích informačních zpráv
 - 4 - Zjištění PUK kódu
 - 5 - Roaming
 - Zjištění stavu služby
 - Aktivace / Deaktivace
 - Návod
 - Ceny v zahraničí
 - 6 - Jiná přání
 - Přepojení na Asistenta

Zdroj:<http://www.t-mobile.cz>

Příloha 6

Postpaid IVR

- 1 - Aktuality a novinky společnosti T-Mobile
 - 1 - Mých 5
 - 2 - Volání za 0 Kč/min
 - 3 - Girls Talk
 - 4 - Dobití Twistu z Vyúčtování
 - 5 - Surfování v mobilu za 99,- Kč měsíčně
- 2 - Vyúčtování nebo dobití Twistu z Vyúčtování
 - 1 - Informace o Vyúčtování
 - 2 - Dobití Twistu z Vyúčtování
 - 3 - Volba typu Vyúčtování
 - 4 - Dodatečný Podrobný výpis hovorů

- 3 - Administrace služeb
 - 1 - Změna nastavení MMS
 - 2 - Změna nastavení Roamingu
 - 3 - Změna nastavení Hlasové schránky
 - 4 - Změna nastavení Registru Zmeškaných hovorů
 - 5 - Změna nastavení GPRS
 - 6 - Změna nastavení MMS Hlasový kurýr
 - 7 - Změna nastavení Zamezení identifikace
- 4 - Tarify a ceny
 - 1 - Aktuální nabídka tarifů
 - 1 - Kreditní tarify
 - 1 - Mých 5
 - 2 - Kredit 150
 - 3 - Kredit 250
 - 4 - Kredit 450
 - 5 - Kredit 700
 - 6 - Kredit 1200
 - 7 - Kredit 2000
 - 2 - Minutové tarify
 - 1 - T30
 - 2 - T80
 - 3 - T160
 - 4 - T300
 - 5 - T600
 - 6 - T1500
 - 3 - Datové tarify
 - 1 - Internet Basic
 - 2 - Internet Standard
 - 3 - Internet Premium
 - 4 - Tarif Bav se
 - 2 - Jak si zvýhodnit tarif (tarifní zvýhodnění)
 - 1 - Zvýhodnění do T-Mobile

- 1 - Víkend +
- 2 - Girls Talk
- 3 - Volání 50+ a 200+
- 4 - T-Mobile mimo špičku
- 5 - Nej Nonstop
- 2 - Zvýhodnění na pevnou linku
 - 1 - Pevná+
 - 2 - Pevná mimo špičku
- 3 - Zvýhodnění SMS (SMS 100+)
- 4 - Zvýhodnění MMS (MMS 15+)
- 3 - Administrace tarifních zvýhodnění
 - 1 - Víkend+
 - 2 - Pevná+
 - 3 - SMS 100+
 - 4 - MMS 15+
 - 5 - T-Mobile mimo špičku
 - 6 - Pevná mimo špičku
 - 7 - Girls Talk
 - 8 - Volání 50+ a 200+
 - 9 - Nej Nonstop
- 4 - Změna tarifu
- 5 - Stav bodů T-Mobile Bonus + objednávka
- 6 - Konfigurátor pro MMS a Wap

Zdroj:<http://www.t-mobile.cz>

Příloha 7

SMS rozhraní

- roamingové služby
- standard roaming
 - standard roaming
 - worldClass
- happy roaming
- holiday roaming

- happy holiday roaming
 - standard holiday roaming
 - worldClass holiday
- mms služby
 - aktivace multimedialních zpráv
 - deaktivace multimedialních zpráv
 - zjištění stavu služby
 - nápověda
- informační služby
- můj limit
 - nastavení limitu
 - změna limitu
 - zrušení limitu
 - zjištění nastavené výše limitu
 - nápověda
- informace o vyúčtování
 - zjištění celkové částky
 - zjištění částky minulého měsíce
 - zjištění poměrné částky
 - zjištění poměrné částky (minulý měsíc)
- t-mobile bonus
 - registrace
 - vybrané odměny za nasbírané body
- tarifní zvýhodnění
 - víkend+
 - volání 50+
 - volání 200+
 - t-mobile mimo špičku
 - moji blízcí
 - pevná+
 - pevná mimo špičku
 - sms 100+

- mms 10+
- datové služby
 - t – mobile gprs
- internet 4G
 - fup⁴²
- datová zvýhodnění
 - surf+
 - surf&mail+
 - internet+
 - internet 4G premium+
- souhlas s jednotným telefonním seznamem
 - vyslovení souhlasu
 - vyslovení nesouhlasu
- nesouhlas se zveřejněním v TMA
 - vyslovení nesouhlasu
 - vyslovení souhlasu
- nesouhlas s přímým telemarketingem
 - vyslovení nesouhlasu
 - vyslovení souhlasu
- tarif
 - zjištění aktuálního stavu

