

# **Analýza podnikatelské teorie ve vybrané firmě**

Kamil Rarog

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2016/2017

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kamil Rarog**  
Osobní číslo: **M14852**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza podnikatelské teorie ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši na téma podnikatelské teorie.

### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Crystal Call s.r.o.
- Analyzujte podnikatelskou teorii firmy.
- Navrhněte možná doporučení k aktualizaci podnikatelské teorie.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CISKO, Štefan a Jana ŠTOFKOVÁ. Ekonomika podniku. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 2013, 468 s. ISBN 9788055407562.

CRAINER, Stuart. Moderní management: základní myšlenkové směry. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 8072610198.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Peter Drucker on the profession of management. 1 st ed. Boston, Mass.: Harvard Business School, 2003, 201 s. ISBN 1591393221.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 807261021X.


CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 8024713896.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták, PhD.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11.5.2017

Jméno a příjmení: KAMIL RAROG

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je analyzovať podnikateľskú teóriu vo firme Crystal Call, a.s.

Práca je rozdelená do dvoch častí. Prvá teoretická časť definuje podstatu a vzťahy podniku v trhovej ekonomike, základné teórie strategického riadenia, špecifiká práce v call centre a takisto rozklad podnikateľskej teórie.

Cieľom praktickej časti práce je predstaviť spoločnosť Crystal Call, jej pôsobnosť a portfólio služieb. Aplikovať poznatky z teoretickej časti pri rozbere stratégie a podnikateľskej teórie.

V závere bakalárskej práce je uvedené odporúčanie pre aktualizáciu podnikateľskej teórie.

Kľúčové slová: Podnikateľská teória, Call centrum, Poslanie podniku, Kľúčové kompetencie, Prostredie podniku.

## **ABSTRACT**

Main goal of this bachelor thesis is to analyze business theory of the company Crystal Call. Inc.

Thesis is dividend into two parts.

First theoretical part defines principles and relationships of the company in market economy, basic theories of a strategic management, specifics at work in the Call center and also decomposition of business theory. Goal of the practical part is to introdukce Crystal Call company, their field of activity and portfolio of services. Application of knowledge from theoretical part, during an alysis of strategy and business theory.

In the end of the bachelor thesis is mentioned recommendation for business theory update.

Keywords: Business theory, Call Center, Company mission, Key competitions, Business environment.

Chcel by som poďakovať vedúcemu bakalárskej práce Ing. Karolovi Slintákovi, PhD. za odborné vedenie mojej bakalárskej práce a najmä za ochotu a čas ktorý mi venoval. Ďalej by som chcel poďakovať spoločnosti Crystal Call, a.s. za trpezlivosť a spoluprácu pri vypracovávaní bakalárskej práce. V neposlednom rade chcem poďakovať mojej rodine a všetkým blízkym ktorí pri mne stáli a podporovali ma.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej/diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 PODSTATA A VZŤAHY PODNIKU V TRHOVEJ EKONOMIKE .....</b>	<b>12</b>
1.1    PODSTATA PODNIKU .....	12
1.1.1    Marketing .....	12
1.1.2    Inovácie .....	13
1.2    CIELE PODNIKU .....	14
1.2.1    Klasifikácia podnikových cieľov .....	14
1.3    VYMEDZENIE PODNIKATELSKÉHO PROSTREDIA .....	14
1.4    PODNIKATELSKÉ RIZIKO .....	16
<b>2 STRATÉGIA .....</b>	<b>18</b>
2.1    MISIA, POSLANIE .....	18
2.2    VÍZIA.....	19
2.3    CYKLUS STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA .....	20
2.4    PORTEROVÉ GENERICKÉ STRATÉGIE .....	21
2.4.1    Vedenie firmy v najnižších nákladoch .....	22
2.4.2    Diferenciácia .....	22
2.4.3    Fokus .....	23
2.5    STRATÉGIA MODRÉHO OCEÁNU .....	23
<b>3 ŠPECIFIKÁ PRÁCE V CALL CENTRE.....</b>	<b>25</b>
3.1    PRÍNOS CALL CENTIER .....	25
3.2    FORMY CALL CENTRA.....	25
3.3    SLUŽBY CALL CENTRA.....	26
3.4    PERSONÁLNE ZLOŽENIE CALL CENTRA .....	28
<b>4 PODNIKATELSKÁ TEÓRIA AKO JADRO STRATÉGIE.....</b>	<b>29</b>
4.1    PROSTREDIE ORGANIZÁCIE.....	30
4.1.1    Strategické informácie .....	30
4.1.2    Inovačné príležitosti .....	30
4.1.3    Nástroje k rozboru vonkajšieho prostredia .....	32
4.2    ÚČEL EXISTENCIE PODNIKU .....	32
4.2.1    Transformácia v zámery.....	34
4.3    KĽÚČOVÉ KOMPETENCIE .....	35
4.3.1    Rámec „7S“ .....	36
<b>5 ZHRNUTIE TEÓRIE .....</b>	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI CRYSTAL CALL.....</b>	<b>40</b>

6.1	PREDMET ČINNOSTI A PÔSOBNOSŤ FIRMY .....	40
6.2	AKTÍVNY TELEMARKETING .....	41
6.3	PASÍVNY TELEMARKETING .....	42
6.4	INÉ AKTIVITY .....	42
6.5	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....	43
<b>7</b>	<b>ROZBOR STRATÉGIE .....</b>	<b>45</b>
<b>8</b>	<b>ROZBOR PODNIKATELSKEJ TEÓRIE .....</b>	<b>46</b>
8.1	PROSTREDIE .....	46
8.1.1	Porterov model 5-tich konkurenčných síl .....	46
8.2	POSLANIE .....	53
8.2.1	Zámery v kľúčových oblastiach .....	54
8.3	KEÚČOVÉ KOMPETENCIE .....	55
8.3.1	Rámec 7S .....	57
<b>9</b>	<b>ZHRNUTIE PRAKTICKÝCH POZNATKOV .....</b>	<b>61</b>
<b>10</b>	<b>AKTUALIZÁCIA PODNIKATELSKEJ TEÓRIE .....</b>	<b>62</b>
10.1	POSLANIE PODNIKU .....	62
10.2	PROSTREDIE PODNIKU .....	63
10.3	KEÚČOVÉ KOMPETENCIE .....	64
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>67</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>69</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK .....</b>	<b>72</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>73</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>74</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>75</b>



## ÚVOD

Podnikateľská teória je jadrom strategického riadenia podniku. Mnoho organizácii si to neuvedomuje a podceňuje podnikateľskú teóriu a na jej definíciu ani nevykladá úsilie. Táto teória určuje smerovanie podniku vzhľadom na prostredie organizácie, poslanie organizácie ako hlbší zmysel existencie podniku a jej kľúčové kompetencie. Kľúčové kompetencie formulujú v čom je podnik výnimočný a za čo je zákazník ochotný platiť. Cieľom takejto teórie je identifikovať to, čo by malo byť činnosťou podniku, v akom prostredí vykonáva túto činnosť, prípadne čím je podnik zvýhodnený alebo ohrozený. Definovanie správnej podnikateľskej teórie je náročný proces a aby bola organizácia úspešná musí vnímať svoje okolie a reagovať na zmeny, teória musí byť známa a chápaná a taktiež neustále testovaná. Netreba zabúdať že podnikateľská teória je ľudský vynález ktorý sa stane skôr či neskôr zastaraným, preto musí reagovať na zmeny a v prípade potreby musí byť aktualizovaná.

Práca ma za úlohu analyzovať podnikateľskú teóriu vo vybranej spoločnosti Crystal Call, a. s. Túto spoločnosť som si vybral pretože som v nej pracoval a prišlo mi zaujímavé aplikovať takúto tému na spoločnosť ktorú už dobre poznám.

Práca je rozdelená na dve časti. V teoretickej časti definuje podstatu a vzťahy podniku v trhovej ekonomike, základné stratégie riadenia, špecifiká práce v call centre a takisto rozklad podnikateľskej teórie. Popisuje to, že podnikateľská teória sa skladá z troch častí a definuje modely ktorými je možno jednotlivé časti podnikateľskej teórie analyzovať a ako k nim pristupovať. Po zhrnutí teoretickej časti, nasleduje praktická časť, ktorá začína predstavením spoločnosti Crystal Call. V ďalších kapitolách praktickej časti sa aplikujú poznatky z teoretickej časti pri rozbere stratégie podľa M. Portera a podnikateľskej teórie. Podnikateľska teória sa skladá z troch častí, ktoré si jednotlivo analyzujeme. V závere práca zhrňa všetky získané poznatky a dáva odporúčanie k aktualizácii súčasnej podnikateľskej teórie.

Bakalárska práca má za cieľ odhaliť nedostatky v súčasnej podnikateľskej teórii spoločnosti a priniesť možné riešenia ako sa týchto nedostatkov zbaviť. Prináša takisto návrh aktualizácie podnikateľskej teórie vo všetkých troch častiach z ktorej sa skladá.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom tejto bakalárskej práce je analyzovať podnikateľskú teóriu vo vybranej firme Crystal Call, a. s. Hlavnou činnosťou spoločnosti je ponúkание služieb aktívneho telemarketingu pre korporátnych klientov. Po rozbere podnikateľskej teórie uvediem návrh aktualizácie tejto teórie. Vďaka tomuto návrhu bude spoločnosť vedieť kde robila chyby, načo sa má zamerať a prinesie takisto návrh toho v ktorých činnostiach sa podnik môže rozvíjať.

Bakalárska práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Pred začatím teoretickej časti si najskôr vyhládam potrebné zdroje a spracujem literárnu rešerš na danú problematiku. V tejto časti sa pokúsím definovať podstatu a vzťahy podniku v trhovej ekonomike, základné stratégie riadenia, špecifiká práce v call centre a rozklad podnikateľskej teórie. Táto rešerš mi neskôr pomôže pri spracovaní praktickej časti. V úvode tejto praktickej časti začnem predstavením spoločnosti Crystal Call, a. s. . V ďalšej časti podrobím rozboru stratégie organizácie a jej podnikateľskú teóriu. Na záver urobím súhrn všetkých získaných poznatkov a navrhmem možnú aktualizáciu tejto teórie.

Informácie pri spracovávaní čerpám z rozhovoru s vedením call centra a jedným z dlhoročných supervízorov. Prostredie organizácie sám dobre poznám, pretože som v nej pracoval s prestávkami zhruba rok popri štúdiu a mal som možnosť si vyskúšať viacero kampaní. Za túto dobu som mal možnosť vidieť veci, ktoré v tejto organizácii fungujú, ale aj tie, ktoré fungujú menej a tieto poznatky môžem uplatniť pri spracovaní analýzy podnikateľskej teórie v tejto firme.

Cieľom analýzy podnikateľskej teórie je teda určiť čo podnik v súčasnosti robí, prečo to robí, či to robí správne a čo by mal robiť v budúcnosti. Analýza prinesie takisto návrh toho v ktorých činnostiach sa podnik môže začať rozvíjať.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODSTATA A VZŤAHY PODNIKU V TRHOVEJ EKONOMIKE

Pretože je analýza podnikateľskej teórie obtiažnou témou, rozhodol som sa v prvej kapitole vymedziť základné pojmy a definovať základné činnosti a ciele podniku. Pretože call centrum prichádza do silnej väzby so svojim prostredím tak sa v závere kapitoly budem zaoberať vymedzením podnikateľského prostredia a predmetom činnosti podniku.

Výroba tovarov a poskytovanie služieb prebieha na základe spolupráce viacerých subjektov. Rozvinutou deľbou práce majú jednotlivé subjekty snahu uspokojovať v čo najväčšej miere potreby. Subjekt v rôznych formách vznikne na základe zistenia, že je potrebné organizovať hospodársku činnosť. Trh spája jednotlivé ekonomické subjekty, sprostredkuje obeh tovarov a služieb medzi nimi. (Cisko, Štofová, 2013, s. 17)

Podnik je obklopený okolím, ktorého vývoj na podnik výrazne pôsobí nielen ako určité obmedzujúce podmienky, ale tiež ako príležitosti pre ďalší rozvoj, ktorých včasné využitie znamená konkurenčnú výhodu. Podnik samozrejme tiež pôsobí na svoje okolie. Okolie podniku je jedným z najzáväznejších faktorov, ktoré musí podnik, resp. jeho vedenie brať v úvahu pri akomkoľvek rozhodovaní. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014. s. 14)

### 1.1 Podstata podniku

Pretože účelom existencie podnikovej organizácie je vytvárať zákazníkov, má táto organizácia dve základné funkcie: marketing a inovácie (Drucker, 2002, s. 29)

*„Podnik je živý organizmus, nie stroj a nie je obyčajná „mašina“ na zarábanie peňazí. V podniku nieje len kapitál, ale hlavne ľudský kapitál. Hodnotu pridávajú jedine ľudia. Zhodnocovanie a „vyťaženosť“ ľudského kapitálu je rozhodujúca v úsilí o konkurencieschopnosť.“* (Zelený, 2011, str. 109)

#### 1.1.1 Marketing

Dnešný marketing treba chápať nie v starom význame ako schopnosť predat' – „presvedčiť a predat'“ – ale v novom význame uspokojovania potrieb zákazníka. K predaji dochádza až potom, čo je produkt vyrobený. Naopak marketing začína dávno predtým, než má spoločnosť produkt k predaji. Marketing predstavuje domácu úlohu, ktorú vypracujú manažeri, aby zistili, aké sú potreby, určili ich rozsah a intenzitu, a rozhodli, či sa tu naskytuje zisková príležitosť. Marketing pokračuje po celú dobu životnosti produktu. (Philip Kotler, 2007, s. 38)

Ozajstný marketing začína od toho, od čoho začína Sears – od zákazníka, od jeho demografických charakteristík, jeho podmienok, potrieb a hodnôt. Nepýta sa: „Čo chceme predávať?“ Pýta sa: „Čo chce zákazník kupovať?“ Nehovorí: „Náš produkt alebo naša služba dokáže toto.“ Hovorí: „Toto sú uspokojenia, ktoré zákazník vyžaduje, jeho hodnoty a potreby.“ (Drucker, 2002, s.29)

Predaj a marketing sú v skutočnosti skôr protikladné pojmy než synonymné či pojmy sa len vzájomne dopĺňujúce. (Drucker, 2002, s.29)

Finančné, ekonomické, ľudské zdroje ani ďalšie firemné oddelenia by nemali čo na práci bez dostatočného dopytu po výrobkoch a službách firmy prinášajúcich potrebný zisk. To teda znamená že ak podnik chce na konci účtovného obdobia zisk musí zabezpečiť na jeho začiatku dostatočné tržby. A preto finančný úspech často závisí na marketingových schopnostiach. (Kotler, 2013, str. 33)

### 1.1.2 Inovácie

Inovácie sú špecifickým nástrojom podnikateľskej činnosti. Sú aktom, ktorý dodáva zdrojom novú schopnosť tvorby bohatstva. V podstate inovácie tieto zdroje vytvárajú. Nič také ako „zdroj“ neexistuje, pokiaľ človek nenájde v prírode pre niečo použitie a neprisúdi tomu ekonomickú hodnotu. Až do toho okamžiku je každá rastlina plevelom a každý minerál iba kusom kameňa. Ešte pred o málo via než jedným storočím nepatrila medzi zdroje surová ropa ani hliníková ruda ani bauxit. (Drucker, 1993, s. 41)

Výsledkom inovácií môže byť nižšia cena – ukazateľ, o ktorý sa ekonómovia najviac zaujímajú z toho prostého dôvodu, že je to jediný ukazateľ, ktorý sa dá spracovávať kvantitatívnymi nástrojmi. Výsledkom však môže byť nový a lepší výrobok, nová služba či definícia novej potreby. (Drucker, 2002, s.30)

Inovácie nemusia mať technický charakter a dokonca nemusia byť žiadnou materiálnou vecou. Iba máloktoeuré technické inovácie sa svojím významom môžu merať s takými sociálnymi inováciami, akými boli noviny alebo poistenie. Splátkový predaj doslova transformuje celé ekonomiky. Ak je zavedený kdekoľvek, zmení ekonomiku tak, že jej určujúcim faktorom sa miesto ponuky stáva dopyt, a to takmer bez ohľadu na produktivnú úroveň tejto ekonomiky. (Drucker, 1993, s. 42)

Predovšetkým platí, že inovácia nieje totožná s vynálezom. Ide skôr o ekonomickú ako technologickú kategóriu. Netechnologické inovácie – sociálne alebo ekonomické – sú pri najmenšom rovnako dôležité ako inovácie technologické. (Drucker, 2002, s. 30)

Podľa Košturiaka (2008, str. 98) je dôležité si uvedomiť, že inovácie nevznikajú v systéme, kde sa ľudia snažia všetko perfektne naplánovať a riadiť, kde sa boja rizika, kde nieje ochota venovať čas a peniaze na experimenty, kde sú všetci rovnakí a premýšľajú rovnakým spôsobom. Tak ako rastliny v prírode potrebujú vhodné prostredie na to, aby priniesli úrodu, aj inovácie potrebujú vhodnú klímu a podmienky pre svoj rozvoj.

## 1.2 Ciele podniku

*„Každý podnik sleduje určitý cieľ, tzn. stav alebo výsledok, ktorý má dosiahnuť a ktorý závisí od účelu a zamerania, pre ktorý bol podnik založený. Cieľ podniku vypovedá o budúcom stave podniku – produktoch, výrobných faktoroch, transformačnom procese, majetku, finančných zdrojoch, technológii a podobne.“* (Cisko, Štofková, 2013, s. 23)

*„Podnikové ciele obsahujú najmä hodnotovú orientáciu – majetok, zisk, rentabilitu, likviditu, čo je možné zahrnúť pod ekonomické ciele podniku. Súčasťou hodnotovej orientácie by mali byť aj ciele etické, ktoré vyjadrujú podnikateľskú etiku, ako aj ciele sociálne, ktorými by sa mali riadiť vlastníci a vrcholový management!“* (Cisko, Štofková, 2013, s. 24)

### 1.2.1 Klasifikácia podnikových cieľov

Ciele podniku môžeme klasifikovať podľa rôznych kritérií, a to podľa:

- obsahu cieľov,
- veľkosti, rozsahu cieľa,
- poradia ich významu, hierarchie,
- vzťahu medzi cieľmi,
- rozsahu pôsobnosti cieľov. (Cisko, Štofková, 2013, s.31)

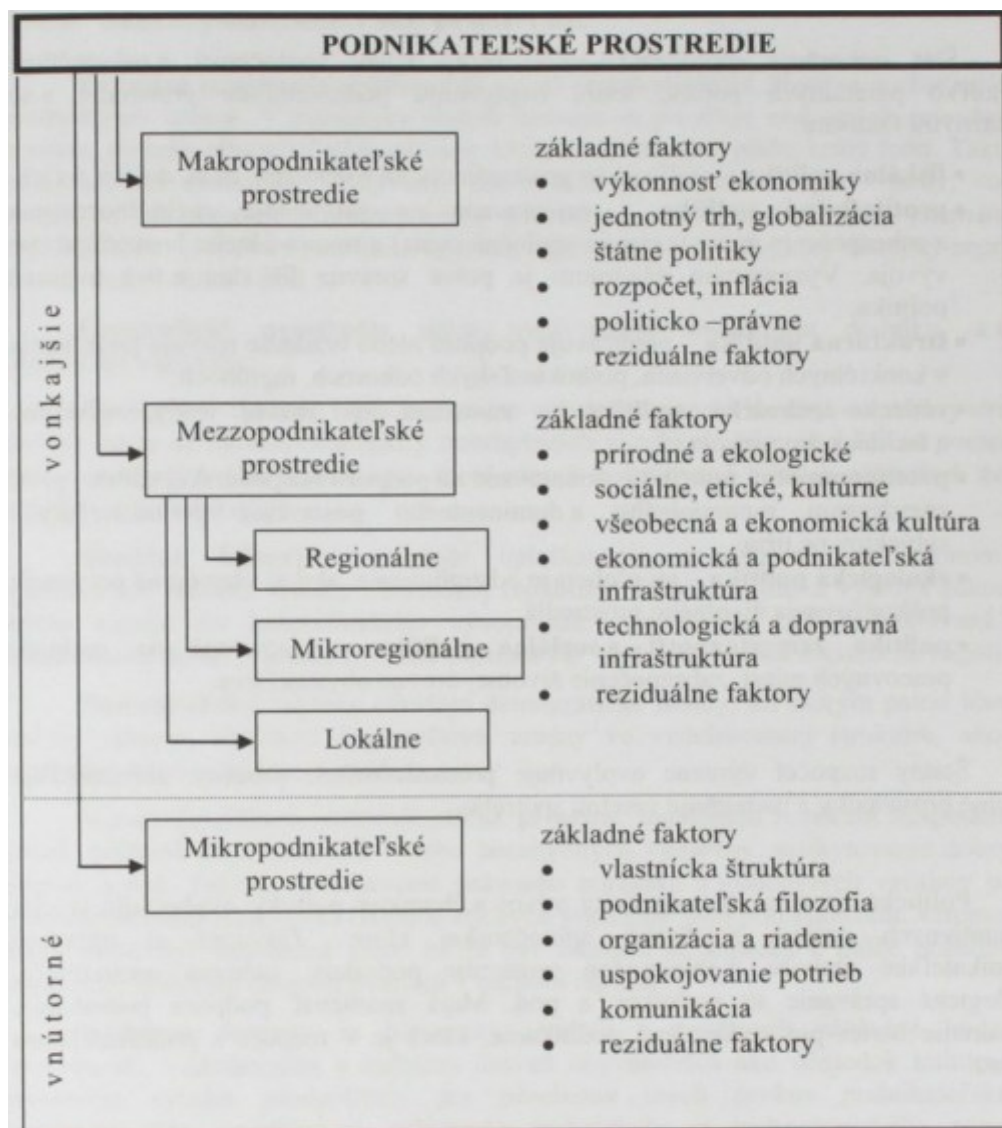
## 1.3 Vymedzenie podnikateľského prostredia

Podnik je v neustálom prepojení s ekonomikou štátu, regiónu, lokálnou správou, prípadne so štátmi spojenými alebo prepojenými ekonomickými a politickými spoločenstvami, v ktorých podnikateľsky a spoločensky podnik pôsobí. Ďalej podnik rovnako spolupracuje s dodávateľmi, odberateľmi, investormi a ďalšími záujmovými skupinami, ktoré nemusia

byť ekonomicky činné, ale spoločensky, sociálne a politicky majú silu pôsobiť a ovplyvňovať dianie v podniku. Výsledkom sú bezprostredné interakcie vo vnútri podniku priamo pôsobiace na jeho vývoj, ale aj nepriamo pôsobiace cez etické a morálne normy. (Kassay, 2006, str. 93)

Vzťahy medzi podnikom a vonkajším prostredím sú dynamické, podliehajúce premenám a patria k nim také prvky, ktoré na podnik pôsobia a ovplyvňujú ho. Podnik musí neustále sledovať a analyzovať vonkajšie prostredie, ak si chce udržať svoju tržnú pozíciu.