Zdroj:<http://www.t-mobile.cz>

Příloha 8

Počet nových činností v Zákaznickém centru TMCZ v jednotlivých letech

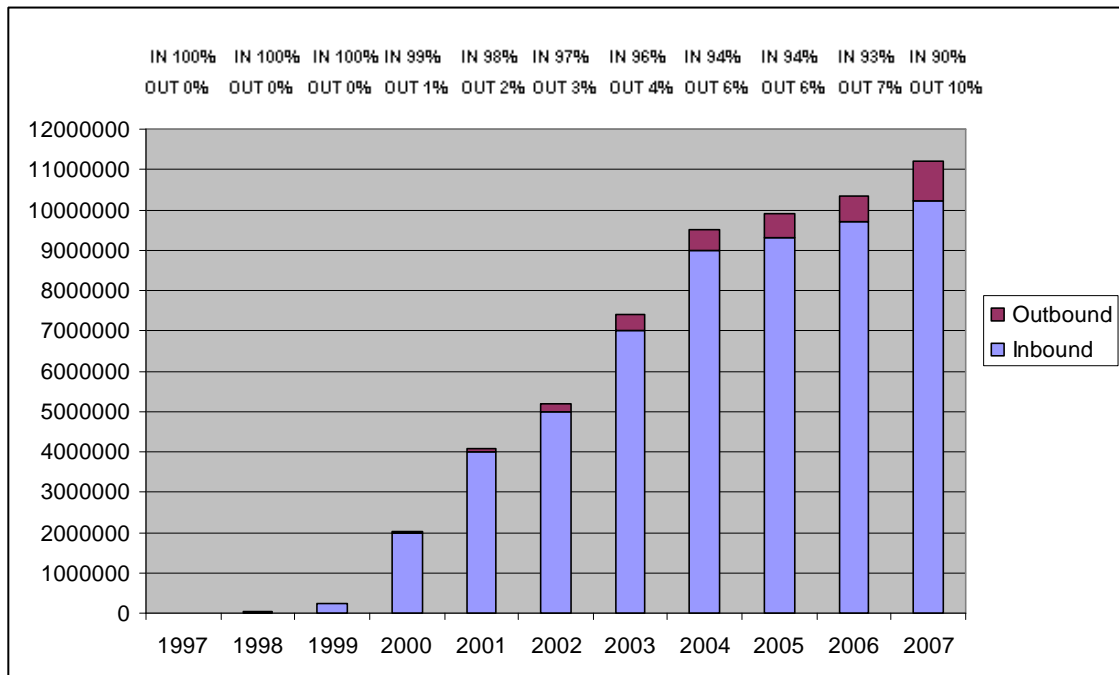
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	celkem
TMCZ	4	2	3	4	2	3	4	4	2	7	5	40

Zdroj: vlastní zpracování

⁴² Limit přenesených dat

Příloha 9

Porovnání inbound a outbound činností v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10

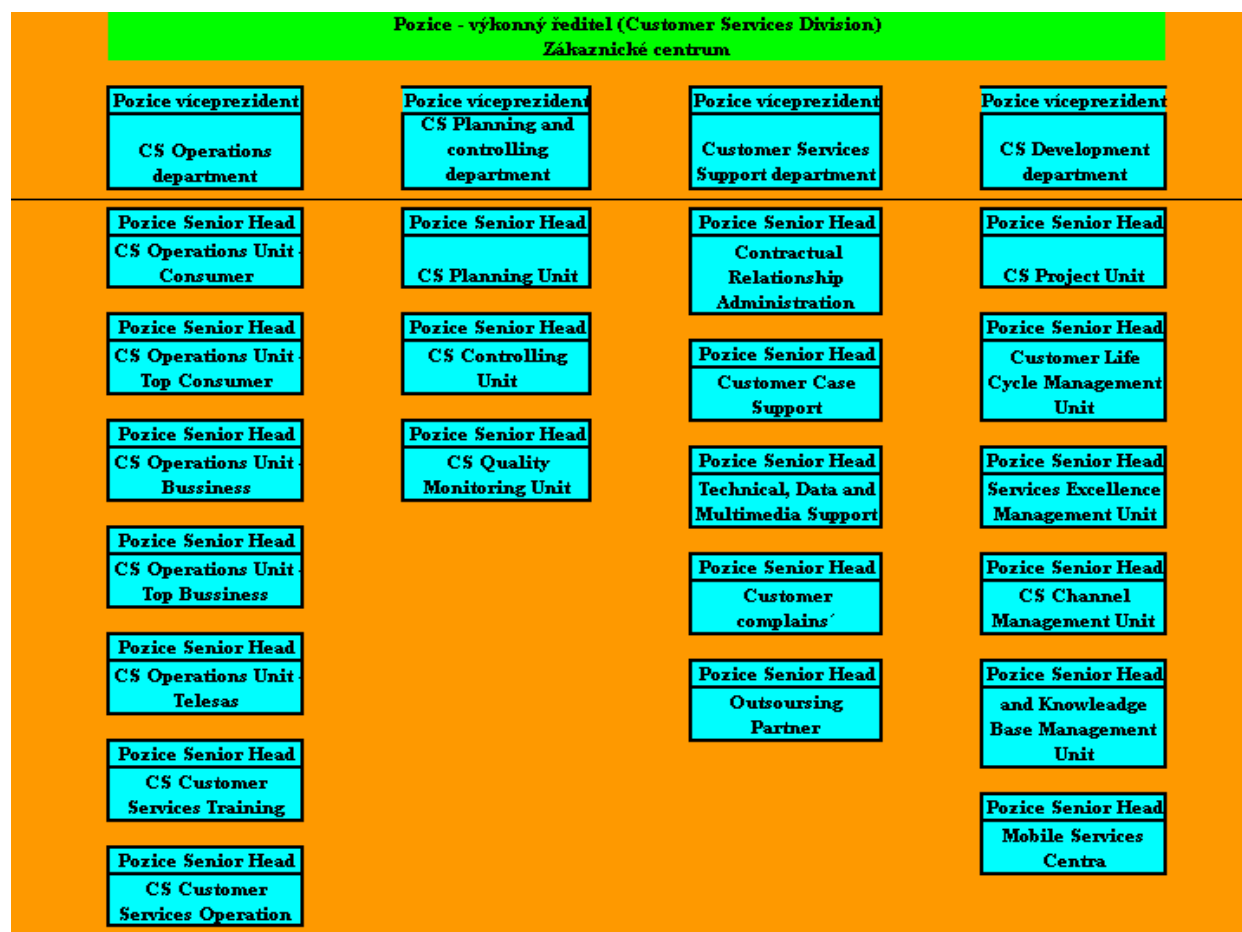
Segmentování zákazníků v TMCZ dle měsíční útraty

		pre-paid	post-paid	VSE	SME	LA
CONSUMER	SILVER	0-199Kč				
	GOLD	200-899Kč	0-899Kč			
	PLATINUM	900-2699Kč				
	DIAMOND	2700+Kč				
BUSINESS	SILVER			0-1799 + EU		
	GOLD			1800-29999Kč		
	PLATINUM			30000-99999Kč		
	DIAMOND			100000+Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11

Organizační struktura zákaznického centra



Zdroj: interní zdroje

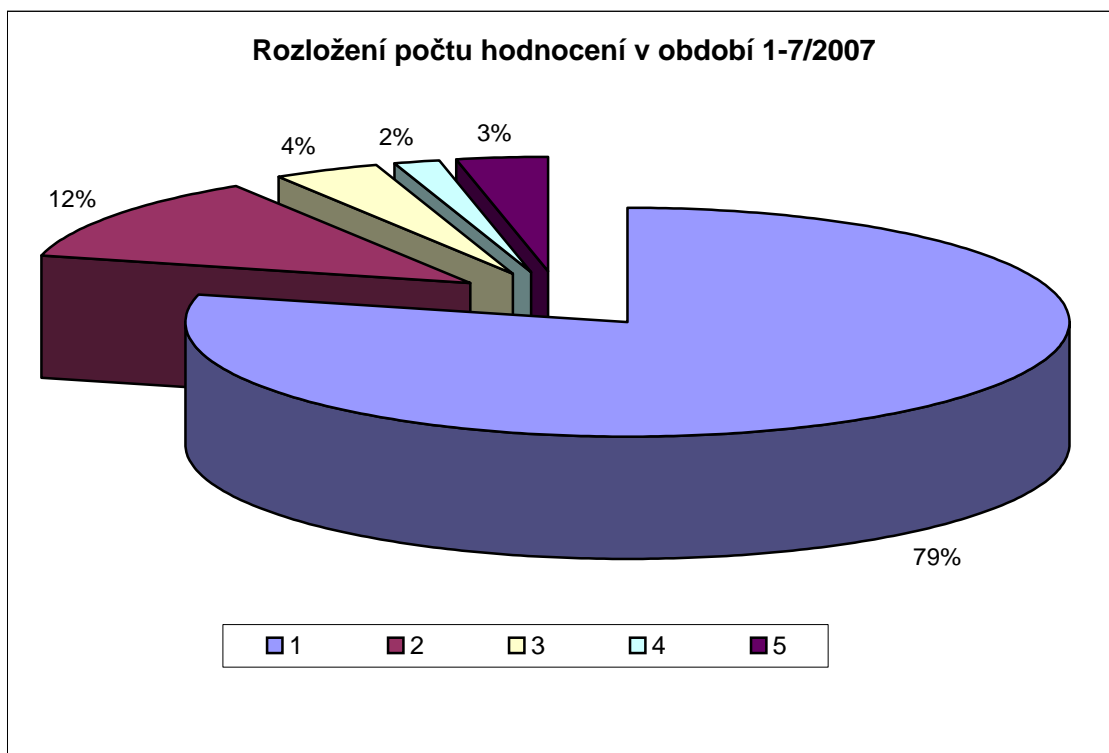
Příloha 12

Porovnání počtu hovorů na Infolince a IVR za r. 2007

Infolinka vs IVR	I.07	II.07	III.07	IV.07	V.07	VI.07	VII.07	VIII.07	IX.07	X.07	XI.07	XII.07	celkem 2007
T-Mobile infolinka	847255	801287	864253	866123	871654	805961	754849	708357	804522	876861	901254	927867	10030243
	36%	35%	37%	35%	36%	36%	36%	36%	37%	37%	36%	38%	36%
IVR - počet hovorů	1506231	1488104	1471565	1608514	1549607	1432819	1341953	1259301	1369861	1493033	1602229	1513888	17637105
	64%	65%	63%	65%	64%	64%	64%	64%	63%	63%	64%	62%	64%
Celkem	2353486	2289391	2335818	2474637	2421261	2238780	2096802	1967658	2174383	2369894	2503483	2441755	27667348