Vnútorne prostredie predstavuje interné faktory, ktoré ovplyvňujú chod podniku. Pod mikropostredím sa rozumie súbor faktorov, ktoré majú vplyv na schopnosť podniku uspokojovať potreby zákazníkov. (Cisko, Štofková, 2013, str. 35)



Obrázok 1: Podnikateľské prostredie (Cisko, Štofková, 2013, str.37)

Okolie vplýva na podnik a jeho fungovanie. V syntetizujúcej forme ide o vplyvy mikroekonomického a makroekonomického prostredia. Podnik je zložitý systém s množstvom činností merateľných i nemerateľných či sledovaných a nesledovaných. Preto je nevyhnutné interné a externé prostredie čo najpresnejšie odhadnúť definovaním aspoň jeho rozhodujúcich činností. (Kassay, 2006, str. 93)

Okrem uvedených faktorov ovplyvňujú aj podnikateľské prostredie horizontálne a vertikálne väzby.

Vertikálne väzby majú charakter mocenských vzťahov a sú to najčastejšie vzťahy medzi ekonomickým centrom štátu a obce, a podnikmi. Do vertikálnych väzieb však patria vzťahy podnikateľských subjektov, združených v určitej forme združenia.

Horizontálne väzby majú charakter trhových vzťahov medzi podnikmi a sú ovplyvnené postavením podniku v podmienkach dokonalej, resp. nedokonalej konkurencie. (Cisko, Štofková, 2013, str. 41)

#### 1.4 Podnikateľské riziko

Podnik nemôže byť dlhodobo úspešný, ak nieje schopný prebrať a rešpektovať určité riziko. Podnikanie, to je aj každenná práca s rizikom, pretože dané riziko je spojené s nádejou na úspech, ale aj jeho nerešpektovanie môže spôsobiť vážne ekonomické problémy. Spoločnosť Crystal Call musí čeliť rizikám neustále, o to viac pretože pôsobí v segmente telemarketingu a starostlivosti o zákazníkov. Každodenné výsledky niesú nikdy zaručené, takisto ako aj príchod nových kampaní. Tieto riziká môžu viesť ku strate alebo aj k značne dobrým hospodárskym výsledkom.

Pojem riziko vychádza z hodnotových systémov. Ak je niečomu prikladaná určitá hodnota a táto môže byť ohrozená, znížená, alebo stratená v budúcnosti hovoríme o riziku. Riziká sú nevyhnutnou zložkou každej aktivity. Podnik je jednotkou ekonomického rozhodovania a základným ekonomickým subjektom trhovej ekonomiky, ktorý vyrába a poskytuje služby. (Cisko, Štofková, 2013, str. 41)

Základné druhy rizika tvorí riziko podnikateľské a riziko čisté. Podnikateľské riziko je riziko spojujúce riziko nebezpečia neúspechu s nádejou na úspech. Prijatie toho rizika môže viesť ku strate tak aj k značne dobrým hospodárskym výsledkom a zvýšeniu majetku firmy.



Čisté riziká sú tie rizika, pri ktorých existuje iba nebezpečie vzniku nepriaznivých situácií, resp. nepriaznivých odchýliek od žiadúceho stavu. (Fotr, 1992, str. 10)

Cisko a Štofková (2013, s. 44) definujú rozdelenie čistých rizík na:

- technické (technologické) riziká,
- výrobné riziká,
- trhové riziká,
- finančné riziká,
- politické riziká,

Riziko podnikateľskej činnosti vôbec nieje pevne dané, ale manažer či podnikateľ môže toto riziko uplatnením vhodných postupov a opatrení znížiť, popr. ich môže – iba vo výnimočných prípadoch – úplne eliminovať.

Postupy znižovania podnikateľského rizika sa dajú rozlčeniť podľa ich povahy do dvoch základných skupín, a to na postupy zamerané na

1. odstránenie, resp. elimináciu príčin vzniku rizika,
2. zníženie nepriaznivých dôsledkov rizika. (Fotr, 1992, str. 17)

## 2 STRATÉGIA

„Stratégia predstavuje niečo, čo sa deje „mimo dohľadu nepriateľa“. Pôvod stratégie je možné vysledovať až ku knihe Sun Tza Umenie vojny z roku 500 pr. n. l.“ (Crainer, 2000, s. 94)

Pokiaľ sa nám vďaka použitiu stratégie podarí zvýšiť šance na predpoveď úspešných postupov, potom nám tieto úspešné postupy zaisťujú prežitie a možno aj zlepšenie. Stratégia teda znamená robiť veci správne alebo, ako by povedali tí, ktorí premýšľajú v konkurenčnejších termínoch, vyhrávať. Stratégia znamená tiež spojovať sériu aktivít s určitým a dlhodobším cieľom alebo zámerom. (Crainer, 2000, s. 96)

Strategické plánovanie na úrovni spoločnosti je dobré chápať ako proces, ktorý má zabezpečiť spoločnosti nasledujúce:

- vedieť, prečo firma existuje a aké sú jej základné ciele,
- vedieť, aké sú jej prednosti a nedostatky,
- poznať hrozby vonkajšieho prostredia a zároveň jej príležitosti,
- definovať a udržať strategické konkurenčné výhody,
- mať základňu pre strategické a taktické plánovanie,
- mať súbor pravidiel správania pracovníkov firmy na dosiahnutie cieľov spoločnosti,

(Bělohlávek, Kostřan, Šuleř, 2006, str. 190)

Drucker (2000, str. 47) definuje stratégiu ako nástroj ktorý teóriu podnikania transformuje vo výkonnosť. Zmyslom stratégie je umožniť organizácii dosiahnutie cieľov v nepredpovedateľnom prostredí.

### 2.1 Misia, poslanie

Dobré poslanie by sa malo vyznačovať tromi charakteristikami:

- sústredenie na obmedzený počet cieľov,
- zdôrazňovať politiku a hodnoty, ktoré chce firma ctiť,
- vymedzovať pole pôsobnosti.

Obmedzený počet cieľov súvisí so správnym pochopením poslania u ľudí vo firme. Politikou rozumieme to, ako si firma predstavuje, že bude zachádzať so svojimi akcionármi,

spoločníkmi, zamestnancami, zákazníkmi a jako sa chce vymedziť vonkajšiemu prostrediu. (Charvát, 2006, str. 28)

## 2.2 Vízia

Vízia znamená „vytváranie budúcnosti“. Pýtame sa sami seba, ako by sme chceli svoju firmu vidieť. V týchto súvislostiach je vhodné si uvedomiť, že vytváranie vízií nespočíva v tvorbe plánov a rozpočtov.

Nesmieme zamieňať poslanie firmy a víziu firmy. Vízia predstavuje budúce správanie organizácie. Poslanie musí odrážať súčasnú realitu, vychádzať z konkrétnych podmienok, v ktorých sa firma nachádza. (Charvát, 2006, str. 29)

Vízia v podstate predstavuje stav firmy, do ktorého by ju mali manažéri v priebehu rokov dostať. Súčasne to však nesmie byť iba prianím ale výsledok poznania vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti. Vízia musí byť náročnou, ale dosažitelnou výzvou. (Bělohávek, Kost'an, Šuleř, 2006, str. 213)

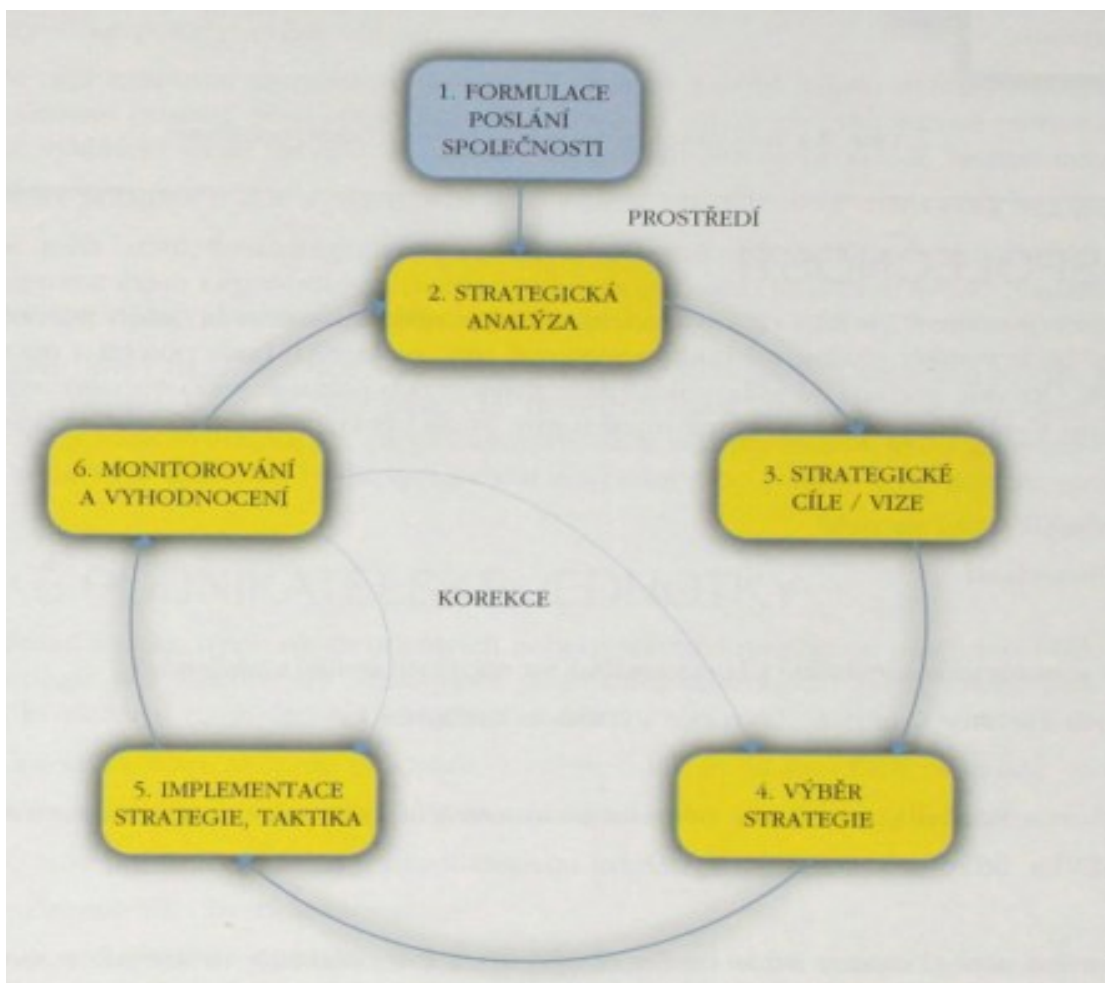
Podľa Kottera (2015, str. 93) slúži dobrá vízia určiť tri základné účely prečo je vízia nevyhnutná a to:

- Vyjasnenie smeru ktorým sa spoločnosť ubera, zahŕňa stovky až tisícky podrobnejších rozhodnutí
- Motivuje ľudí k vykročeniu správnym smerom navzdory tomu, že prvé kroky môžu byť bolestivé
- Pomáha koordinovať jednanie rôznych ľudí, pozoruhodne rýchlo a účinne.

Kotter (2015, str. 94 – 96) podrobnejšie uvádza výhody vízie. Hlavným prínosom je to že vízia hovorí: Takto sa náš svet mení, a tu sú pádne dôvody, prečo by sme si mali stanoviť tieto ciele a prísť s týmito novými produktmi, ktoré naše ciele pomôžu splniť. Vďaka vyjasneniu smeru môže zmiznúť neschopnosť uskutočňovať rozhodnutia. Takisto vízia pomáha vyčistiť podnik od nákladných a časovo náročných projektov. Vízia uľahčuje zásadné zmeny prostredníctvom motivácie k jednaniu, ktoré nutne neodpovedajú ktrátkodobým osobným záujmom jednotlivcov. Zásadným prínosom vízie je to že pomáha zjednocovať, vďaka čomu účinne usmerňuje správanie motivovaných pracovníkov. Vďaka zdieľanej vízii môžu všetci pracovať do značnej miery samostatne. Prínosom je že nevznikajú konflikty a náklady na koordináciu sú výrazne nižšie.

### 2.3 Cyklus strategického plánování

Strategické plánování sa vyznačuje tým že je to nepretržitý cyklus. Tento cyklus začína poslaním formulovania spoločnosti. Pokračuje analýzou vonkajšieho prostredia, konkuren- cie, vnútorných zdrojov, schopností a súčasného stavu spoločnosti. Ďalším krokom by ma- lo byť stanovenie reálnej konkrétnejšej strategickej vízie a konečných strategických cieľov pre spoločnosť. Cyklus strategického plánovania pokračuje výberom stratégie, tvorbou taktiky a jej následnou implementáciou na najnižšej operačnej úrovni. V závere tohoto cyklu je nutné proces vyhodnotiť a porovnať dosiahnutý stav s plánovanými strategickými cieľmi. Tento proces je nutné monitorovať a pri získaní kritických odchýlok opakovať predchádzajúce kroky a uskutočniť nápravu. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 191)



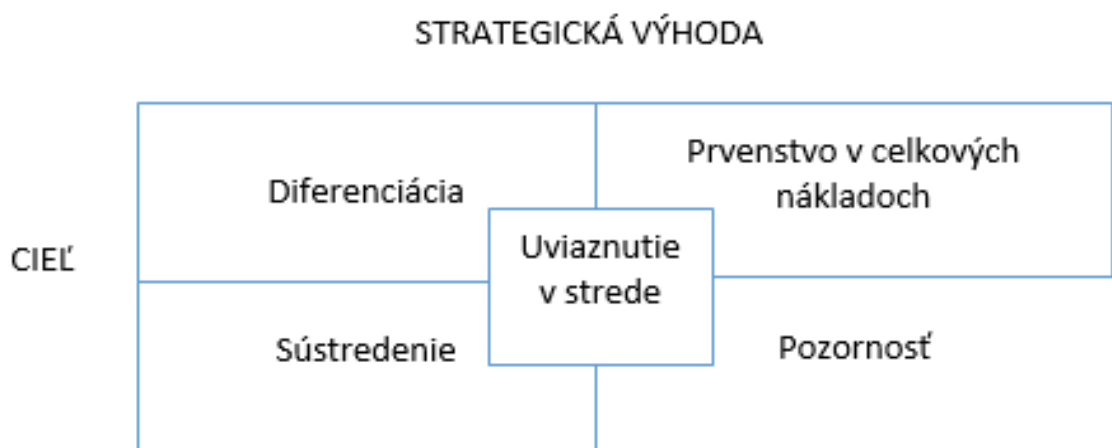
Obrázok 2: Základný strategický plánovací model (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 191)

## 2.4 Porterové generické stratégie

Podnik s dobrým postavením, môže dosahovať vysokú mieru zisku, aj keď štruktúra odvetvia je nepriaznivá a priemerná výnosnosť je skromná. Základom nadpriemerného výkonu je dlhodobou udržateľná konkurenčná výhoda. Základné dva typy konkurenčnej výhody sú: nízke náklady a diferenciácia. Spolu s rozsahom činností, pre ktoré sa ich podnik snaží získať vedú k trom generickým stratégiám pre dosiahnutie nadpriemernej výkonnosti v odvetviu: prvenstvo v nízkych nákladoch, diferenciácia a sústredenie. Fokálna stratégia má dve varianty, sústredenie pozornosti na náklady a sústredenie pozornosti na diferenciáciu. (Porter, 1993, str. 29- 30)

Pri posudzovaní konkurenčnej výhody musia byť porovnávané výnosy s výsledkami, ktorých dosahujú iné firmy v rovnakom odvetví, súperov ktorí sú vytavení podobnému konkurenčnému prostrediu alebo podobnej konfigurácii piatich síl. Výkonnosť môžeme zmysluplne merať jedine na úrovni jednotlivých podnikateľských jednotiek, pretože práve na tejto úrovni sa uplatňujú konkurenčné sily a na nich sa získava alebo sa stráca konkurenčná výhoda. (Magretta, 2012, str. 68)

Strategická analýza by mala pomôcť a uľahčiť tento výber identifikovaním atraktívnych obchodných oblastí a produktov. Úspešná stratégia však vyžaduje činiť rozhodnutia, ako súťažiť na vybraných trhoch alebo segmentoch. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 216)



Obrázok 3: Základné konkurenčné stratégie podľa M. Portera - vlastné spracovanie

Ak má podnik konkurenčnú výhodu, jeho ziskovosť bude dlhodobo vyššia, než je odvetvový priemr. Podnik si bude moct účtovať relativne vyššiu cenu alebo pôsobiť pri relativne nižších nákladoch. Pokiaľ naopak firma dosahuje nižšiu ziskovosť ako jej konkurencia, nutne bude mať nižšie ceny alebo bude mať vyššie relatívne náklady, popřípadě oboje. Tento základný ekonomický vzťah medzi relatívnou cenou a relatívnymi nákladmi je východiskom k porozumeniu toho, ako si firmy vytvárajú konkurenčnú výhodu. (Magretta, 2012, str. 69)

#### **2.4.1 Vedenie firmy v najnižších nákladoch**

Podnik ktorý nasleduje túto stratégiu chce dosahovať najnižšie náklady v porovnaní s konkurenciou. Tieto firmy obvykle predávajú štandardné produkty a snažia sa o čo najväčší podiel na trhu. Cena ich produktov býva na priemernej úrovni alebo pod ňou tak, aby bola vysoko konkurenčná. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 216)

Ak má podnik s najnižšími nákladmi dosahovať nadpriemerný výkon, musí vo vzťahu k svojim konkurentom dosiahnuť parity alebo prokmity v základech diferenciácie. Parita v základech diferenciácie dovoľuje podniku s najnižšími nákladmi premeniť svoju výhodu nízkých nákladov priamo do vyšších ziskov ako má konkurencia. Proximita v diferenciácii znamená, že zníženie ceny nutné k získaniu priateľného podielu na trhu nezhodnocuje nákladovú výhodu podniku s najnižšími nákladmi. Táto firma potom dosahuje nadpriemerných ziskov. (Porter, 1993. str. 32)

#### **2.4.2 Diferenciácia**

Ak si vyberie spoločnosť túto stratégiu tak sa musí sústrediť na vývoj alebo vytvorenie obrazu o unikátnom produkte pre zákazníkov, s vysokou pridanou hodnotou voči konkurentom. To potom umožní stanoviť cenu vysoko nad priemerom trhu. Spoločnosť si ale musí dobre vybrať, v čom bude odlišná od konkurencie. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 216)

Prostriedky na dosiahnutie diferenciácie sú v každom odvetvi vlastné. Diferenciácia sa môže zakladať na samotnom výrobku, na distribučnom systéme ktorým sa produkt predáva, na marketingovom prístupe alebo na širokej škále ďalších produktov. (Porter, 1993, str. 33)

Spoločnosť ktorá dokáže dosiahnuť diferenciálu a trvalo si ju udržať, bude mať vo svojom odvetví nadpriemerné zisky. Podnik musí vždy hľadať také spôsoby ktoré vedú k vyššej

cenovej prémii jako sú náklady na diferenciáciu. Tento podnik nemôže nebrať v úvahu svoje postavenie v oblasti nákladov. (Porter, 1993, str. 34)

Logika tejto stratégie vyžaduje, aby si podnik vybral pre svoju diferenciáciu výroby alebo služby ktoré sú odlišné od atribútov ich súperov. V tomto diferencovanom atribúte musí byť spoločnosť skutočne jedinečná aby mohla dosiahnuť vyššej ceny. Ak v danom odvetví existuje viacero atribútov, ktoré dokážu nakupujúci oceniť môže existovať v jednom odvetví viac ako jedna úspešná diferenciálna stratégia. (Porter, 1993, str. 34)

### 2.4.3 Fokus

Je dôležité sa rozhodnúť, či bude firma pôsobiť na širokom, masovom trhu alebo sa bude špecializovať na úzky management. Tento koncept je veľmi dôležitý, pretože umožňuje manažérom premýšľať o možných spôsoboch konkurenčnej stratégie. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 216)

Stratégia sústredenia pozornosti je založená na princípe vyhovieť veľmi dobre zvolenému objektu a všetky prijímané funkčné opatrenia to musia mať na zreteli. Táto stratégia vychádza z predpokladu, že firma je schopná slúžiť svojemu zvolenému strategickému cieľu efektívnejšie či účejnejšie ako konkurencia, ktorá má slabší záber činností. Firma v konečnom dôsledku buď dosiahne diferenciálne alebo slúži svojmu vybranému cieľu lepšie než ostatní, poprípade dosiahne oboje. (Porter, 1994, str. 38 – 39)

Firma, ktorá sa zameria na určitý cieľ, môže potencionálne získať nadpriemerné výnosy vo svojom odvetví. Jej cielená pozornosť znamená, že voči svojemu strategickému cieľu dosiahla nízke náklady alebo vysokej diferenciálne, poprípade oboje. Tieto pozície poskytujú obranu proti každej z piatich konkurenčných sil. Táto stratégia môže byť takisto použitá pri vytipovaní cieľov, ktoré sú najmenej zraniteľné z hľadiska substitútov, alebo takých kde je konkurencia najslabšia. (Porter, 1994, str. 39)

## 2.5 Stratégia modrého oceánu

Táto stratégia sa snaží ukázať, ako strategickým rozhodnutím ovplyvniť štruktúru odvetvia v prospech firmy tým, že sa vytvorí nový tržný priestor. Základom je myšlienka, že obmedzenia trhu a štruktúra odvetví nie sú navždy dané a je možné ich prostredníctvom skutkov a názorov jednotlivých hráčov v obore meniť. (Kim, Mauborgne, 2015, str. 13)

Stratégia modrého oceánu spája analytický prístup a ľudský rozmer organizácií. Uznáva a rešpektuje význam prepojenia mysli a srdca ľudí s novou stratégiou. Cieľom je, aby ju každý na individuálnej úrovni prijal za vlastnú a ochotne sa posunul od chápania novej stratégie jako povinnosti k dobrovoľnej spolupráci na jej realizácii. (Kim, Mauborgne, 2015, str. 14)

Tabuľka 1: Stratégia červeného versus stratégia modrého oceánu (Kim, Mauborgne, 2015, str. 42)

<b>Stratégia červeného oceánu</b>	<b>Stratégia modrého oceánu</b>
Súťazte v rámci existujúceho tržného priestoru.	Vytvorte zvrchnovaný tržný priestor.
Porazte konkurentov.	Vyradte konkurentov z hry.
Využite existujúci dopyt.	Vytvorte nový dopyt a využite ho.
Voľte medzi hodnotou a nákladmi.	Prelomte dilemu rozhodovania medzi hodnotou a nákladmi.
Uvedte celý systém činností firmy do súladu so strategickou voľbou odlišenia alebo nízkých nákladov.	Uvedte celý systém činností formy do súladu so zameraním na odlišenie a nízke náklady.

Hodnotová inovácia predstavuje základ stratégie modrého oceánu. Označujeme ju jako hodnotovú pretože sa nesústreďuje na boj s konkurentmi, ale snaží sa ich vyradiť z hry tým, že nakupujúcim i svojej firme poskytne skokový prírastok hodnoty, a otvorí si tak zvrchnovaný a nedotknutelný tržný priestor. (Kim, Mauborgne, 2015, str. 38)

Modré oceány sú charakteristické doposiaľ nevyužitým tržným priestorom, vytváraním dopytu a príležitostí k vysoko ziskovému rastu. Niektoré modré oceány sú vytvárané skutočne mimo hraníc existujúcich odvetví, väčšina z nich je vytváraná vo vnútri červených oceánov tým, že sa hranice existujúcich odvetví rozširujú. (Kim, Mauborgne, 2015, str. 30)



### 3 ŠPECIFIKÁ PRÁCE V CALL CENTRE

Predposlednú kapitolu som sa rozhodol venovať vysvetleniu prínosu call centier a pojmov s call centrom súvisiacich. Vysvetlím s akými formami call centra sa môžeme stretnúť, aké služby call centra ponúkajú a aké je zvyčajné personálne obsadenie call centra. Všetky tieto informácie ďalej umožnia lepšiu orientáciu v praktickej časti práce, kde sa už budem zaoberať konkrétnym call centrom.

#### 3.1 Prínos call centier

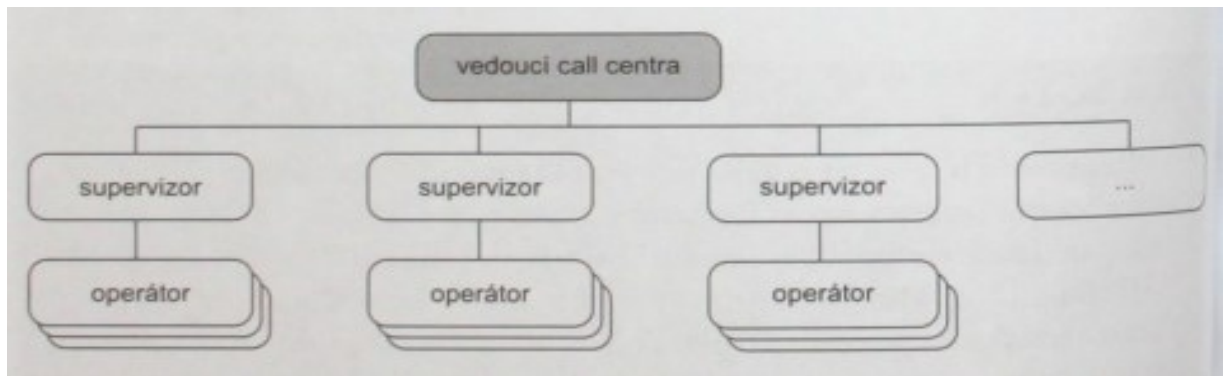
Podľa Santlerovej a kolektívu (2011, str. 17) s rozvojom orientácie na zákazníka potrebuje väčšina spoločností efektívne komunikovať s rastúcim počtom klientov. Jedna z možností je založenie call centra pretože ich prednosti sú:

- Zlepšenie komunikácie a image firmy,
- Zvýši sa počet klientov, ktorí môžu komunikovať so spoločnosťou,
- Eliminujú sa neskoršie odpovede alebo dokonca strata zákaznickej otázky, spoločnosť bude môcť rýchlejšie a pružnejšie reagovať na podnety klientov,
- Firma bude môcť zákazníkov cielene osloviť s ponukou nových produktov,
- Komunikácia so zákazníkmi bude centralizovaná,
- Získa sa kontrola nad procesom komunikácie so zákazníkmi, pretože všetka komunikácia sa zaznamenáva, je možné uskutočňovať analýzy a zlepšovať služby.

#### 3.2 Formy call centra

**Interné call centrum** je pevnou organizačnou súčasťou spoločnosti a zpravidla zaisťuje spracovanie telefónnych hovorov výhradne pre potreby materskej spoločnosti. Tomu odpovedá aj jeho kapacita a technické parametre.

**Externé call centrum** ponúka svoje služby ako hlavnú činnosť tretím osobám – formou tzv. outsourcingu. V praxi toto spojenie znamená takú činnosť, pri ktorej firma využíva k vykonávaniu potrebnej práce zdroje pochádzajúce z „vonkajšieho prostredia“. Výhodou tejto formy call centra sú nižšie firemné náklady ale stále ostáva kvalita ponúkaných služieb. (Santerová a kolektív, 2011, str. 17)



Obrázok 4: Schéma malého externého call centra ktoré poskytuje outsourcing (Santlerová a kolektív, 2011, str. 28)

Podľa P. F. Druckera (2003, str. 56) je organizačná štruktúra nevyhnutná. Každá moderná inštitúcia potrebuje organizáciu práve tak ako každý biologický organizmus.

### 3.3 Služby call centra

**Pasívny telemarketing** podľa Santlerovej a kolektívu (2011, str. 29) spracováva prichádzajúce telefonáty. Na určenom telefónnom čísle, ktoré je zpravidla zverejňované v médiách prijímajú operátori prichádzajúce hovory. Využitie je nasledujúce:

- Infolinky,
- Objednávky propagačných materiálov,
- Súťaže,
- Reklamácie a sťažnosti,
- Help line,
- Príjem faxov.

Tabuľka 2: Výhody a nevýhody pasívneho telemarketingu (Santlerová a kolektív, 2011, str. 63)

Pasívny telemarketing	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednoduchší výber operátorov</li> <li>• Dobrá znalosť produktov</li> <li>• Operátori sa stávajú špecialistami na jeden produkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oddelená skupina operátorov</li> <li>• Nie všetci majú schopnosť predávať</li> <li>• Niektorých nemožno univerzálne využiť</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie vždy sú plne vyťažení</li> </ul>
--	---

**Aktívny telemarketing** predstavuje ponúkanie služieb a produktov po telefóne, teda spracovávanie odchádzajúcich telefonátov. Operátori kontaktujú predom vybranú skupinu zákazníkov. Cieľom je:

- Prieskum trhu,
- Aktualizácia databázy,
- Zodpovedenie otázok a vyplnenie dotazníku,
- Zisťovanie potrieb zákazníkov a prípadný predaj vhodného produktu,
- Dohováranie schôdzok,
- Zaznamenávanie reakcií reklamných kampaní. (Santlerová a kolektív, 2011, str. 29)

Tabuľka 3: Výhody a nevýhody aktívneho telemarketingu (Santlerová a kolektív, 2011, str. 63)

Aktívny telemarketing	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cielene vybraná skupina operátorov</li> <li>• Menší počet operátorov</li> <li>• Školenia sú kratšie a jednoduchšie</li> <li>• Jednoduchý odmeňovací systém</li> <li>• Predaj špecialistmi je kvalitnejší</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oddelená skupina operátorov</li> <li>• Úzke zameranie na predaj</li> <li>• Poznajú iba svoj produkt</li> <li>• Často nepoznajú naväzujúce procesy</li> <li>• V čase špičiek, keď volá najviac klientov, ich nemožno využiť</li> </ul>

### 3.4 Personálne zloženie call centra

Nasledujúca tabuľka prehľadne zhŕňa základné údaje o pracovných pozíciách v call centre.

Tabuľka 4: Role a kompetencie jednotlivých pracovných pozícií v call centre  
(Santlerová a kolektív, 2011, str. 33)

	Úloha	Kompetencie
Operátori	Poskytovať kvalitnú službu	Hard skills, soft skills, orientácia na výkon.
Supervízori, teamleadri	Zaistiť, aby tím podal požadovaný výkon.	„Štvorlístok“ = komunikácia, hodnotenie, tréning a pomoc.
Manažéri	Riadiť s primeraným nadhľadom priebeh zmien v závislosti na zmenách prostredia	Riadenie výkonových parametrov CC jako celku.

Operátori predstavujú vstupnú bránu do firmy, s nimi sa stretáva väčšina klientov. Ktorí do firmy telefonujú, podľa ich vystupovania a správania posudzujú celú spoločnosť. Uni-overzálni operátori poskytujú všeobecné informácie alebo prevádzajú rôzne transakcie, špecialisti sa zaoberajú zložitou problematikou a sú schopní odpovedať klientom aj na veľmi odborné otázky. (Santlerová a kolektív, 2011, str. 33 – 34)

Teamleadri zaisťujú každodenné činnosti chodu call centra – zadávajú úlohy, dohliadajú na ich plnenie, koučujú a podobne. Supervízor je najčastejšie špecialista, ktorý sleduje kvalitu telefonátov a poskytuje spätnú väzbu. V niektorých call centrách je tento názov používaný ako synonymum pre teamleadra a supervízor zabezpečuje všetky ich činnosti. (Santlerová a kolektív, 2011, str. 36)

Manažér by mal mať dlhodobé skúsenosti s riadiacou prácou, dobré telekomunikačné znalosti a výpočetnej techniky, schopnosť vedenia tímu, motivačné schopnosti, skúsenosti s riadením projektov a podobne. Manažér musí mať celkový prehľad o chode call centra, aby mohlo správne rozhodovať a plánovať jeho rozvoj a budúcnosť. (Santlerová a kolektív, 2011, str. 36)

## 4 PODNIKATEĽSKÁ TEÓRIA AKO JADRO STRATÉGIE

Drucker a Maciariello (2006, str. 215) tvrdia, že podnikateľská teória má tri časti:

- Prostredie organizácie – informuje o tom, na akom trhu spoločnosť operuje, kto je a naopak kto nieje zákazník, kto by nim mohol byť, informuje o spoločnosti a jej zložení, technológiach a konkurentoch a ostatných faktoroch vonkajšieho okolia.
- Poslanie organizácie – vymedzuje to, aká má byť spoločnosť z pohľadu organizácie jej jedinečná úloha ekonomike a spoločnosti vôbec.
- Kľúčové kompetencie – organizácia ich potrebuje k tomu, aby mohla splniť svoje poslanie. Formulujú v čom je podnik výnimočný, za čo je zákazník ochotný platiť, aké má konkurenčné výhody a čo je faktorom úspechu.

P. F. Drucker (1994, str. 100 – 101) tvrdí že definovanie správnej podnikateľskej teórie vyžaduje roky tvrdej práce, myslenia a experimentovania aby podnik dosiahol jasnú, úplnú a správnu podnikateľskú teóriu. Aby bola organizácia úspešná musí dodržať tieto štyri predpoklady:

- Predpoklad o prostredí, poslaní a kľúčových kompetenciách ktoré musia zodpovedať skutočnosti – organizácia musí vnímať svoje okolie a reagovať na zmeny.
- Predpoklad že všetky tri oblasti musia do seba zapadať
- Podnikateľská teória musí byť v organizácii známa a chápaná – „*Podnikateľská teória sa stáva „kultúrou“. Ale kultúra nieje nahraditeľná za disciplínu, a podnikateľská teória je disciplína.* „ (Drucker, 1994, str. 101)
- Podnikateľská teória musí byť neustále testovaná – táto teória nieje vyritá v kameni. Je to hypotéza o myslení ktoré je neustále v pohybe. Preto musí byť schopná reagovať na zmeny.

Podnikateľská teória je ľudský vynález ktorý sa skôr či neskôr stane zastaraným. Prvá reakcia organizácie nato že je teória zastaraná je predstieranie toho že je všetko v poriadku. Dalšou reakciou je, že začne teóriu látať. Tento spôsob nikdy nefungoval a pri prvých náznakoch zastarania teórie je na mieste hľadať opäť odpovede ktoré predpoklady najlepšie odrážajú skutočné prostredie, poslanie a kľúčové kompetencie. (Drucker, 1994, str. 101)

## 4.1 Prostredie organizácie

„Účel podnikovej organizácie začína vo vonkajšom prostredí u zákazníka...je to zákazník, kto určuje, aký podnik bude, čo bude vyrába a či bude prosperovať.“ (Edersheim, 2008, str. 47)

Podnikateľská jednotka musí neustále monitorovať kľúčové makroekonomické sily a významné faktory mikroprostredia, ktoré ovplyvňujú jej schopnosť dosahovať zisk. (Kotler, 2013, str. 80)

### 4.1.1 Strategické informácie

Existuje príliš veľa druhov informácií, v ktorých sa nevyzná nikto okrem špecialistov. Ich zdroje sú veľmi rôznorodé. Niektoré z týchto informácií môžu podniky generovať samé, napríklad informácie o zákazníkoch a nezákazníkoch alebo o technológii vo vlastnom obore. Väčšinu z toho, čo podniky potrebujú vedieť o vonkajšom prostredí, si však môžu získať jedine z externých zdrojov – z databank a informačných služieb, z odborných časopisov, od profesných združení, z vládnych publikácií, zo správ Svetovej banky, z vedeckých článkov a špecializovaných štúdií. (Drucker, 2002, str. 99)

Informácie je potrebné organizovať tak, aby spochyňovali podnikovú stratégiu. Je potreba integrovať dáta so stratégiou, musia preverovať podnikové predpoklady a spochyňovať súčasnú podnikovú perspektivu. (Drucker, 2002, str. 99)

### 4.1.2 Inovačné príležitosti

Organizácie neporovnávajú inovácie podľa ich vedeckého alebo technického významu, ale podľa toho, čo prinášajú trhu a zákazníkovy. Spoločenské inovácie považujú za rovnako významné ako technické inovácie. Splátkový predaj mal možno na ekonomiku a na trhy väčší vplyv ako väčšina veľkých vedeckých prelomov tohoto storočia. (Drucker, Maciariello, 2006, str. 84)

Drucker (1993, str. 46) definuje sedem zdrojov inovačných príležitostí. Prvé štyri zdroje sa nachádzajú vo vnútri organizácie. Vďaka čomu si ich môžu všimnúť ľudia z toho oboru či sektoru služieb. Sú to určité symptómy ktoré sú vysoko spoľahlivé signály zmien, sú to:

- Nečakané udalosti,
- Rozpornosť,

- Inovácie,
- Zmeny štruktúry.

Druhý súbor inovačných príležitostí je podľa Druckera (1993, str. 46) taký, ktorý obsahuje zmeny mimo organizáciu či obor:

- Demografia (zmeny v populácii),
- Zmeny v pohľade na svet, náladách a významoch,
- Nové poznatky, vedeckého a nevedeckého charakteru.

Demografické faktory majú značné dôsledky na to, čo sa bude kupovať, kto to bude kupovať a v akom množstve. (Drucker, 1993, str. 95)

Zmeny v pohľade na svet vytvárajú značné inovačné príležitosti. Jadrom tohoto tvrdenia je to že sa nezmenia fakty ale zmení sa iba ich význam a dôležitosť neistotou je to že nevieme či sa jedná iba o bublinu ktorá splaskne alebo sa inovácia uchyťí. (Drucker, 1993, str. 105 - 112)

Inovácie ktoré si zakladajú na nových poznatkoch majú spravidla najdlhšiu zavádzaciu dobu zo všetkých inovácií. Túto dobu môžu skrátiť jedine veľké vonkajšie krízy. Inováciám založeným na nových poznatkoch sa dostáva najväčšej publicity a peňazí. Pochopiteľne nie všetky takéto inovácie sú dôležité. Napriek tomu inovácie ktoré utvárajú históriu sú spravidla založené na nových poznatkoch. (Drucker, 1993, str. 112 – 113)

Zelený, Košturiak (2012, str. 143) Uvádzajú že inovačné príležitosti môžeme objaviť jedine systematickou prácou na skenovaní nových príležitosti, na inovačných projektoch a ich doťahovaní do úspešných biznisov. Preto si treba položiť tieto otázky:

- Aké nové materiály a technológie sú v súčasnosti vyvíjané v laboratóriách a v ďalších desaťročiach preniknú do nášho biznisu?
- Aké spoločenské a technické trendy sa presadia v ďalších rokoch?
- Aké alternatívy pre uspokojenie našich zákazníkov prichádzajú z iných odborov podnikania?
- Aké sú sny, túžby a nenaplnené potreby zákazníkov?
- Kde existujú oblasti pre vytvorenie nových oblastí podnikania?
- Aké trendy môžu ohroziť alebo úplne zmeniť náš súčasný biznis v ďalších rokoch?