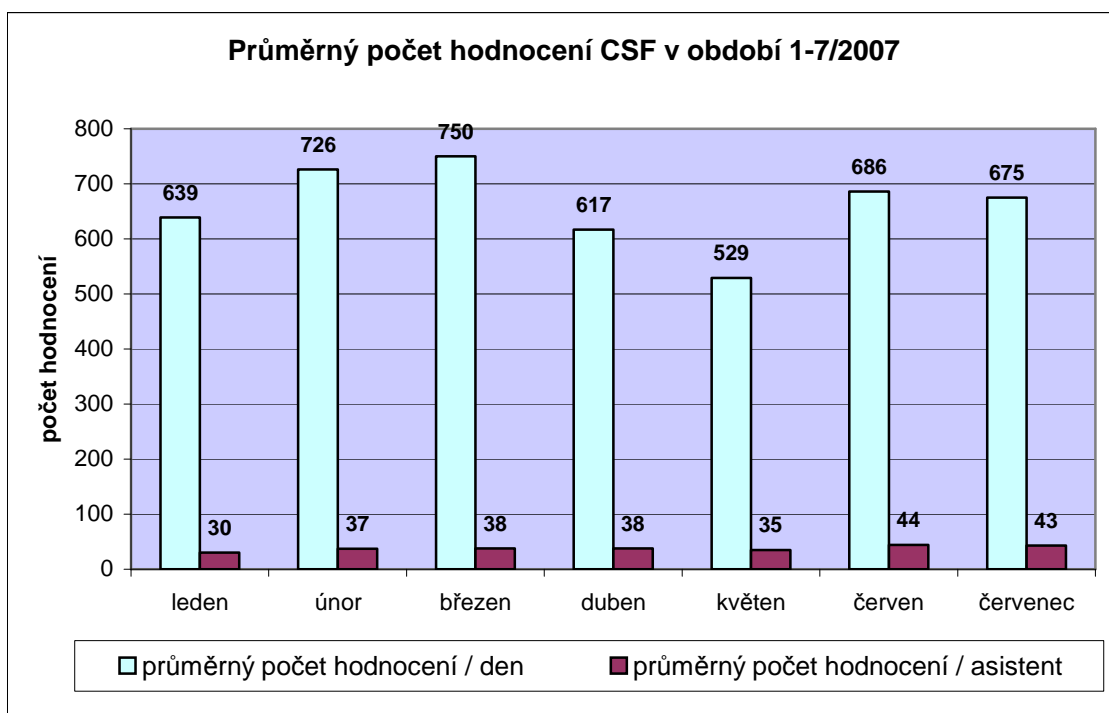
Zdroj: interní zdroje

Příloha 13: Rozložení počtu hodnocení v období 1-7/ 2007



Zdroj: interní zdroje

Příloha 14: Průměrný počet hodnocení CSF v období 1-7/ 2007



Zdroj: interní zdroje

Příloha 15

Formulář osmero kvality a rozvoje – 8Q

Osmero kvality a rozvoje			
Oblast	Bod	Bodová škála	Výsledek
1	Vyřeš zákazníkuv požadavek	1 až 5	
	Byl vyřešen zákazníkuv požadavek?	Ano / Ne	
	Formální/věcná správnost	1 až 5	
	Pochopení potřeb zákazníka	1 až 5	
	Správné a všechny procesní kroky	1 až 5	
	Komplexní řešení	1 až 5	
	Nestandardní řešení	1 až 5	
	Odpovědnost za zpracování požadavku	1 až 5	
2	Nenechávej zákazníka v nejistotě	1 až 5	
	Závěrečné ověření si, že si obě strany porozuměly	1 až 5	
	Instrukce, co se bude dít dál	1 až 5	
3	Buď profesionál	1 až 5	
	Kompetentnost, znalost	1 až 5	
	Sebejistota	1 až 5	
	Struktura kontaktu	1 až 5	
	Loajalita	1 až 5	
	Práce s historií zákazníka	1 až 5	
4	Šetři zákazníkuv čas	1 až 5	
5	Vyvolávej pozitivní emoce	1 až 5	
6	Dávej najevo svůj zájem	1 až 5	
7	Buď spolehlivý a rovnocenný partner	1 až 5	
8	Mluv o výhodách a rozvíjej zákazníka	1 až 5	
	Užitky a přínosy	1 až 5	
	Prodejná nabídka	1 až 5	

Zdroj: interní zdroje

KLIENTSKÝ DOTAZNÍK

Tento dotazník byl vytvořen pro zpracování diplomové práce Postavení a úloha Call center v telekomunikaci na Vysokém učení technickém v Brně, Fakulta podnikatelská. Odpovědi, které zde uvedete nebudou spojovány s Vaším jménem a budou dále pouze hromadně zpracovány.

I. Komunikace s mobilním operátem prostřednictvím Call centra

Využíváte služeb Call centra T-Mobile, pokud ano, za jakým účelem nejvíce?

- provádím operace se svým mobilním účtem
- zjišťuji obecné informace o produktech a službách
- IVR (= automatické hlasové služby)
- využívám datové podpory
- služeb call centra nevyžívám

Jak jste spokojený(a) s nabídkou a kvalitou poskytovaných služeb Call centra T-Mobile?

- velmi spokojen(a)
- spokojen(a)
- nespokojen(a)
- raději využívám jiných kanálů (jakých?)

Vyhledáváte aktivně informace o mobilních produktech a službách či se raději necháváte informovat operátorem?

- informace sám/sama aktivně vyhledávám (internet, média...)
- v případě potřeby kontaktuji Call centrum, kde mi potřebné informace sdělí
- čekám, až mě operátor sám kontaktuje
- mobilní produkty a služby mě nezajímají

Jaký máte postoj k nabídce produktů po telefonu?

- jsem vždy rád(a), když mě operátor kontaktuje
- pokud mě určitý produkt zajímá, nabídku si vyslechnu
- nabídku produktů po telefonu zásadně odmítám (a proč?)
.....

Voláte na Call centrum, vyřídíte si své záležitosti a poté Vám asistent nabídne nějaký produkt. Jak zareagujete?

- nabídku operátora si vždy rád(a) vyslechnu
- pokud mě určitý produkt zajímá, nabídku si vyslechnu
- nabídku produktů po telefonu zásadně odmítám (a proč?)
.....

Co by Vás motivovalo ke zřízení dalšího produktu či služby po telefonu? Zvolte jednu či více odpovědí.

- výhodnější podmínky
- zřízení služby z pohodlí domova
- úsporu času
- dárek k produktu
- jiný důvod
- odmítám, nic můj postoj k prodeji po telefonu nezmění

II. Osobní údaje

Pohlaví: Muž Žena

Věk: do 25 let 26 – 45 let 46 – 65 let nad 65 let

Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

základní středoškolské vyšší

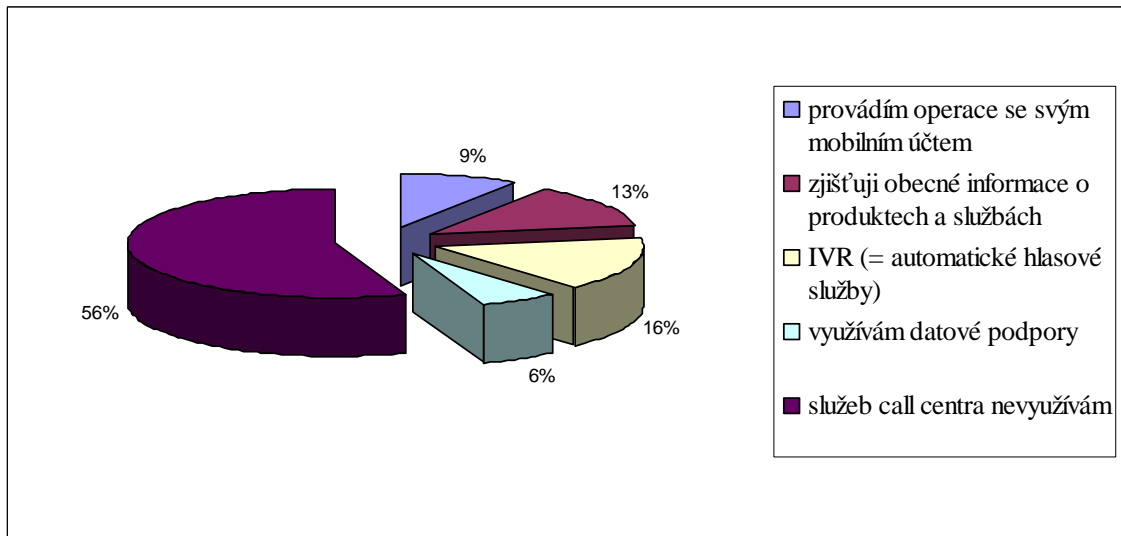
Z pohledu Vašeho měsíční účtu za telefon, do kterého intervalu byste se zařadil/a?