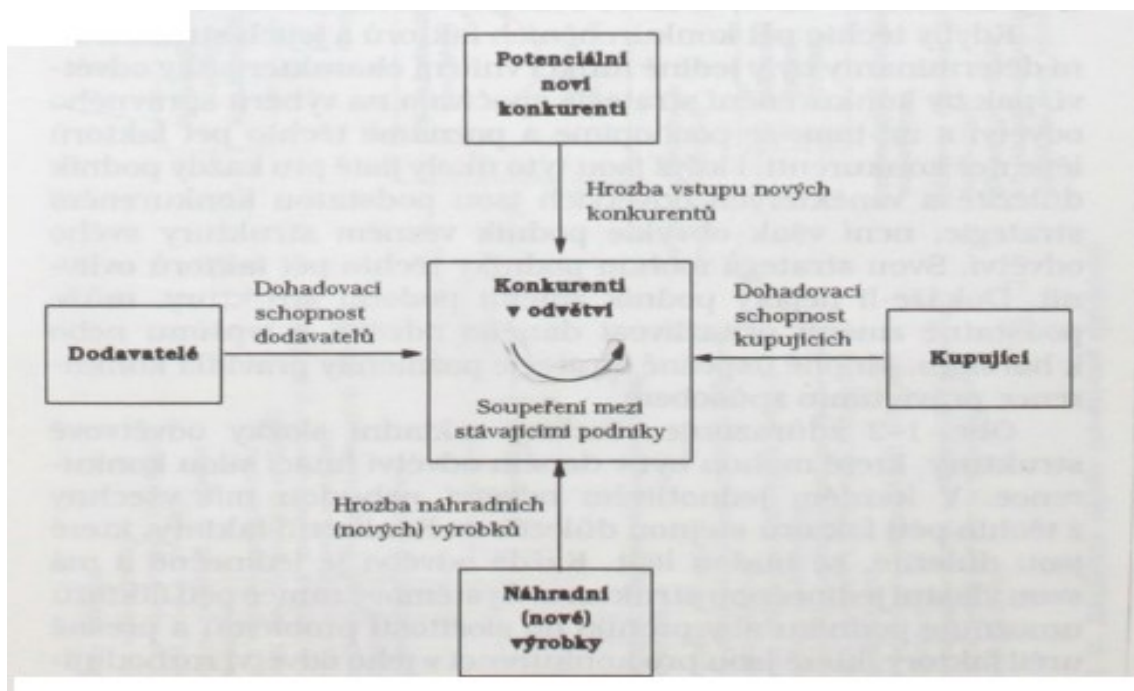
### 4.1.3 Nástroje k rozboru vonkajšieho prostredia

Základom úspechu alebo neúspechu spoločnosti je schopnosť konkurencie. Tá rozhoduje o vhodnosti tých činností spoločnosti, ktoré môžu prispieť k jeho výkonnosti, napr. inováciám, súdržného správania alebo dobrej realizácie zámeru. Konkurenčná stratégia musí vyrastať z vysoko náročného pochopenia pravidiel konkurencie, ktoré o príťažlivosti daného odvetvia rozhodujú. (Porter, 1993, str. 19-22)

#### Porterových 5 síl

V každom priemyselnom obore sú pravidla konkurencie riadené piatimi konkurenčnými silami. Sú to: potencionálny konkuren, konkurenčná rivalita, substitučné výrobky, sila kupujúceho, sila predávajúceho.

Týchto 5 síl je odpoveď na otázku prečo sú niektoré trhy atraktívnejšie ako ostatné. Spoločná sila týchto piatich sil určuje schopnosť firiem v určitom obore zarobiť si v priemere návratnosti investície nad vynaložené kapitálové náklady. (Kremally, 2006, str. 40)



Obrázok 5: Porterov model 5 tich konkurenčných síl (Porter, 1993, str. 23)

## 4.2 Účel existencie podniku

V dnešnej dobe zamestnávajú podnikové organizácie prakticky na každej organizačnej úrovni obrovské množstvo ľudí s rozsiahlymi vedomosťami. Všetci títo ľudia vychádzajú z nejakej teórie podnikateľskej činnosti. Každý z nich má nejakú odpoveď na otázku: „Čo



je predmetom našej činnosti a čo by nim malo byť?“ To znamená že vrcholový manažment firmy má za úlohu dôkladne premyslieť a formulovať odpoveď na túto otázku. Ak tak neučiní tak rozhodovatelia v podniku budú rozhodovať na základe rozdielnych, nekompatibilných a protichodných teórií. (Drucker, 2002, str. 31)

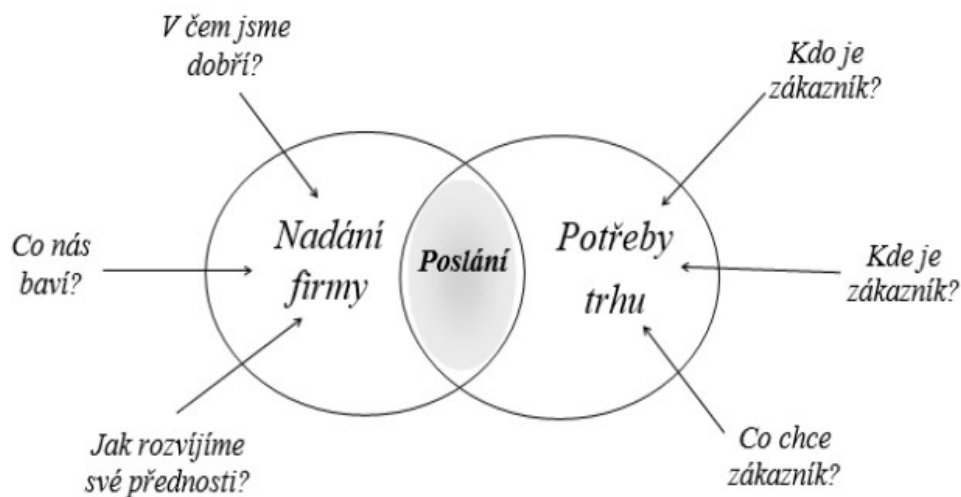
Spoločná vízia, spoločné chápanie a jednota orientácie a vynaloženého úsilia v celej organizácii, to všetko vyžaduje definíciu toho, „čo je predmetom našej činnosti a čo by nim malo byť“. V skutočnosti je táto otázka takmer vždy obtiažna a správna odpoveď nieje zďaleka očividná. Formulácia odpovede na túto otázku je prvotnou úlohou vrcholového manažmentu. (Drucker, 2002, str. 31)

Keď si manažment pokladá otázku, „čo je predmetom našej činnosti“, mal by si ešte pridať otázku: „A čo ním bude? Aké su už dnes zrejmé zmeny v okolnom prostredí, ktoré pravdepodobne budú mať značný vplyv na charakter, poslanie a cieľ nášho podniku? Ako dnes tieto predpoklady začleniť do svojej teórie podnikateľskej činnosti, do podnikových cieľov, stratégií a podnikových náplní? „ (Drucker, 2002, str. 33)

Spoločnostiam, ktoré si túto otázku nepoložia, hrozí vážne nebezpečenstvo, že premeškajú svoju najväčšiu príležitosť. Životne dôležitým krokom, je preto systematická analýza všetkých existujúcich výrobkov, služieb, procesov, trhov, spôsobov konečného využitia a distribučných kanálov. (Drucker, 2002, str. 34)

Každý pokus o definovanie toho, „čo je predmetom našej činnosti“, musí začínať od podmienok zákazníka, od jeho situácie, očakávaní a od jeho hodnôt. „Kto je náš zákazník?“ – takto znie prvá a najzákladnejšia otázka, ktorú si musíme položiť pri definovaní účelu existencie podniku a podnikového poslania. (Drucker, 2002, str. 32)

Slinták (2016, str. 136) prináša na účel existencie podniku trochu iný pohľad. Hlbším zmyslom existencie podniku je jeho poslanie. Správne formulovaná definícia poslania dáva odpoveď na otázku, prečo daná firma existuje. Verejne deklarované poslanie o záujme prospievať svojmu okoliu, sa stáva špecifickou formou motivácie, ktorá prebúdza v ľuďoch túžbu angažovať sa pre niečo väčšieho, než sú oni sami. Správne definované poslanie zosobňujú úlohu organizácií ako orgánov spoločnosti, ktoré existujú preto, aby svetu niečo prinášali.



Obrázok 6: Proces formovania poslania (Slinták, 2016, str. 137)

Pri procese formulovania poslania firmy je dôležité brať v úvahu potreby trhu v kontexte nadania firmy. Získavame tak tri kľúčové otázky, ktoré odpovedajú tržnej perspektíve, a to: „Kto je zákazník?“, „Kde je zákazník?“, „Čo chce zákazník?“ Rovnaký počet otázok približuje nadanie firmy: „V čom sme dobrý?“, „Čo nás baví?“, „Ako rozvíjame svoje prednosti?“ Po zodpovedaní týchto otázok môže firma určiť, respektíve aktualizovať svoje poslanie a tým zlepšiť výsledky firmy aj v nepriaznivých tržných podmienkach. (Slinták, 2016, str. 137)

#### 4.2.1 Transformácia v zámery

Definovanie podnikového cieľa je poslanie neľahké, bolestivé a obsahuje prvok rizika. Jedine to však umožní podniku, aby stanovil svoje zámery, rozpracoval svoje stratégie, sústredil svoje zdroje a dal sa do práce. Len to umožní podniku, aby bol riadený k výkonnosti. (Drucker, 2002, str. 35)

Drucker (2002, str.35) definuje že pri tvorbe zámerov platí nasledujúcich 5 pravidiel:

1. Zámery predstavujú základnú podnikovú stratégiu,
2. Zámery musia mať operatívny charakter,
3. Musia mať umožňovať koncentráciu vynakladaných zdrojov a úsilia,
4. Musí existovať komplex zámerov, riadenie podniku znamená vytvárať rovnováhu medzi rôznymi potrebami a cieľmi,
5. Zámery sú potrebné vo všetkých oblastiach, na ktorých je závislé prežitie podniku.

Je potrebné stanoviť si zámery v týchto oblastiach:

- Marketing,
- Inovácie,
- Ľudské zdroje,
- Finančné zdroje,
- Materiálne zdroje,
- Produktivita,
- Sociálna zodpovednosť,
- Požiadavky na zisk. (Drucker, 2002, str.36)

### 4.3 Kľúčové kompetencie

Kľúčové kompetencie sú 3-4 kompetencie, ktoré odlišujú organizáciu od konkurentov v rámci odvetvia a vytvárajú konkurenčnú výhodu. Ich súčasťou je často technológia. Kľúčové kompetencie ktorých súčasťou sú technológie často otvárajú dvere na úplne odlišné trhy. Takisto je možné využiť jednu technológiu k preniknutiu na nepríbuzné trhy. (Šmída, 2007, str. 57)

Prahalad, Hamel (1990, str. 83 – 84) definujú kľúčové kompetencie ako unikátnu schopnosť či technológiu podniku, ktorá odlišuje podnik a dokáže udržať konkurenčnú výhodu. Kľúčovú kompetenciu vníma zákazník ako nenahraditeľnú a znamená pre neho výhodu. Konkurenciou je veľmi ťažko napodniteľná, alebo za veľmi vysokú cenu. Ak by nás konkurencia dokázala napodobniť, stratili by sme konkurenčnú výhodu a tým aj kľúčovú kompetenciu. Kľúčová kompetencia by mala spĺňať predchádzajúce dva body a tým pádom byť využiteľná na väčšom množstve zahraničných trhov.

Tvorba kľúčových kompetencií predpokladá, že podnik dokáže výnimočným spôsobom využiť najmodernejšie technológie alebo svoje špecifické schopnosti v danom obore. Pre ich rozvoj je kľúčové sledovať technologický pokrok a skúmať, či je možné nové technológie uplatniť na odlišných trhoch. Podnik musí neustále využívať najnovšie poznatky. Kľúčové kompetencie dotvárajú základné kompetencie podniku. Ich spojením by malo dôjsť k vytvoreniu synergického efektu. Vždy platí, že základné kompetencie musia prinášať vysokú pridanú hodnotu zákazníkovi. Najlepšie svetové firmy sa spravidla zameriavajú na to, čo dokážu robiť výnimočne dobre. (Šmída, 2007, str. 57)

### 4.3.1 Rámec „7S“

Tento rámec je jedným z modelov kritických faktorov úspechu, ktoré majú v zmysle stanovenej filozofie podniku a s prihliadnutím k pôsobiacim externým trendom, kritický význam pre úspech podniku a jeho konkurencieschopnosti. (Hromková, 2008, str. 38)

Podľa Hromkovej (2008, str. 38) je koncepcia „7S“ zovšeobecnením empirických poznatkov a podľa tohto prístupu je úspešná firma ovplyvňovaná siedmimi vnútornými vzájomne závislými faktormy manažérskej činnosti, ktoré musia byť rovnomerne rozvíjané. Hlavné faktory úspechu sú:

1. Stratégia firmy (strategy) – vychádza z filozofie firmy, z predstáv majiteľov a poslania firmy. Zachytáva vymedzenie a usporiadanie sústavy cieľov podnikateľského rozvoja. (Hromková, 2008, str. 39)
2. Organizačná štruktúra firmy (structure) – forma usporiadania procesu delby práce pre racionálne zaistenie množiny riadiacich činností. (Hromková, 2008, str. 40)
3. Spolupracovníci vo firme (staffs) – schopnosť sformovať a využívať ľudské zdroje firmy takým spôsobom, ktorý zabezpečí plnenie cieľu organizácie. (Hromková, 2008, str. 40)
4. Systémy riadenia vo firme (systems) – zahŕňajú postupy, metódy, techniky a technológie manažérskej práce. (Hromková, 2008, str. 40)
5. Zdieľané hodnoty (kultúra) firmy (Sharp values) – systém hmotných a duchovných hodnôt, tradície zvyky, ktoré odráža spoločenské vedomie kolektívu podniku. (Hromková, 2008, str. 41)
6. Štýl riadenia firmy (style) – spôsob jednania vedúcich pracovníkov při uplatňovaní manažerských funkcií voči vedenému kolektívu. (Hromková, 2008, str. 41)
7. Schopnosti (skills) – súbor vlastností, zručností, skúseností a návykov, ktoré predstavujú myšlienkové bohatstvo podnikového kolektívu. (Hromková, 2008, str. 42)

## 5 ZHRNUTIE TEÓRIE

Teoretickú časť som využil ako podklad pre praktickú časť práce, nato aby som mohol dôkladne analyzovať podnikateľskú teóriu spoločnosti. Teoretickú časť som rozdelil na štyri kapitoly v ktorých sa snažím definovať používané pojmy a metodiku prostredníctvom ktorej sa dopracujem k záveru analýzy.

V prvej kapitole som sa rozhodol vymedziť základné pojmy a definovať základné ciele podniku. P. F. Drucker uvádza že účelom existencie podnikovej organizácie je vytvárať zákazníka, a to pomocou marketingu a inovácií . Nasleduje klasifikácia podnikových cieľov a vymedzenie podnikateľského prostredia. Podľa Kassaya je nevyhnutné čo najpresnejšie odhadnúť interné a externé prostredie podniku. Posledná časť kapitoly sa zaoberá podnikateľským rizikom. Podnik nemôže byť dlhodobo úspešný, ak nieje schopný prebrať a rešpektovať určité riziko . Manažér môže uplatnením vhodných postupov a opatrení riziko znížiť.

Druhá kapitola sa na úvode zaoberá definovaním významu stratégie pre podnik. Každá stratégia podniku vychádza z formulácie poslania organizácie. Na rozdiel od poslania ktoré odráža súčasnú realitu, vízia predstavuje stav firmy, do ktorej by ju chceli manažéri v priebehu rokov dostať. Reálnejšiu strategickú víziu a ciele podnik dosahuje prostredníctvom cyklu strategického plánovania.

V ďalšej časti sa zaoberám generickými stratégiami Michaela E. Portera. Podstatou stratégie je vytvoriť si dlhodobo udržateľnú konkurenčnú výhodu, vďaka ktorej si firma zabezpečí nadpriemerný výkon. Túto výhodu je možné získať vedením firmy v najnižších nákladoch, diferenciacii produktu či zameraním produktu na celý trh alebo jeho segment. V prípade zamerania sa jedná o fokálnu stratégiu ktorá má dve varianty a to sústredenie pozornosti na náklady a na diferenciaciu.

Záver kapitoly patrí teórii modrého oceánu. Tá ukazuje, ako ovplyvniť štruktúru odvetvia v prospech firmy tým, že vytvorí nový tržný priestor. Vznikne nový nekonkurenčný (modrý oceán) a konkurenčný (červený oceán) segment. Cieľom stratégie je umiestniť výrobok alebo službu do modrého oceánu kde je úplne nový dopyt a neexistujúca konkurencia.

Tretia kapitola je zo všetkých najkratšia a špecifikuje prácu v call centre. Na začiatku sa venujem prínosu call centier pre firmy a zákazníkov. Nasleduje delenie call centra podľa

jeho foriem na interné call centrum a externé call centrum a takisto výhody a nevýhody oboch foriem.

Call centrá zvyčajne ponúkajú rozmanité služby. Ich základné delenie je na pasívny a aktívny telemarketing. Pri pasívnom telemarketingu prichádza telefonát do call centra a pri aktívnom vychádza iniciatíva od operátora keď ponúka služby a produkty po telefóne. Záver kapitoly je venovaný personálnemu zloženiu call centra. Typické pracovné pozície sú operátor, supervízor a manažér. Každá má špecifickú úlohu ktorá je pre chod call centra nevyhnutná.

Posledná kapitola je venovaná podnikateľskej teórii ako jadru stratégie. Podľa P. F. Druckerera má podnikateľská teória tri časti a definuje predpoklady správania organizácie vo všetkých oblastiach jej činnosti. Tieto časti sú:

- Prostredie organizácie,
- Poslanie organizácie
- Kľúčové kompetencie

Definovanie správnej, úplnej a jasnej podnikateľskej teórie vyžaduje roky tvrdej práce, myslenia a experimentovania. Napriek všetkému úsiliu je to naďalej len hypotéza o myslení, ktoré je neustále v pohybe. Preto musí byť schopná reagovať na zmeny. Netreba zabúdať že podnikateľská teória je ľudský vynález ktorý sa skôr či neskôr stane zastaraný. Preto je nutné sledovať všetky príznaky jej zastarávania a je potrebné ju včas aktualizovať.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI CRYSTAL CALL

V prvej kapitole praktickej časti, sa budeme venovať predstaveniu spoločnosti Crystal Call, jej predmetu činnosti a pôsobnosti. Nezabudneme ani na základné služby ktoré spoločnosť ponúka a v závere si definujeme organizačnú štruktúru organizácie.

### 6.1 Predmet činnosti a pôsobnosť firmy

Spoločnosť Crystal Call, a.s. je nadnárodná spoločnosť pôsobiaca v oblasti consultingu a outsourcingu služieb komplexných call centier od apríla roku 2004.

Spoločnosť vďaka korektnému prístupu k obchodným partnerom, používaniu moderných technológií a profesionalite zamestnancov patrí v tejto oblasti k európskej elite. Každoročne realizuje viac ako 450 projektov pre klientov z celej Európy.

Spoločnosť je projektovo orientovaná a zameraná na tvorbu vysokej pridanej hodnoty pre svojich klientov ktorá si zakladá na dlhodobej spolupráci so všetkými partnermi. Spoločnosť zabezpečuje kompletne služby multijazyčného call centra s prevádzkou 24/7. Nosnými jazykmi spoločnosti sú: slovenčina, čeština, maďarčina, rumunčina, angličtina, nemčina, francúzština, chorvátčina, slovinčina, ruština a iné.

Firma prevádzkuje 7 prevádzok v piatich krajinách Európy a to: Slovensko, Česko, Poľsko, Maďarsko, Rumunsko. Na hlavný pracovný pomer zamestnáva 280 ľudí a 726 ľudí na dohodu.

Činnosti spoločnosti je možné rozdeliť do troch častí:

- Aktívny telemarketing
- Pasívny telemarketing
- Iné aktivity

Tieto činnosti si ďalej špecifikujeme v nasledujúcich kapitolách. Právna forma spoločnosti je akciová spoločnosť. Zisk po zdanení v roku 2016 atakoval hranicu 1,9 milóna eur.

Spoločnosť stavia na troch pilieroch a to:

1. Technologické zabezpečenie
2. Ľudské zdroje
3. Interné procesy



**Technologické zabezpečenie:** spoločnosť je jedno z technologicky najvyspelejších a najväčších komerčných call centier. Z hľadiska fyzickej bezpečnosti sa nachádzajú všetky serverové prvky v DataCentre, ktoré spĺňa štandard TIER III + . Jednotlivé prevádzky sú zabezpečené kamerovým systémom a sú vzájomne prepojené tak , že zabezpečujú prevádzku bez výpadku. Niektoré prevádzky sú napojené na nezávislý záložný zdroj energie.

Ústredne a všetky servery sú on-line zálohované s replikáciou databáz a napojené na UPS + diesel agregát, ktorý zabezpečuje prevádzku aj v prípade výpadku elektriny. Crystal Call každoročne absolvuje technologický audit.

**Ľudské zdroje:** O klientov sa stará tím profesionálov. Každému novému projektu je automaticky pridelený projektový manažér. Call centrum v súčasnosti zamestnáva viac ako 900 vyškolených operátorov, ktorí pracujú v troch 24/7 zmenách na viac ako 400 operátorských miestach.

**Interné procesy** sú posledným pilierom na ktorom stavia Crystal Call. Sú to tieto procesy:

- Know-how a skúsenosti z viac ako 450 projektov každoročne
- Certifikát kvality ISO 9001:2008
- Využívanie moderných technológií
- Automatické posielanie reportov a štatistík
- Zvládnuté riadiace procesy na základe empirie
- Pridelenie projektového manažéra každému projektu

## 6.2 Aktívny telemarketing

Táto služba prináša call centru najvyššie tržby. Crystal Call, ponúka svojim klientom rozsiahle portfólio služieb. Prínosy aktívneho telemarketingu som zmienil už v kapitole 3.3 Služby call centra. V praxi využívajú služby call centra spoločnosti ak potrebujú získať nových zákazníkov, osloviť existujúcich, spoznať ich potreby a správanie , zistiť potenciál produktov na trhu. Crystal Call na uspokojovanie týchto potrieb ponúka tieto služby:

1. Telesales, cross-sale a up – sale aktivity
2. Vymáhanie a upomínanie pohľadávok
3. Retenčné programy
4. Dohodovanie obchodných stretnutí

5. Mystery shopping a mystery calls
6. Uvítacie hovory
7. Finančné sprostredkovanie

### 6.3 Pasívny telemarketing

Pridaná hodnota pasívneho telemarketingu ktorý ponúka spoločnosť Crystal Call je pre klientov call centra v tom, že získavajú spätnú väzbu o svojich produktoch a službách a zároveň poskytuje koncovým klientom priestor na zodpovedanie vzniknutých otázok a riešenie problémov. Služby call centra v tejto oblasti sú opäť rozsiahle a pomáhajú splniť požiadavky aj náročných klientov. Sú to tieto aktivity:

- Zákaznícka linka
- Zákaznícke služby, infolinky, help desk
- Objednávkové linky
- Audiotextové služby
- Farebné čísla
- IVR – automatický hlasový systém

Spoločnosť sa snaží úroveň poskytovaných služieb zvyšovať pravidelnou kontrolou telefónnych špecialistov, ktorý jednotlivé hovory znovu počúvajú a s operátormi analyzujú, vďaka čomu neustále zvyšujú ich kvalitu, a tým aj spokojnosť volajúcich zákazníkov. Snahou call centra zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb je aj fakt že počet operátorov na zákazníckej linke dokáže operatívne meniť podľa jej aktuálneho zaťaženia. Samozrejmosťou je aj možnosť nahrávať všetky prichádzajúce a odchádzajúce hovory a na základe nahrávok vytvárať pravidelné kontroly kvality poskytovaných služieb. V prípade objednávkových liniek dokáže kontaktné centrum zabezpečiť aj skladovanie, balenie a distribúciu tovaru v rámci republiky.

### 6.4 Iné aktivity

Crystal Call ponúka ďalšie služby ktoré je možné využiť ako doplnok telemarketingovej kampane, ale aj ako samostatné aktivity voči klientom alebo na rozvoj svojich obchodných aktivít. Svojím charakterom a množstvom sú tieto aktivity len vedľajšou činnosťou spoločnosti a nepodieľajú sa tak výrazne na obrate a zisku spoločnosti. Napriek tomu ich však call centrum ponúka aby dosiahlo maximálnu spokojnosť klientov, prípadne naviazalo

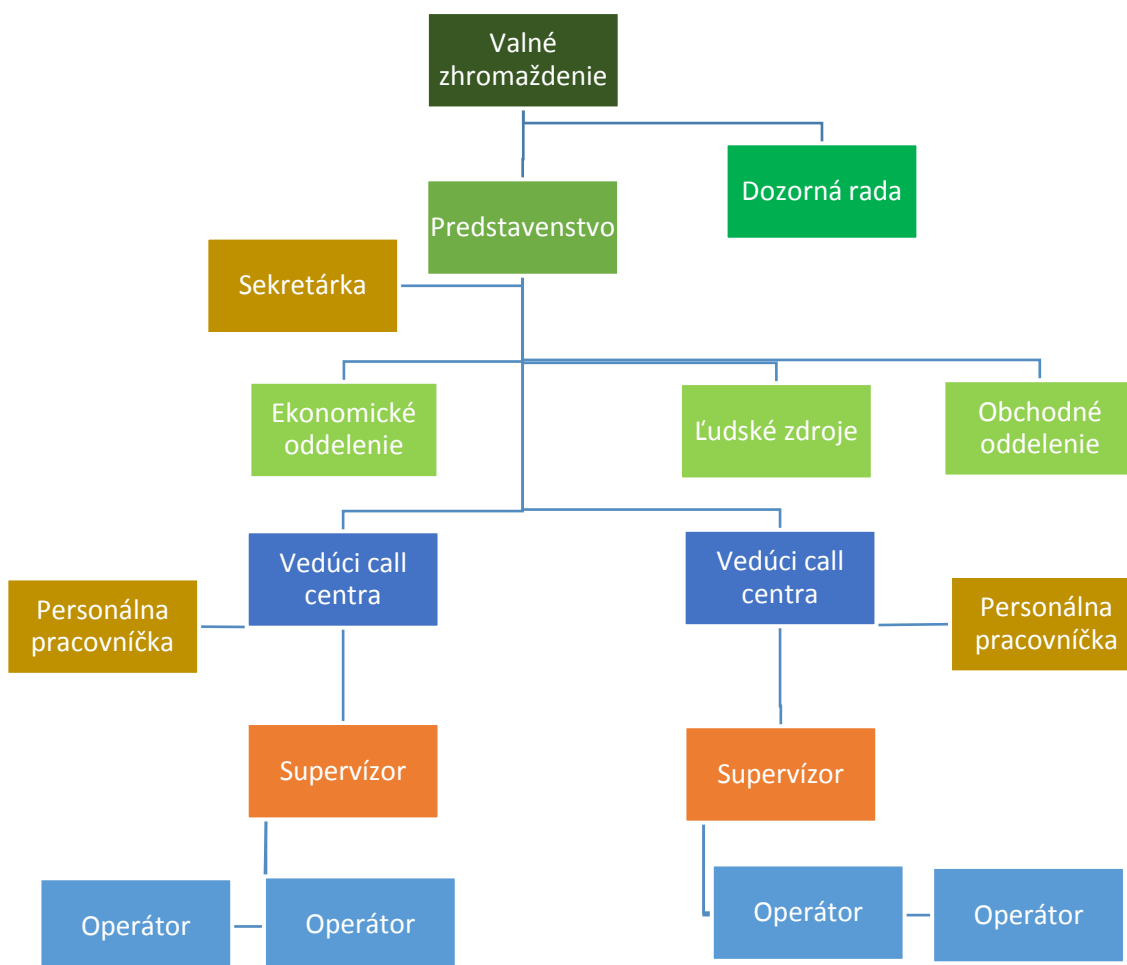
kontakt s novými spoločnosťami ktoré ešte nevyužívajú služby aktívneho a pasívneho telemarketingu ale sú potencionálnym zákazníkom. Tieto aktivity môžeme rozdeliť na tieto činnosti:

- Prenájom a implementácia call centrovej technológie
- Prenájom databáz B2B a B2C
- Consulting
- Implementácia CRM
- Direct mailing, direct e – mailing
- SMS marketing
- Direct marketingovej analýzy a poradenstvo
- Školenia a tréningy pre zamestnancov zákazníckych firiem
- Back office aktivity
- Archivácia a digitalizácia dokumentov

Vo všetkých aktivitách zdieľa spoločnosť minimálne jeden zo svojich výrobných faktorov s externou firmou. Jedná sa buď o zázemie, technologické vybavenie, databázy, know – how, ľudské zdroje. Vďaka všetkým týmto aktivitám zvyšuje spoločnosť svoj obrat a zisk. Na rozdiel od aktívneho a pasívneho telemarketingu sa tieto iné aktivity podieľajú na tvorbe týchto ukazovateľov v najnižšej miere, naďalej však pomáhajú hradiť fixné náklady spoločnosti. Všetky aktivity sú navrhnuté tak aby dokázali uspokojiť rôznorodé potreby zákazníkov a videli ich tak k ich spokojnosti.

## 6.5 Organizačná štruktúra

Právna forma spoločnosti je akciová spoločnosť preto je najvyšším orgánom spoločnosti valné zhromaždenie. V predstavenstve spoločnosti je jeden konateľ a dozornú radu tvoria traja členovia. Pre celú spoločnosť existuje centrála v ktorej sa nachádza ekonomické oddelenie, oddelenie ľudských zdrojov a obchodné oddelenie. Ako som spomínal v predstavení spoločnosti, firma má 7 prevádzok v piatich krajinách európy. Na čele každej prevádzky je vedúci call centra ktorý má okrem iného na starosti komunikáciu s predstavenstvom, každá pobočka si zabezpečuje nábor operátorov a supervízorov samostatne prostredníctvom personálnej pracovníčky. Úlohu línového manažéra zastáva funkcia supervízora ktorý má na starosti školenie a motivovanie operátorov. Organizačná štruktúra je teda líniovo-štábná.



Obrázok 7: Organizačná štruktúra spoločnosti (vlastné spracovanie)

## 7 ROZBOR STRATÉGIE

V kapitole 2.4 sme si už popísali Porterové generické stratégie. Dlhodobo udržateľná konkurenčná výhoda spoločnosti je diferenciácia. Crystal Call sa zameriava na určité dimenzie v ktorých chce byť jedinečné. Klienti tieto vlastnosti považujú za výnimočné a veľmi ich oceňujú.

Klienti call centra oceňujú predovšetkým osobitný prístup. Crystal Call každému novému projektu automaticky prideli, projektového manažera ktorý je klientovi k dispozícii 24 hodín denne. V neposlednom rade kladie spoločnosť vysoký dôraz na kvalitu a preto sa o klientov stará tým profesionálov. Zákazníci klientov často ani nevidia rozdiel v tom že call centrum je outsourcované a majú pocit že volajú s firmou od ktorej majú ich produkt alebo službu. Dokazujú to aj spokojné referencie od klientov call centra:

*„S ľuďmi zo spoločnosti Crystal Call sa poznáme už nejaký ten rok a preto vieme, že sa na ich služby môžeme spoľahnúť 24 hodín denne 7 dní v týždni.“* SkyToll, a.s.

*„Kvalita a profesionalita. To sú slová, ktoré absolútne vystihujú spoločnosť Crystal Call a všetko to, čo pre nás robia.“* Home Credit

Ďalším faktorom ktorý je pre klientov veľmi dôležitý a spoločnosť ho zabezpečuje je vysoká bezpečnosť. Crystall Call často pracuje s citlivými informáciami pri poskytovaní finančných služieb a klient je ochotný za takúto možnosť priplatiť. Navyše sa všetky serverové prvky nachádzajú v špičkovy vybavenom data centre. Spoločnosť takisto dokáže zabezpečiť nepretržitú prevádzku vďaka záložnému zdroju energie a odoberaniu služieb od troch telekomunikačných sprostredkovateľov. Znakom kvality je aj certifikát ISO 9001:2008.

## 8 ROZBOR PODNIKATEĽSKEJ TEÓRIE

Kľúčovou úlohou tejto práce je analyzovať podnikateľskú teóriu ako neoddeliteľnú súčasť strategického riadenia podniku. Teóriu analyzujeme pomocou viacerých modelov ktoré sme si definovali v teoretickej časti. Doposiaľ sme si predstavili spoločnosť, dozvedeli sa o poskytovaných službách a ich rozsahu, predstavili sme si organizačnú štruktúru a definovali konkurenčnú výhodu spoločnosti podľa generických stratégií Michaela E. Portera. V analýze podnikateľskej teórie sa ďalej dozvieme o silných a slabých stránkach spoločnosti. Prvá časť tejto kapitoly sa bude zaoberať rozborom prostredia spoločnosti.

### 8.1 Prostredie

Jednotlivé nástroje k rozboru vonkajšieho prostredia organizácie sme si už popísali v kapitole 4.1.3. Bližšie sa budeme zaoberať modelom piatich konkurenčných síl podľa Michaela E. Portera. Pomocou tohto modelu sa pokúsime analyzovať trh call centier a zistiť aké je momentálne postavenie firmy v tomto odvetví.

#### 8.1.1 Porterov model 5-tich konkurenčných síl

Tento model analyzuje vonkajšie okolie firmy pomocou týchto piatich faktorov:

- Konkurencia v odvetví
- Hrozba vstupu nových konkurentov
- Hrozba substitútov
- Sila odberateľov
- Sila dodávateľov

Tieto faktory budeme hodnotiť podľa intenzity ich pôsobení na firmu.

#### Konkurencia v odvetví

Po konzultácii s vedúcim call centra sme usúdili že konkurencia v odvetví je pomerne vysoká. Na trhu je niekoľko firiem ktoré ponúkajú diferencovanú službu. Ponúkajú rovnaké typy služieb: aktívny a pasívny telemarketing ale klient, teda zadávajúca firma kampane, vníma ponúkanú službu odlišne ako ponúkanú službu od konkurenčnej spoločnosti. Tento jav sa v ekonomike označuje ako diferencovaný oligopol. Rozdiel nastáva najmä v know-how spoločnosti, jej zázemí, skúsenosťmi s ponúkanou službou, spokojnosti zákazníkov a v neposlednom rade úrovni vyškoleného personálu.

Samozrejme nemôžeme porovnávať interné a externé call centrá. Interné call centrá zaisťujú výhradne potreby materskej spoločnosti, naproti externým ktoré ponúkajú svoju hlavnú činnosť tretím osobám. Každé externé call centrum poskytuje služby aktívneho a pasívneho telemarketingu a snaží sa tak naplno využiť svoje kapacity. Pri aktívnom telemarketingu ide najmä o splnenie predajných noriem. Najrozšírenejšie kampane v spoločnosti Crystal Call sú finančné sprostredkovanie a telesales aktivity. Dosiagnúť splnenie stanovených predajných noriem je najjednoduchšie prostredníctvom skúsených predajcov, prepracovaných predajných skriptov a pravidelných školení od supervízorov. Crystal Call takého vstupy má a dlhodobé dosahovanie cieľov vedia klienti oceniť dlhodobou lojalitou. Takisto je rozpustenie takejto spolupráce a prechod na iné call centrum pomalé a klienti pristupujú na tento typ riešenia až v krajnej situácii keď neprichádza k žiadnej náprave. V aktívnom telemarketingu má teda spoločnosť svojich stálych klientov a dobrý imidž v odvetví im v prípade voľných kapacít prináša ďalšie zaujímavé kampane. Teda v prípade aktívneho telemarketingu, ak spoločnosť dlhodobo spĺňa požiadavky svojich klientov, klienti nemajú dôvod odísť ku konkurencii a tento boj s konkurenciou je minimalizovaný, naďalej však musí byť firma na pozore pretože je v odvetví pomerne vysoká konkurencia.

Podobný prípad nastáva aj v poskytovaní služieb pasívneho telemarketingu. Pri tomto type služieb je kladený vysoký dôraz na kvalitne vyškoleného zamestnanca, technické vybavenie a zabezpečenie call centra. Spoločnosti sa darí spĺňať všetky tieto atribúty a dlhodobo sa jej darí udržiavať spoluprácu s klientmi.

V prípade služieb ktoré spadajú do iných aktivít kapitola 6.3, záleží typ konkurencie na geografickej polohe pobočky. Ako sme spomínali v kapitole 6 tak spoločnosť má sedem pobočiek v piatich krajinách Európy a v každom meste môže byť konkurencia odlišná. V prípade doplnkových služieb kampaní su kladené vysoké požiadavky na technické vybavenie ktoré nemá každý konkurent a tieto služby sú poskytované dlhodobým klientom ktorý majú so spoločnosťou naviazaný loajálny vzťah. Spravidla sú to klienti ktorí využívajú služby aktívneho a pasívneho telemarketingu a majú so spoločnosťou dodávateľsko-odberateľské väzby.

Vzhľadom na dobré postavenie firmy na trhu z hľadiska jej skúseností, dobrého zázemia, kompetentného personálu a dlhodobej spolupráce so spokojnými klientmi, pôsobí vplyv konkurencie v nižšej miere ale stále ostáva mierne vysoký pretože je konkurencia pripravená využiť chybu a prebrať nového klienta . Výrazný konkurenčný boj nastáva v situácii

že si vyberá úplne nový klient z ponuky call centier. Konkurencia je pomerne vysoká ale vďaka vedeniu spoločnosti v nízkych nákladoch, skúsenostiam, zázemiu a skúsenému obchodnému oddeleniu sa darí spoločnosti ponúknuť zaujímavé zmluvné podmienky.

### **Hrozba vstupu nových konkurentov**

Pri analýze firemného konkurenčného prostredia musíme brať na zreteľ súčasnú konkurenciu a tiež potencionálnu konkurenciu z podnikov pôsobiacich v iných odvetviach či firmy úplne nové. Obzvlášť odvetvia s vysokou ziskovosťou lákajú nových konkurentov. Call centrum získava zákazky z pravidla od klientov ktorý chcú znížiť svoje náklady a venovať sa svojim kľúčovým činnostiam. Takíto klienti väčšinou nemajú záujem zakladať nový biznis pretože už majú svoju hlavnú činnosť ktorej sa naplno venujú. Svoju úlohu v tom zohráva tiež fakt že zisky v odvetví už nie sú natoľko vysoké aby boli lákavé pre ďalšie firmy. Ako som už spomínal firma sa nachádza v prostredí diferencovaného oligopolu a firmy už majú svoju pevnú pozíciu na trhu a stálych klientov. Kapitálová náročnosť sa vďaka technologickému pokroku za posledné roky niekoľkonásobne znížila. Tieto investície sú však stále natoľko vysoké aby predstavovali prekážku pre úplne nové začínajúce firmy. Stále vysoké náklady predstavujú softvér na automatické vytáčanie čísel, hardvér, databáza kontaktov, zabezpečenie a v neposlednom rade fixné náklady ako napríklad nájom a výplaty miezd zamestnancov v krátkom období bez pohyblivej zložky mzdy. Ďalšou bariérou vstupu na trh je udelenie licencie kôli ochrane osobných údajov. Bariérou môže byť samotný segment podnikania pretože poskytovanie telemarketingu nepatrí medzi odvetvia s najlepšou povestou, vďaka firmám ktoré si svoju prácu nerobili dobre. Problémom je tiež vysoká fluktuácia ľudí v takomto type firiem a problém s personálnym obsadením call centra.

Po samotnom prekonaní všetkých týchto prekážok musí nová firma čeliť dobre rozdelenému trhu so silnou dodávateľsko-odberateľskou väzbou. Netreba zabúdať že nová firma vo väčšine prípadov nemá také know-how, zázemie a nedokáže ponúkať tak široké portfólio služieb ako call centrá s dlhoročnou tradíciou. Uchytenie takéhoto nového subjektu ostáva otáznou. Hrozbu vstupu nových konkurentov do odvetvia tak hodnotím ako relatívne nízku.

### **Hrozba substitútov**

Spoločnosť ponúka služby ktoré sú z pozície klienta ťažko nahraditeľné. V istom uhle pohľadu slúži externé call centrum ako substitút call centru internému. Pomáha dosiahnuť nižšie náklady a často vyššiu kvalitu. Organizácia pôsobí v úlohe akéhosi medzníka spo-



ločnosti a jej terajším klientom alebo klientom potencionálnym. Poznáme viaceré typy komunikačných kanálov ale žiaden z nich sa nedokáže orientovať na zákazníka ako na jednotlivca, minimalizovať náklady na komunikáciu, merať efektivitu, testovať komunikačné pôsobenie a prehľbovať vzťahy spoločnosti a jej zákazníka. V prípade aktívneho a pasívneho telemarketingu zatiaľ neexistuje technológia ktorá by takúto ľudskú silu dokázala nahradiť v plnej miere. V istej miere nahrádza služby call centier internet samotný. Zákazník spoločnosti dokáže produkt vyhľadať na internetovej stránke firmy a objednať si ho, existujú rôzne formy reklám na internete ktoré upútajú pozornosť potencionálneho zákazníka, zákazník v prípade otázok môže odoslať email spoločnosti. Čas samotný ale ukázal že to nieje natoľko silný substitút aby vytlačil call centrá z trhu. Firmy samotné ako aj zákazníci firiem vedia naďalej oceniť pridanú hodnotu call centra ako efektívny nástroj komunikácie. V prípade aktívneho a pasívneho telemarketingu je hrozba substitútu nízka.

V kapitole 6.3 sme rozprávali o doplnkových službách call centra. Tam je riziko substitučného produktu alebo služby vyššie a samotná konkurencia v ponúkaní týchto služieb je takisto vyššia. Napríklad požiadavku na prenájom B2C databázy dokáže splniť aj telefónny operátor, školenia zamestnancov je možné uskutočňovať tiež viacerými spôsobmi. Tieto aktivity sú však len doplnkovou službou firmy a netvorí tak veľký obrat aby mali priveľký dopad na výsledok hospodárenia. Väčšina klientov ktorí využívajú tieto doplnkové služby už využívajú služby aktívneho alebo pasívneho telemarketingu a vďaka dodávateľsko-odberateľským väzbám prednostne využívajú aj doplnkové služby u rovnakej spoločnosti.

### **Sila dodávateľov**

Predposlednou silou ktorá výrazne ovplyvňuje podnikanie je sila dodávateľov. Dodávateľmi v prípade poskytovania outsourcing-ovaného call centra sú v prvom rade telekomunikační operátori. Crystal Call spolupracuje s tromi nezávislými telekomunikačnými operátormi. Spoločnosť stojí vo výhodnejšej vyjednávacej pozícii pretože má vysokú spotrebu dát, navyše od telekomunikačných operátorov odkupuje databázy kontaktov, telekomunikační operátori sú teda ochotní poskytnúť množstevnú zľavu pretože si chcú udržať dlhodobého partnera.

Dodávateľom call centra je aj Datacentrum kde sa nachádzajú všetky serverové prvky spoločnosti. Vyjednávacia sila je vyrovnaná a cena sa odvíja od predom stanoveného ceníka.

Spoločnosť sídli v prenajatých priestoroch kde má vyššie požiadavky na rozlohu prenajatej plochy a dobrej prístupnosti. Nájst' vhodný priestor býva často problém a spoločnosť je závislá na takýchto priestoroch. Prípadné sťahovanie by mohlo takisto ovplyvniť výkonnosť call centra a tým konečnú spokojnosť klientov. Call centrum sa v tejto situácii nachádza v nevýhodnejšej pozícii a často musí prijať novú, menej vyhovujúcu cenu za prenájom.