do 199 Kč 200 až 2699 Kč 2700Kč a více

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17

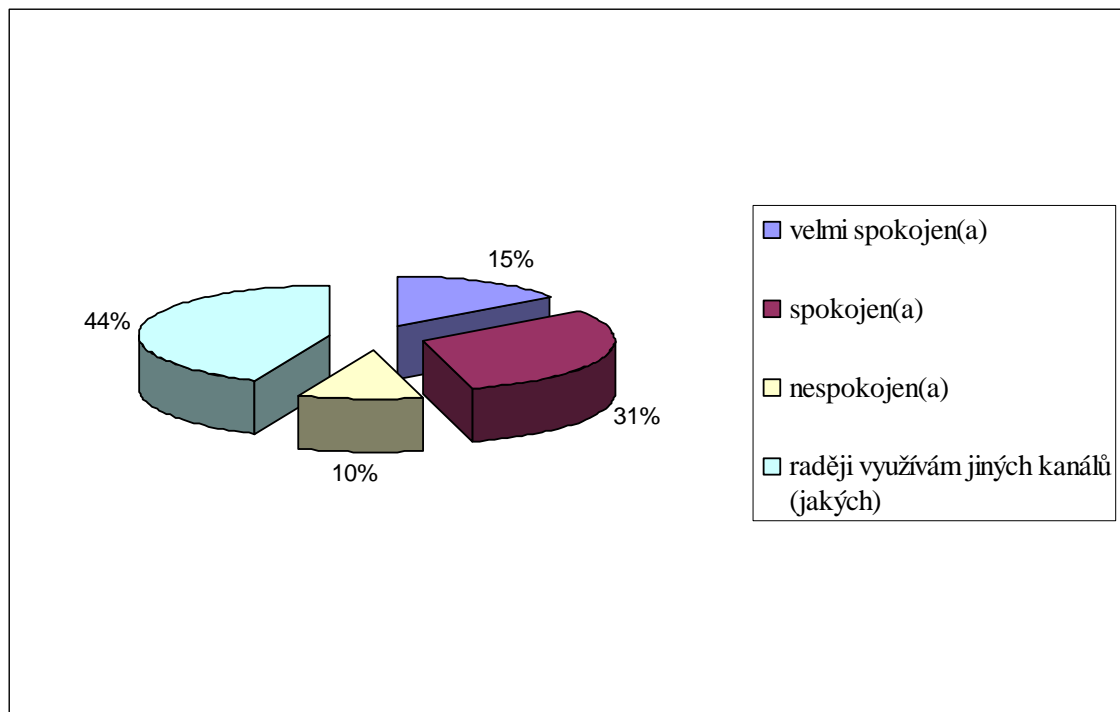
Využíváte služeb Zákaznického centra T-Mobile pokud ano, za jakým účelem nejvíce?



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18

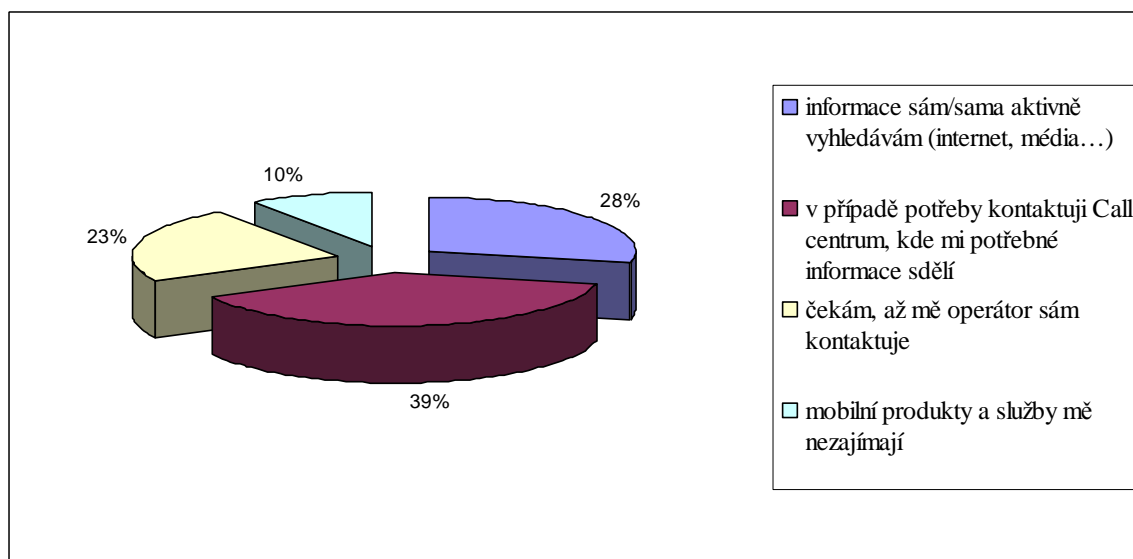
Jak jste spokojený(a) s nabídkou a kvalitou poskytovaných služeb Zákaznického centra?



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 19

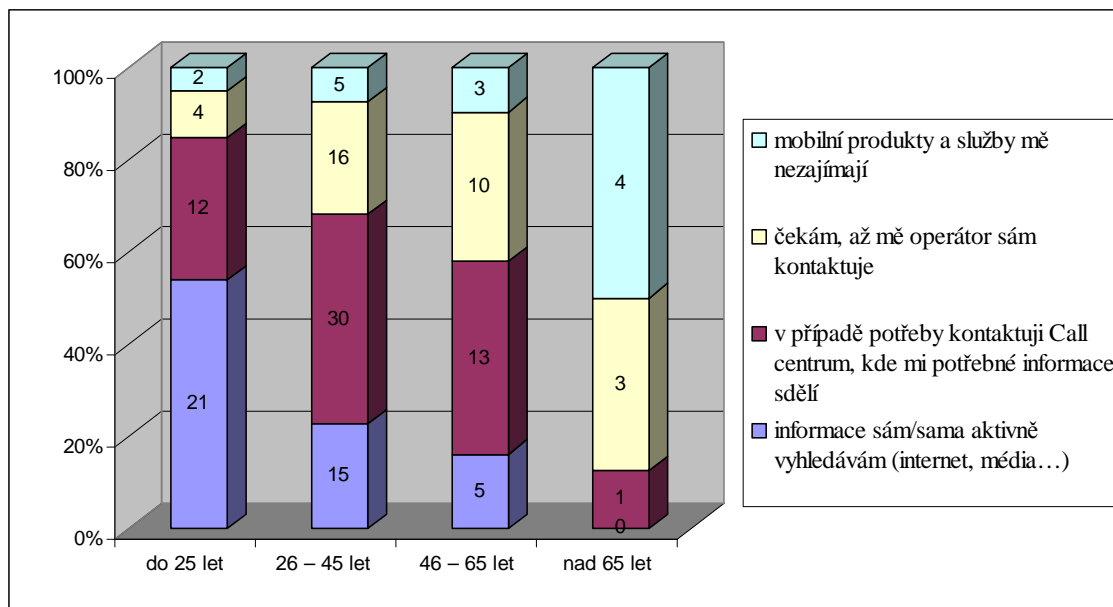
Vyhledáváte aktivně informace o mobilních produktech a službách či se raději necháváte informovat operátorem?



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 20

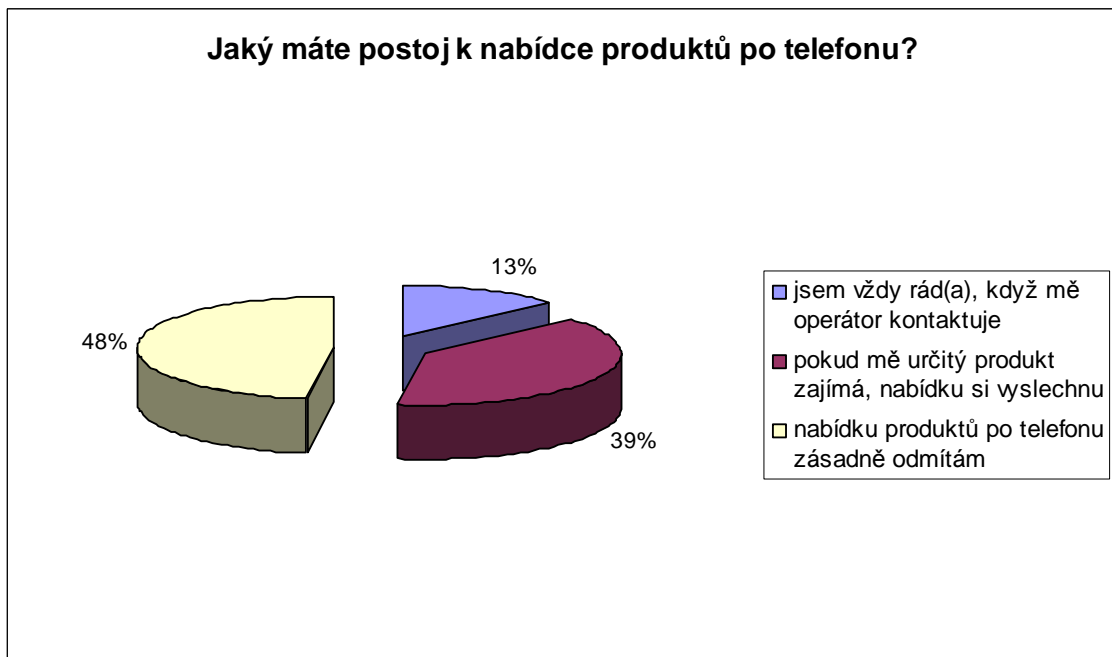
Vyhledáváte aktivně informace o mobilních produktech a službách či se raději necháváte informovat operátorem? (v závislosti na věku respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 21

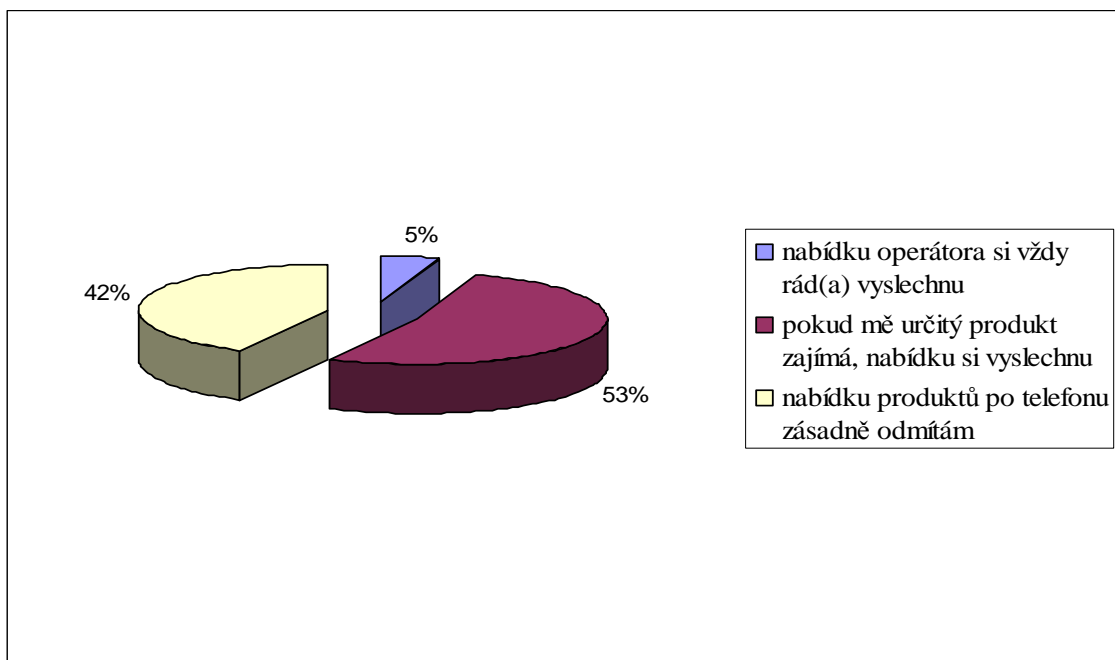
Jaký máte postoj k nabídce produktů po telefonu?



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 22

Voláte na Call centrum, vyřídíte si své záležitosti a poté Vám asistent nabídne nějaký produkt. Jak zareagujete?



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 23

1. Jednovýběrový test hypotézy o parametru binomického rozdělení

(Jednovýběrový test o podílu)

H0: $\pi = \pi_0$ $\pi_0 = 0,479166667$
HA: $\pi < \pi_0$ $\pi = 0,423611111$

$\alpha = 5\%$

Testové kritérium:

$$u = \frac{|p - \pi_0|}{\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}}$$

TK = 1,349171844
KH = 1,644853627 **TK < KH**
H0 se nezamítá

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 24

2. Jednovýběrový test hypotézy o parametru binomického rozdělení

(Jednovýběrový test o podílu)

H0: $\pi = \pi_0$ Z varianty odpovědi: "nabídku produktů po telefonu zásadně odmítám"
HA: $\pi < \pi_0$ vyloučím osoby, kteří uvedli jako důvod, že by si neradi prodražovali vlastní hovorné (16 zákazníků)

Testové kritérium:

$$u = \frac{|p - \pi_0|}{\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}}$$

$\pi_0 = 0,479166667$
 $\pi = 0,3125$
 $\alpha = 5\%$

TK = 4,31487912
KH = 1,644853627 **TK > KH**

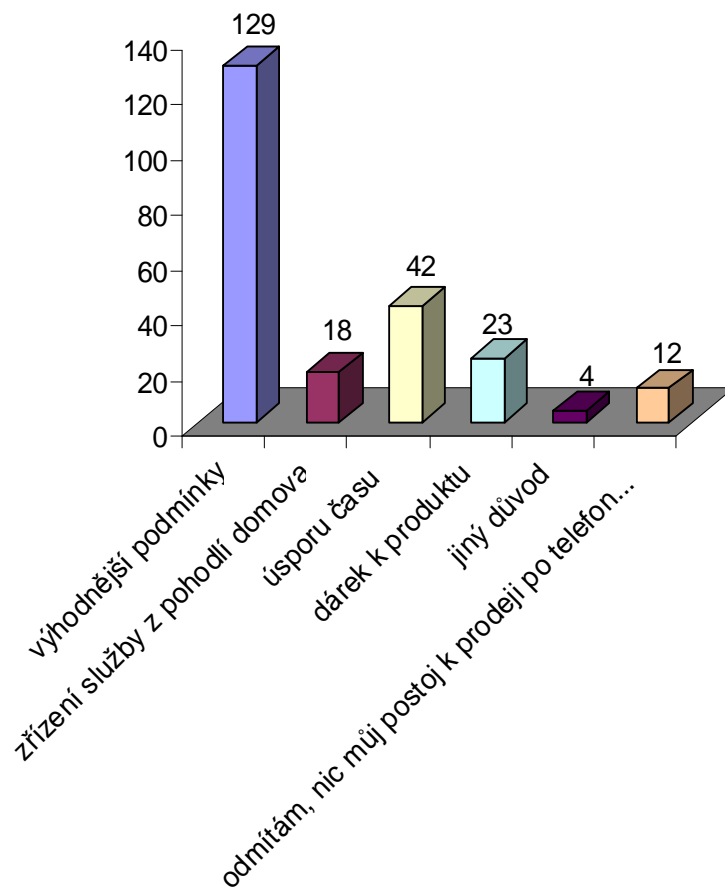
H0 se zamítá na hladině významnosti alfa = 5%

Změna v odmítání nabídky po telefonu je statisticky významná.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 25

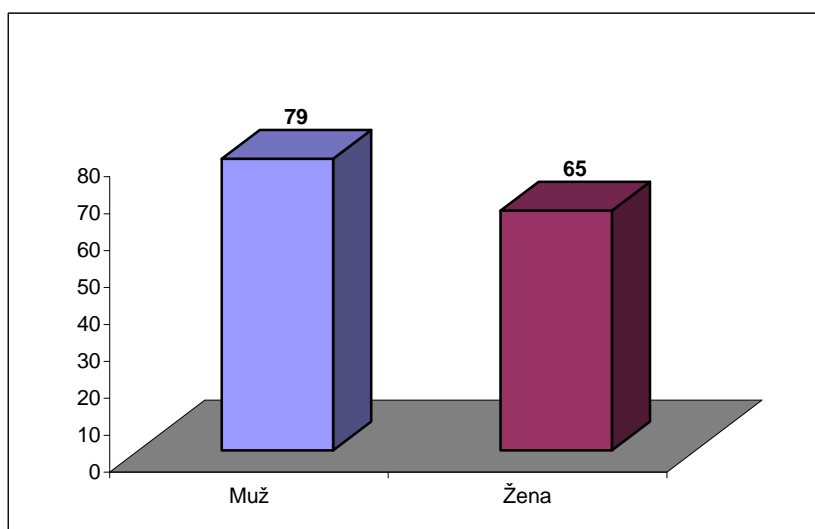
Co by Vás motivovalo ke zřízení dalšího produktu či služby po telefonu?



Zdroj: vlastní zpracování

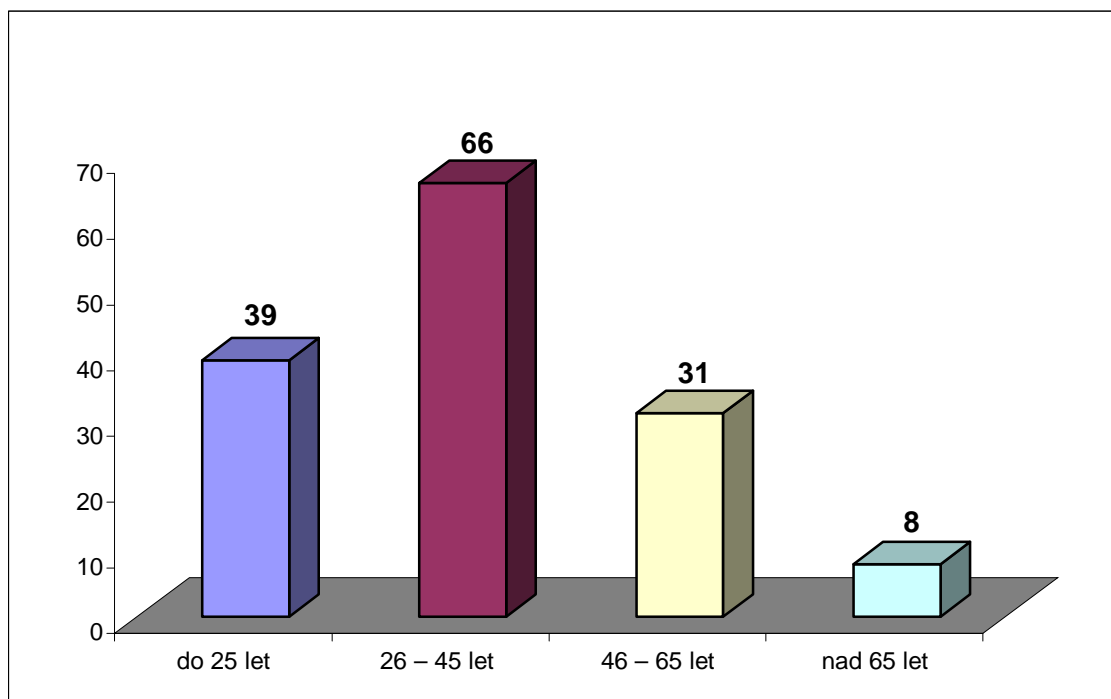
Příloha 26

Pohlaví



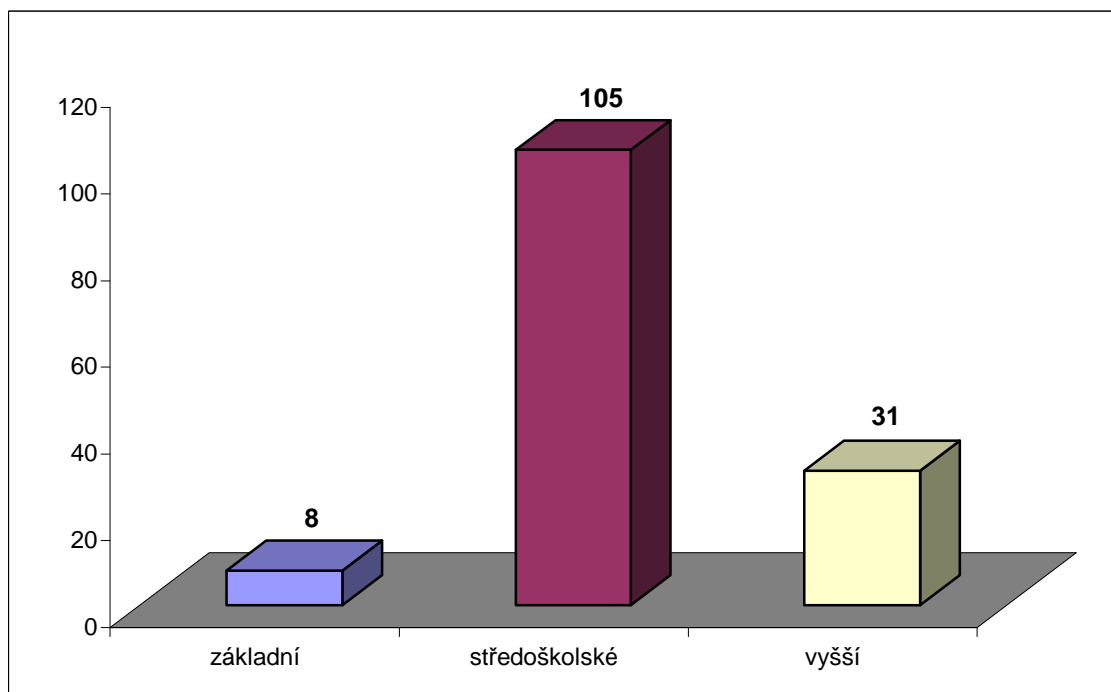
Zdroj: vlastní zpracování

Věk



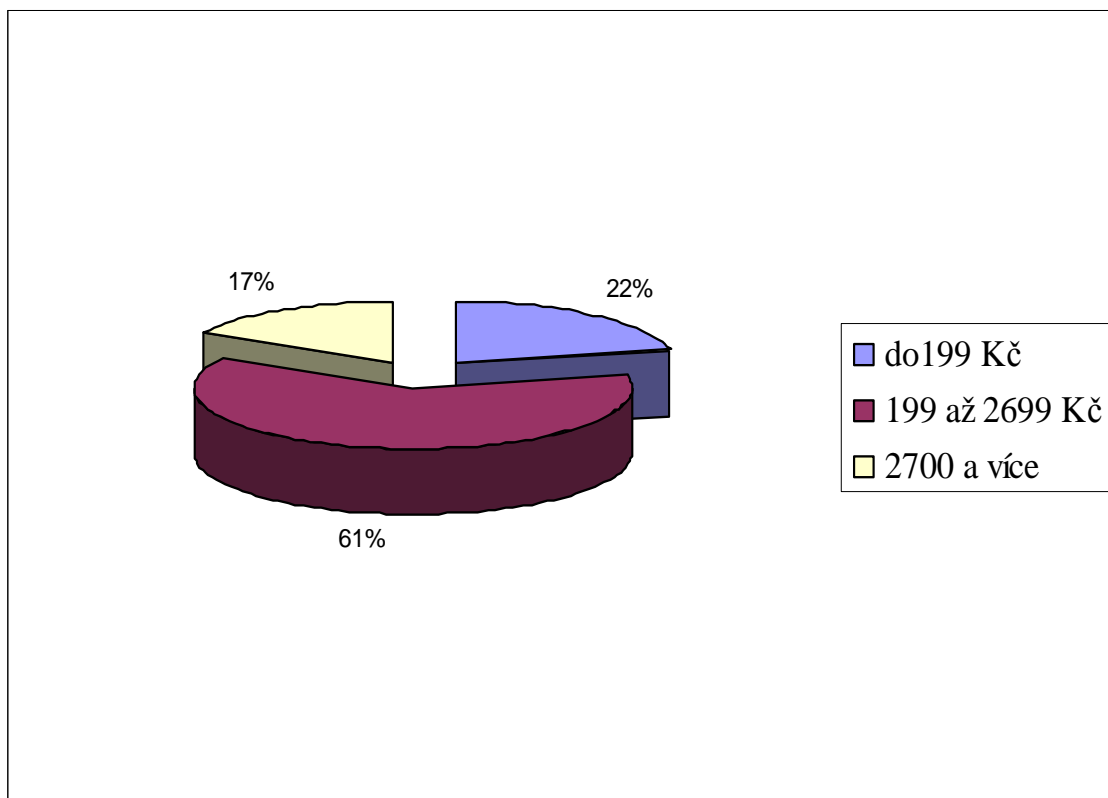
Zdroj: vlastní zpracování

Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu Vašeho měsíční účtu za telefon, do kterého intervalu byste se zařadil/a?



Zdroj: vlastní zpracování