V neposlednom rade je silným dodávateľským faktorom pracovná sila zamestnancov. Call centrá trpia najvyššou mierou fluktuácie a udržanie si kvalitných zamestnancov alebo vzbudenie samotného záujmu o prácu kladie vyšší dôraz na výšku ponúkanej mzdy. Spoločnosť rieši tento problém fixnou mzdou ktorá sa odvíja od počtu odpracovaných hodín a variabilnou mzdou ktorá sa odvíja od výkonov. Táto zložka mzdy je veľmi motivujúca a šikovný operátor si vďaka nej dokáže prísť na nadštandardnú odmenu. Ak dodržiava zamestnanec všetky pravidlá telefonátu tak táto zložka mzdy nieje nedosiahnuteľná a dokáže zamestnancov motivovať k produktivite. Pohyblivá zložka mzdy je zaužívaná aj u supervízorov a vedúcich call centier. Spoločnosť teda dokáže znížiť náklady na pracovnú silu v menej úspešných mesiacoch. Naopak počas úspešného obdobia keď je vyšší obrat dostanú zaslúženú odmenu aj zamestnanci na všetkých úrovniach firmy.

Stále však platí že firma musí zaujať potencionálnych zamestnancov dobrým mzdovým ohodnotením, poprípade inými benefitmi ktoré zvyšujú náklady spoločnosti. Za posledné dva roky vzrástol nástupný fixný plat operátorov o 15% z pôvodných 13 000 Kč na 15 000 Kč. Táto mzda je ponúkaná zamestnancovi bez predošlých skúseností a kvalifikácie. Ako som spomínal veľkú úlohu zohráva aj variabilná zložka mzdy. Tá dosahuje u skúsenejších operátorov hodnoty okolo 10 000 Kč. Preto považujem zamestnancov v mierne výhodnejšom posavtavení. V prospech im nahráva aj nízka nezamestnanosť a vysoký dopyt po zamestnancoch na trhu práce.

V oblasti telekomunikačných služieb a zabezpečenia serverových prvkov spoločnosť neodoberá špecializovaný produkt. Navyše je na strane dodávateľov vyššia konkurencia a call centrum stojí vo výhodnejšej vyjednávačej pozícii.

Opačná situácia nastáva pri prenájme priestorov kde je call centrum v nevýhodnej vyjednávačej pozícii. Rovnako ak chce firma osloviť a udržať kvalitných zamestnancov musí vynaložiť vyššie náklady na pracovné miesto a taktiež sa dostáva do nevýhodnejšej vyjednávačej pozície.

Obchodnú silu dodávateľov hodnotím vo výhodnejšej pozícii. Zamestnanci a poskytovatelia prenajatých priestorov sú schopní zvyšovať náklady a znižovať tak ziskovosť call centra. Ich vyjednávaciu silu teda hodnotím ako mierne vysokú.

### **Sila odberateľov**

Odberateľov v tomto prípade chápeme ako klientov call centra ktorí majú potrebu využívať služby aktívneho a pasívneho telemarketingu, poprípade ich doplnkové služby. Odberatelia týchto služieb sú korporátny zákazníci. Pre call centrum zohrávajú dôležitú a významnú rolu nakoľko existencia spoločnosti je závislá práve od nich. Sila týchto odberateľov je ovplyvnená viacerými faktormi. V prvej rade sa jedná o koncentráciu dodávateľov, schopných pokryť potreby odberateľov. Ako sme spomínali v analýze konkurencie odvetvia, firma sa nachádza v tržných podmienkach diferencovaného oligopolu. Na trhu je teda pomerne veľa call centier schopných pokryť potreby odberateľov podľa najrôznejších kritérií. Samotné prevedenie služby je však diferencované, pretože call centrá majú odlišné know-how, zamestnancov a skúsenosti s ponúkaním takýchto služieb. Pred zahájením spolupráce si odberateľ teda môže vybrať zo širokej škály dodávateľov pričom vidí rozdiel v kvalite ponúkaných služieb a cenou kde si môže zvoliť optimálnu možnosť. Tu je vyjednávacía sila odberateľov výrazne v popredí. Odberateľ má teda možnosť cenu priamo zjednávať alebo osloviť konkurenčnú firmu.

Trochu iná situácia nastáva u dlhodobých klientov call centra kde sú už silné dodávateľsko-odberateľské väzby. Spokojný klient väčšinou nemá potrebu cenu licitovať alebo odchádzať ku konkurencii. Zmena dodávateľa by nastávala iba v prípade dlhodobernej nespokojnosti s poskytovanou službou. Odberateľ si tak naďalej zachováva svoju vyjednávaciu silu pretože má možnosť odísť ku konkurencii alebo zrážať na cene. Spoločnosť Crystal Call má z hľadiska sily odberateľov jeden zásadný handicap a to fixáciu na úzky okruh odberateľov. Jedna pobočka dokáže obslúžiť len niekoľko kampaní od veľkých bonitných klientov a výpadok akéhokoľvek z nich môže ohroziť rozdiel medzi ziskom a stratou v konečnom výsledku hospodárenia. To zvyšuje požiadavky na poskytovanie kvalitných služieb a uspokojenie odberateľa čo zvyšuje jeho vyjednávaciu silu. Je nepravdepodobné aby firma prišla nárazovo o niekoľko odberateľov a nepodarilo sa jej vyplniť prázdne kapacity novou kampaňou ale isté finančné riziko tu stále je. Je v záujme call centra aby vychádzalo svojim odberateľom čo najviac v ústrety a práve to, posiluje zákazníkovu vyjednávaciu silu.

Firma dodáva rozšírenú službu ktorú sa snaží diferencovať kvalitou prevedenia, priaznivou cenou a dôrazom na spĺňanie stanovených cieľov. Odberateľ má možnosť výberu z konkurencie diferencovaného oligopolu. Spoločnosť už má nazmluvnených kľúčových odberateľov ale stále tu však existuje riziko výpadku tržieb v prípade že by o jedného z klientov prišla. Call centrum by tejto hrozbe malo venovať vysokú pozornosť pretože vyjednávací sila odberateľa je vysoká

### **Zhrnutie**

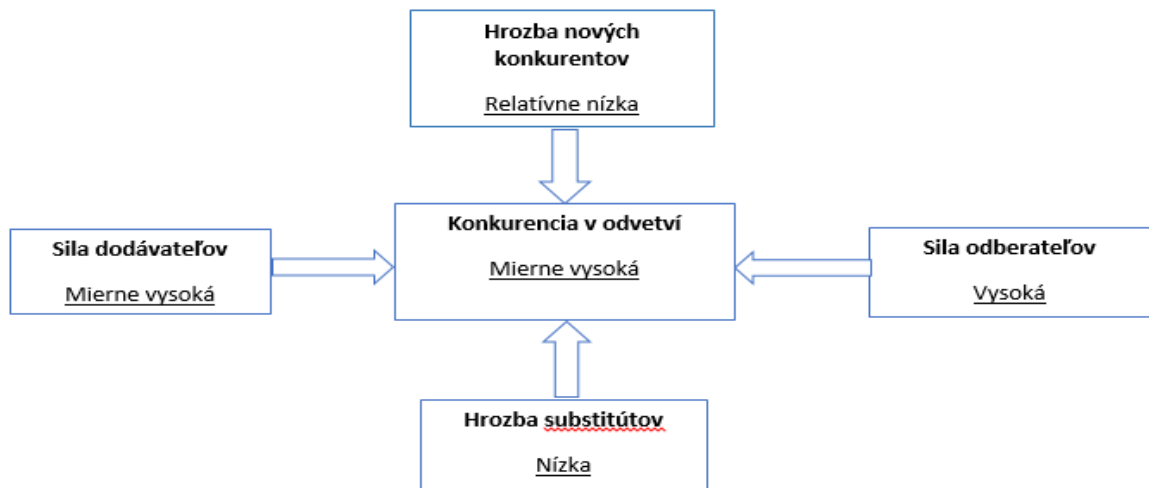
V rámci vyššie uvedenej analýzy je patrné že firmu výrazným spôsobom ohrozuje vyjednávací sila dodávateľov. Aby si firma udržala dlhodobých odberateľov a tým dostatočnú výšku obratu, musí im vychádzať maximálne v ústrety a pracovať na ich dlhodobej spokojnosti.

Ďalším vonkajším faktorom ktorý pôsobí negatívne je vyjednávací sila dodávateľov. Zamestnanci a poskytovatelia prenajatých priestorov sú schopní zvyšovať náklady a znižovať tak ziskovosť call centra. Ich vyjednávací sila je mierne vysoká.

Hrozba substitútu je nízka pretože je ťažké v plnej miere nahradiť schopnosť telemarketingu orientovať sa na zákazníka ako jednotlivca, minimalizovať náklady na komunikáciu, merať efektivitu, testovať komunikačné pôsobenie a prehľbovať vzťahy spoločnosti a jej zákazníka.

Hrozba vstupu nového konkurenta je relatívne nízka pretože fungujúce spoločnosti využívajú služby outsourcingu aby sa mohli naplno venovať svojim kľúčovým činnostiam. Úplne nové firmy by museli čeliť pomerne vysokej kapitálovej náročnosti, a dobre rozdelenému trhu so silnou dodávateľsko-odberateľskou väzbou. Uchytenie takéhoto nového subjektu bez know-how a širokého portfólia služieb ako majú zabehnuté call centrá ostáva otáznou.

Hrozba konkurencie je mierne vysoká. Spoločnosti sa darí udržiavať dlhodobú spoluprácu s klientmi ktorí sú dlhodobo spokojní. Výrazný konkurenčný boj nastáva v situácii ak si vyberá úplne nový klient z ponuky call centier. Ako som už spomínal, konkurencia je pomerne vysoká ale vďaka vedeniu spoločnosti v nízkych nákladoch, skúsenostiam, zázemiu a skúsenému obchodnému oddeleniu sa darí byť spoločnosti konkurencieschopnou.



Obrázok 8: Porterov model 5-tich konkurenčných síl (vlastné spracovanie)

## 8.2 Poslanie

V kapitole 4.2 sme sa podrobnejšie zaoberali účelom existencie podniku a prišli sme na to, že hlbším zmyslom existencie podniku je jeho poslanie. Toto poslanie dáva odpoveď na otázku prečo firma existuje a môže sa stať špecifickou formou motivácie. Vďaka správne formulovanému poslaniu, môžu všetky strany odhadnúť a pochopiť, kým firma je a čo reprezentuje. Poslanie môže súčasne utvárať spoločnú identitu, ktorá je zdieľaná nielen medzi zamestnancami ale aj zákazníkmi.

Z vlastnej skúsenosti môžem povedať že som sa počas môjho pôsobenia vo firme na pozícii operátora nestretol so žiadnym verejne deklaroványm poslaním spoločnosti. Na pozícii operátora som pôsobil pomerne dlho a vystriedal som viacero kampaní a nevšimol som si žiadne zdieľanie spoločnej identity vo firme. Absenciu verejne deklarovaneho poslania spoločnosti považujem prinajmenšom za škodu. Ak je poslanie správne formulované a je zažité v organizácii, môže pôsobiť ako silný nástroj pre zlepšenie vo viacerých oblastiach ktoré sme už spomínali v teoretickej časti. V neposlednom rade to môže byť aj zlepšenie výsledkov firmy.

Firma považuje ako motto tento citát:

*„Všetko čo stojí za to, aby bolo vykonané, stojí za to, aby bolo vykonané dobre.“*

*Charles Dickens*

Tento citát je určite inšpiratívny ale nedáva odpoveď na otázku prečo existuje firma. Ako sme spomínali v teórii je potrebné brať v úvahu potreby trhu v kontexte nadania firmy. Mali by sme teda odpovedať na tri kľúčové otázky „*Kto je zákazník?*“, „*Kde je zákazník?*“ , „*Čo chce zákazník?*“ a takisto si priblížiť nadanie firmy otázkami „*V čom sme dobrý?*“ , „*Čo nás baví?*“ , „*Ako rozvíjame svoje prednosti?*“

Ak by chcela firma používať vyššie uvedené motto ako poslanie nekorešpondovalo by s otázkami na ktoré je najprv potrebné odpovedať.

V aktualizácii podnikateľskej teórii sa budeme poslaniu ešte venovať a pokúsime sa načrtnúť ako by malo byť poslanie sformulované tak aby odpovedalo všetkým otázkam uvedeným vyššie.

### 8.2.1 Zámery v kľúčových oblastiach

Zámery ktoré sme si definovali v kapitole 4.2.1 si popíšeme iba v krátkosti:

Marketingové zámery sú predovšetkým orientované na momentálnych klientov spoločnosti. Firma sa snaží plniť všetky ich požiadavky ktoré vedú k maximálnej spokojnosti zákazníka. Potreby sa snaží naplňovať takisto širokým portfóliom služieb kde sú zahrnuté aj doplnkové služby. Spoločnosť sa takisto aktívne zameriava na získanie nových zamestnancov pretože fluktuácia v tomto odbore podnikania je vysoká.

Inovačné zámery prebiehajú v spoločnosti neustále. Najčastejšie inovácie sú v oblasti schopností a činností. Supervízori sa snažia drobnými zmenami v predajných technikách doviest' operátorov k čo najvyššej úspešnosti. Najväčším podiel na inovačných zámeroch majú teda manažérske inovácie.

Ľudské zdroje sú jeden zo základných zdrojov aby podnik mohol fungovať. Spoločnosť musí vynakladať veľké úsilie aby získala produktívnych ľudí. Tento problém sa týka najmä operátorských miest. Odbor telemarketingu z pravidla nepríťahuje kvalifikovaných ľudí a spoločnosť ich musí vyškoliť a je otázne či sa operátor stane úspešným a zotrúva vo firme. Firma sa snaží poskytnúť zamestnancom motivujúce prostredie a flexibilnú pracovnú dobu.

Finančné zdroje čerpá podnik vo výraznej miere z cudzích zdrojov. Celková zadlženosť aktív klesla medziročne zo 60% na 55% . Podnik teda preferuje cudzie zdroje financovania a to kladie zvýšené požiadavky na splácanie záväzkov a teda aj na výkonnosť firmy.

Produktivita vo firme Crystal Call úzko súvisí s využitím ľudí a ich potencialu. Spoločnosť sa snaží zaistiť zamestnancom prostredie v ktorom môžu dosahovať čo najvyššej produktivity a splňať tak všetky potrebné normy ktoré vedú k spokojnosti zákazníka. Produktivita zamestnancov je ľahko merateľná podľa počtu uskutočnených telefonátov, predajov a ľahko sa tak odráža v mzdách. Produktivita sa neodráža len v snahe využiť ľudské zdroje čo najefektívnejšie ale aj do ostatných sfér. Firma sa snaží čo najlepšie využiť svoje prenajaté priestory kde poskytuje služby aktívneho, pasívneho telemarketingu ale aj doplnkové služby ako napríklad prenájom call centrovej technológie, školenia externých zamestnancov, consulting a podobne. Spoločnosť tiež využíva cudzí kapitál k zvýšeniu ziskovosti podniku. Podnik sa tak snaží využiť všetky výrobné faktory k čo najväčšej produktivite.

Sociálne zámery resp. spoločenská zodpovednosť - spoločnosť zamestnáva 280 ľudí na hlavný pracovný pomer a 726 formou dohody o vykonaní práce. Títo zamestnanci pochádzajú z rôznych štruktúr obyvateľstva. Často sú to ťažko zamestnateľní ľudia z kategórie 50+, stredoškólači bez praxe, mamičky na materských dovolenkách a podobne. Firma tak dáva možnosť stabilného zárobku a možnosť získavania pracovných skúseností a osvojovania pracovných návykov ľuďom ktorý majú snahu na sebe pracovať. Organizácia tak má spoločenskú zodpovednosť a snaží sa produkovať trvalo udržateľné pracovné miesta.

Ziskovosť podniku je podľa vedenia v dobrej kondícii. Výkazy naznačujú že podnik nevykázal stratu už deväť rokov v rade. Výsledok hospodárenia je premenlivý a vo výraznej miere sa odráža od tržieb za predaj služieb. Zámer podniku je udržať kladný vývoj výsledku hospodárenia aj v najbližších rokoch v takej miere aby pokrýval všetky zámery vo vyššie uvedených kľúčových oblastiach.

### **8.3 Kľúčové kompetencie**

Kľúčovými kompetenciami sme sa zaoberali v kapitole 4.3. Tvorba týchto kompetencií predpokladá že podnik dokáže výnimočným spôsobom využiť najmodernejšie technológie alebo svoje špecifické schopnosti. Vďaka týmto kompetenciám si podnik dokáže udržať konkurenčnú výhodu. Podľa Michaela E. Portera v kapitole 2.4 má podnik dva základné typy konkurenčnej výhody a to nízke náklady a diferenciaciu. V praktickej časti sme si už určili že hlavná konkurenčná výhoda spoločnosti Crystal Call je diferenciacia.

Klíčovými kompetenciami sa teda stávajú hlavné zložky konkurenčnej výhody diferenciácie. Špecifická schopnosť spoločnosti Crystal Call je osobitný prístup a kvalita služby ktorú vedia klienti veľmi oceniť. Pri poskytovaní aktívneho telemarketingu sa zvyčajne jedná o predajné aktivity. Klient call centra potrebuje odborné odprezentovanie výrobku, slušné správanie ale najmä spĺňanie predajných noriem. Mnohokrát od výsledkov call centra priamo závisia aj výsledky klienta. Preto, ak môže klient presunúť takúto činnosť na call centrum ktoré zaručí reálne spĺňanie predajných noriem, je ochotný priplatiť. Spoločnosť každej kampani pridelí projektového manažéra, priebežné výsledky konzultuje s klientom a snaží sa plniť všetky ciele na 100%.

V situácii pasívneho telemarketingu požaduje klient najmä odborne vyškoleného zamestnanca ktorý dokáže vyriešiť aj tie najzložitejšie problémy zákazníka. Vysoký dôraz sa kladie takisto na komunikačné schopnosti a prístup 24/7. Crystall Call dokáže tieto požiadavky takisto naplňať a získava tak dôležité zakázky. Za zmienku stojí referencia dlhodobého klienta v službách pasívneho telemarketingu PlayStation:

*„Spoločnosť Crystal Call nám dlhodobo pomáha v poskytovaní služieb zákazníckeho servisu a budovania značky PlayStation.“*

Tento osobitný prístup je hlavná kľúčová kompetencia a podniku prináša udržateľnú konkurenčnú výhodu. Spĺňanie vysokých štandardov je možné vďaka dostupným zdrojom podniku. Veľkou výhodou je zázemie ktoré je rozdelené na sekcie podľa poskytovaných kampaní kde môžu operátori medzi sebou komunikovať a pomáhať si. Prínosná je tiež konferenčná miestnosť kde prebiehajú všetky školenia a porady. V neposlednom rade to sú postupy, skúsenosti spoločnosti a zamestnanci ktorí vo firme pôsobia a podieľajú na na vysokej kvalite služby. Klíčovými aktivitami ktoré vedú k dosiahnutiu tejto kompetencie sú napríklad pravidelné školenia zamestnancov a budovanie vzťahu so zákazníkmi.

Druhou kľúčovou kompetenciou firmy sú technológie. Tie Crystal Call využíva na vysokú mieru zabezpečenia citlivých dát. Z hľadiska fyzickej bezpečnosti sa nachádzajú všetky serverové prvky v špičkovom DataCentre, ktoré spĺňa štandard TIER III+. Samozrejmosťou sú kamerovo zabezpečené prevádzky. Ústredne a všetky servery kontaktného centra sú on-line zálohované s replikáciou databáz a napojené UPS + diesel agregát, ktorý zabezpečuje sústavnú prevádzku aj v prípade výpadku elektrickej. Hlasové a dátové linky call centrum odoberá od troch nezávislých telekomunikačných operátorov čím garantuje nepretržité služby. Technológie pomáhajú spoločnosti šetriť náklady. Pri všetkých činnostiach je



aktívne využívaný program „Aheeva Star Phone“ ktorý dokáže automaticky vytáčať čísla, zaznamenávať hovory, príchody a odchody operátorov, prípadne všetky pauzy a školenia. To pomáha znižovať náklady spoločnosti v tom zmysle že to zvyšuje produktivitu zamestnancov a ak sú zamestnanci nečinní nad rámec vyčleneného času, neplynie im mzda.

Klienti pokladajú za dôležitú ochranu údajov, zabezpečenie databáz a nepretržitej prevádzky čo sa vďaka všetkým technológiám darí a call centru sa zároveň vďaka technológii darí znižovať náklady a zvyšovať tak priestor pre zisk alebo pri licitácii ceny s klientom. V nasledujúcej kapitole si bližšie analyzujeme kľúčové kompetencie.

### 8.3.1 Rámec 7S

Týmto rámcom sme sa už zaoberali v teoretickej časti v kapitole 4.3.1 . Vysvetlili sme si ako s kľúčovými kompetenciami súvisia kritické faktory úspechu a ďalej bol vysvetlený rámec 7S pre ich analýzu ktorým môžeme odhaliť kľúčové kompetencie podniku.

1. **Stratégia firmy:** Stratégia firmy by mala vychádzať z konkrétneho poslania firmy. V praktickej časti sme ale prišli na to, že spoločnosť nemá žiadne verejne deklarované poslanie ktoré by definovalo hlbší účel existencie podniku. V poslednej kapitole, si v odporúčaníach načrtne ako by malo vyzeráť správne formulované poslanie. V spoločnosti ale prevládajú určité myšlienky ktoré nie sú formulované do jednotného poslania a podľa nich sa vyvíja smerovanie spoločnosti. Vďaka nim sa podarilo vybudovať nadnárodnú firmu. Strategické priority sú: Udržať a posilniť pozíciu významnej firmy v oblasti outsourcingu služieb komplexných call centier. Zvyšovať hodnotu firmy a rozvíjať spôsobilosť zamestnancov a efektívne zdieľať informácie vo vnútri firmy.
2. **Organizačná štruktúra:** Spoločnosť funguje na princípe líniovo-štábnej organizačnej štruktúry. Táto štruktúra zabezpečuje jednotné vedenie predstavenstva a zároveň špecializáciu a odbornosť. Najvyšším orgánom je valné zhromaždenie a dozor nad predstavenstvom tvorí trojčlenná dozorná rada. Vedúci call centra sú zodpovední za prevádzku celej pobočky. Líniovní vedúci teda supervízori nesú plnú zodpovednosť za výsledky kampaní a teda neustále pracujú na školení a motivovaní operátorov. Odborné činnosti ako napríklad riadenie ľudských zdrojov, obchodných aktivít alebo ekonomiky podniku má na zodpovednosti skupina špecializovaných útvarov (ekonomické a obchodné oddelenie, oddelenie ľudských

zdrojov). Vďaka tejto štruktúre nesie každý svoj diel zodpovednosti od operátora až po predstavenstvo a kompetencie sú rovnomerne rozdelené.

3. Spolupracovníci vo firme: Ľudské zdroje sú vo firme výrazným kritickým faktorom úspechu. Jadro pracovníkov tvorí manažment call centra, oddelenie ľudských zdrojov, ekonomické a obchodné oddelenie. Títo pracovníci vlastnia základné intelektuálne a manažérske schopnosti, teda to čo definuje spoločnosť. V pomere k ostatným zložkám organizácie je týchto zamestnancov najmenej. Dalším prvkom sú kmeňoví zamestnanci, teda operátori na hlavný pracovný pomer, vo firme tvoria druhú najväčšiu skupinu s celkovým počtom 280, z pravidla sú vo svojom obore vzdelaní, majú prax a najväčší podiel na výsledkoch spoločnosti. Poslednou a najväčšou zložkou organizácie sú operátori zamestnaní na dohodu o vykonaní práce, celkovo je ich 726 a fungujú ako pružná pracovná sila. Nemajú až takú motiváciu sa zlepšovať pretože väčšinou na tomto poste pôsobia len krátkodobo a je s nimi najviac práce pri potrebnom školení aby dosahovali výsledky a pri plánovaní zmien. Zároveň nemajú dostatočnú pracovnú morálku a často porušujú základné pravidlá. Po zapracovaní a získaní skúseností sa časť z nich dokáže kvalitatívne vyrovnáť aj zamestnancom na hlavný pracovný pomer. Prvým kontaktom medzi zákazníkom klienta a call centrom je operátor. Kvalitný operátor bude určovať smer a úspešnosť celého hovoru. Supervízori majú na zodpovednosti školenie, motiváciu operátorov a v neposlednom rade výsledky kampaní. Vedúci call centra musí riadiť pobočku, dávať ciele supervízorom a komunikovať s predstavenstvom. Každý zamestnanec má výrazný vplyv na úspešnosť kampane, pobočky a hospodárskom výsledku spoločnosti. Naplnenie či nenaplnenie cieľov závisí od zamestnancov ktorí majú výrazný vplyv na stratégiu firmy.
4. Systémy riadenia vo firme: Postupy, metódy a techniky manažérskej práce sú vo firme dobre nastavené. Každý zamestnanec vie presne čo má robiť a ako to má robiť. Supervízori vedia presne zhodnotiť výsledky, skúsenosti a schopnosti operátorov a podľa toho im priradiť vhodnú kampaň. Vedenie call centra volí vhodných supervízorov na určitý typ kampane podľa ich skúseností. Zamestnanci majú presnú predstavu o optimálnom budúcom stave kampane. Chyby v riadení ktoré som pozoroval bola nízka informovanosť nových zamestnancov o podmienkach vyplácania bonusov a zvyšovania mzdy za určitý počet odpracovaných hodín. Tieto skutočnosti boli zamestnancom odkomunikované ale zrejme nedostatočne pretože sa

zamestnanci často museli informovať ešte od svojích kolegov. Ľudia ktorí vo firme dlho nevydržali a nemali možnosť osvojiť si všetky podmienky pokladali tento jav za zahmlievanie skutočností a nedávali spoločnosti dobré recenzie známym.

5. Zdieľané hodnoty: Vo firme vládne priateľská atmosféra. Je to možno samotnou extrovertnou povahou operátorov a supervízorov alebo vekovou štruktúrou zamestnancov. Vekové rozmedzie je skutočne veľké, od stredoškolákov až po zamestnancov v predôchodkovom veku. Vzťah k práci sa snažia zlepšiť aj supervízori častými hrami a súťažmi väčšinou z vlastnej iniciatívy. Samotné vedenie pobočky usporiadáva každý polrok teambuildingové akcie na ktoré je vyčlenená časť rozpočtu a sú veľmi obľúbené. Z vlastnej skúsenosti musím povedať že som v spoločnosti pracoval výrazne dlhšie vďaka príjemnej atmosfére vo firme a vďaka vysokej flexibilitě ktorú mi firma ponúkala. Firemnú kultúru považujem ako výrazný kritický faktor úspechu. Vďaka príjemnej firemnej kultúre sa darí call centru dlhodobo udržať kvalitných zamestnancov a tí majú výrazný vplyv na úspešnosť kampaní. Vo firme navyše platia jednoduché pravidlá a všetci vedia kedy je vhodný čas na zábavu a kedy sa treba sústrediť na výkon. Negatívne hodnotím u niektorých operátorov alebo supervízorov skrytý strach z autorít čo často brzdí riešenie problémov.
6. Štýl riadenia firmy: tento kritický faktor výrazne súvisí s prechádzajúcim bodom a podieľa sa na útvárani atmosféry v podniku. Spôsob správania vedúcich pracovníkov pri uplatňovaní manažérskych funkcií vo veľkej miere závisí od osobnosti vedúceho. V spoločnosti sa môžeme stretnúť s autoritatívnym štýlom vedenia ale aj demokratickým štýlom. Všetko sa odvíja od výsledkov. Je nutné striktne dodržiavať kvalitu služby a splňanie noriem. Od úspechov a neúspechov sa odvíja aj štýl riadenia.
7. Schopnosti: Tento posledný faktor sa podieľa na úspešnosti firmy takisto výrazným spôsobom. Vďaka schopnému manažmentu má firma dostatok zakázok, ponúka diferencovanú službu, znižuje náklady a celkovo je konkurencieschopná. Vo firme je vyvíjaný vysoký tlak, ktorý vedie k zvýšeniu predajnej gramotnosti personálu. Do spoločnosti častokrát prídu ľudia bez skúseností poprípade študenti bez pracovných návykov a vďaka úvodným školeniam, pravidelnému koučovaniu, poskytovaniu spätnej väzby a konzultovaniu sa zo zamestnancov postupom času stávajú skúsení predajcovia s možnosťou kariérneho rastu. Myšlienkové bohatstvo

personálu v rámci celej organizačnej štruktúry vytvára profesionálne a kvalifikačné zázemie pre úspešnú prácu. Stáva sa tak výrazným kritickým faktorom úspechu.

Kritické faktory s najvyššou mierou teda sú:

- Schopnosti firmy – určujú smerovanie podniku a zvyšujú hodnotu zamestnancov
- Zdieľané hodnoty – príjemné firemné prostredie dokáže v spoločnosti udržať kvalitných zamestnancov ktorí sa vysokou mierou podieľajú na výkonoch
- Spolupracovníci vo firme – sú základným kameňom poskytovania kvalitných služieb ktoré klienti dokážu oceniť a vytvárajú tržby

V analýze kritických faktorov som našiel slabšie miesta ktorých náprava by určite priniesla lepšie výsledky spoločnosti. Riešenia sa pokúsim navrhnúť v nasledujúcej kapitole.

Po predchádzajúcich analýzach by som kľúčové kompetencie zhrnul nasledovne.

- Osobitný prístup call centra a vysoký dôraz na kvalitu služby
- Technológie zvyšujúce bezpečnosť call centra a možnosť jeho nepretržitej prevádzky
- Skúsenosti, know-how, zázemie a široké portfólio ponúkaných služieb

## 9 ZHRNUTIE PRAKTICKÝCH POZNATKOV

Spoločnosť Crystal Call je slovenskou spoločnosťou ktorá pôsobí v piatich krajinách Európy. Založená bola v roku 2004. Pôsobí v oblasti outsourcingu služieb komplexných call centier. Zamestnáva 280 ľudí na hlavný pracovný pomer a 726 formou dohody o vykonaní práce. Hlavným zdrojom tržieb sú služby aktívneho telemarketingu. Následujú služby pasívneho telemarketingu a potom doplnkové služby.

Spoločnosť má líniovo-štábnu organizačnú štruktúru, ktorá zabezpečuje jednotné vedenie a rovnomerné rozdelenie kompetencií a zodpovednosti za výkony. Spoločnosť zvolila konkurenčnú stratégiu diferenciácie. Snaží sa oddeliť od konkurencie vysokým dôrazom na absolútnu spokojnosť klienta, vo forme poskytovaného nepretržitého servisu a naplňovania stanovených noriem.

V analýze prostredia podľa Porterového modelu piatich konkurenčných síl spoločnosť výrazným spôsobom ohrozuje vyjednávací sila odberateľov. Firma im musí vychádzať v ústrety a pracovať na ich dlhodobej spokojnosti. Negatívne pôsobí aj vyjednávací sila dodávateľov. Zamestnanci a poskytovatelia prenajatých priestorov sú schopní zvyšovať náklady a znižovať tak ziskovosť call centra. Mierne vysoká je aj hrozba konkurencie pretože firma pôsobí v tržných podmienkach diferencovaného oligopolu. Ostatné konkurenčné sily ako hrozba substitútu a hrozba vstupu nového konkurenta ovplyvňujú podnik len minimálne. Ľudská práca je pri poskytovaní týchto služieb ťažko nahraditeľná a potencionálni konkurenti musia čeliť bariéram vstupu do odvetvia a dobre rozdelenému trhu medzi dlhoročných poskytovateľov call centier.

Spoločnosť nemá formulované žiadne poslanie. Organizácia má svoje motto ktoré ale neaplňuje správne formulované poslanie. Spoločnosť ale má určené svoje strategické priority ktoré sú: udržať a posilniť pozíciu významnej firmy v oblasti outsourcingu služieb komplexných call centier, zvyšovať hodnotu firmy a rozvíjať spôsobilosť zamestnancov a efektívne zdieľať informácie vo vnútri firmy.

Kľúčové kompetencie utvárajú hlavnú konkurenčnú výhodu ktorú zákazník dokáže oceniť, považuje ju za výnimočnú a je ochotný za službu zaplatiť aj vyššiu cenu. Kľúčové kompetencie call centra sú: osobitný prístup a vysoký dôraz na kvalitu služby, technológie zvyšujúce bezpečnosť call centra a možnosť jeho nepretržitej prevádzky a tiež skúsenosti, postupy, firemné zázemie a široké portfólio služieb. Tieto kompetencie dokážu uspokojiť potreby zákazníka a robia z organizácie úspešný subjekt.

## 10 AKTUALIZÁCIA PODNIKATEĽSKEJ TEÓRIE

Podarilo sa nám analyzovať súčasnú podnikateľskú teóriu spoločnosti ako neoddeliteľnú súčasť strategického riadenia podniku. Táto teória sa skladá z troch častí: prostredie, poslanie a kľúčové kompetencie. Stratégia firmy by mala vychádzať z konkrétneho poslania firmy. Spoločnosť Crystal Call nemá sformulované žiadne poslanie, preto predložíme koncept akým by sa mala stratégia firmy uberať.

### 10.1 Poslanie podniku

V kapitole 7.2 sme prišli na to že spoločnosť Crystal Call nemá sformulované žiadne poslanie. Poslanie je jedným z troch základných pilierov podnikateľskej teórie a v tejto časti vidím obrovský priestor na zlepšenie. Poslanie môže navyše pôsobiť ako silný nástroj motivácie zamestnancov, utvárať spoločnú identitu a zlepšovať výsledky firmy.

Jediná zdieľaná myšlienka v spoločnosti je motto od Charlesa Dickensa:

*„Všetko čo stojí za to, aby bolo vykonané, stojí za to, aby bolo vykonané dobre.“*

Toto motto ale nedáva odpoveď nato prečo daná organizácia existuje, pretože nezodpovedá základné otázky ktoré odpovedajú tržnej perspektíve: „Kto je zákazník?“, „Kde je zákazník?“, „Čo chce zákazník?“ a nadaniu firmy: „V čom sme dobrý?“, „Čo nás baví?“, „Ako rozvíjame svoje prednosti?“

V tejto časti teda po dôkladnom rozbore podnikateľskej teórie a zodpovedaní všetkých otázok navrhнем aktualizáciu poslania ktoré by definovalo účel existencie podniku.

#### Odpovede na tržnú perspektívu

- Kto je zákazník? Korporátny klienti z finančného, telekomunikačného a technologického sektora.
- Kde je zákazník? Zákazníci majú rozsah na celom území ČR.
- Čo chce zákazník? Outsourcovať neefektívne činnosti a venovať sa tak kľúčovým činnostiam, znížiť náklady a zvýšiť kvalitu poskytovanej služby. Získať nových klientov a zvýšiť predajné čísla.

#### Odpovede na nadanie firmy

- V čom sme dobrý? V osobitnom prístupe a vysokom dôraze na kvalitu služby, zabezpečení citlivých informácií a uplatňovaní know-how a skúseností pri poskytovaní služieb.
- Čo nás baví? Telemarketing a uspokojovanie potrieb klienta
- Ako rozvíjame svoje prednosti? Neustálym vzdelávaním zamestnancov, vylepšovaním know-how, komunikáciou s klientom a začleňovaním technológií.

S prihliadnutím na to že správne formulované poslanie nieje iba vymenovaním podnikových cieľov, zámerov ani firemných hodnôt ale dáva odpoveď prečo daná organizácia existuje odporúčam aktualizáciu poslania na jednoduché: Prečo existujeme?

*„Existujeme preto, aby sme sa stali hlasom našich zákazníkov.“*

Možno sa táto formulácia poslania zdá ako veľmi abstraktná a nepopisuje ani tak čo podnik robí. Zohľadňuje však to, čím podnik je z hľadiska svojich kompetencií, postojov a ústredných hodnôt a zosobňuje úlohu organizácie ako orgánu spoločnosti, ktorý prináša klientom úžitok. Toto jednoducho sformulované poslanie tak môže všetkým priblížiť identitu spoločnosti a pôsobiť ako motivačný faktor medzi zamestnancami. Zároveň sa môžu všetci zamestnanci vrátane manažmentu rozhodovať na základe jedného a kompatibilného poslania, čo by v neposlednom rade malo zlepšiť aj výsledky spoločnosti.

## 10.2 Prostredie podniku

Pomocou Porterovho modelu 5-tich konkurenčných síl sme identifikovali ako najväčšiu hrozbu pre podnik vysokú silu odberateľov. Spoločnosť obsluhuje niekoľko veľkých kampaní od korporátnych klientov a výpadok jedného z nich môže mať negatívne dopady na výsledok hospodárenia. Klienti majú takisto pomerne rozmanitú možnosť vybrať si z konkurentov na trhu čo zvyšuje vyjednávaciu silu odberateľa. Pomerne vysoká hrozba je aj zo strany dodávateľov pretože call centrá trpia vysokou fluktuáciou a udržať si kvalitných zamestnancov často kladie vyšie požiadavky na ich mzdové nároky. Mierne vysoký je aj vplyv konkurencie pretože sa podnik nachádza v podmienkach dieferencovaného oligopolu a často dochádza k súťaženiu v cene a preberaniu klientov. Ostatné konkurenčné sily ako hrozba substitútov a hrozba vstupu nových konkurentov ohrozujú firmu v relatívne nízkej miere.

Firma sa v týchto tržných podmienkach vie dobre orientovať o čom svedčí aj jej zisk za minulé obdobie. Spoločnosti sa darí naväzovať dlhodobú spoluprácu s klientmi a riziko

prerušená spolupráce je minimálna. Všetko vďaka osobitnému prístupu a plneniu požiadaviek klientov. Firma by prípadné riziko výpadku klientov mohla riešiť obsluhovaním väčšieho množstva kampaní alebo marketingovými zámermi v oblasti pôsobenia na spoločnosti ktoré ešte nie sú klientmi spoločnosti.

Zmierniť vysokú fluktuáciu a hrozbu odchodu kľúčových zamestnancov by spoločnosť mohla budovaním imidžu dobrého zamestnávateľa. Vo veľa oblastiach si spoločnosť vedie takisto dobre a na pracovisku vládne dobrá atmosféra, zamestnancov by k dlhšiemu zotrvaníu vo firme mohlo motivovať príjemnejšie pracovné prostredie, individuálny prístup k zamestnancom, viac voľna za nadpriemerné výkony, spätné väzby supervízorom a podobne.

S konkurenciou v podmienkach diferencovaného oligopolu sa vyrovnáva podnik efektívne vďaka svojej stratégii diferenciacie a tak zmiernuje vysokú hrozbu ktorú by konkurencia mohla predstavovať. Podnik by mal naďalej pracovať na udržaní tejto konkurenčnej výhody a poskytovať zákazníkom osobitný prístup a napĺňať ich potreby vo forme splňania noriem.

Spoločnosti sa za vyše trinásť ročnú dobu existencie podarilo nájsť svoju medzeru na trhu a efektívne čeliť konkurenčným silám. V tejto kapitole som sa snažil poukázať na vplyvy ktoré ohrozujú firmu v súčasnom období najviac a navrhnúť možné spôsoby riešenia.

### **10.3 Kľúčové kompetencie**

Spoločnosť dokáže výborne využívať svoje špecifické schopnosti a vytvárať si tak kľúčové kompetencie ktoré pomáhajú firme udržať konkurenčnú výhodu. Spoločnosť je sústredená na poskytovanie osobitného prístupu voči klientom. Každéj kampani je pridelený projektový manažér ktorý dohliada na jej úspešnosť, priebežne komunikuje s firmou a je kedykoľvek prístupný. Vysoký dôraz je kladený na kvalitu a splňanie stanovených noriem. Klienti oceňujú aj technologické vybavenie spoločnosti, vyššiu bezpečnosť a know-how, skúsenosti a zázemie spoločnosti pôsobiacej v tejto segmente už trinásť rokov.

V rozbere kritických faktorov úspechu sme ale našli medzery ktoré by mohol podnik odstrániť. Kritické faktory úspechu úzko súvisia s kľúčovými kompetenciami. Po odstránení medzier v týchto faktoroch tak môže spoločnosť zlepšiť svoju konkurencieschopnosť.

Stratégia firmy by mala vychádzať z poslania firmy. Spoločnosť ho ale nemala formulované. Poslanie som navrhol aktualizovať odpoveďou na jednoduchú otázku: Prečo podnik



existuje?: „Existujeme preto, aby sme sa stali hlasom našich zákazníkov“. Strategické vedenie teda môže spoločnosť smerovať jedným smerom tak aby spĺňalo poslanie podniku ako jeho hlbší zmysel existencie.

V prípade ľudských zdrojov by mala spoločnosť klásť ešte vyšší dôraz na školenie zamestnancov a zamestnávať kompetentných supervízorov ktorí pracovali na operátorskom mieste dostatočnú dobu a vedia sa tak vcítiť do kože operátora a jeho možných problémov. Takáto zmena môže priniesť nižšiu mieru fluktuácie a kvalitnejšiu službu čo by hneď posílilo hlavnú kľúčovú kompetenciu spoločnosti a zároveň zmiernilo problém udržaním kvalifikovaných zamestnancov.

Systémy riadenia vo firme sú dobre nastavené ale noví zamestnanci sa zväčša strácajú v motivačných systémoch spoločnosti. Tí majú pocit že firma zámerne kladie nejasné podmienky aby nedosiahli na vyššie ohodnotenie. To určite nepodporuje imidž dobrého zamestnávateľa a má to vplyv na reputáciu spoločnosti. V konečnom dôsledku sú odradení potencionálni uchádzači, ktorí ešte ani neprišli do kontaktu so spoločnosťou, resp. je zvýšený odliv nových zamestnancov ktorí nechápu princíp odmeňovacieho systému. Náprava by mohla prísť vo forme transparentnejších pravidiel ktoré budú viac na očiach zamestnancov.

U vyššie uvedeních kritických faktoroch vidím najväčší možný priestor na zlepšenie. To by malo výrazný vplyv na posílenie kľúčových kompetencií. Zároveň sa znižuje negatívny dopad vysokej vyjednávacíj sily dodávateľov, kedy majú zamestnanci výhodnejšiu vyjednávaciu pozíciu kvôli prevládajúcemu problému s fluktuáciou a udržaním kľúčových zamestnancov.

V teoretickej časti sme si popísali že kľúčové kompetencie sú vlastnosti ktoré dokážu odlíšiť organizáciu od konkurentov. Ich súčasťou je často technológia. Po predchádzajúcej analýze kľúčových kompetencií spoločnosti Crystal Call, a. s. , vieme že základnými kľúčovými kompetenciami spoločnosti je osobitný prístup ku klientom a technologická úroveň call centra. Spoločnosť zamestnáva takisto skúsených zamestnancov, má know-how a skúsenosti s telemarketingom. Podnik tak môže vďaka synergickému efektu rozšíriť svoje pole pôsobnosti aj na susednom trhu.

Navrhujem aby spoločnosť rozšírila svoju činnosť aj na prieskum trhu v oblasti mediálnych, marketingových a sociálne politických výzkumov. Služba by zahŕňala počiatkový návrh, zber a analýzu dát a záverečné doporučenie. Firma sa už zaoberá prieskumom trhu ale len

okrajovo. Z tejto činností by sa ale postupom času mohla stať jedna z kľúčových ponúkaných služieb spoločnosti, ktorá by bola na úrovni aktívneho a pasívneho telemarketingu a podieľala sa tak výrazne na obrate organizácie. Spoločnosť už má základné technológie na zber dát, ľudské zdroje a databázu kontaktov. Crystal Call by tak mohlo získať nových klientov a zároveň znížiť riziko výpadku jedného z terajších klientov.

V Zlíne sa na výzkum trhu špecializuje jediná agentúra s názvom B-Inside, s. r. o. Jej výsledok hospodárenia po zdanení za rok 2015 bol 495 000 Kč. Najväčšie výzkumné agentúry v Českej republike dosiahli v rovnakom roku nasledovné zisky: STEM/MARK, a. s. - 6 937 000 Kč ; Median, s. r. o. - 4 543 000 Kč.

Odporúčanie pre firmu teda znie pokračovať vo svojej činnosti aj naďalej a zdokonaľovať sa v nej. Odstrániť medzery v kritických faktoroch úspechu ktoré úzko súvisia s kľúčovými kompetenciami. Zvážiť rozšírenie pôsobnosti aj na výzkum trhu, kde sa otvára možný potenciál zvýšenia výkonnosti podniku.

### **Činnosť v budúcnosti**

Po predchádzajúcej analýze teda poznáme odpoveď nato čo je a čo by malo byť činnosťou podniku. Spoločnosť sa dobre orientuje v súčasných tržných podmienkach, o čom svedčia aj jej hospodárske výsledky. To naznačuje že súčasná činnosť spoločnosti sa uberá správnym smerom. Poskytovanie aktívneho a pasívneho telemarketingu ako aj doplnkových služieb sa dobre dopĺňajú. Pre všetky tieto činnosti má firma vybudované kľúčové kompetencie ktoré jej pomáhajú udržiavať stálych a spokojných klientov. Spoločnosť by teda mala pokračovať v posilení svojich kľúčových kompetencií. Musí sa zamerať na budovanie vzťahu so zákazníkmi a udržiavanie ich dlhodobej spokojnosti so službou. Mala by sa zlepšiť v budovaní imidžu dobrého zamestnávateľa aby predišla vysokej fluktuácii. Dôležité je tiež využívanie najmodernejších technológií pri práci ktoré dotvárajú druhú kľúčovú kompetenciu organizácie. Spoločnosť musí sústavne sledovať možnosť uplatnenia sa na nových trhoch. Navrhujem využiť kľúčové kompetencie a zvážiť rozšírenie svojej pôsobnosti aj pri výskumoch trhu. Spoločnosť má takmer všetky potrebné vstupy pre túto činnosť a zároveň by tak mohla znížiť závislosť na terajších klientoch. Činnosťou organizácie v budúcnosti by malo byť udržiavanie súčasných klientov. V neposlednom rade rozšírenie kľúčových kompetencií pre viacero klientov a rozšírenie činností v oblasti výskumov trhu.

## ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo analyzovať podnikateľskú teóriu vo vybranej spoločnosti Crystal Call. Táto spoločnosť pôsobí na trhu vyše trinásť rokov, no napriek tomu boli niektoré časti podnikateľskej teórie úplne ignorované a spoločnosť sa nimi nezaoberala.

Základom práce je teoretická časť v ktorej sme vykonali literárnu rešerš na danú tému. Tieto poznatky sme neskôr uplatňovali po zvyšok bakalárskej práce. Na začiatku praktickej časti sme si predstavili spoločnosť Crystal Call, jej predmet činnosti a pôsobnosť. Nasledoval rozbor stratégie spoločnosti podľa Porterovho modelu generických stratégií. Spoločnosť využíva stratégiu diferenciacie, čo je pri jej tržných podmienkach veľmi šikovne zvolená stratégia, ktorá jej prináša odmenu vo forme ziskov.

Jadro práce ale tvoril samotný rozbor podnikateľskej teórie, ktorú sme si rozdelili na tri jednotlivé časti: Prostredie, Poslanie, Kľúčové kompetencie a jednotlivo ich analyzovali.

Prostredie podniku sme analyzovali pomocou Porterovho modelu 5 – tich konkurenčných síl. Zistili sme že sa firma nachádza v neľahkých tržných podmienkach kde je veľa konkurentov ale vďaka dobre zvolenej stratégii a kľúčovým kompetenciám sa jej darí tento negatívny vplyv znižovať. Výrazne pôsobí aj vyjednávacía sila odberateľov ktorí sú v lepšej pozícii a firma im musí vychádzať maximálne v ústrety a poskytovať im kvalitnú službu. Zamestnanci v pozícii dodávateľov sú pre firmu dôležitým faktorom a call centrum im musí vytvárať zaujímavé pracovné podmienky vo forme mzdového ohodnotenia, vzdelávania a dobrej atmosféry vo firme.

V poslaní spoločnosti sme našli najväčší priestor na zlepšenie. Call centrum sa definovaním poslania nezaoberalo, preto sme mu navrhli aktualizáciu poslania ktoré odráža hlbší zmysel existencie podniku. Pri definícii, sme sa opierali o veľmi výstižné teoretické poznatky od P. F. Druckera a K. Slintáka. Od teraz môže spoločnosť toto poslanie verejne deklarovať a využívať ho ako silný motivačný nástroj, zároveň môže vytvárať jednotnú identitu spoločnosti a pri strategickom plánovaní môže z takéhoto poslania vychádzať.

Pri analýze kľúčových kompetencií podniku sme vychádzali z kritických faktorov úspechu. Tie sme podrobili rozboru pomocou metódy 7S. Zistili sme že kľúčové kompetencie sú predovšetkým osobitný prístup a vysoký dôraz na kvalitu prevedenej služby. Klienti vedia takisto oceniť technologické vybavenie call centra a dlhoročné skúsenosti v spojení s know-how a vyškoleným personálom. Spoločnosť by sa mala aj naďalej snažiť vytvárať

tieto kľúčové kompetencie a neustále pracovať na ich posílení. Musí klásť vysoký dôraz na kritické faktory úspechu s najvyššou mierou dôležitosti. Odporúčam neustále zlepšovať schopnosti firmy získavaním a udržiavaním kvalitných zamestnancov, či už v manažmente alebo na operátorských pozíciách. Základom spokojnosti klientov sú splnené normy ktoré je možné dosiahnuť jedine pravidelne školeným personálom a jeho koučovaním. Firma sa musí zamerať na zdieľané hodnoty, vytvárať príjemné prostredie a spoločnú identitu na pracovisku, aj vďaka verejne deklarovanému poslaniu. Tiež je veľmi dôležité odstrániť všetky medzery v kritických faktoroch úspechu ktoré zhoršujú imidž dobrého zamestnávateľa. Klienti oceňujú vysokú mieru inovácií a technologickej úrovne call centra, preto je potrebné využívať najnovšie technológie vo svojej činnosti aj naďalej a sledovať možnosť ich využitia na iných trhoch. Vďaka kľúčovým kompetenciám sa otvára možnosť rozšírenia pôsobnosti aj v segmente výskumu trhu.

Výsledné odporúčania predstavujú návrh toho, čo by organizácia vo svojej činnosti mohla zlepšiť, na čo zamerať svoju pozornosť. Zároveň tak odhalila silné stránky organizácie a kľúč úspechu, vďaka ktorému bola spoločnosť po celú dobu jej existencie konkurencieschopná a prinášala klientom nezameniteľnú pridanú hodnotu. Call centrum by si malo v tomto ohľade svoju pozíciu udržať a neustále zlepšovať.

Na záver by som chcel ešte zdôrazniť fakt, že podnikateľská teória je len hypotéza o myslení, ktoré je neustále v pohybe. Táto teória preto musí byť schopná reagovať na zmeny. Netreba zabúdať že podnikateľská teória je ľudský vynález ktorý sa skôr či neskôr stane zastaraný. Preto je nutné sledovať všetky príznaky jej zastarávania a je potrebné ju včas aktualizovať.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, viii, 724 s. Business books. ISBN 802510396X. Dostupné také z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc\\_library=UTB01&doc\\_number=000029300&line\\_number=0002&func\\_code=WEB-BRIEF&service\\_type=MEDIA](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc_library=UTB01&doc_number=000029300&line_number=0002&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA)

CISKO, Štefan a Jana ŠTOFKOVÁ. *Ekonomika podniku*. 1. vyd. V Žiline: Žilinská univerzita, 2013, 468 s. Vysokoškolské učebnice. ISBN 9788055407562.

CRAINER, Stuart. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 8072610198.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 8085603292.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 807261066X.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Peter Drucker on the profession of management*. 1 st ed. Boston, Mass.: Harvard Business School, 2003, 201 s. ISBN 1591393221

DRUCKER, Peter Ferdinand. *The Theory of the Business*. [online]. 1994. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 807261021X.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 431 s. Knihovna světového managementu. ISBN 8072611402. Dostupné také z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc\\_library=UTB01&doc\\_number=000028594&line\\_number=0002&func\\_code=WEB-BRIEF&service\\_type=MEDIA](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc_library=UTB01&doc_number=000028594&line_number=0002&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA)

EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 239 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072611812. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/200807/contents/nkc20081799607\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/200807/contents/nkc20081799607_1.pdf)

FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 105 s. Management a podnikání. ISBN 8085603063.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 9788073187590.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. Expert. ISBN 8024713896.

KASSAY, Štefan. *Podnik a podnikanie: zmeny vlastnických štruktúr v období ekonomickej transformácie*. 1. vyd. Bratislava: Veda, c2006, 671 s. ISBN 8022407755.

KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 104 s. ISBN 8025110133. Dostupné také

z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc\\_library=UTB01&doc\\_number=000028972&line\\_number=0002&func\\_code=WEB-BRIEF&service\\_type=MEDIA](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc_library=UTB01&doc_number=000028972&line_number=0002&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA)

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 283 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612956.

KOŠTURIAK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 164 s. ISBN 9788025119297. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/200901/contents/nkc20081832455\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/200901/contents/nkc20081832455_1.pdf)

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452. Dostupné také z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc\\_library=UTB01&doc\\_number=000033739&line\\_number=0002&func\\_code=WEB-BRIEF&service\\_type=MEDIA](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc_library=UTB01&doc_number=000033739&line_number=0002&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA)

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 9788024741505.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 228 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072613144.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert. ISBN 9788024753164.

PRAHALAD, C. K. a Gary HAMEL. The Core Competence of the Corporation. [online]. 2015. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 8085605112.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.

SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 222 s. ISBN 9788024739281.

SLINTÁK, Karel. *Proces formování poslání na základě hlubšího pochopení firemního účelu*. [online]. 2016. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/handle/10195/66842>

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 9788024716794.

ZELENÝ, Milan. *Všechno bude jinak: z nového světa podnikání*. 1. vyd. Bratislava: Karmelitánske nakladateľstvo, 2011, 175 s. ISBN 9788089231836.

ZELENÝ, Milan a Ján KOŠTURIÁK. *To vám byl divný svět--: úvahy o proměnách světa kolem nás*. 1. vyd. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2012, 182 s. ISBN 9788074221712.

## ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

UPS        Uniterruptible Power Supply (zdroje nepretržitého napájania)

Tier III+    Datacentrum s dostupnosťou 99,98 %



**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1: Podnikateľské prostredie (Cisco, Štofková, 2013, str.37) .....	15
Obrázok 2: Základný strategický plánovací model (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 191).....	20
Obrázok 3: Základné konkurenčné stratégie podľa M. Portera - vlastné spracovanie .....	21
Obrázok 4: Schéma malého externého call centra ktoré poskytuje outsourcing (Santlerová a kolektív, 2011, str. 28) .....	26
Obrázok 5: Porterov model 5 tich konkurenčných síl (Porter, 1993, str. 23).....	32
Obrázok 6: Proces formovania poslania (Slinták, 2016, str. 137) .....	34
Obrázok 7: Organizačná štruktúra spoločnosti (vlastné spracovanie).....	44
Obrázok 8: Porterov model 5-tich konkurenčných síl (vlastné spracovanie).....	53

**ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1: Stratégia červeného versus stratégia modrého oceánu (Kim, Mauborgne, 2015, str. 42).....	24
Tabuľka 2: Výhody a nevýhody pasívneho telemarketingu (Santlerová a kolektív, 2011, str. 63).....	26
Tabuľka 3: Výhody a nevýhody aktívneho telemarketingu (Santlerová a kolektív, 2011, str. 63).....	27
Tabuľka 4: Role a kompetencie jednotlivých pracovných pozícií v call centre (Santlerová a kolektív, 2011, str. 33) .....	28

## ZOZNAM PRÍLOH

PI Výkaz zisku a straty spoločnosti B-Inside, s. r. o.

PII Výkaz zisku a straty spoločnosti STEM/MARK, a. s

PIII Výkaz zisku a straty spoločnosti Median, s. r. o.

# PRÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A STRATY SPOLOČNOSTI B-INSIDE, S. R. O.

Upozornění: Účis povinný pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	B - inside s.r.o.
IČ / DIČ:	24790648 / CZ24790648
Sídlo účetní jednotky:	Šmeralova 292/12, 17000 PRAHA 7

Výbranné údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2015  
(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
+	Obchodní marže		
II.	Výkony	3970	2768
B.	Výkonová spotřeba	2251	1822
+	Přidaná hodnota	1719	946
C.	Osobní náklady	1110	1058
D.	Daně a poplatky	11	2
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		
IV.	Ostatní provozní výnosy		
H.	Ostatní provozní náklady	5	6
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	593	-120
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky		
N.	Nákladové úroky		
XI.	Ostatní finanční výnosy		3
O.	Ostatní finanční náklady	8	4
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	-8	-1
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	90	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	495	-121
XIII.	Mimofádné výnosy		
R.	Mimofádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimofádné činnosti		
*	Mimofádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	495	-121
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	585	-121

# PŘÍLOHA PII: VÝKAZ ZISKU A STRATY SPOLOČNOSTI STEM-MARK, A. S.

Ministrální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 503/2002 Sb.

Měříci, sídlo a právní forma účtů/jednotky

**STEM/MARK, a.s.**  
Chlumčanského 407/5  
181 00 Praha 8

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31.12.2015**

**IČO: 618 59 591**

	Běžné účetní období	Minulý účetní období
<b>I. Tržby za prodej zboží</b>		
A. Náklady vynaložené na prodané zboží		
<b>+ Obchodní marže</b>	0	0
<b>II. Výkony</b>	<b>99 087</b>	<b>102 227</b>
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	99 301	102 112
2. Změna stavu záloh vlastní činnosti	-214	115
3. Aktivace		
<b>B. Výkonová spotřeba</b>	<b>34 300</b>	<b>42 048</b>
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	3 063	2 127
2. Služby	31 237	39 921
<b>+ Přidaná hodnota</b>	<b>64 787</b>	<b>60 179</b>
<b>C. Opatrní náklady</b>	<b>56 010</b>	<b>51 945</b>
C. 1. Mzdové náklady	45 928	42 485
2. Odměny členům orgánů obchodní korporace	247	135
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 648	8 174
4. Sociální náklady	1 187	1 151
<b>D. Daně a poplatky</b>	<b>49</b>	<b>32</b>
<b>E. Odjisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>852</b>	<b>920</b>
<b>III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>1</b>	<b>79</b>
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		79
2. Tržby z prodeje materiálu	1	
<b>F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>24</b>
F. 1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		24
2. Prodaný materiál		
<b>G. Změna stavu rezerv a opravných provází včetně nákladů přířech výsků</b>	<b>81</b>	<b>11</b>
<b>IV. Ostatní provozní výnosy</b>	<b>373</b>	<b>725</b>
<b>H. Ostatní provozní náklady</b>	<b>900</b>	<b>760</b>
<b>* Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>7 273</b>	<b>7 285</b>



	Běžná účetní období	Mimořádné období
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	1 434	
J. Prodané cenné papíry a podíly	1 435	
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	601	1 299
VII.1. Výnosy z podílů v ovládaných a v účetních jednotkách pod porizitným vlivem		
1. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	601	1 299
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K. Náklady z finančního majetku		
K. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	399	244
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	355	133
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X. Výnosové úroky	77	166
H. Nákladové úroky		
XI. Ostatní finanční výnosy	25	61
O. Ostatní finanční náklady	114	92
<b>* Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>682</b>	<b>1 545</b>
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	968	924
Q. 1. - splatná	968	924
1. - odložená		
<b>** Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>6 937</b>	<b>7 906</b>
XIII. Mimořádné výnosy		
R. Mimořádné náklady		
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
S. 1. - splatná		
1. - odložená		
<b>* Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
<b>*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>6 937</b>	<b>7 906</b>
<b>**** Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>7 905</b>	<b>8 836</b>



# PRÍLOHA PIII: VÝKAZ ZISKU A STRATY SPOLOČNOSTI

## MEDIAN, S. R. O.

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V DRUHOVÉM ČLENĚNÍ (v tisících)		Název, sídlo a IČ účetní jednotky		
v plném rozsahu k		MEDIAN, s.r.o.		
31.12.2015		Národních hrdinů 73		
Účetní období		19012 Praha 9		
2015		48587001		
zpracováno v souladu a vyhláškou č. 500/2002 Sb.				
Číslo řádku	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
a	b	c	1	2
I.	Třžby za prodej zboží	01	68	102
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	49	74
+	<b>Obohodni marže</b> (I.01 - 02)	<b>03</b>	<b>19</b>	<b>28</b>
II.	<b>Výkony</b> (I.03 až 07)	<b>04</b>	<b>88 277</b>	<b>78 852</b>
II.1.	Třžby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	89 304	78 532
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1 026	302
II.3.	Aktivace	07	12	18
B.	<b>Výkonová spotřeba</b> (I.08 až 10)	<b>08</b>	<b>55 776</b>	<b>52 093</b>
B.1.	Spotřeba materiálů a energie	09	3 081	3 188
B.2.	Služby	10	52 695	48 905
+	<b>Přidaná hodnota</b> (I.03 + 04 - 08)	<b>11</b>	<b>62 620</b>	<b>48 788</b>
C.	<b>Osobní náklady</b> (I.13 až 16)	<b>12</b>	<b>43 818</b>	<b>44 418</b>
C.1.	Mzdové náklady	13	38 118	38 550
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 223	7 381
C.4.	Sociální náklady	16	476	486
D.	Daně a poplatky	17	187	197
E.	Odpisy dlouhodob. nehmotného a hmotného majetku	18	1 303	1 752
III.	<b>Třžby z prodeje DM a materiálu</b> (I.20 až 21)	<b>19</b>	<b>37</b>	<b>253</b>
III.1.	Třžby z prodeje dlouhodobého majetku	20	19	41
III.2.	Třžby z prodeje materiálu	21	18	212
F.	<b>Zůstatková cena prodaného DM a materiálu</b> (I.23 až 24)	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>80</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	27	80
G.	Změna stavu rezerv a opr.p. v prov.obl. a komp.nákl. p.obd.	25	1 288	-502
IV.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>26</b>	<b>785</b>	<b>2 228</b>
H.	Ostatní provozní náklady	27	393	1 050
+	<b>Provozní výsledek hospodaření</b> (I.1-12-17-18+19-23-25+26-27+28-29)	<b>30</b>	<b>8 308</b>	<b>2 271</b>
N.	Nákladové úroky	43	482	548
X.	Ostatní finanční výnosy	44	381	397
O.	Ostatní finanční náklady	45	545	618
+	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> (I.30+32-42-41+42-43+44-45+46-47)	<b>48</b>	<b>-848</b>	<b>-785</b>
Q.	<b>Daně z příjmů za běžnou činnost</b> (I.50 až 51)	<b>49</b>	<b>1 119</b>	<b>317</b>
Q.1.	- splatná	50	588	430
Q.2.	- odložená	51	531	-113
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b> (I.30 + 48 - 49)	<b>62</b>	<b>4 543</b>	<b>1 188</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b> (I.52 + 50 - 54)	<b>60</b>	<b>4 543</b>	<b>1 188</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> (I.50 + 48 + 55)	<b>61</b>	<b>5 662</b>	<b>1 506</b>

Sestaveno dne:

28.6.2016

Podpisový záznam: