

Lokalizační rozhodování ve společnosti Telefónica O2 při provozu call center

Bc. Monika Koptáková

Diplomová práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika KOPŤÁKOVÁ**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Lokalizační rozhodování ve společnosti Telefonica O2 při provozu call center**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Popište lokalizační teorie a jejich vývoj do současnosti v návaznosti na řešenou problematiku.
- Na teoretické bázi určete možné klíčové lokalizační faktory dané aktivity.

II. Praktická část

- Určené možné faktory verifikujte.
- Navrhněte možnosti další lokalizace call center společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.
- Poznatky zobecněte.

Závěr

Rozsah práce: **cca 70**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

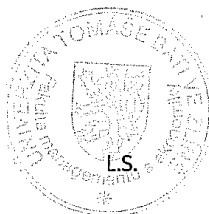
Seznam odborné literatury:

- [1] GROSPIČ, J., KADEŘÁBKOVÁ, J., MATES, P. Úvod do regionálních věd a veřejné správy. 2. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 216 s. ISBN 80-85963-69-8.
[2] Kolektiv autorů. Úvod do regionálních věd a veřejné správy. 2. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 211 s. ISBN 80-85963-69-8.
[3] MATOUŠKOVÁ, Z., MACHÁČEK, J., POSTRÁNECKÝ, J. Regionální a municipální ekonomika. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. 156 s. ISBN 80-245-0052-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milan Damborský**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



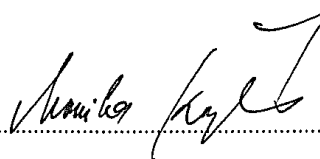
prof. RNDr. René Wokoun, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona, má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití, jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3. 5. 2010



.....

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíádne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této práce je určit lokalizační faktory společnosti Telefónica O2 při provozu call center a navrhnout možnosti jejich další lokalizace. Teoretická část práce se věnuje jednotlivým lokalizačním teoriím od „klasických“ až po „současné“ teorie s přihlédnutím na řešenou problematiku. Praktická část práce popisuje práci call center ve společnosti Telefónica O2, práci operátorů, lokalizační faktory při umístování jednotlivých call center. Dále jsou v praktické části uvedeny hlavní lokalizační faktory call center a provedeno jejich zhodnocení. V závěru práce jsou navrženy další možnosti lokalizace call center a nastíněn možný další vývoj call center s ohledem na klíčové lokalizační faktory.

Klíčová slova: lokalizace, teorie lokalizace, Telefónica O2, call centra, operátor, lokalizační faktory, lokalita.

ABSTRACT

The goal of this thesis is to define localisation factors of Telefónica O2 in call centre operation, suggesting opportunities of their further localisations. Theoretical part of the thesis makes some analyses of individual localisation theories from “traditional” up to the “current” reflecting the issues to be solved. Practical part of the thesis describes the routine operation of Telefónica O2 call centres, operators work, and localisation factors in individual call centre allocations. Practical part includes also key localisation factors of call centres together with their evaluation. At the end, further opportunities of call centre localisations are proposed and potential ongoing call centre development is outlined with regard to the key localisation factors.

Keywords: localisation, localisation theory, Telefónica O2, call centres, operator, localisation factors, location.

Poděkování:

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Ing. Milanu Damborskému za metodické vedení, pomoc a podporu při psaní této práce.

Motto

„Budovy – to jsou
hromady cihel a betonu.

Stroje – to je spousta
železa a ocele.

Život tomu dávají teprve lidé.“

„Buildings are only
piles of bricks and concrete.

Machines are
heaps of iron and steel.

It is people who bring it all to live.“

TOMÁŠ BAŤA (* 1876 - † 1932)

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TEORIE LOKALIZACE	12
1.1 KLASICKÉ TEORIE LOKALIZACE	12
1.2 KONCEPTY MONOPOLISTICKÉ KONKURENCE.....	15
1.3 POVÁLEČNÉ LOKALIZAČNÍ TEORIE.....	16
1.4 POLARIZAČNÍ TEORIE.....	17
1.5 LOKALIZAČNÍ TEORIE SLUŽEB.....	20
1.6 BEHAVIORÁLNÍ PŘÍSTUP	21
1.7 INSTITUCIONALISMUS	23
1.8 TEORIE KLASTRŮ	26
1.9 DALŠÍ TEORIE	28
1.10 MODERNÍ LOKALIZAČNÍ TEORIE: LOKALIZAČNÍ CHOVÁNÍ NADNÁRODNÍCH FIREM – STRUKTURALISTICKÝ PŘÍSTUP	30
1.11 SHRNUÍ NOVODOBÝCH TEORIÍ LOKALIZACE.....	33
2 LOKALIZAČNÍ FAKTORY, ROZHODUJÍCÍ O UMÍSTĚNÍ FIRMY	35
3 LOKALIZAČNÍHO ROZHODOVÁNÍ VE FIRMĚ	41
3.1 RIZIKA LOKALIZAČNÍHO ROZHODOVÁNÍ	41
3.2 LOKALIZAČNÍ ROZHODOVÁNÍ VE VELKÝCH SPOLEČNOSTECH	41
3.3 LOKALIZAČNÍ ROZHODOVÁNÍ V MALÝCH SPOLEČNOSTECH	42
4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI	44
II PRAKTICKÁ ČÁST	46
5 ÚVOD PRAKTICKÉ ČÁSTI	47
5.1 SPOLEČNOST TELEFÓNICA	47
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI TELEFÓNICA.....	48
5.3 ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI TELEFÓNICA.....	53
6 CALL CENTRA	55
6.1 OPERÁTOR NA CALL CENTRU	56
6.2 CALL CENTRA VE SPOLEČNOSTI TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC, A. S.....	57
6.2.1 Kvalita a dostupnost telekomunikací	58
6.2.2 Orientace na pracovní sílu: dostupnost, kvalita a flexibilita pracovní síly	59
6.2.3 Cena práce	59
6.2.4 Cena za nájem nebo koupi potřebných prostor	60

6.3	SOUČASNÁ CALL CENTRA	61
6.4	GEOGRAFICKÉ ZOBRAZENÍ ROZMÍSTĚNÍ CALL CENTER SPOLEČNOSTI O2	63
7	CALL CENTRA A JEJICH LOKALIZAČNÍ FAKTORY	65
7.1	CALL CENTRUM V OSTRAVĚ.....	65
7.2	CALL CENTRUM V ÚSTÍ NAD LABEM	66
7.3	CALL CENTRUM V PŘÍBRAMI	67
7.4	CALL CENTRUM V PRAZE	68
7.5	CALL CENTRUM V KOLÍNĚ.....	70
7.6	CALL CENTRUM V PARDUBICÍCH.....	71
7.7	CALL CENTRUM V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH	72
7.8	CALL CENTRUM V BRNĚ	72
8	SHRUTÍ LOKALIZAČNÍCH ROZHODOVÁNÍ PŘI ROZMÍSTĚNÍ CALL CENTER VE SPOLEČNOSTI O2	74
8.1	MOŽNOSTI DALŠÍ LOKALIZACE CALL CENTER SPOLEČNOSTI TELEFÓNICA O2	74
9	ZOBECNĚNÍ POZNATKŮ O LOKALIZAČNÍM ROZHODOVÁNÍ PŘI PROVOZU CALL CENTER	80
9.1	DALŠÍ VÝVOJ CALL CENTER	82
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala téma: lokalizační rozhodování ve společnosti Telefónica O2 při provozu call center. S teorií lokalizace jsem se seznámila při studiu na Slezské univerzitě a vědomosti z tohoto oboru jsem si rozšířila při další výuce na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Téma lokalizačního rozhodování ve vybrané firmě mě zaujalo, umístění pobočky do vhodné lokality může významně ovlivnit ekonomické výsledky dané firmy. Společnost Telefónica O2 provozuje v České republice call centra pro obsluhu svých zákazníků a při jejich rozmístění musí brát v úvahu lokalizační faktory. Pracuji ve společnosti Telefónica O2 a práci call center znám velmi dobře. Úroveň jednotlivých call center, jejich produktivita, fluktuace operátorů - v tom všem se jednotlivá call centra liší.

Cílem této práce je určit lokalizační faktory společnosti Telefónica O2 při provozu call center a navrhnout možnosti jejich další lokalizace.

Ovlivňuje lokalizace call center i pracovní výsledky které tato call centra dosahují? Jaké jsou klíčové faktory při výběru lokality pro umístění call centra? Jak eliminovat negativní faktory vyplývající z nesprávného lokalizačního rozhodnutí? To jsou jen některé otázky na které se pokusím ve své diplomové práci odpovědět.

V teoretické části diplomové práce popíšu lokalizační teorie od minulosti do současnosti, s cílem vybrat lokalizační teorii, kterou použiji v praktické části. Teoretická část vymezí lokalizační faktory, na které se poté soustředím v praktické části.

Praktická část je zaměřena na společnost Telefónica O2 a její lokalizační rozhodování při umístění call center. Popíšu vývoj společnosti, vznik prvních call center, práci operátora, činnost jednotlivých call center ve spojitosti s lokalizací. Poté určím hlavní lokalizační faktory současných call center, jejich lokalizační výhody a nevýhody. Uvedené poznatky zobecním, zhodnotím a navrhnou další možnosti lokalizace call center ve společnosti Telefónica O2.

V závěru své diplomové práce se budu věnovat možnému vývoji call center s ohledem na možné lokalizační faktory.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE LOKALIZACE

Lokalizace¹ ekonomických subjektů je proces, kterým vybíráme konkrétní místo pro různé aktivity. Každé místo má své určité zdroje a každá z ekonomických aktivit potřebuje specifické zdroje. Na základě analýzy je zpravidla vybráno místo, které nejlépe splňuje potřebné zdroje. Neznamena to, že jednou zvolené místo pro umístění dané ekonomické aktivity je neměnné. Naopak, v dnešní době vidíme, že se firmy delokalizují, tedy nacházejí nové umístění pro své již existující aktivity například v zemích, kde je levnější pracovní síla nebo nižší daně.

Tato práce se věnuje lokalizačnímu rozhodování ve společnosti Telefónica O2. Teorie lokalizace nám vysvětlují chování ekonomických subjektů při rozhodování o umístění závodů nebo nové pobočky. Novodobé teorie vycházejí z klasických teorií lokalizace, pro pochopení novodobých teorií lokalizace a jejich závěrů je nutné zmínit se o „kořenech“ teorií lokalizace (klasických lokalizačních teorií). Dále budou popsány novodobé teorie lokalizace. Nakonec bude vybrána teorie lokalizace, která odpovídá lokalizačnímu rozhodování ve společnosti Telefónica O2 při provozu call center.

1.1 Klasické teorie lokalizace

Lokalizační teorie patří mezi regionální teorie, jsou vývojově nejstarší skupinou,² avšak jsou poměrně mladou teoretickou disciplínou mezi ekonomickými teoriemi. První zmínky o prostoru jako o „*ekonomickém činiteli*“ nalzáme v 15. století u merkantilistů, ti zkoumali problematiku mezinárodního obchodu. Mezinárodní obchod pojímali jako vztah prostorově oddělených ekonomických subjektů a vzdálenost (jeden z lokalizačních faktorů) byla chápána jako jeden z činitelů ovlivňující vztahy mezi ekonomikami jednotlivých zemí.³

Klasické teorie lokalizace pracují s dokonalou tržní konkurencí, jsou to: atomistické trhy, úplná informovanost nakupujícího i prodávajícího, dokonalá mobilita a tendence trhu dostávat se do rovnovážného stavu. Na základě těchto předpokladů se hledá optimální stano-

¹ „Locaro“ znamená umístit. Již první lidé se usídlovali v místech, kde byly dobré podmínky pro jejich přežití, tedy tam, kde byl dostatek potravy, v blízkosti řek, kde byl dostatek vody. Důležité pro ně a jejich „lokalizační rozhodování“ byly především přírodní podmínky.

² Sylabus: *Regionalistika a regionální rozvoj*. Slezská univerzita v Opavě, 2005, 200s.

viště, optimální lokalizace závodu. Podnikatelé se snaží maximalizovat cílovou funkci, k čemuž přistupují racionálně – „*homo oeconomicus*“.⁴ *Homo oeconomicus neboli člověk ekonomický je dnes převládajícím konceptem ekonomické antropologie. Vychází z předpokladu racionálně uvažujícího jednotlivce, který, veden egoistickými pohnutkami, hledá cestu k maximalizaci svého užitku.*⁵

V nejobecnějším pojetí je obsahem lokalizačních teorií nalezení základních, rozhodujících podmínek, pro umístění – lokalizaci – ekonomického subjektu. Protože tyto teorie vznikaly v období konce 18. a počátkem 19. století jsou založeny na předpokladech dokonalé konkurence.⁶ Nejprve se lokalizační teorie zabývaly především zemědělstvím, vyhodnocovaly vztah mezi způsobem využití dané zemědělské plochy a její vzdálenosti od střediskového místa. Touto teorií se zabýval například **J. H. von Thünen**, jeho lokalizační teorie patří k nejstarším klasickým teoriím lokalizace.

Teorie J. H. von Thüvena vychází ze situace ohraničeného trhu odbytu, které má jenom jedno centrum. Dle této teorie je pro lokalizaci rozhodující blízkost nebo vzdálenost odbytového trhu a s tím související náklady na dopravu.⁷ Zemědělství vytváří kolem centra (města, obce) prstence podle různého druhu využití půdy. Každý z prstenců je charakteristický svým druhem produkce. Lokalizace je zaměřena na maximalizaci pozemkové renty.

Tak, jak se postupně rozvíjel průmysl, zaměřovaly se lokalizační teorie na umístění průmyslových podniků. Každý průmyslový podnik chce maximalizovat svůj zisk. Kam umístit svůj výrobní závod nebo pobočku, aby bylo tohoto cíle dosaženo? Za zakladatele (tvůrce) ucelené klasické teorie lokalizace je oprávněně považován **A. Weber**, který vycházel z lokalizačních teorií svých předchůdců (J.H von Thüvena, W.Roschera a A.E. Schäfflera, kteří se jako první zabývali lokalizací průmyslových závodů). I Weberova teorie vychází z předpokladů dokonalé konkurence (poptávka ani tržní cena neovlivňuje lokalizační chování podnikatele, protože je všude stejná a jedna firma, nebo podnikatel ji nemůže ovliv-

³ Kolektiv autorů: *Regionální a municipální ekonomika*. VŠE v Praze. 2000. str.41-42.

⁴ Kolektiv autorů: *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Codex Bohemia Praha. 1998. str.47

⁵ T.Sedláček: *Ekonomie dobra a zla*. 65 pole Praha. 2009. str.19

⁶ V době vzniku prvních lokalizačních teorií tvořili trh malí výrobci, kteří jako jednotlivci nemohli ovlivnit cenu výrobku. Neexistovaly složité technologie, které by firmě přinesly konkurenční výhodu. Většího zisku bylo dosaženo pouze minimalizací nákladů na jednotku produkce.

⁷ Výukový materiál pro předmět : „*Teorie regionálního rozvoje*“, UTB Zlín, 2009

nit). Vycházel z teze, že podnikatel se rozhoduje pro lokalizaci v místě s nejnižšími výrobními náklady.⁸

A. Weber uvádí tři hlavní faktory při lokalizaci průmyslového závodu. Jsou to:

- dopravní náklady (ty Weber považuje za nejdůležitější)
- náklady na pracovní sílu
- spotřebitelské trhy (aglomerace)

Weber dělí přepravované materiály na ubikativní, ty svým četným výskytem neovlivňují lokalizační rozhodování, a na lokalizované náklady, které se vyskytují jen na některých místech a lokalizaci ovlivňují. Tedy nejlepší místo (dle Webera) pro lokalizaci firmy je místo s nejnižšími náklady (nejdůležitější jsou dopravní náklady). Dále Weber uvádí, že náklady na pracovní sílu, tedy mzdové náklady, mohou lokalizovat nově vznikající podnik do jiného místa, než je místo s nejnižšími dopravními náklady. To v případě, že „úspory na mzdových nákladech vztažených na jednotku produkce převyšují zvýšení dopravních nákladů přepočtu na jednotku produkce“⁹.

První z lokalizačních teorií se nezabývaly jen maximalizací zisku v zemědělství, nebo v průmyslu, ale i problematikou a využitím území ve městě. Prvním z těchto modelů byl koncentrický model, jehož autorem je **William Alonso**.¹⁰ Zabývá se otázkou, jak jsou uvnitř městského regionu rozloženy různé aktivity.¹¹

Základem Alonsova modelu je předpoklad, že všechny činnosti jsou soustředěné do městského centra, tam domácnosti nakupují své zboží, uspokojují své potřeby. Domácnosti, které bydlí v blízkosti městského centra (lokalizují se v blízkosti centra) mají sice nižší náklady na dopravu, ale vyšší náklady na bydlení. (Bydlení v blízkosti centra velkých metropolí je nákladnější i v dnešní době.) Z toho vyplývá, že intenzita ekonomického využití města zpravidla roste blíže k centru. Williamsův model vychází z předpokladu dokonalého fungování trhu a vyznačuje se monocentričností (město se rozvíjí na homogenní pláni, bez

⁸ Kolektiv autorů: *Regionální a municipální ekonomika*. VŠE v Praze. 2000. str.43

⁹ Kolektiv autorů: *Regionální a municipální ekonomika*. VŠE v Praze. 2000. str.44

¹⁰ Tento model představuje aplikaci von Thünenova modelu

¹¹ Kolektiv autorů: *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Codex Bohemia Praha. 1998. str. 113

jakýchkoliv překážek) a vysvětluje, proč mají města tendenci vytvářet kolem centra tzv. prstence (monofunkční zóny)¹².

Na Alonsův model navazují další teorie, které jsou označovány jako *tradiční modely vnitřní struktury města*. Například sektorový model (základem je vliv zejména hlavních komunikačních os, dnes například dálnice) jehož autorem je **H. Hoyte** nebo polycentrický model (ve velkých městech vznikají vedle hlavních center také centra sekundární) jehož autory jsou **Harris a Uhlmann**.¹³

1.2 Koncepty monopolistické konkurence

S rozvojem průmyslu, nástupem nových technologií v první polovině 20. století, došlo i k zpochybnění lokalizačních teorií a modelů, které byly postaveny na předpokladech dokonalé konkurence. V nedokonalé konkurenci se již předpokládá, že firma nebo podnikatel může ovlivnit cenu svého výrobku i celé produkce. Se vzrůstem konkurence dochází k tomu, že někteří kupující nevědí, že existuje levnější prodávající, změna prodávajícího nebo kupujícího znamená i zvýšené náklady.¹⁴

Jedním z představitelů směru orientujícího se na maximalizaci zisku je pak **T. Palander**, který poprvé využívá časové analýzy vzhledem k existenci procesu prostorové koncentrace a vzájemné konkurence.¹⁵ Pallander říká, že cena produkce je určena tržní pozicí prodávajícího a také velikostí prostoru, nebo trhu, který ovládá (dochází k určité míře monopolizace). Toho může výrobce dosáhnout unikátností svého výrobku (výrobek neprodukuje nikdo jiný) nebo ovládnutím prostoru (v daném prostoru nejsou žádní další výrobci stejného výrobku a nakupující musí tedy daný výrobek nakupovat jen u jednoho prodejce). Tento model je v praxi málo pravděpodobný. Výrobci spíše využívají odlišnost svého výrobku a využívají umístění své pobočky blíže k zákazníkům nebo svým dodavatelům.

¹² Alonsův model může vysvětlit preferenci bydlení různých sociálních skupin ve městě, nebo lokalizaci různých ekonomických aktivit ve městě. Nejbližší centru se lokalizují služby, protože ty potřebují jen malou plochu pro svoji činnost, dále od centra bývá lokalizován průmysl, ten potřebuje pro svoji činnost větší plochu než služby, a na okraji města je lokalizováno zemědělství.

¹³ Tato teorie odráží nástup suburbanizace a dezurbanizace a také rozvoj automobilové dopravy.

¹⁴ Výukový materiál pro předmět : *Teorie regionálního rozvoje*, UTB Zlín, 2009

¹⁵ Kolektiv autorů: *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Codex Bohemia Praha. 1998. str.59

Hoover zase vyšší zisky při lokalizaci hledá v "napojení" průmyslového závodu na základní výrobní činnost v dané oblasti (tzv. úspory z implantace).¹⁶

Další významnou teorii lokalizace vytvořil **A.Lösch**, který zaměřil svoje zkoumání regionálních aspektů lokalizace z mikro do makropolohy. Lösch se ve své teorii snaží vysvětlit, že zájmy jednotlivých firem a zájmy celého národního hospodářství při lokalizaci se zpravidla neshodují. Ve svých úvahách vychází z mikroekonomického hlediska, ale postupně dochází k názoru: ...*“že volbu umístění neovlivňují jen minimální dopravní náklady, ale že je determinována maximálním ziskem, jenž je dán velikostí trhu.”*¹⁷

Podle A. Lösche je: ...*“základním motivem lokalizace individuálních kapitálů zisk a determinujícím lokalizačním faktorem trh se všemi zákonitostmi jeho fungování”*.¹⁸ Lösch dochází k závěru, že každé celkové hospodářství je determinováno jak vzájemným působením jednotlivých kapitálů, tak i odlišnými podmínkami, ve kterých se nachází jednotliví podnikatelé. Dochází tedy ke střetům různých zájmů a z nich vyplývají prostorové disparzity v jednotlivých regionech.¹⁹ Podle Lösche je hlavním lokalizačním faktorem odbytový trh a vedlejšími lokalizačními faktory jsou minimalizace nákladů na dopravu²⁰, práci a minimalizace aglomeračních nákladů.

Otázkou, jak dosáhnout určitého monopolního postavení na trhu se zabýval i **Hottelingův model**. Jeho model se snažil dokázat, že i malé firmy se snaží dosáhnout určité monopolizace na trhu, třeba tím, že mají monopolní postavení na určitém malém území.

1.3 Poválečné lokalizační teorie

Na práce svých předchůdců, především A. Webera a A. Lösche navázal v poválečném období **Walter Isard** (patří do tzv. poválečného proudu). Jeho práce syntetizovala poznatky

¹⁶ <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/vysokosk/usek4.html>

¹⁷ Sylabus: *Reginalistika a regionální rozvoj*. Opava, Slezská univerzita v Opavě, s.28.

¹⁸ Kolektiv autorů: *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Codex Bohemia Praha. 1998. str.61

¹⁹ Lösch uvádí podmínky za kterých dochází k prostorové rovnováze v daném regionu, jsou to: a) snahou každé firmy je dosáhnout maximálního zisku b) každá firma má svoji tržní zónu, v níž má monopolní postavení, přičemž celý prostor je plně využitý c) žádná firma nedosahuje mimořádného zisku, cena výrobků je rovna průměrným výrobním nákladům d) rozměry každého trhu jsou co nejmenší, protože kdyby se tržní zóna jedné firmy nekontrolovatelně rozšířila, mohla by tato firma dosahovat nepřiměřeného – mimořádného – zisku e) hranice mezi sousedními trhy tvoří čáry indiference – spojují místa, kde mají dvě nebo i více firem stejné možnosti si navzájem konkurovat.

z teorie lokalizace i regionálních teorií a integroval je do regionální vědy (Regional Science). W. Isard použil ke své práci tehdy nové abstraktní matematickoekonomická schémata, modely a také počítačové techniky. Pro Isarda je dopravní vstup rovnocenný ostatním výrobním vstupům tedy kapitálovým, pracovním. Walter Isard je považován za zakladatele regionální vědy.²¹

W. Isard se také, společně s **Wassilyem Leontiefem** podílel na regionalizaci input-output analýzy. Input-output analýza se využívá k pochopení ekonomických vazeb uvnitř regionu. Zabývá se vztahy mezi jednotlivými výrobami, službami, případně domácnostmi v daném regionu. Input-output analýza je datově velmi náročná.

1.4 Polarizační teorie

Polarizační teorie jsou výsledkem podrobných empirických výzkumů, zkušeností výzkumníka nebo případových studií, z tohoto důvodu jsou polarizační teorie méně abstraktní. Jsou založené na induktivním přístupu.

Zakladatelem této teorie – polarizační teorie - byl **F. Peroux**, tato teorie hovoří o teorii dominující ekonomiky v prostorové struktuře. Každá země, se podle Peroux skládá z prosperujících ostrůvků – míst, a dále z míst „prázdných“ (stagnující ekonomický prostor). Z prosperujících míst proudí do jejich okolí ekonomický růst. Okolo každé jednotky se vytvoří tzv. *silové pole*, je to prostor, v němž realizuje firma svoje rozhodnutí. Centrem silových polí jsou jednotky nazývané ekonomické póly. Ekonomickým polem může být jednotka (firma nebo závod), která: rozsahem své produkce převyšuje výrobu ostatních firem ve svém okolí, má negociační schopnosti (tedy schopnost vykonávat tlak na své okolí) a povahou svých činností je předurčena sehrávat vedoucí roli v ekonomice daného regionu.²²

²⁰ S rozvojem mobilní elektrické energie souvisí snížená role nákladů na dopravu.

²¹ Na regionální vědu navazuje „nová ekonomická geografie“, která už pracuje s nedokonalou konkurencí, s externalitami a také zohledňuje význam historie.

²² „Přeměna firmy na pól růstu je mj. determinovaná existencí okolí schopného přijímat impulsy pólu růstu. Existence vazeb v silovém poli má za následek vznik indukovaných efektů; tyto efekty vznikají jak po proudu (např. změny v hutnictví zasahují do strojírenství, spotřebního průmyslu i konečné spotřeby), tak i proti proudu (změna struktury spotřeby se promítne do výrobních procesů). Přitažlivá síla pólu je determinovaná

Perroux dělí odvětví na hnaná a hnací. Hnací odvětví jsou odvětví, která mají silný a rychlý ekonomický růst a mají významnou velikost (jako příklad můžeme uvést automobilový průmysl). Mají schopnost generovat poptávku. „*Odvětví se stává hnací, pokud v něm mohou podnikatelské subjekty realizovat interní a externí úspory.*“²³ Vliv hnacího odvětví má však i negativní důsledky pro okolí, může například odebírat výrobní faktory dalším odvětvím.

Na teorii Perrouxe navázal svojí teorií **J. R. Boudeville**, podle něj se tato teorie nedá uskutečnit bez aktivních hospodářských zásahů státu.²⁴

Na Perrouxe navázal také **Gunnar Myrdal**. Teorie G. Myrdala hovoří o tom, že volná hra tržních sil zpravidla nevede ke zmírnění, ale spíše naopak k prohlubování meziregionálních diferencí.²⁵ Interakci mezi regiony dělí do dvou základních efektů: „rozšiřující“ a „stahující“ efekty. Firmy se lokalizují do vybraných regionů a center, tím dochází k rozvoji celé aglomerace a tím k sobě přitahují další podnikatelské aktivity – vzniká tzv. „*koncentrační efekt*“. To, že v zaostávajících regionech jsou značné zdroje jak pracovních sil, tak i surovin nebo energie, nemůže vyvážit tento koncentrační efekt. G. Myrdal dochází k závěru, že bez zásahu státu není možno uskutečnit (a to ani s pomocí nejdokonalejší teorie) hlubší změny v lokalizaci, rozmístění výrobních sil.²⁶

Dalším pokračovatelem F. Perrouxe byl i **Alfred O. Hirschman**. Ten dělí interakci mezi regiony do „přeskakujících efektů“ a „stahujících efektů“. Přeskakující efekty, zahrnují všechny mechanismy, které vedou k rozšiřování rozvojových impulsů do sousedních regionů – tím ho prostorově šíří. Stahující efekty naopak do svého okolí přenášejí negativní

především nabídkou externích úspor firmám lokalizovaným v jeho silovém poli.“ Výukový materiál pro předmět : „*Teorie regionálního rozvoje*“, UTB Zlín, 2009

²³ Výukový materiál pro předmět : „*Teorie regionálního rozvoje*“, UTB Zlín, 2009

²⁴ Podle Boudevilla je působnost pólů diferencovaná v závislosti na jejich hierarchii: a) centrální města zastoupená malými a klasickými středními městy orientujícími se zejména rozvoj terciární sféry, b) póly růstu - průmyslová města s diverzifikovanou strukturou ekonomiky, jejichž růst je generovaný vnějšími vlivy, c) póly rozvoje - velké městské aglomerace s diverzifikovanou strukturou ekonomiky a se zastoupením odvětví schopných generovat růst v okolí, d) póly integrace představující obrovské zóny růstu zabírající více městských systémů a vyvolávající evoluci prostorové struktury země.

²⁵ <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/vysokosk/usek4.html>

²⁶ Upozornil na princip kruhové příčinnosti prostorových nerovností, podle níž jakákoliv výhoda (předpoklad, přednost) ekonomického regionu vyvolává řetěz následků, na základě kterých dochází k rozvinutí prvotních výhod (předpokladů, předností) a naopak nepříznivý předpoklad (podmínka) může dlouhodobě vývoj regionu brzdit

efekty a tím ho brzdí v ekonomickém rozvoji (zhoršení životního prostředí, odchod pracovních sil, apod.). Poměr těchto dvou efektů nám poté určí, jestli jsou efekty pro daný region pozitivní nebo negativní. A. Hirschman, na rozdíl od G. Myrdala, předpokládá, že převládají pozitivní efekty.

G. Myrdal i A. Hirschman říkají, že cílem regionální politiky by mělo být vyrovnávání rozvojových regionálních rozdílů (posílit vyrovnávací efekty a oslabit polarizační efekty).

Polarizační teorií dále rozpracovávali **J. Boudevill**, **J. Paelinck** nebo **L. E. Davin**, v tzv. francouzsko-belgické škole (někdy je nazývána jako francouzská škola rozvojové teorie). Tato rozvojová teorie se soustřeďuje na město nebo aglomeraci, které považuje za centrum růstu. Ve městě se realizuje poptávka po službách a činnostech a tím k sobě přitahuje okolní rozvoj v území a přitahuje k sobě i obyvatele. Pokud dojde k ekonomickému růstu a rozvoji, zvyšuje se poptávka a tím roste centrum, které následně ovládá stále větší část regionu (za předpokladu, že region je dobře dopravně napojen). Centrum pak přitahuje kapitál i pracovní sílu.

Podle této teorie je možné dělit polarizaci do čtyř typů:

- polarizace technická – projevuje se přitažením firem, které s hnací jednotkou spolupracují
- polarizace příjmová – projevuje se lokalizací nových firem nebo i rozšiřováním stávajících firem. Dochází k nárůstu počtu obyvatel, zvýší se zaměstnanost a tím narůstá koupěschopná poptávka
- polarizace psychologická – projevuje se především podnikatelskou atmosférou, optimismem podnikatelů i pozitivním očekáváním ekonomického růstu v regionu
- polarizace geografická – projevuje se prostorovou koncentrací aktivit i obyvatelstva, intenzivním využíváním pozemků, mnohdy však vede ke zhoršování životního prostředí²⁷

²⁷ Kolektiv autorů: *Regionální a municipální ekonomika*. VŠE v Praze. 2000. str.63

1.5 Lokalizační teorie služeb

I lokalizační teorie služeb, obdobně jako polarizační teorie jsou založeny na empirickém pozorování. Lokalizační teorie služeb berou však v úvahu i geografickou analýzu, a dle svého vzniku patří spíše do oboru geografie než ekonomie (můžeme mluvit o interdisciplinilitě výzkumu regionálního rozvoje).

Walter Christaller je autorem teorie centrálních míst. Teorie centrálních míst zkoumá vztahy mezi centrálními místy a jejich zázemím. Jeho teorie se snaží vysvětlit, proč jsou v daném místě poskytovány určité druhy služeb, které nejsou poskytovány jinde, na jiném místě. Obyvatelé potřebují určité druhy služeb. Pokud obyvatelé bydlí v malém sídle, ne všechny druhy služeb mají v blízkosti tohoto sídla a za některými službami musí dojíždět do blízkých středisek. Čím častěji obyvatelé malého sídla potřebují určitý druh služeb, tím více se poskytování těchto služeb lokalizuje v blízkosti jejich sídla. W. Christaller rozdělil služby do tří skupin: první skupinou jsou služby základní, které uspokojují běžné potřeby, druhým typem jsou vyšší služby, které uspokojují občasné potřeby a třetím typem jsou služby nejvyšší, které uspokojují potřeby sporadické (jako klíčové vidí Christaller zásobování, sporadickou službou může být například kultura, je obvyklé, že za kvalitním, například divadelním představením, dojíždíme do větších měst). Každé centrum, ve kterém obyvatelé realizují své potřeby, má svoji sféru vlivu. Význam centra nezávisí nejen na počtu jeho obyvatel, ale i na počtu obyvatel v jeho zázemí. Z plnění určitých funkcí pro zázemí se vytváří tzv. významový přebytek města.²⁸ V regionální ekonomice, dle této teorie, funguje jedno centrum a kolem něho pak další menší. Teorie centrálních míst pracuje s pojmy:

- tržní zóna – je vymezena vzdáleností, na kterou je obyvatelstvo ochotno dojíždět za danou službou, je to určitý limit, který pokud je překročen vede k tomu, že lidé hledají jiné místo, kde by mohli službu nakoupit

²⁸ Výukový materiál pro předmět : „Teorie regionálního rozvoje“, UTB Zlín, 2009

- prahový počet obyvatelstva – je to minimální počet obyvatelstva, který je nezbytný pro to, aby daná služba mohla být efektivně zabezpečována²⁹

Werner Sombart je autorem teorie městotvorných a městoobslužných služeb. Sombart zvolil ekonomický přístup k lokalizaci služeb. Dělí města na vnitřně orientovaná, která zajišťují služby pro vlastní obyvatele, a města vně orientovaná, která poskytují služby nejen pro vlastní obyvatele, ale i další služby poskytované pro okolí jako jsou bankovní služby, kultura, sport.³⁰

1.6 Behaviorální přístup

Behavioralismus byl novým směrem nejen v lokalizačních teoriích. Čím byl behaviorální přístup v lokalizačních teoriích jiný? Behaviorismus zpochybňuje plně racionální chování nejen jednotlivců, ale i firem. Neoklasická škola přistupovala k člověku jako k „*homo economicus*“ tedy jako k člověku, který se snaží maximalizovat svůj užitek.³¹ Tento užitek je dán především velikostí jeho spotřeby. Behaviorální přístup toto odmítá. Tvrdí, že člověk by se měl chovat jako „*homo satisfandus*“, tedy člověk by měl mít nejen užitek z práce, ale i dostatek času na spotřebu svého užitku. Neplatí tedy, že čím víc vydělávám peněz, tím jsem šťastnější. Behaviorální teorie jsou sice blízké neoklasickým teoriím, ale obsahově jsou velmi odlišné. Behavioristé při zkoumání lokalizačních rozhodování, „*nezkoumají, jak by se firmy měly chovat, ale zkoumají, jak se firmy chovají v reálných podmínkách.*“³² Své závěry odvozují od empirických pozorování, které zobecňují (induktivní přístup). Behavioristé popisují lokalizační chování podniků a poté své pozorování propojují s podnikovými charakteristikami a především s vysvětlujícími faktory. Říkají, že do procesu lokalizačního rozhodování ve velkých společnostech (korporacích) vstupují například preference manažerů, kteří v lokalizaci (např. nové pobočky, nebo i celého podniku) upřednostňují místa, ke kterým mají nějaký osobní vztah, mají tam přátele, rodinu, nebo dané místo dobře znají, mají k němu nějaký osobní vztah.

²⁹ Kolektiv autorů: *Regionální a municipální ekonomika*. VŠE v Praze. 2000. str.57

³⁰ Pro určení střediskovosti služeb je možné využít výpočet přebytku významu, index centrality nebo gravitační model.

³¹ Výchovný materiál pro předmět : „*Teorie regionálního rozvoje*“, UTB Zlín, 2009

Podle behavioristů jsou podniky velmi zřídka schopny využít při lokalizaci optimalizační propočty. Tyto propočty často nahrazují rutinou, zkušeností, nebo velmi zjednodušenými postupy. Tyto postupy se nazývají heuristika.

Heuristika – nebo-li heuristická lokalizace je řešení, kdy nehledáme optimální řešení lokalizace, ale hledáme akceptovatelné řešení lokalizace.³³ Jedná se o tyto postupy³⁴:

- stupňovité lokalizační rozhodnutí (nejprve zvolíme zemi, následně vybereme vhodný region a v tomto regionu hledáme vhodné místo (lokalitu) pro svoji investici)
- soustředění se na mimořádně důležité faktory (rozhodujeme jen o faktorech, které považujeme za důležité pro lokalizaci)
- hledání uspokojivé lokality (nejprve se vybere kritérium pro lokalitu, abychom ji mohli akceptovat, a poté vybereme první lokalitu, kterou můžeme akceptovat)
- minimální požadavky na lokalizační faktory (nejprve stanovíme u každého lokalizačního indikátoru minimální hodnotu a danou lokalitu posuzujeme pouze v případě, že dosahuje alespoň minimální hodnoty všech faktorů. Lokalizační faktory neposuzujeme komplexně.)
- napodobování (vybíráme lokalitu, kde jsou již jiné podniky úspěšné)

Dalším významným tématem, kterému se behavioristé věnují, je otázka informovanosti podniků při lokalizačním rozhodování. O schopnosti racionálně plánovat při lokalizaci rozhoduje zejména kvalita a kvantita informací, které mají firmy k dispozici. Nejen informace jsou důležité, ale i schopnost tyto informace zpracovat a racionálně je využít. Právě velké podniky mají (proti menším firmám) nepochybnou výhodu v možnosti zpracovávat velké množství informací z globalizovaného světa a následně diversifikovat svoji činnost do vybraných (vhodných) míst.

³² Kolektiv autorů: Úvod do regionálních věd a veřejné správy. Codex Bohemia Praha. 1998. str. 48

³³ Heuristické řešení může mít ekonomicky smysl v případě, kdy optimální výpočet by vyžadoval vysoké náklady na čas, zdroje nebo informace.

³⁴ Ježek J.: *Prostorová a regionální ekonomika*. Fakulta ekonomická ZČU, Plzeň, 1999, str. 50 – 51.

Z výše uvedeného vyplývá, že významným behaviorálním tématem je odlišné chování podniků dle jejich velikostí. Jinak se budou chovat malé a jinak střední podniky. Odlišnosti v chování malých a středních podniků jsou:³⁵

- malé podniky mívají většinou jen jednu pobočku (jedno stanoviště) zatímco velké podniky vyhledávají aktivně svoje stanoviště tak, aby splňovalo jejich cíle
- v malých podnicích je lokalizační rozhodování výsledkem působení okolí, tedy jejich rozhodování je spíše pasivní. Podnikatelé se přizpůsobují místu, kde žijí. Lokalizační rozhodování činí drobní podnikatelé většinou jen při zakládání podniku a své stanoviště jen zřídka mění
- malým podnikům se lokalizační problém často jeví jako nedůležitý, veškerou svoji energii věnují na řešení každodenního provozu
- malé (a většinou ani střední podniky) nemají žádné specializované oddělení pro zpracovávání informací, informace čerpají jen ze svého okolí

Přestože drobní podnikatelé nevěnují lokalizačnímu rozhodování velkou pozornost, má rozhodnutí o lokalizaci podniku pro jejich úspěch v podnikání zásadní význam. Malí podnikatelé jsou značně závislí na lokalitě i regionálních podmínkách (dostupnosti pracovní síly, potřebné kvalifikace pracovní síly, hustota dodavatelů, možnosti odbytu atd.).

1.7 Institucionalismus³⁶

Koncem 19. Století (v devadesátých letech) vzniká v lokalizačních teoriích nový směr – institucionalismus. Institucionalismus vychází z behaviorálního přístupu. Tento směr – institucionalismus - chápe instituci jako určité společenské uspořádání, nebo pravidlo, které reguluje vztahy mezi jednotlivci i společenskými skupinami. Instituce mohou být zažité normy chování, zvyky, ale můžeme chápat instituce jako korporace, odbory, různá sdružení podnikatelů, stát, apod. Pokud instituce přestávají vyhovovat novým potřebám

³⁵ Ježek J.: *Prostorová a regionální ekonomika*. Fakulta ekonomická ZČU, Plzeň, 1999, str. 76 - 77

³⁶ Výukový materiál pro předmět : „*Teorie regionálního rozvoje*“, UTB Zlín, 2009

musí se buď adaptovat, nebo uvolní místo novým institucím. Mluvíme pak o „evoluci institucí“.

Institucionalismus se snaží zařadit ekonomické chování jedinců do společenského a kulturního kontextu. Říká, že podnik nebo firmu řídí především manažeři a ti mají mnohdy rozdílné zájmy od skutečných vlastníků firem. Z toho vyplývá, že manažerské rozhodování ovlivňuje proces lokalizace podnikatelských aktivit. Trh tedy nerozhoduje ani o rozmístění zdrojů ani o investicích. Institucionalismus řeší především praktické otázky.

Zakladateli tohoto směru jsou: **John Rogers Commons** a **Thorstein Veblen**. Jejimi pokračovateli byli **W. C. Mitchell**, **J. M. Clark**, **G. C. Means**, **K. Polanyi**, **J. A. Hobson**, **G. Myrdal** a **J. K. Galbraith**.

Institucionalisté nemají jednoznačný názor na instituce a jejich roli ve společnosti. Veblen například tvrdí, že instituce jsou iracionální a omezují lidskou kreativitu. Naopak Commons a Polanyi tvrdí, že instituce vyrovnávají nestabilní trh a vytváří žádoucí stabilitu ekonomiky i celé společnosti. Jejich metodou zkoumání je empiricko-induktivní metoda.

Institucionalisté nesouhlasí se současným vlastnickým systémem, uvažují o možných společenských změnách, které povedou k lepšímu rozdělování důchodů a tím k většímu společenskému prospěchu. Z toho, co bylo napsáno, vyplývá, že institucionalisté vyžadují ochranu malých podnikatelů a farmářů proti velkým podnikům (korporacím), nátlakovým skupinám, ochranu pracujících jednotlivců ale i ochranu spotřebitelů. Tuto ochranu by měl poskytovat stát, protože trh tyto problémy nevyřeší.³⁷

Z ekonomického hlediska institucionalisté tvrdí, že spotřebitel není suverénem na trhu. Trh je podle nich nástrojem optimální alokace, trh je společenskou institucí. Institucionalisté říkají, že i celá ekonomika je pouze institucionálním uspořádáním.

T. B. Veblen uvádí, že bohatství a nadměrná spotřeba se stává měřítkem úspěchu, přičemž úspěchem by měla být především tvůrčí práce. Veblen tímto svým postojem kritizoval především americký materialismus.

³⁷ Jejich přístup byl brán v úvahu při reformách („New Deal“) prezidenta USA F.D. Roosevelta

Na Veblena navázal **G. C. Means** ve své práci, ve které se věnoval dominantní úloze velkých korporací v americké ekonomice, ukazuje na oddělení vlastnictví podniku a jeho řízení (manažery). Toto rozdělení dle Meanse napomáhá koncentraci majetku. Podle něj už vlastníci společnosti nemají rozhodovací pravomoci ve svých rukách a nejsou schopni ekonomické toky ve firmě kontrolovat. Toto ekonomické rozhodování přechází do rukou manažerů, jejichž zájmy se mohou lišit od zájmů vlastníků firmy. Means se také zabýval tržními cenami. Říká, že tržní ceny v ekonomice, kde mají korporace velkou váhu, již nemohou plnit svoji funkci. Tedy tržní ceny již neurčují co se bude vyrábět a v jakém množství. Z uvedeného vyplývá, že tržní ceny diktují velké korporace a trh nemůže rozhodovat o investicích ani o alokaci.

Otázky spojené s lidským rozhodováním řešil další představitel institucionalismu **J. M. Clark**. Lidé (spotřebitelé) se ve svém rozhodování řídí především zvyky a konvencemi, které přejímají z okolí. Rozhodování spotřebitelů v nemalé míře ovlivňuje reklama. Clark se snažil vysvětlit, čím jsou způsobeny hospodářské cykly. Podle Clarka je to principem akcelerace, který vyjadřuje *závislost investic na očekávané změně produkce, kdy již snížení (zvýšení) růstu vyvolává absolutní pokles (růst) fixních investic.*³⁸

Právnímu směru v institucionalismu se věnoval **John R. Commons** a ten je také považován za jeho zakladatele. Commons říká, že hlavní úlohou státu je koordinace protichůdných ekonomických zájmů. Stát se snaží spravedlivě řešit rozpory mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, mezi výrobcí a spotřebiteli apod. Commons rozlišuje podnik a firmu, podnik optimalizuje výrobní postupy, zatímco zájmem firmy je maximalizace zisku (tyto cíle ale nemusí být v rozporu). Cena výrobku vzniká při vyjednávání mezi účastníky.

Na své předchůdce navázal v poválečném období **J. K. Galbraith**. Ten zavedl pojem technostruktura: což je skupina skládající se z profesionálních manažerů, ti tvoří společenskou elitu a mají dostatek síly na to, aby dokázali přesvědčit stát, aby jednal v jejich prospěch. Technostruktura, tedy manažeři, se jen omezeně řídí zájmy vlastníků (obdobně jako to tvrdí Means). Cílem manažerů – technostruktury – je růst její moci i prestiže, a protože vlastníci mají jen malý vliv na rozhodování korporací, stává se růst hlavním cílem korporací.

³⁸ Výukový materiál pro předmět : „Teorie regionálního rozvoje“, UTB Zlín, 2009

Tato touha po neustálém růstu a zvětšování vlivu korporací (a to i v politickém smyslu) vede k vytěsňování malých podnikatelů, kteří jsou vůči velkým korporacím téměř bezbranní. Galbraith tvrdí, že řešením je zásah státu, tedy, že technostruktura by neměla stát ovládat.

Institucionalisté odmítají matematizaci ekonomie. Podle nich matematizace ekonomie odvádí od podstaty problému.

1.8 Teorie Klastřů

Jak se pozná co je to klastř? Základním prvkem výzkumu je samotná identifikace klastřů. Do současné doby není stanovena obecně a jednoznačná přijímaná metodologie, která by byla unikátní jen pro problematiku klastřů. Nejvíce (a tradičně) se používá měření koncentračních procesů (koncentrační analýza) nebo input-output analýza. Pro prvotní identifikaci klastřů se nejčastěji používá (kromě kvantitativních metod) kartografické zobrazení. Z kartografického zobrazení hned vidíme koncentraci (polarizaci) firem. Pro identifikaci klastřů je vhodné použít kombinaci několika metod.

Teorii klastřů se věnovali **Porter, Roelandt, Hertog, Bergmen, Feser**. Každý z nich defíje pojem klastry. Co je možné si představit pod pojmem klastry?

Mohou to být: ³⁹

- vzájemně provázaná odvětví soustředěna geograficky na vymezeném území. Firmy, které jsou součástí klastru, mají konkurenční výhodu v tom, že mohou využívat všech lokalizačních faktorů v jejich blízkosti
- podle M. Portera: je klastř geografické soustředění vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů poskytovaných služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jako jsou univerzity, agentury nebo obchodní sdružení různých směrů, které spolu nejen soutěží, ale i spolupracují

³⁹ Skokan, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji..* Ostrava: Repronis, 2004

- Roelandt – Hertog říkají, že klastry připomínají výrobní sítě firem, které jsou na sobě silně vzájemně závislé a zároveň jsou tyto firmy mezi sebou propojené v rámci výrobního řetězce, který vytváří přidanou hodnotu⁴⁰
- Bergman- Feser si všímají, že klastry jsou pro obchodně-výrobní firmy významným prvkem (pro jejich konkurenceschopnost), protože v klastrech se spojují dohromady: používané technologie, společní zákazníci, odběratelské a dodavatelské vztahy, skupiny pracovních sil nebo distribuční kanály

Z toho, co bylo uvedeno výše vyplývá, že firmy, které jsou součástí klastru mají lehčí přístup při hledání svých obchodních partnerů, lehčí přístup k financím, lehčí přístup k získávání plně kvalifikovaných pracovníků. Členstvím v klastru také firma získává určité prestižní postavení na trhu. Firmy tedy členstvím v klastru získávají zásadní výhody před konkurencí.

Při koncentraci ekonomických aktivit, tak jak k tomu dochází uvnitř klastru, dochází k tzv. aglomeračním efektům, tedy k aglomeračním úsporám, (nebo aglomeračním nákladům).

Příkladem aglomeračních úspor je například větší trh práce, který vzniká při geografické koncentraci firem. Pracovníci tak mají motivaci získávat pracovní specializaci přímo pro daný klastr. Pro firmy to znamená možnost získat pracovníky přímo podle svých potřeb, nemusí tak najímat pracovníky, kteří mají jen příbuznou specializaci a vynakládat finanční prostředky na jejich další zaškolení na potřebnou úroveň.

Příkladem aglomeračního nákladu je například vyšší cena práce kvalifikované pracovní síly.

„Aglomerační efekty dělíme na ty, které vznikají uvnitř firmy (interní) a na ty, které vznikají vně firmy (externí). Příkladem interních efektů jsou výnosy z rozsahu. Externí efekty se dělí na lokalizační (vnikají uvnitř jednoho oboru) a na urbanizační (ty vznikají mezi podniky v jednotlivých oborech).“⁴¹

⁴⁰ V některých případech zahrnují klastry také strategické aliance s univerzitami, dalšími službami pro podniky, výzkumnými ústavami a zákazníky.

⁴¹ Ježek J.: *Prostorová a regionální ekonomika*. Fakulta ekonomická ZČU, Plzeň, 1999. str. 95-96

Investoři, kteří uvažují o umístění své nové pobočky, často berou v úvahu aglomerační efekty (např. při rozhodování o lokalizaci japonského automobilového průmyslu v USA).

1.9 Další teorie

K dalším „klasickým“ teoriím zabývajícími se lokalizací patří:⁴²

- **teorie exportní základny:** uvádí, že dynamizujícím faktorem růstu regionu je export, dynamizující jsou tedy ta odvětví, která mají odbyt své produkce především za hranicemi regionu⁴³
- **teorie sektorové základny:** dělí všechny činnosti do sektorů, a to sektoru primárního, sekundárního, terciálního a kvartelního. V prvním dynamickém období ekonomického růstu daného regionu rostou především primární odvětví, teprve později dochází k rozvoji zpracovatelských odvětví, tedy sektorů terciálního a kvartelního.⁴⁴
- **teorie ekonomické základny regionu:** všechny aktivity, které v daném regionu probíhají, dělíme na základní (spotřeba mimo region) a nezásadní (spotřeba uvnitř regionu), přičemž poměr aktivit se nemění, když vzroste základní aktivita tak klesne nezásadní aktivita a naopak
- **teorie regionálního multiplikátoru:** tato teorie vychází z poznatku, že když se v ekonomice změní jedna proměnná tak dochází ke změně všech ostatních proměnných, které, jsou závislé na proměnné veličině, jež se změnila. Tyto následné reakce se pak několikrát opakují, multiplikují, ale jejich účinek je postupně menší. Z výše uvedeného vyplývá, že regionální multiplikátor nám pomáhá odhadnout „celkovou změnu v regionální ekonomice vyvolanou určitým impulsem“⁴⁵ Převážně bývá takovým impulsem zvýšení zaměstna-

⁴² Kolektiv autorů: *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Codex Bohemia Praha. 1998. str. 62 - 70

⁴³ Na vývoji ekonomiky vyspělých států je možno jednoznačně prokázat vztah mezi dynamikou růstu a dynamikou exportu. Exportem si země vytvářejí předpoklady pro vlastní růst, současně však vyvolávají psychologii důvěry, čímž u importérů vyvolávají sklon k novým objednávkám a trvalejším a komplexnějším mezinárodním vazbám

⁴⁴ Podle této teorie je míra zaměstnanosti v terciálním, případně kvarterním až kvinterním sektoru měřítkem rozvinutosti regionu. Odvětví terciálního a kvarterního sektoru je možno z pohledu vlivu na ekonomický růst členit na hnací, jež bezprostředně ovlivňují dynamiku růstu (řídící činnosti, doprava, rozvoj informatiky apod.), hnané (obchodní aj. služby) a neutrální (např. obrana, bezpečnost).

⁴⁵ <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/vysokosk/usek4.html>

nosti. Lidé mají více peněz, zvýší se jejich příjmy, příjmy vydávají za zvýšený nákup dalších statků, což zvýší poptávku po zboží, na což reagují obchodníci zvýšením své nabídky, k tomu potřebují zvýšit počet zaměstnanců.....atd. Výdaje jedněch se stávají příjmem druhých a tato situace se několikrát multiplikuje. Úkolem regionálního multiplikátoru je určit konečný efekt původního impulsu (regionální multiplikátor nám tedy říká, kolikrát se původní impuls znásobí).⁴⁶

- **teorie pracující s přidanou hodnotou:** tvůrcem byl **Hayter**. Tato teorie vychází z dělby práce z polarizace pracovní síly (vedení společnosti se lokalizuje v centrech měst, zatímco dělníci na periférii města). Tato teorie je často spojována s „fordismem“.
- **teorie kumulativních změn:** předpokládá, že firmy chtějí využít aglomeračních úspor a proto se lokalizují blízko sebe. Tím dochází k prostorové koncentraci firem (ekonomických subjektů) do tzv. *jádrových regionů*.⁴⁷ Pracovní síly mají tendenci migrovat z okrajových regionů do jádrových regionů – to může mít negativní vliv na okrajový region. Periferní regiony tím v podstatě úvěrují jádrové regiony a dochází k jejich vyliďňování⁴⁸
- **teorie urbanizace a aglomerace:** podstatná část obyvatelstva ve vyspělých zemích se koncentruje do měst, městských sídel. Ve městech tvoří ekonomickou základnu především průmysl protože *„urbanizace a industrializace jsou dveřmi, stránkami téhož procesu, obecně platí, že aglomerace zvyšuje ziskovost ekonomiky z externích úspor“*⁴⁹
- **teorie difuze inovace:** difuzí rozumíme zavedení nějakého nového prvku, nějaké inovace a jeho následné rozšíření do celého systému (nebo jen do určité části). Jako první tuto teorii aplikovat **T. Hägerstrand**. Inovace vzniká v tzv. inovačních centrech a proniká do regionu. Průběh rozšiřování inovací je ovlivňován existencí jader regionů (exis-

⁴⁶ Původní impuls neprochází multiplikačními koly neztenčený. V každém dochází k únikům; regionální multiplikátor pracuje se třemi hlavními úniky regionálních příjmů: do úspor, daní a do dovozů. Rovněž je možno zahrnout vliv zpětných vazeb, čímž se rozumí dopad úniků výdajů do dovozů na ekonomiku daného regionu. Regionální multiplikátor se používá především při odhadech dopadů určitých rozvojových programů realizovaných většinou v zaostávajících regionech

⁴⁷ Kolektiv autorů. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Praha: Codex Bohemia ISBN 80-85963-69-8

⁴⁸ Stát může aktivní regionální politikou stimulovat podniky k lokalizaci v periférních regionech.

⁴⁹ Kolektiv autorů. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Praha: Codex Bohemia ISBN 80-85963-69-8

tencí velkých měst), kvalitou pracovních zdrojů, které jsou schopni přijímat a rozšiřovat inovace, dále velikostí firem, strukturou celé průmyslové výroby a v neposlední řadě i strukturou trhu.⁵⁰

1.10 Moderní lokalizační teorie: lokalizační chování nadnárodních firem – strukturalistický přístup

Moderní lokalizační teorie se zabývají problematikou lokalizačního chování velkých nadnárodních korporací. Jsou to především teorie:

- mezoekonomiky
- výrobních cyklů
- ziskových cyklů
- územních děleb práce

Tvůrcem teorie **mezoekonomiky** je **Stuard Holland**.⁵¹ Holland říká, že nejdůležitějšími subjekty v regionálním rozvoji jsou velké firmy, ty vytvářejí v ekonomice tzv. mezoekonomiku – jakýsi zvláštní sektor. Velké firmy (1 až 2% firem) vytvářejí přes 50% produkce a tím často dosahují pozice monopolu nebo oligopolu. To dává velkým firmám lobbovací sílu, mají specifické možnosti jak bojovat s konkurencí⁵², mohou využívat transferové ceny (daňové úniky) – vykazují svůj zisk ve státě s nižší mírou zdanění. Při lokalizačním rozhodování mají velké firmy výhodu i ve své mobilitě. Dokáží přesunovat výrobu do rozvojových zemí, kde je pracovní síla mnohonásobně levnější proti vyspělým zemím.⁵³

Tvůrcem **teorie výrobních cyklů** je **R. Vernon**. Teorie výrobních cyklů se zabývá problematikou lokalizačního chování nadnárodních společností jen nepřímo. Vernon dělí výrobu nového výrobku do třífázového cyklu. První fáze je fáze nového výrobku, dále násled-

⁵⁰ K bariérám patří nedostatek kapitálu, nízká kvalifikace pracovníků, nedostatek dalších zdrojů, systém řízení.

⁵¹ Holland má blízko k institucionalismu a odmítá neoklasické teorie.

⁵² Například dočasným snížením ceny, což menší firmy, především ty začínající nemohou zvládnout, případně mohou velké společnosti najímat levnější pracovní sílu v zahraničí.

⁵³ Tuto snadnou mobilitu umožňují slabé bariéry v mezinárodním obchodě ale i pokles dopravních nákladů.

duje fáze zralého výrobku a nakonec je fáze standardního výrobku⁵⁴. Podle těchto fází se výroba lokalizuje do příslušného regionu, který je pro danou fázi nejvhodnější. Ve fázi nového výrobku je výroba lokalizována do regionu, kde je vysoce kvalifikovaná pracovní síla, která zvládne nové a náročnější technologie, je tam velký pracovní trh, který snadno přijímá novinky. Jedná se tedy o nejvyspělejší regiony, kde obvykle sídlí ústředí firmy (to usnadňuje kontrolu nad vývojem i výrobou nového výrobku). Ve fázi zralého výrobku zůstává výroba stále ve vyspělém regionu. Objem výroby i exportu se ve druhé fázi zvyšuje, dochází k poklesu ceny výrobku (na trh vstupuje další konkurence), k poklesu nákladů na výrobu (díky zvládnutým technologiím). V poslední fázi výrobku, ve fázi standardního výrobku ztrácí vyspělý region svoji komparativní výhodu, především proto, že výroba je již plně zvládnutá, výrobek se vyrábí ve velkých sériích, už není potřeba plně kvalifikovanou pracovní sílu, která umí zvládnout náročnou technologii. Naopak, je potřeba snížit náklady na pracovní sílu díky zvyšující se konkurenci. Proto se výroba ve fázi standardního výrobku přesouvá do méně rozvinutých regionů (nebo zemí), které mohou nabídnout levnější pracovní sílu.

Na teorii výrobních cyklů přímo navazuje **teorie ziskových cyklů**. Touto teorií se zabývala (a je její autorkou) **Ann Markusen**. Podle této teorie je ekonomický rozvoj v regionu závislý na chování velkých firem. Cílem velkých firem je především dosáhnout tzv. superzisků⁵⁵, podle tohoto cíle se velké podniky chovají i při lokalizačním rozhodování a jejich strategie se liší v jednotlivých fázích cyklu zisku. Cyklus zisku, má podle A. Markusen, pět fází a ke každé fázi je přiřazena konkrétní lokalizační strategie firmy⁵⁶:

- fáze nulových (záporných) zisků: vznik nového odvětví, malý objem výroby, nízká zaměstnanost v novém odvětví. V této fázi potřebuje výroba kvalifikovanou pracovní sílu, a proto se výroba lokalizuje do vyspělých regionů.
- fáze superzisků: firma, nebo firmy, mají technologický náskok před konkurencí a dočasně se nachází v monopolním (nebo oligopolním) postavení. Zaměstnanost v odvětví se zvyšuje, dochází k aglomeraci z důvodu vysoké náročnosti na výzkum

⁵⁴ Tyto fáze se nazývají životní cyklus výrobku.

⁵⁵ Tento pojem superzisků zavedl E.Mandel

⁵⁶ Výukový materiál pro předmět : „Teorie regionálního rozvoje“, UTB Zlín, 2009

nebo marketing, to nutí firmu spolupracovat se specializovanými firmami nebo s výzkumem.

- fáze normálních zisků: do odvětví vstupují i další firmy (je již plně zvládnutá technologie výroby nového výrobků), poptávka se pomalu nasycuje, což vede k hledání nových trhů i k hledání úspor (využívání levnější pracovní síly).
- fáze normálních „plus“ nebo „minus“ zisků: v této fázi může dojít buď k oligopolizaci (zisky se zvyšují) nebo roste konkurence (zisky klesají). Pokud dochází k eskalaci konkurence, tak velké firmy v této situaci využívají dotací od vlády, vládních zakázek apod. aby mohly zachovat nebo rozšířit výrobu. Firmy uvažují o přemístění svého kapitálu do jiného odvětví.
- fáze ztráty: odvětví je zastaralé. Výroba se pomalu omezuje nebo zastavuje a firmy migrují, přecházejí, do nového odvětví. Uzavírají se závody, pobočky, firmy se delokalizují. Může dojít ke koncentraci utlumovaných odvětví do zaostávajících (periferních) regionů.

Dorren Massey je autorkou **teorie územních děleb práce**⁵⁷. Tato teorie říká, že v období velkých ekonomických změn dochází také ke změnám prostorovým⁵⁸. Hlavní příčinou velkých změn v prostorové dělbě práce jsou tedy změny v prostorové organizaci vztahů ve výrobě. Příkladem může být oddělení řízení a vývoje od samotné výroby. Řízení a vývoj je umístěno do vyspělých regionů, zatímco výroba je umístěna i do méně vyspělých regionů. D.Massey dělí firmy do tří skupin, podle toho jak využívají regionální rozdíly:

- firmy, které veškeré své aktivity realizují v jednom regionu – nevyžívají regionálních rozdílů
- firmy, které reagují na jednotlivé fáze výroby a přemísťují své závody mezi regiony⁵⁹

⁵⁷ Výukový materiál pro předmět : „*Teorie regionálního rozvoje*“, UTB Zlín, 2009

⁵⁸ Pochopení lokalizačních rozhodnutí je možné jen v rámci kontextu společenského vývoje.

⁵⁹ Massey nazývá tyto závody jako „katedrály v poušti“, závody využívají vyspělé technologie – tedy katedrály, s malými vazbami na hostitelský region – proto v poušti.

- firmy s klonovanou strukturou: tyto firmy mají své ústředí a závody, které vyrábějí celý výrobek, jednotlivé pobočky nejsou tedy závislé na dodávkách z ostatních firemních útvarů, ba naopak je zde větší provázanost s místními firmami (negativem je vyšší pravděpodobnost podlehnutí v případě nějaké krize a uzavření celého závodu).

Podle názoru strukturalistů má faktor „*pracovní síla*“ mnohem větší význam než ostatní faktory v lokalitě. Rozvoj dopravy a komunikací má tendenci snižovat význam prostoru. J. Ježek píše :⁶⁰ ...“*Podnikatelé nereagují na rozdílné podmínky stanovišť jen explicitními lokalizačními rozhodnutími, nýbrž i různými restrukturalizačními strategiemi v období krize. Na stanovištích se silnou odborářskou organizovaností a vysokými mzdami můžeme vidět redukční a racionalizační strategie, zatímco na kapitálově zajímavých a výhodnějších stanovištích expanzivní strategie.....*“ Z toho plyne přesun průmyslu z tradičních průmyslových regionů do jiných, nových.

1.11 Shrnutí novodobých teorií lokalizace

I novodobé teorie lokalizace, nebo-li umístění především podnikatelských subjektů, vychází z „klasických“ teorií lokalizace a pojednávají o hlavním cíli každé firmy, to je maximalizace zisku. U nově vznikajících odvětvově pojatých lokalizačních teorií se projevuje výrazná tendence ke komplexnějšímu pojetí teorie lokalizace jednotlivých socioekonomických aktivit člověka.⁶¹ Teorie umístění (lokalizace) firem se zabývají faktory, které firma bere v úvahu při svém rozhodování o umístění dané pobočky nebo celé firmy ve vztahu k danému území, dané lokalitě.

Firma si hledá své umístění buď podle vstupů, nebo podle trhu. Podle tohoto hlediska rozdělujeme firmy orientované na vstupy a firmy orientované na trh.⁶² Faktory, které rozhodují o umístění firmy (lokalizační faktory) pak můžeme rozdělit takto:

⁶⁰ Kolektiv autorů: *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Codex Bohemia Praha. 1998. str. 58

⁶¹ Syllabus: *Reginalistika a regionální rozvoj*. Opava, Slezská univerzita v Opavě, s.28

⁶² Umístění firmy se často provádí s ohledem na minimalizaci dopravních nákladů (tzv. princip středního umístění)

1. **výrobní (vstupní):** patří sem náklady na zajištění potřebné pracovní síly, dostupnost, provozní aktiva: například půda, budovy, stroje, materiál, dále dispoziční faktory (management a správa)
2. **prodejní (výstupní):** patří sem možnosti distribuce vyráběného zboží v daném regionu, ceny v daném regionu, které se mohou lišit (například ceny luxusního zboží budou jiné v Praze a jiné v méně rozvinutém regionu, například Jeseníku)
3. **lokalizační výhody:** patří sem množství a snadný přístup ke kvalifikované pracovní síle, specializované firmy v dané lokalitě, například servisní firmy a specializovaní subdodavatelé
4. **efekty z urbanizace:** patří sem dobré vztahy s podnikatelskou komunitou, velikost trhu práce, dostupnost potřebných služeb, přítomnost vysokých škol, výzkumných ústavů a dalších vzdělávacích zařízení, kvalita technické infrastruktury, lepší vybavení municipálních zařízení ale i kvalita života v dané oblasti apod.⁶³
5. **efekty z infrastruktury:**⁶⁴ patří sem infrastruktura vzdělávací, sociální, institucionální, technická, podnikatelská.

Práce **E. von Böventera** je příkladem toho, jak je možné integrovat různé lokalizační teorie a z nich odvodit přístupy k regionální ekonomické teorii. E. von Böventer uvádí jako nejdůležitější a nejzřetelnější faktory:

- **závislost ekonomiky na dostupnosti půdy** – rozlišuje půdu zemědělskou, pro výrobní účely, průmyslové pozemky, půda pro technickou infrastrukturu a půdou pro bydlení, volný čas a rekreaci (tzv. půda pro spotřebitelské účely)
- **dopravní náklady** – determinují regionální mobilitu vstupů a výstupu zboží, dále determinují i výrobní faktory
- **aglomerační faktory** – interní a externí úspory

⁶³ Syllabus: *Reginalistika a regionální rozvoj*. Opava, Slezská univerzita v Opavě, s.34

⁶⁴ Někdy je nazýván reziduální lokalizační faktor, který zahrnuje všechny nejmenované ostatní faktory, které rozhodují o umístění (lokalizaci firmy).

2 LOKALIZAČNÍ FAKTORY, ROZHODUJÍCÍ O UMÍSTĚNÍ FIRMY

Podnik je otevřený systém se vztahy ke svému okolí. Lokalizační rozhodování vychází z posouzení řady faktorů, působících v daném místě. To, jak je každý z těchto faktorů důležitý, je dáno splněním dvou podmínek:

- **každý z faktorů musí mít vliv na firemní náklady a výnosy**
- **disponibilita, kvalita, cena každého z faktorů musí být regionálně diferencována⁶⁵**

Lokalizační teorie tradičně rozlišují firmy orientované na:

- **suroviny či trh** – jsou to takové firmy, u kterých je zvažování o umístění podniku ovlivňováno především výši dopravních nákladů
- **atraktivnost prostředí** – pro firmy je důležitá (kromě kvality životního prostředí) dokonalá komunikační síť a telekomunikační služby
- **pracovní síly** – jsou to firmy pracovně náročné ve smyslu vysoké poptávky po pracovních silách (nebo poptávky po speciálně kvalifikovaných pracovních silách)⁶⁶

První kapitoly diplomové práce se zabývaly klasickými teoriemi lokalizace, i novodobými teoriemi lokalizace. Nyní bude pozornost věnována lokalizačním faktorům, které ovlivňují rozhodování firem a to jak z hlediska makroekonomického tak i mikroekonomického.

- Makroekonomické lokalizační faktory

Makroekonomické lokalizační faktory jsou důležité pro rozhodování především zahraničních investorů. Ti zvažují, při svém rozhodování (do které země umístit svůj kapitál) makroekonomické ukazatele dané země, politickou i ekonomickou stabilitu země, právní prostředí dané země, vzdělanostní strukturu a další. Nejdůležitější z nich jsou:

- **daňové zatížení, úroveň úrokové sazby**

⁶⁵ článek autora Ing. Josefa Zilvara, CSc. Regionální rozvoj a regionální politika. Dostupný na [www: http://www.strediskoczuhk.cz/doc/regionalni_rozvoj_nove.doc](http://www.strediskoczuhk.cz/doc/regionalni_rozvoj_nove.doc)

⁶⁶ Kolektiv autorů: *Regionální a municipální ekonomika*. VŠE v Praze. 2000. str.49

- **politická stabilita, čitelné právní prostředí**
- **makroekonomická stabilita, intenzita ekonomického růstu**
- **infrastruktura**

- Mikroekonomické lokalizační faktory

Při výběru a stanovení jednotlivých mikroekonomických lokalizačních faktorů budu vycházet z analýzy provedené kolektivem M. Viturky.⁶⁷ Mikroekonomické faktory ovlivňují rozhodování jednotlivých firem mnohem více a bezprostředněji, než makroekonomické faktory. Je to především proto, že už svou podstatou vypovídají o přístupnosti trhu, nepřímo vypovídají o nákladovosti uskutečněné investice a o potencionální ziskovosti.

Jedná se o tyto lokalizační faktory:

1. **obchodní faktory**
2. **infrastrukturní faktory**
3. **pracovní faktory**
4. **lokální faktory**
5. **nákladové faktory**
6. **enviromentální faktory**

Obchodní faktory

Obchodní faktory, mají přímý vliv na obchodní aktivity dané firmy. Firma, která uvažuje o lokalizaci například nové pobočky bere v úvahu:

- **blízkost trhu:** je důležitý především u distribučních firem a firem, které poskytují služby. (U distribučních firem blízkost trhu má vliv na dopravní náklady.) Tento faktor

⁶⁷ Viturka, M. a kol.: *Investiční atraktivita vybraných měst České republiky*. Brno: 1998

odráží celkovou sídelní strukturu i její velikost, podává celkovou informaci o prostorových výhodách lokalizace.

- **podpůrné služby:** jsou důležité pro firmy, protože jim poskytují poradenství, konzultační služby, ale i možnosti reklamy nebo zprostředkovatelské služby (například. při nákupu nebo pronájmu vhodných nemovitostí, leasingů strojů, automobilů). Dá se říci, že podpůrné služby poskytují firmě „zázemí“.
- **blízkost zákazníků:** jedná se o blízkost dodavatelů, odběratelů, tedy subdodavatelů. Je pravděpodobné, že blízkost celé subdodavatelské sítě bude koncentrována do regionálních center – tedy větších měst. Firmám umožňuje získat například potřebné know-how ze spolupráce s ostatními firmami. U firem zabývajících se bankovníctvím, pojišťovnictvím, informační firmy, firmy obchodní – u těchto společností je koncentrace do velkých center nejzřetelnější. U periférních regionů naopak můžeme pozorovat specifikaci těchto služeb vzhledem k potřebám zákazníků v periférním regionu.
- **přítomnost zahraničních investorů:** ukazuje nám atraktivitu daného území pro zahraniční investory. Podíváme-li se na naši republiku, tak většina zahraničních investic směřuje do vysoce rozvinutých a tedy pro investory atraktivních center jako je Praha, Plzeň nebo Brno a dále jdou zahraniční investice do výrazně rozvinutých regionů jako je Hradec Králové nebo Ostrava. Jen minimum zahraničních investic končí v příhraničních oblastech.

Infrastrukturální faktory

Vše co vypovídá o infrastruktuře, o její kvalitě, hustotě, nebo naopak o chybějící infrastruktuře patří do infrastrukturálních faktorů.

- **silniční a železniční komunikace,⁶⁸ blízkost zejména větších letišť:** je důležitý pro distribuční firmy. U ostatních firem je význam tohoto faktoru dán zejména úsporou času při obchodních návštěvách partnerů.
- **kvalita a dostupnost telekomunikací:** je jedním z faktorů, který nabývá na důležitosti. Každá firma musí brát v úvahu při své lokalizaci možnost napojení své pobočky, ne-

bo centrály na telekomunikační síť a především napojení na internet. Přestože je v současné době pokrytí naší republiky mobilním signálem vyšší než 96 % a dostupnost internetu je cca 89% jsou stále místa, především v příhraničí, kde není možné využívat připojení k internetu, což znemožňuje rozvoj podnikatelských aktivit.

Pracovní faktory

Každá společnost potřebuje ke své práci pracovní sílu, čím složitější výroba nebo náročnější, či specifitější služby, které firma poskytuje, tím potřebuje kvalifikovanější pracovní sílu.

- **dostupnost pracovních sil:** dává nám informaci o dostupnosti pracovních sil. Firma posuzuje nejen obecnou nabídku pracovních sil, ale i jejich strukturu.
- **kvalita pracovních sil:** tento faktor odráží vzdělanostní strukturu pracovních sil vzhledem k potřebám pracovního trhu.
- **flexibilita pracovních sil:** udává schopnost pracovních sil se přizpůsobit nových podmínkám na pracovním trhu a reagovat na ně (například ochotu pracovních sil rekvalifikovat se).⁶⁹

Lokální faktory

Lokální faktory, jsou faktory přes které mají možnost obce i celé regiony ovlivňovat působení potenciálních investorů, tyto faktory vypovídají o připravenosti, nebo nepřipravenosti orgánů státní správy k podpoře lokalizace investic (například vytvářením průmyslových zón).

- **nabídka rozvojových ploch**⁷⁰ zahrnuje čtyři následující kritéria
 - velikost a vlastnické poměry (využitelná plocha v ha, počet vlastníků, možné způsoby nakládání s nemovitostmi),

⁶⁸ Viturka, M. a kol.: *Investiční atraktivita vybraných měst České republiky*, Brno 1998, str. 44-45

⁶⁹ Viturka, M. a kol.: *Investiční atraktivita vybraných měst České republiky*, Brno 1998, str. 64

⁷⁰ Viturka, M. a kol.: *Investiční atraktivita vybraných měst České republiky*, Brno 1998, str. 70

- napojení na technickou infrastrukturu (vodovodní, kanalizační, elektrická, plynová a telefonní síť),

- napojení na dopravní infrastrukturu (silnice, železniční vlečka, blízkost letiště, MHD),

- uživatelské stimuly a limity (regulace využití území, úroveň poskytovaných služeb a propagace, specifické limity a bariéry využití území)

- **institucionální zabezpečení rozvoje znalostní báze:** rozvoj takzvaných vědecko-technických parků, které souvisí s rozvíjející se strukturou vysokých škol. Patří sem i inovační centra. Z toho vyplývá, že tento faktor je důležitý především ve městech a centrech s vysokými školami.⁷¹

- **finanční podpora:** přímé i nepřímé finanční podpory, finanční pobídky. Můžeme je rozdělit do dvou základních kategorií a to na finanční pobídky a nefinanční pobídky. Fiskální pobídky obvykle preferují méně rozvinuté země s nedostatkem disponibilních prostředků z veřejných rozpočtů, zatímco finanční pobídky pak nabízejí především ekonomicky vysoce rozvinuté země.

Nákladové faktory

Tyto lokalizační faktory hovoří o nákladech firmy, vzhledem k lokalizaci, jiné budou například ceny za pronájem skladových (nebo administrativních) prostor ve velkých centrech jako je Praha a jiné ceny za pronájem stejně velké skladové plochy v malém městě.

- **cena práce:** cena práce se opět liší podle dané lokality (cena za stejné množství práce ve stejné kvalitě může být rozdílná i v rámci stejné firmy)

- **cena pronájmů a cena pozemků:** ceny pozemků jsou důležité především pro investiční aktivity firem (v České republice je potřeba přihlížet ke způsobu plánovaného využití půdy i charakteru vlastnictví). Je známo, že cena pozemků, zejména v méně rozvinutých nebo příhraničních lokalitách, může být jedním z efektivních nástrojů při odstraňování negativních ekonomických a regionálních disparit (ne vždy však stačí pouze snížit cenu pozemků k přilákání nových investorů). Firmy, které především poskytují služby, zohled-

ňují při svém lokalizačním rozhodování také cenu pronájmů kanceláří nebo celých kancelářských budov.

Enviromentální faktory

Enviromentální faktory souvisí s obecně s kvalitou životního prostředí, jsou důležité především pro společnosti, které se zabývají zemědělskou prvovýrobou.

- **kvalita území:** zahrnuje úroveň životního prostředí v dané lokalitě.
- **urbanistická a přírodní atraktivita území:** vyjadřuje atraktivitu území z pohledu turistického ruchu.

⁷¹ V posledních letech stále stoupá význam faktoru inovačních možností. Projevuje se např. při lokalizaci biotechnologických podniků, elektroniky a výroby nových materiálů. Tyto činnosti se soustředí do blízkosti universit a výzkumných center.

3 LOKALIZAČNÍHO ROZHODOVÁNÍ VE FIRMĚ

3.1 Rizika lokalizačního rozhodování

Firma po zvážení všech lokalizačních faktorů se rozhodne pro lokalizaci závodu, nebo své pobočky. Toto rozhodnutí má dlouhodobé důsledky pro firmu. Pokud je lokalizační rozhodnutí firmy chybné, může dojít k výraznému propadu zisku, úbytku kvalifikovaných pracovníků, poklesu produktivity práce. Firma při svém lokalizačním rozhodování musí vzít v úvahu velké množství lokalizačních faktorů a ty správně vyhodnotit, může se stát, že firma dá větší význam méně důležitým lokalizačním faktorům a naopak nebude věnovat dostatek pozornosti lokalizačním faktorům, které mají přímý vliv na firmu. Rizikem je:

- **nesprávné vyhodnocení lokalizačních faktorů**
- **zvolení nové lokality je investičně i provozně složité a nákladné**

Pokud se již firma rozhodne a svoji firmu, nebo pobočku, umístí v dané lokalitě, je ve většině případů velmi nákladné zvolit jinou lokalitu a pobočku přemístit.

3.2 Lokalizační rozhodování ve velkých společnostech

Ve velkých, většinou nadnárodních společnostech, se projevuje rozdíl mezi lokalizací jejich vrcholových řídicích funkcí a mezi lokalizací poboček, které se specializují na vykonávání jen určité specifické činnosti. Vrcholné řídicí funkce jsou lokalizovány do velkých aglomeračních center národního (nebo i nadnárodního, mezinárodního) významu. Tento princip platí i ve společnosti Telefónica O2. Vedení společnosti má své sídlo v Praze, call centra pro obsluhu zákazníků, jsou většinou umístěna mimo Prahu do jednotlivých regionálních i jiných center. Je to především proto, že v těchto centrech, jako je Praha, jsou možnosti k navazování potřebných kontaktů s jinými podniky, ale i veřejnou správou nebo službami, adresa sídla společnosti v Praze vypovídá o jisté důležitosti firmy. Důležitým lokalizačním faktorem, které vede firmy k umístění svých řídicích funkcí do národních center je i dostatek kvalifikované pracovní síly a celkové vyšší úroveň infrastruktury.

Pro lokalizaci poboček, nebo výrobních aktivit je rozhodující jejich typ. Aktivity, pro které je důležitá kvalifikace pracovníků jsou umísťovány do regionů s potřebnou úrovní pracovní síly, nebo s tradicí dané výroby. Pokud jsou činnosti, které firma potřebuje standardní je

možné umístit pobočku i do regionů venkovských, s levnou pracovní silou nebo do regionů s různými daňovými úlevami (regiony státem podporované).

Velké podniky mohou lépe využívat výhod prostorové regionalizace, protože jejich akční rádius je (na rozdíl od malých firem) větší. U velkých firem dochází k hierarchické dělbě práce a to na různých prostorových úrovních, například mezi regiony jednoho státu, mezi vyspělými a rozvojovými státy, mezi aglomeracemi a venkovskými regiony. Pokud velká firma umístí své pobočky do vzdálených center, nebo regionu, nese toto rozhodnutí pro společnost určitá rizika a to:

- důležitá a strategická rozhodnutí vznikají v centrech, bez účasti místních pracovníků a bez účasti místních řídicích pracovníků.
- omezené možnosti profesionálního růstu řídicích pracovníků a omezené kompetence při rozhodování na lokální úrovni, málo pracovních míst pro vysoce kvalifikované lidi, ty poté hledají své profesní uplatnění v národních centrech.⁷²
- lokální centra často fungují jen jako nějaká „záplata“ k rychlému pokrytí zvýšené poptávky, nebo jako základna k proniknutí na místní trh.

3.3 Lokalizační rozhodování v malých společnostech

Malá společnost bere v úvahu lokalizační rozhodování zpravidla jen při svém založení, nebo pokud potřebuje přemístit celou svoji firmu. Malý, začínající podnikatel, nejprve řeší, co a jak bude vyrábět, technologii výroby (tedy samotný výrobek), poté marketingové a v neposlední řadě i finanční otázky svého podnikání. Při založení malé firmy si podnikatel sám dohledává informace, většinou z regionálních zdrojů, ze svého okolí, nebo z předcházejícího pracoviště. Malý podnikatel při výběru lokality, do které umístí svoji firmu, zpravidla upřednostňuje malou vzdálenost od svého bydliště. Malá společnost potřebuje přístup ke kapitálu, půdě a kvalifikované pracovní síle.⁷³

⁷² V poslední době se však projevují tendence decentralizace řízení a posilování dispozičních funkcí do výrobních lokalit

⁷³ V regionech, kde je nedostatek kvalifikované pracovní síly (například venkovské, zemědělské regiony) je malý předpoklad spontánního vzniku malých firem.

Pro malé a střední podniky je také důležitá existence tzv. podnikových sítí – jsou to formální, ale i neformální formy spolupráce podniků. Důležité jsou také specializované organizace za účelem koordinace hospodářských aktivit, jako jsou informační a poradenská centra, odbytové nebo zásobovací organizace apod.

4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Z toho, co bylo výše uvedeno, můžeme usoudit, že mezi klíčové faktory lokalizace firem patří:

- **orientace na suroviny** – především u výrobních firem.
- **orientace na pracovní síly** – především u firem poskytujících služby, tento faktor bude rozhodující pro umístění call center ve společnosti Telefónica O2.

Společnost O2 při svém provozu call center by měla brát v úvahu především tyto lokalizační faktory:

- **infrastrukturní faktory:** pro práci call center je nutná dostupnost špičkové technologie.
- **pracovní faktory:** kvalita, flexibilita a dostupnost kvalifikovaných pracovních sil.
- **nákladové faktory:** cena práce, cena pronájmů budov.

Lokalizační rozhodování ve společnosti nevychází z klasických teorií lokalizace. Je to z toho důvodu, že v současné době již platí teorie dokonalé konkurence jen omezeně, protože konkurence na trhu je nedokonalá. Na trhu existuje velké množství firem, jejich výrobky (produkce) není homogenní. Nakupující ani prodávající nemají stejné informace a ani možnost přístupu ke stejným informacím. Prožíváme rychlý rozvoj nových technologií, přístup k těmto technologiím je také omezen. Dopravní náklady již nejsou nejdůležitějším lokalizačním faktorem. Podnikatel má možnost ovlivnit svůj zisk například snížením nákladů na pracovní sílu apod.

Pro lokalizační rozhodování ve společnosti Telefonic O2, při provozu call center jsou uplatňovány postupy z behaviorálních teorií. *Behavioristé popisují lokalizační chování podniků a poté své pozorování propojují s podnikovými charakteristikami a především s vysvětlujícími faktory. Říkají, že do procesu lokalizačního rozhodování ve velkých společnostech (korporacích) vstupují například preference manažerů, kteří v lokalizaci např. nové pobočky upřednostňují místa, ke kterým mají nějaký osobní vztah, mají tam přátele, rodinu, nebo dané místo dobře znají.*

Podle behavioristů jsou podniky velmi zřídka schopny využít při lokalizaci optimalizační propočty. Tyto propočty často nahrazují rutinou, zkušeností nebo velmi zjednodušenými postupy. Tyto postupy se nazývají heuristika.

.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ÚVOD PRAKTICKÉ ČÁSTI

V této části práce bude zhodnoceno lokalizační rozhodování ve společnosti Telefónica O2, aby bylo možné vzít v úvahu všechny faktory, které mohou mít vliv na rozhodování o lokalizaci je potřeba popsat strukturu společnosti, její činnost, současné umístění call center (s výhodami i nevýhodami plynoucími z lokalizačního umístění), práci operátorů na call centrech (kvalifikační předpoklady pro práci operátora).

Nejprve bude popsána struktura společnosti. Velikost společnosti ovlivňuje i její lokalizační rozhodování..

5.1 Společnost Telefónica

Společnost Telefónica je z hlediska tržní kapitalizace jednou z největších telekomunikačních firem na světě. Své služby zaměřuje především na služby pevné a mobilní telefonie (pevné telefonní linky, mobilní telefony apod.), přičemž za klíčový nástroj k rozvoji považuje širokopásmové připojení k internetu. Společnost Telefónica nabízí svým klientům především mobilní komunikaci a připojení k internetu, tyto prodejní aktivity jsou pro společnost klíčové.⁷⁴

Společnost ve významném rozsahu působí ve dvacetipěti zemích světa, které zahrnují Maroko v Evropě, třináct zemí v Latinské Americe, USA, Puerto Rico. Je významným telekomunikačním hráčem prostřednictvím tří aliancí – v Číně, Itálii a Portugalsku. Počet jejich zákazníků dosahuje 259 milionů, počet zaměstnanců (kmenových i externích) se blíží 250 tisícům.⁷⁵ Dorozumívacím jazykem na vyšších manažerských postech je anglický jazyk. Znalost anglického jazyka je nutným kvalifikačním předpokladem pro práci na klíčových manažerských postech a dá se předpokládat, že základní znalost anglického jazyka bude požadavkem i pro práci operátora na call centrech v budoucnosti⁷⁶.

„Veškeré akcie společnosti Telefónica jsou kotované na burze a dělí se o ně více než 1,5 miliónu přímých akcionářů. Základní kapitál je v současnosti rozdělen mezi 4 921 130 397

⁷⁴ Údaje jsou čerpány z interních materiálů, především intranetu společnosti Telefonica O2 Czech Republic, a.s.: <http://intranet.cz.o2/spolecnost/index.php?nextId=17091>

⁷⁵ Data jsou z 12/2008

kmenových akcií obchodovaných na španělské burze (Madrid, Barcelona, Bilbao a Valencia) i na burzách v Londýně, Paříži, Frankfurtu, Tokiu, New Yorku, Limě, Buenos Aires a São Paulu. Výnosy společnosti jsou 57,9 mld Eur“.⁷⁷

5.2 Historie společnosti Telefónica⁷⁸

Aby bylo možné určit další vývoj call center je potřeba se věnovat historii společnosti Telefónica, tak lze předpovědět následující vývoj a tím i předpokládat další požadavky na operátory. Požadavky na vzdělání a pracovní dovednosti operátorů zásadně ovlivňují lokalizační rozhodování o umístění call centra.

19. dubna 1924 byla založena Telefónica Nacional de España jako veřejná obchodní společnost s omezeným ručením. Její akciový kapitál činil 1 milion pesetů a byl reprezentovaný 2 000 kmenovými akciemi. Vlastníkem byla International Telephone and Telegraph Corporation (ITT) New York.

Historie vývoje společnosti a především historie vývoje služeb, pomáhá dále odhadnout, jakým směrem se bude nadále společnost vyvíjet, na jaké služby zákazníkům se především zaměří. To bude mít přímý vliv na obsluhu zákazníků, na přijímání zaměstnanců se specifickými dovednostmi a znalostmi a v neposlední řadě i na lokalizaci call center do míst, kde je větší nabídka na trhu práce právě těchto osob. Uvedené údaje jsou čerpány z intranetových stránek společnosti Telefónica O2 Czech republik:

1924 – 1966

- V roce 1928, španělský král Alfonso XIII. a prezident Spojených států amerických Calvin Coolidge zahájili spolupráci mezi Španělskem a USA
- V roce 1945 vláda rozhodla, že akcie společnosti Compañia Telefónica Nacional de España (dále jen CTNE), které patřily, Internacional Telephone and Telegraph Corporation, by měl vlastnit stát. V roce 1965 se CTNE stala se 100 000 akcionáři, 20

⁷⁶ <http://intranet.cz.o2/index.php?nextId=16741>

⁷⁷ Údaje jsou z března 2009, intranet společnosti Telefónica O2,

⁷⁸ <http://intranet.cz.o2/index.php?nextId=16741>

miliardami pesetů akciového kapitálu a 32 000 zaměstnanci, vedoucí společností ve Španělsku.

1967 – 1980

- Nástup satelitů, začátek satelitní komunikace a také datových přenosů.

1980 – 1995

- V lednu 1988 ve Španělsku vešel v platnost Telekomunikační zákon, Telefónica změnila image i název na Telefónica de España, S.A.
- Na konci roku 1994 začala práce na nastavení infrastruktury MoviStar (digitální služba mobilních telefonů společnosti Telefónica). V prosinci tohoto roku se otevřel trh s povolením druhé GSM licence Airtelu.
- V roce 1990 získala Telefónica podíly v telekomunikační síti operátorů jiných zemí (CTC a Entel v Chile a Telefónica de Argentina). V dalším roce pak převzala kontrolu nad Telefónica Larga Distancia v Portoriku.
- Poptávka po internetu se ve Španělsku projevila v roce 1995. Na konci tohoto roku Telefónica představila službu InfoVía jako reakci na vzrůstající požadavek po elektronických informacích.

1996 - 1999

- V roce 1996 Telefónica upevnila své vůdčí postavení na světovém telekomunikačním trhu. Cena akcií stoupla za 16 měsíců o 70%.
- Od doby založení společnosti MoviStar vzrostla mobilní telefonie neuvěřitelným způsobem a do konce roku 1996 dosáhla počtu téměř 3 milionů uživatelů, z čehož Španěle představovali podíl 8%. Dceřiná společnost Telefónica Móviles se stala prvním španělským operátorem a v novém konkurenčním prostředí dosáhla za pouhých 16 měsíců své činnosti počtu 1 milion uživatelů digitálních služeb.
- V souladu s politikou deregulace přijatou Evropskou unií v roce 1997, přijala vláda rozhodnutí prodat svůj podíl v Telefónica, což odpovídalo 20,9% jejího kapitálu. Telefónica se tak stala 100% privatizovanou společností.
- V roce 1998 zvítězilo ve výběrovém řízení na společnost Telesp provozující služby v São Paulu konsorcium vedené společností Telefónica. K témuž datu získaly ostatní

skupiny, v nichž měla Telefónica zájmové zastoupení, zakázku na převzetí dvou mobilních operátorů v Brazílii poskytujících služby ve státech Rio de Janeiro, Espíritu Santo, Bahía a Sergipe. Koncem roku 1998 byla předvedena nová korporátní image. Důvodem této změny identity bylo etablovat jednotnou značku na všech trzích působení společnosti.

2000 – 2004

- Toto období můžeme charakterizovat jako éru globalizace
- V lednu roku 2000 Telefónica, SA schválila vznik nových globálních subjektů, Telefónica Móviles, která pod sebe vzala všechny mobilní provozovatele, a Telefónica DataCorp pokrývající od daného dne korporátní datové služby spolu s třemi subjekty (spol. Terra, Telefónica Publicidad e Información (TPI) a Telefónica Media) vzniklými před rokem.
- Ostatní jednotky, Atento, Business to Business a Emergia, pak následovaly v době konsolidace společnosti Telefónica Latinoamérica a pokračovaly v podnikání v oblasti pevné telefonie v Americe (Telefónica de España za fixní telefonii ve Španělsku).
- Spolu s flotací akcií na burze, rozšířila společnost Telefónica Móviles svou sféru vlivu v Evropě tím, že jí bylo uděleno 5 licencí na provozování služeb sítí 3. generace ve Španělsku, Německu, Itálii, Švýcarsku a Rakousku. Zároveň dosáhla dohody se společností Motorola k zakoupení čtyř operátorů v Mexiku a spojila síly s firmou Terra, čímž vznikl nový subjekt, Terra Mobile. Společnost zahájila poskytování služeb v Maroku a otevřela ve Španělsku a v Latinské Americe portál přístupu na Internet s názvem e-moción.
- V Latinské Americe předložila Telefónica, SA nabídku na převzetí operátorů Telefónica de Argentina (v Argentině), Telesp a Tele Sudeste (v Brazílii) a Telefónica del Perú (v Peru). Operace známá jako Operación Verónica, otevřela dveře nového globálního působení tím, že umožnila reorganizaci jmění podle podniků a nikoli podle zemí.
- Telefónica zakoupila argentinský řetězec Telefé a holandskou výrobní společnost Endemol. Společnost Telefónica de España mezitím představila svou strategickou linii pro oblast fixní telefonie založenou hlavně na širokopásmových technologiích.

- V roce 2001 ohlásily společnosti Telefónica a Portugal Telecom vytvoření akciové společnosti, která spojila veškeré mobilní prostředky obou firem v Brazílii. Tato společnost provozuje své služby pod komerčním názvem Vivo.

2005

- Telefónica koupila 5% podíl v China Netcom, druhé největší telekomunikační společnosti v Číně vlastníci pevnou sítí s více než 140 miliony zákazníky.
- Telefónica koupila Český Telecom.
- Globální uvedení nové identity značky Movistar.

2006

- Na začátku roku Telefónica dokončila koupi O₂. Díky této koupi významně zvýšila zákaznickou základnu na více než 180 milionů zákazníků a sloučila společnosti na dvou největších evropských trzích mobilní sítě - ve Velké Británii a Německu.
- Telefónica se stala vlastníkem podílu 5% v Colombia Telecom.
- V tomto roce se skupina rozdělila do tří integrovaných částí: Spain, Latin America a Europe.
- Získání mobilní licence na Slovensku

2007 - 2008

- Aliance s Telecom Italia.
- Zvýšení podílu v China Netcom na 7,22%.
- Nové sídlo španělské pobočky v Distrito C v Madridu (10 tisíc zaměstnanci)⁷⁹.

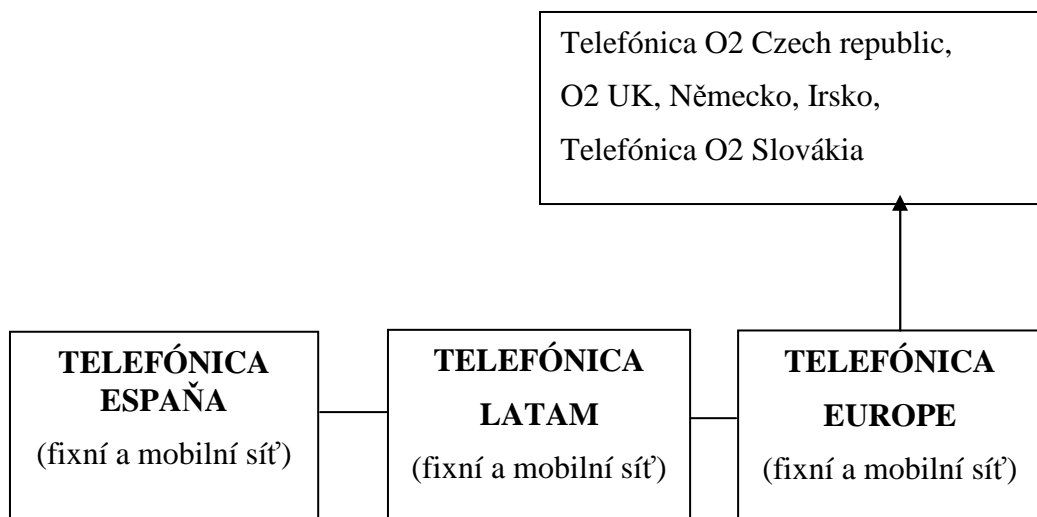
Z uvedené historie vidíme, že společnost i ve svém globálním zaměření se vyvíjela od poskytování jednodušších, především telefonních služeb zákazníkům až po komplexnější nabídku datových služeb – internetu, sítí a dalších. Dá se předpokládat, že i v budoucnu bude společnost Telefónica nabízet komplexní telekomunikační služby s důrazem na internetovou síť. Předpokládám, že i nadále bude společnost expandovat do nových zemí.

⁷⁹ interní zdroj společnosti Telefónica O2, intranet. Dostupný na [www: http://intranet.cz.o2/index.php?nextId=16741](http://intranet.cz.o2/index.php?nextId=16741)

Jaké nároky budou kladeny na zaměstnance?

- dobrá znalost datových služeb – tzv. druhá gramotnost, tedy práce s počítačem a internetem.
- jazykové znalosti, v globální společnosti, kde jsou top manažeři z několika zemí se stává jakýmsi univerzálním dorozumívacím jazykem angličtina. Předpokládám, že v budoucnu bude jedním z požadavků na zaměstnance znalost angličtiny alespoň na komunikační úrovni.
- nové technologie a globalizovaný svět s sebou nesou nutnost vzdělání, předpokládám posun vzdělanostního kritéria zaměstnanců na call centrech z dnešního středškolského vzdělání na nutnost vysokoškolského vzdělání na úrovni alespoň bakaláře.
- alespoň minimální přehled a orientace v telekomunikačních službách s důrazem na specializaci zaměstnanců. Zaměstnanci se budou specializovat na mobilní služby, fixní telekomunikační služby nebo datové služby apod.

5.3 Členění společnosti Telefónica⁸⁰



Telefónica Europe⁸¹

Skupina Telefónica Europe (dále jen Telefónica Europe) poskytuje integrované mobilní, pevné a broadbandové služby ve Velké Británii, Irsku, Německu, České republice a na Slovensku. Telefónica Europe rovněž vlastní 50% podíl ve společném podniku Tesco Mobile ve Velké Británii a Irsku a Tchibo Mobilfunk v Německu. Kromě toho do skupiny patří i operátor pevných linek a mobilů na Isle of Man, Manx Telecom.

Telefónica Europe má po celé Evropě více než 43 milionů zákazníků mobilních i pevných linek a v celé skupině je zaměstnáno 29 tisíc lidí.

Dosud získala skupina v roce 2008 1,3 milionu mobilních zákazníků a 416 tisíc zákazníků pevných linek. Non-SMS datové výnosy, které v prvním pololetí roku 2008 dosáhly výše 420 milionů EUR, nadále rostou, a představují tak meziroční nárůst o 39,8%.⁸²

⁸⁰ čerpáno z interních zdrojů společnosti – intranet Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

⁸¹ <http://intranet.cz.o2/spolecnost/index.php?nextId=17090>

Telefónica O2 Czech Republic, a.s.⁸³

Telefónica O2 Czech Republic, a.s., je integrovaným telekomunikačním operátorem v České republice, který vznikl 1. července 2006 spojením nejvýznamnějšího provozovatele pevných linek, Českého Telecomu, a.s., a nejsilnějšího mobilního operátora, Eurotel Praha, spol. s r.o., do jedné telekomunikační společnosti. Společnost dnes provozuje více než sedm miliónů mobilních a pevných linek, což z ní činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb na světě.

Telefónica O2 Czech Republic nabízí nejucelenější nabídku hlasových a datových služeb v České republice. Mimořádnou pozornost věnuje využití růstového potenciálu především v datové a internetové oblasti. Společnost provozuje nejrozsáhlejší pevnou a mobilní síť včetně sítě 3. generace – datovou síť CDMA a síť UMTS, která umožňuje přenos dat, hlasu, obrazu a videa. Telefónica O2 Czech Republic nabízí také největší síť WiFi hotspotů v zemi.

⁸² Telefónica Europe, jako součást skupiny Telefónica, má sídlo v britském Slough a disponuje více jak 43 miliony zákazníků mobilních a pevných linek.

⁸³ http://www.cz.o2.com/soho/5467-profil_spolecnosti/

6 CALL CENTRA

Call centra jako specifická obsluha zákazníků vznikají na území České republiky po roce 1998.

Předchůdci call centrer byly poruchové linky ale i informační linky, např. linka informací o telefonních číslech. Zákazník volal na poruchovou službu a nahlásil poruchu svého telefonu. Pro zákazníka to znamenalo větší komfort, nemusel osobně dojít na prodejnu, nebo vypisovat písemnou žádost, zvedl telefon a svůj požadavek vyřídil jen na telefonní zavolání. Pro společnost (v té době Český Telecom, a.s.) znamenaly tyto linky především úsporu nákladů. Zaměstnanci byli soustředěni v jedné místnosti, zapisovali požadavky zákazníků a předávali je dále k řešení. Z jakéhokoliv regionu nebo oblasti republiky se zákazník dovolal do jednoho centra, odpadla nutnost vytvářet a provozovat síť poboček. Menší množství zaměstnanců zvládlo stejný objem práce s nižšími náklady.

Již tady můžeme mluvit o prvním byť neuvědoměném využívání lokalizace (lokalizačních teorií) pro obsluhu zákazníků ve společnostech poskytujících služby.

Jak pracuje call centrum? Proč si zaměstnavatel pořizuje call centrum ?

Call centra slouží buď k obsluze volajících zákazníků, nebo k aktivnímu obvolávání zákazníků (současných i potencionálních). V současné době pracuje na call centrech (nebo v jejich zázemích) cca 75% zaměstnanců společnosti Telefónica O2.

Obsluha stávajících zákazníků po telefonu je v tuto chvíli využívána většinou velkými společnostmi, které poskytují služby. Zákazník volá na předem určené telefonní číslo, (ve většině případů se jedná o volání na tzv. zelenou linku, tj. na telefonní číslo začínající číslicemi 800 – toto volání je pro volajícího zákazníka, zcela zdarma) a operátorovi, který jeho hovor přijme sdělí své požadavky. Operátor, který hovor přijme, požadavek zákazníka vyřeší, nebo předá k řešení dalším oddělením. Většina zaměstnavatelů požaduje po operátorech aby, kromě vyřešení požadavků od zákazníka, dokázala nabídnout volajícímu další službu – uskutečnila prodej nové služby. Zkušený operátor dokáže až z 80% volajících, kteří po-

žadují jen základní informaci o poskytovaných službách, prodat další službu a tím zvýšit zisk společnosti.⁸⁴

Call centrum, které aktivně obvolává zákazníky je ve své činnosti více flexibilní. Neslouží k řešení požadavků stávajících zákazníků, naopak jeho primární rolí je získávání nových zákazníků a prodej vybraných služeb nebo přímo výrobků. Operátoři mají k dispozici určitou databázi, nebo čerpají z oficiálně dostupných telefonních databází (jako je telefonní seznam) a obvolávají zákazníky s nabídkou.

6.1 Operátor na call centru

Práce na call centru je náročná na zvládnání stresu, k syndromu „vyhoření“ dochází u operátorů po cca 2,5 letech. Dle mých zkušeností tento druh práce vyhledávají především věkově mladší lidé, v převážné většině absolventi středních, ale i vysokých škol (tato práce jim poskytne potřebnou praxi). Věkový průměr na call centrech ve společnosti O2 nepřekračuje třicet let.

O tom, že práce na call centrech je psychicky náročná, a není pro každého, hovoří i článek uveřejněný v internetovém deníku i-dnes pod názvem „Než práci přes telefon, radši podporu, říkají nezaměstnaní“: *Podle úředníků se lidé call centrem vyhýbají především kvůli velkému pracovnímu zatížení a psychickému tlaku. Jde totiž o práci, kdy člověk volá lidem a snaží se je přesvědčit k nákupu nějakého produktu. "Takový druh práce opravdu není šálkem kávy pro každého. Přímý prodej dost lidí odrazuje," popisuje také Milan Novák, generální ředitel personální agentury Grafton. Tím spíše lidi středního věku a další dlouhodobě nezaměstnané, shodují se lidé z úřadů práce. "Nemáme žádné nároky na vzdělání, ale nejvíce se na to hodí mladí důrazní lidé. Avšak absolventi vysokých i středních škol si představují nástupní plat 30 tisíc, žijí v jiném světě," říká Babka z Active Call⁸⁵.*

⁸⁴ Interní zdroj společnosti Telfónica O2 Czech Republic, a.s. – školící materiály pro manažery call center

⁸⁵ http://ekonomika.idnes.cz/nez-praci-pres-telefon-radi-podporu-rikaji-nezamestnani-pzw-ekonomika.asp?c=A100317_212756_ekonomika_abr

Jedním z prioritních lokalizačních faktorů pro call centra (s ohledem na dobu, za kterou dochází k vyhoření operátorů a tím i k jejich odchodu) je dostatečně velký pracovní trh s vhodnými uchazeči na pozici operátorů.

Jaké jsou požadavky na operátory ve společnosti Telefónica O2?⁸⁶

- **minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitou**
- **dobré komunikační dovednosti**
- **znalost práce na PC, schopnost pracovat s databázemi**
- **schopnost rychle se učit novým znalostem a dovednostem**
- **vysoká odolnost vůči stresu**
- **časová flexibilita – práce na směny**

Při výběrovém řízení, kdy přijímáme nové zaměstnance na pozici operátora call centra dáváme důraz především na komunikační dovednosti uchazečů.⁸⁷ Dá se říci, že přijímáme cca 30% z přihlášených uchazečů. Přestože ne každý, kdo má požadované vzdělání a přihlásí se na výběrové řízení je přijat, z posledních statistik vyplývá, že více jak 50% nováčků nevydrží tuto práci vykonávat a skončí pracovní poměr za dobu kratší než jeden kalendářní rok.

6.2 Call centra ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a. s.

Rozhodnutí o lokalizaci call center, nebo o lokalizaci pobočky firmy, patří k těm podnikatelským rozhodnutím, která spoluurčují výstavbu podniku. Jedná se o rozhodnutí s dlouhodobým účinkem, které téměř nelze revidovat a když už, tak za cenu vysokých ná-

⁸⁶ Požadavky čerpány z výběrových řízení, kterých se osobně účastním

⁸⁷ Požadavky na práci z počítačem uvádí uchazeč v životopisu, stejně tak jako požadované vzdělání, které musí uchazeč doložit maturitním vysvědčením nebo vysokoškolským diplomem. Odolnost vůči stresu při výběrovém řízení testujeme jen okrajově a to simulovaným prodejním rozhovorem (rozhovor se týká řešení reklamace). V počátcích se výběrového řízení účastnil i psycholog, který pomocí testů zkoumal odolnost uchazečů vůči stresu pomocí psychologických testů. Od tohoto postupu se upustilo z důvodu finanční náročnosti.

kladů, protože fyzický kapitál (budovy, zařízení) nebo lidský kapitál (zaučená pracovní síla) jsou prakticky nemobilní.⁸⁸

Společnost Český Telecom, a.s. začala budovat své první call centra, sloužící k obsluze zákazníků v prosinci roku 1998 v Praze, Českých Budějovicích, Ostravě a v Ústí nad Labem. První operátoři byli vybráni ze zaměstnanců ústředěn a informačních linek. Každé z uvedených call center obsluhovalo své „regionální“ zákazníky.

S postupem času, tak jak rostl počet zákazníků společnosti i s růstem nových služeb, se rozrůstala call centra a vznikala nová. Společnost se zamýšlela nad rozmístěním nových call center, při jejich lokalizaci musela brát v úvahu lokalizační faktory.

V dalších částech práce se budu podrobněji zabývat lokalizací současných call center z pohledu jednotlivých lokalizačních faktorů.

Nyní shrnu lokalizační faktory, které společnost Telefónica O2 Czech republic a.s. (a předchůdce Český Telecom, a.s.) brala v úvahu při umístění prvních call center:

1. kvalita a dostupnost telekomunikací
2. orientace na pracovní sílu: dostupnost, kvalita a flexibilita pracovní síly
3. cena práce
4. cena za nájem, nebo koupi potřebných prostor

6.2.1 Kvalita a dostupnost telekomunikací

Tento lokalizační faktor byl pro úvahy na umístění call centra klíčový. Jak jsem již psala výše tak call centrum obsluhuje zákazníky s pomocí telefonu, nebo speciální telefonní linky. Pokud by bylo umístěno v lokalitě, kde není kvalitní telekomunikační síť (nebo kvalitní a rychlé připojení k internetu) nebylo by možné tuto činnost vykonávat. Vybrané lokality: Praha, České Budějovice, Ostrava a Ústí nad Labem nebo Brno patří k významným regionálním centrem a dalo se předpokládat, že i v budoucnu budou mít dobré telekomunikační a internetové spojení.

⁸⁸ J. Ježek: Prostorová a regionální ekonomika. Fakulta ekonomická, Plzeň. 1998. str.45

Z pohledu lokalizačního rozhodování je tedy třeba vybrat lokalitu s dobrou dostupností telekomunikační především internetového a telefonního spojení. Ve společnosti O2 zajišťuje správu počítačové sítě (od dodávek nových počítačů až po konfiguraci operačních systémů a řešení případných poruch) společnost Autocont a.s. Při lokalizačním rozhodování je potřeba učinit rozhodnutí, zda údržbu internetové sítě bude společnost zajišťovat vlastními zdroji, nebo bude používat outsourcing. Pokud správu sítě zajišťuje externí společnost je potřeba brát v úvahu i tento lokalizační faktor – dostupnost firem zajišťujících správu počítačových sítí.

6.2.2 Orientace na pracovní sílu: dostupnost, kvalita a flexibilita pracovní síly

Při umístění call centra, vzhledem k požadavkům na pracovní sílu, je potřeba důkladně zvážit velikost pracovního trhu. Call centra se lokalizují do center, kde je předpoklad většího množství absolventů škol, protože absolventi škol jsou nejvíce zastoupenou skupinou mezi operátory na call centrech. Jak bylo uvedeno výše, věkový průměr operátorů je cca 30 let. Doba, po kterou jeden člověk vykoná práci operátora⁸⁹ je cca 2, 5 roku, z nově přijatých operátorů jich vydrží pracovat jako operátor, po dobu delší než jeden rok, cca 50% osob.⁹⁰ Z toho, co jsem napsala vyplývá, že na call centrech je velká fluktuace pracovníků. Při lokalizačním rozhodování o umístění call center je potřeba počítat s tím, že pracovní trh ve vybrané lokalitě musí nabízet dostatek pracovní síly v požadované kvalitě.

6.2.3 Cena práce

Ve společnosti O2 je cena práce operátora stanovena vnitřními předpisy společnosti. Nástupní plat operátora na call centru je v rozmezí 16.000,- Kč až 18.000,- Kč, podle toho, jaký druh práce operátor vykonává. Bez ohledu na to, v jaké lokalitě operátor práci vykonává je nástupní plat shodný pro všechny operátory. Tento lokalizační faktor – cena práce – není tedy pro umístění call centra rozhodující.⁹¹ Společnost O2 zavádí nový systém odměňování tzv. „Job model“, který by měl pomoci lépe odměňovat zaměstnance podle kva-

⁸⁹ nazýváme „životnost operátora“

⁹⁰ Tyto údaje čerpám z vlastní zkušenosti a z interních statistik, které každý rok zpracovávám.

lity odvedené práce, zkušeností, znalostí, délky praxe ve společnosti a dosaženého vzdělání. Na většině základních pracovních pozic budou zaměstnanci s vyšším vzděláním potřebovat kratší praxi ve společnosti, aby dosáhli stejného finančního ohodnocení jako zaměstnanci s nižším vzděláním. Cena za práci by se tedy měla i nadále odvíjet od kvality odvedené práce a nadále nebude představovat stěžejní lokalizační faktor při umísťování nových call center.

6.2.4 Cena za nájem nebo koupi potřebných prostor

Český telecom, a.s. měl své zastoupení ve všech krajích a dá se říci, že vlastnil budovy téměř ve všech krajských i okresních městech. První call centra byla lokalizována právě do těchto budov a to z důvodu toho, že tyto budovy měli dobré napojení na telefonní i internetovou síť v požadované kvalitě. Ostatní budovy, pro které nebylo využití společnosti Telefónica O2 postupně prodala nebo pronajímala. Při lokalizaci call center tedy odpadla nutnost hledat vhodnou budovu, která by splňovala požadavky na provoz call centra. Nevýhodou je to, že o budovu je nutné se starat (náklady na údržbu budovy), zpočátku bylo nutné investovat do rekonstrukce prostor pro výstavbu call center. Jako příklad mohu uvést rekonstrukci sálu pro 36 operátorů v lokalitě Ostrava, jejíž cena byla vyšší než jeden milion Kč, tato rekonstrukce zahrnovala rekonstrukci i zázemí tedy školících místností, počítačových učeben, sociálních zařízení a kuchyňky.

⁹¹ Cena práce souvisí s velikostí pracovního trhu a dostupností kvalifikovaných pracovních sil, za uvedený nástupní plat budou lidé spíše pracovat v lokalitách s vyšší nezaměstnaností než například v Praze, kde je větší nabídka pracovních míst, za vyšší mzdu.

6.3 Současná call centra⁹²

	Obsluhované segmenty zákazníků na jednotlivých call centrech			
Lokalita	Počet operátorů celkem	Domácnosti	Firemní zákazníci	Ostatní služby
Ostrava	633	510	123	0
Ústí nad Labem	523	396	127	0
Příbram	308	308	0	0
Praha	295	73	106	116
Kolín	284	200	0	84
Pardubice	224	0	0	224
České Budějovice	145	145	0	0
Brno	54	0	54	0
Celkem⁹³	2466	1632	410	424

Tabulka č.1. Počet operátorů na jednotlivých call centrech

Společnost O2 využívá pro obsluhu zákazníků kromě svých „kmenových“ call centre i služby call centre externích společností, které si od nich pronajímá. Jsou to call centra společností:

- Atento Česká republika, a.s. – umístění v Brně a Praze

⁹² Počet operátorů a rozmístění call center je k 31.1.2010, především na call centrech obsluhujících domácnosti pracují externí pracovníci – vysokoškoláci, kteří pracují jen několik hodin denně, nebo pracují jen o víkend, do celkového počtu zaměstnanců jsem tyto pracovníky započítala (na jednom pracovním místě se tak střídá několik zaměstnanců). Celkový počet zaměstnanců se tedy skládá z interních i externích zaměstnanců, kteří však vykonávají stejnou práci.

⁹³ údaje jsou čerpány z interních zdrojů společnosti Telefónica O2, počty operátorů na call centrech jsou čerpány z jednotlivých útvarů společnosti. Dostupné na [www: http://intranet.cz.o2/index.php?nextId=7548](http://intranet.cz.o2/index.php?nextId=7548)

- Europe Calling, a.s. – umístění v Praze a v Ústí nad Labem
- Atoda Telemarketing, spol. s.r.o. – umístění v Praze a v Českých Budějovicích
- Lion Teleservices CZ, a.s. – umístění v Pardubicích a v Hradci Králové

Tato pronajímaná, externí call centra, zajišťují pro společnost O2 telemarketingové služby, nebo vyřizují jednodušší požadavky zákazníků. Operátoři obvolávají zákazníky a nabízejí jim jeden druh služby. Nároky na proškolení operátorů externích call center jsou minimální, požadované znalosti operátora jsou nízké – postačují dobré komunikační schopnosti operátora, dostatečné je základní, případně středoškolské, vzdělání. Není potřeba sofistikovanější práce s počítačem. Z hlediska lokalizace je, pro externí call centra, vhodnou lokalitou místo s dodatečným množstvím pracovní síly.

Call centra společnosti Telefónica O2 obsluhují tyto segmenty zákazníků:

- **domácnosti** – toto call centrum obsluhuje zákazníky, kteří využívají telekomunikační služby jen pro svou osobní potřebu. Obsluha těchto zákazníků je jednodušší proti obsluze firemních zákazníků. Většina domácností využívá telefonní linku, připojení k internetu a mobilní telefon. Portfolio služeb je menší, operátor na call centru tak musí zvládnout menší množství služeb, jeho zaškolení je kratší. Domácnosti nevyžadují speciální telekomunikační řešení, požadavky na znalosti i vzdělání operátora jsou nižší. Lokalita pro umístění call centra obsluhující domácnosti by měla mít ve svém okolí dostatek středních škol.
- **firemní zákazníci**⁹⁴ – toto call centrum obsluhuje firemní zákazníky ale i státní správu (obecní úřady, magistráty, ministerstva, příspěvkové a neziskové organizace, ministerstva apod.). Firmy mají vyšší požadavky na telekomunikační řešení, požadují telefonní linky propojené přes ústřednu, připojení přes internet pro počítačovou

⁹⁴ Ředitel pro péči o firemní zákazníky Luboš Vaněk, definoval péči o firemní zákazníky ve firemním časopisu O-pen takto:

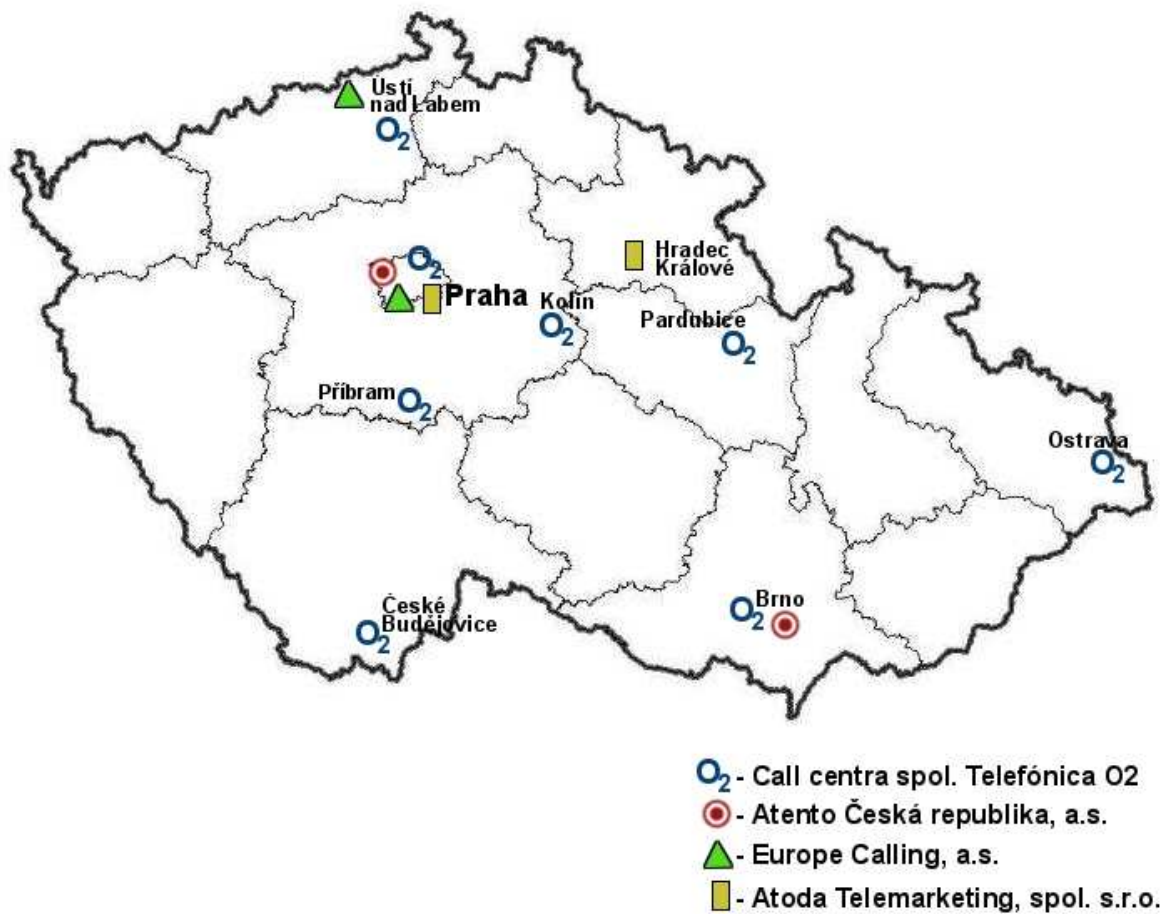
„V čem se liší péče o firemní zákazníky od práce vašich kolegů v rezidentním segmentu? Předně zahrnuje mnohem víc administrativy – proto také používáme raději výraz „front office“ než „call centrum“. Také služby mají svá specifika. Obecně jde o služby ve větších objemech nebo s nějakou individualizací, třeba ve struktuře cen a slev u mobilních řešení. Vedle toho si musí naši specialisté poradit i s produkty, na které v rezidentním segmentu nenarazíte: BlackBerry, Car Control, pobočkové ústředny nebo velká datová řešení“.. <http://intranet.cz.o2/open>

síť, mobilní služby pro více zaměstnanců, společnosti požadují specializované telekomunikační řešení „ušité na míru potřebám“, to vyžaduje spolupráci se specialisty společnosti, kteří dokážou takovéto řešení pro zákazníka navrhnout a realizovat. Z lokalizačního hlediska je jedním z faktorů blízkost specialistů. Proto obsluha největších zákazníků společnosti Telefónica O2 bude lokalizována do center, kde jsou k dispozici i tito specialisté. Portfólio dalších nabízených služeb je větší než u domácností, to klade vyšší nároky na obsluhu na call centrech. Operátoři musí mít lepší znalosti, jejich zaškolení je delší a tedy i nákladnější. Požadavky na znalosti a dovednosti jsou vyšší. Lokalita pro umístění call centra pro obsluhu firemních zákazníků by měla mít ve svém okolí dostatek středních a vysokých škol.

- **ostatní služby** – pod pojmem ostatní služby je možné si představit poruchovou linku, tedy operátorskou linku, kde operátoři přijímají hlášení o poruchách od zákazníků a dále je řeší, dále se jedná o call centra informačních služeb (například linka 1188) ty poskytují zákazníkům informace například o telefonních číslech nebo vyhledávají další požadované informace (taxi služba, vlakové i autobusové spojení, lékařské ordinace apod.). Operátoři při své práci využívají specifické úzce zaměřené znalosti.

6.4 Geografické zobrazení rozmístění call center společnosti O2

Geografické zobrazení call center společnosti O2 ukazuje, jak jsou rozmístěná jednotlivá call centra společnosti O2 a externí call centra, která pro společnost O2 pracují. Toto zobrazení nám ukazuje následující mapa:



Obrázek č.1. Geografické znázornění rozmístění call center obsluhující zákazníky O2

Z geografického znázornění vyplývá, že největší koncentrace call center je v Čechách, jsou umístěny v šesti lokalitách, 3 lokality ve středočeském kraji (Praha, Kolín a Příbram). Na Moravě jsou pouze 2. Lokality, ve kterých jsou umístěna call - Ostrava a Brno. Call centra jsou ve větší míře lokalizována blíže k centru řízení společnosti Telefónica O2 tedy k Praze.

Externí call centra téměř kopírují rozmístění call center společnosti O2 (vyjímkou je externí call centrum společnosti Atoda Telemarketing, spol. s.r.o. v Hradci Králové). Pokud jsou externí call centra umístěna ve stejných lokalitách jako call centra společnost O2 mohou využívat výhod z lokalizace (zaškolení pracovníků těchto externích call center provádí pracovníci společnosti O2 a je jim poskytována odborná pomoc téměř on-line, školitel může externí call centrum navštívit okamžitě – dojezdová vzdálenost je malá).

7 CALL CENTRA A JEJICH LOKALIZAČNÍ FAKTORY

7.1 Call centrum v Ostravě

V call centrech v Ostravě pracuje celkem 633 zaměstnanců. V Ostravě se nachází dvě call centra: call centrum pro domácnosti (510 zaměstnanců) a call centrum pro obsluhu firemních zákazníků (123 zaměstnanců). Call centrum v Ostravě bylo první, které společnost zřídila již v roce 1998. Důvodem pro lokalizaci jednoho z prvních call center do Ostravy byla především skutečnost, že v Ostravě byla umístěna linka telefonních informací, existovali zde vyškolené pracovníce (většinou ženy), které dokázaly komunikovat se zákazníky a poskytovat jim potřebné informace (o telefonních číslech). Nejprve vzniklo call centrum obsluhující domácnosti a následně call centrum pro firemní zákazníky.

Lokalizační výhody call center v Ostravě:

- Ostrava je krajské město, patří mezi regionální metropole, je rozlohou třetím největším městem republiky a třetím největším počtem obyvatel (počet obyvatel 314.000)⁹⁵, velký pracovní trh.
- dobrá dopravní dostupnost (železnice, autobusová doprava, nová dálnice) pro pracovníky s bydlištěm v okolí Ostravy.
- množství středních škol jak v samotné Ostravě, tak v jejím okolí. Tři vysoké školy v Ostravě – množství absolventů, kteří splňují kvalifikační požadavky pro práci v call centru (například na firemním call centru pracuje cca 30% osob s vysokoškolským vzděláním).
- cena práce, průměrná mzda v severomoravském kraji je 20.813,- Kč⁹⁶, vysoká nezaměstnanost ve výši 12, 79%⁹⁷ - ochota lidí pracovat i za nižší mzdu.
- telekomunikační síť na vysoké úrovni, včetně připojení k internetu.

⁹⁵ <http://www.ostrava.cz/jahia/Jahia/site/ostrava/ostrava/o-meste/vitejte-v-ostrave>

⁹⁶ data z 3. čtvrtletí roku 2009, <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>

⁹⁷ data k 31.1.2010

- budovy s prostory, které jsou vhodné pro vybudování call center ve vlastnictví společnosti Telefónica O2.

Lokalizační nevýhody call center v Ostravě:

- velká vzdálenost od centra společnosti O2, od Prahy. Strategická rozhodnutí vznikají v Praze, bez účasti místních manažerů, pracovníci mívají pocit, že se neúčastní rozhodovacího procesu v plné míře, někteří z nich nerozumí strategickým rozhodnutím vedení společnosti, neztotožňují se s nimi.⁹⁸
- omezené možnosti profesního růstu pracovníků, vysoce kvalifikovaní lidé odchází pracovat v rámci společnosti do Prahy, nebo opouští společnost a odchází pracovat do jiných společností.
- v Ostravě se lokalizují i další společnosti, které nabízejí práci na call centrech (GE Money bank, ČEZ, RWE, cestovní kancelář Fischer apod.) – tento lokalizační faktor patří mezi lokalizační výhody i nevýhody. Pracovníci migrují mezi jednotlivými call centry, při výběrových řízeních se setkáváme s tím, že cca 30% uchazečů o práci již někdy práci operátora vykonávalo. Lokalizační výhodou je možnost přijímat pracovníky se zkušenostmi z práce na call centru, lokalizační nevýhodou je vyšší fluktuace operátorů.

7.2 Call centrum v Ústí nad Labem

I toto call centrum patří k nejstarším call centrům ve společnosti O2. Celkový počet pracovníků je 523 osob, z toho 396 operátorů pracuje při obsluze zákazníků domácností a 127 operátorů pracuje při obsluze firemních zákazníků.

Lokalizační výhody call center v Ústí nad Labem:

- Ústí nad Labem je krajské město, počet obyvatel cca 98.000.

⁹⁸ společnost O2 každý kalendářní rok provádí průzkum mezi zaměstnanci nazývaný Reflect. V loňském roce 2009 byla zaměstnanci nejhůře hodnocena otázka, jak zaměstnanci rozumí rozhodování top managementu: ...“Ve srovnání s loňským rokem poklesla důvěra zaměstnanců v rozhodnutí top managementu a v jeho aktivity na základě loňských výsledků průzkumu. Snížilo se i hodnocení, zda je v souladu to, co top manažeři říkají a jak jednají. Skóre těchto otázek kleslo o 4 body. Motivace zaměstnanců top managementem zůstává

- velký počet středních škol (21 středních škol a učilišť).
- cena práce, průměrná mzda v ústeckém kraji je 20.579,- Kč, míra nezaměstnanosti 14% ⁹⁹, lidé se nebrání zkusit práci na call centru.
- dobrá dopravní dostupnost (železnice, autobusová doprava, dálnice).
- telekomunikační síť na vysoké úrovni, včetně připojení k internetu.
- budovy s prostory, které jsou vhodné pro vybudování call center ve vlastnictví společnosti Telefónica O2.

Lokalizační nevýhody call center v Ústí nad Labem:

- v Ústí nad Labem je pouze jedna vysoká škola, při náboru nových zaměstnanců se call centrum v Ústí potýká s problémem získat vysoce kvalifikované pracovníky, vyvstává poté problém s obsazením míst středního managementu.
- nedostatek dalších call centrech v regionu, většina přijímaných pracovníků na obdobné pozici nikdy nepracovala, je potřeba delší zaškolení a je zde i větší fluktuace.

7.3 Call centrum v Příbrami

Call centrum v Příbrami patří mezi nově vzniklé call centra, které se věnuje obsluze domácností, celkový počet zaměstnanců je 308.

Lokalizační výhody call centra v Příbrami:

- telekomunikační síť na vysoké úrovni, včetně připojení k internetu.
- budovy s prostory, které jsou vhodné pro vybudování call center ve vlastnictví společnosti Telefónica O2.

nejníže hodnocenou otázkou, která od loňska klesla o 2 body, čímž se vracíme na úroveň v roce 2007 (54 bodů)...“ čerpáno z výsledků Reflect 2009

⁹⁹ <http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/home>

- žádné další (konkurenční) call centra ve městě, menší odliv operátorů ke konkurenci.
- blízkost centra společnosti O2 tedy Prahy.

Lokalizační nevýhody call centra v Příbrami:

- Příbram nepatří k regionálním centrem, počet obyvatel města je cca 35.000 osob, pracovní trh je poměrně malý (průměrná mzda ve středočeském kraji je 22.306,- Kč.¹⁰⁰
- žádná vysoká škola ve městě ani v okolí, menší počet plně kvalifikovaných osob, které by mohly vykonávat práci, pro kterou je vhodné vysokoškolské vzdělání.
- míra nezaměstnanosti je 10,8%¹⁰¹, což je sice nejvyšší nezaměstnanost ve středních Čechách, ale jedna z nejnižších v rámci ČR.
- poměrně malá plocha vlastní budovy, pokud by se uvažovalo o rozšíření call centra v Příbrami, byla by nutné zakoupit nebo pronajmout novou budovu nebo rozšířit tu stávající.
- blízkost hlavního města Prahy (dojezdová vzdálenost cca 60 km), kvalifikovaní pracovníci přechází na vyšší pracovní posty v rámci společnosti do Prahy nebo hledají uplatnění v jiných společnostech.

7.4 Call centrum v Praze

Call centrum v Praze patří mezi ty starší (v Praze bylo sídlo společnosti Eurotel, a.s. a zároveň zde bylo umístěno call centrum Eurotelu včetně zázemí). Call centrum v Praze má 295 zaměstnanců, 73 osob pracuje v call centru obsluhující domácnosti, 106 osob pracuje na call centru obsluhující firemní zákazníky a 116 osob na call centrech poskytujících technickou podporu zákazníkům (ostatní).

Lokalizační výhody call centra v Praze:

¹⁰⁰ <http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/home>

- Praha je hlavním městem ČR, počet obyvatel je 1.246.000 osob, je zde největší pracovní trh v celé ČR.
- vynikající dopravní síť (železnice, autobusová doprava, letiště, metro).
- v Praze je největší množství středních i vysokých škol, tedy i velké množství plně kvalifikované pracovní síly.
- telekomunikační síť na vysoké úrovni, včetně připojení k internetu.
- budovy s prostory, které jsou vhodné pro vybudování call center ve vlastnictví společnosti Telefónica O2.
- call centrum v Praze je lokalizováno v centru společnosti O2, rozhodnutí top managementu se k podřízeným dostávají přímo bez mezičlánků.
- možnost kariérního růstu pro kvalifikované osoby.

Lokalizační nevýhody call centra v Praze:

- průměrná hrubá mzda je v Praze 28.958,- Kč, je nejvyšší v ČR a nabízený plat operátora je podstatně nižší než tato hrubá mzda, lidé s vysokoškolským vzděláním nevyhledávají zaměstnání operátora na call centru v Praze (na call centru v Praze obsluhující domácnosti nebo firemní zákazníky se téměř pracovníci s vysokoškolským vzděláním nevyskytují a to ani na nižších manažerských pozicích).
- míra nezaměstnanosti je v Praze 3,79 %¹⁰² což se blíží frikční nezaměstnanosti. V Praze je koncentrace firem a především centrál nadnárodních společností, což nabízí velké množství pracovních příležitostí, to vede k fluktuaci zaměstnanců call center a k problémům s náborem nových zaměstnanců. Většina vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců pražského call centra přijímá práci operátora jen jako možnost získání praxe v nadnárodní společnosti a po zapracování a získání praxe (cca po 1. roce) odchází z call centra.

¹⁰¹ <http://www.pribram.cz/clanek-nezamestnanost-na-pribramsku-je-11-nejvice-ve-strednich-cechach>

¹⁰² <http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/home>

- množství dalších call center v Praze – fluktuace stávajících zaměstnanců.

7.5 Call centrum v Kolíně

Call centrum v Kolíně obsluhuje domácnosti a poskytuje ostatní služby zákazníkům¹⁰³. Celkový počet zaměstnanců je 284 osob (před nedávnem bylo v Kolíně i call centrum obsluhující firemní zákazníky, vzhledem k nedostatku pracovníků však bylo zrušeno).

Lokalizační výhody call centra v Kolíně:

- telekomunikační síť na vysoké úrovni, včetně připojení k internetu.
- budovy s prostory, které jsou vhodné pro vybudování call center ve vlastnictví společnosti Telefónica O2.
- žádné další (konkurenční) call centra ve městě, menší odliv operátorů ke konkurenci.
- blízkost centra společnosti O2, tedy Prahy.

Lokalizační nevýhody call centra v Kolíně:

- počet obyvatel v Kolíně je cca 30.000 osob, pracovní trh je tedy malý, Kolín nepatří mezi regionální centra, je to menší město.
- blízkost Prahy, malá dojezdová vzdálenost do Prahy – kvalifikovaná pracovní síla hledá práci v Praze, kde je větší nabídka pracovních míst i vyšší průměrná mzda což vede k velké fluktuaci zaměstnanců call centra.
- vypsaných výběrových řízení se účastní velmi malý počet uchazečů.
- žádná vysoká škola ve městě, malý počet středních škol.

¹⁰³ definice ostatních služeb viz. str. 64

7.6 Call centrum v Pardubicích

Call centrum v Pardubicích je specifické svojí činností, v Pardubicích sídlí call centrum linky 1188, která zákazníkům poskytuje informace o telefonních číslech, dopravním spojení, počasí, čísla na taxi službu a podobně. Náročnost práce je tedy nižší než např. na call centrech obsluhující firemní zákazníky.

Lokalizační výhody call centra v Pardubicích:

- Pardubice je krajské město, patří mezi regionální metropole, počet obyvatel je 90.000, velký pracovní trh.
- dobrá dopravní dostupnost (železnice, autobusová doprava, menší letiště) pro pracovníky s bydlištěm v okolí Pardubic.
- množství středních škol jak v samotných Pardubicích, tak v jejím okolí. Jedna vysoká škola v Pardubicích, další vysoké školy v nedalekém Hradci Králové.
- cena práce, průměrná mzda v pardubickém kraji je 19.596,- Kč¹⁰⁴, mzda za kterou pracují operátoři na call centrech (po zapracování) může být v rozmezí 17.000,- Kč až 20.000,- Kč a je tedy zajímavá pro uchazeče o práci na call centrech.
- telekomunikační síť na vysoké úrovni, včetně připojení k internetu.
- budovy s prostory call centra jsou ve vlastnictví společnosti O2.

Lokalizační nevýhody call centra v Pardubicích:

- budova, kde sídlí call centrum je malá a potřebuje rekonstrukci (plánováno na léta 2010 – 2012).
- call centra v Pardubicích nemají tradici.
- nezaměstnanost ve výši 10,53%, je nižší než například v severomoravském kraji.
- pardubický kraj je pátým nejmenším krajem v ČR, v blízkosti Pardubic je Hradec Králové, který nabízí i větší množství pracovních příležitostí.

7.7 Call centrum v Českých Budějovicích

Call centrum v Českých Budějovicích se stará o zákazníky z řad domácností, pracuje zde celkem 145 operátorů. Call centrum v Českých Budějovicích vzniklo v roce 1998, patří tedy k nejstarším ve společnosti O2.

Lokalizační výhody call centra v Českých Budějovicích:

- České Budějovice patří mezi česká regionální centra, počet obyvatel je 184.000.¹⁰⁵
- dobrá dopravní dostupnost (železnice, autobusová doprava).
- množství středních škol jak v samotných Českých Budějovicích, tak v jejím okolí. V Českých Budějovicích sídlí Jihočeská univerzita a další soukromé vysoké školy.
- cena práce, průměrná mzda v jihočeském kraji je 20.571,- Kč.¹⁰⁶
- telekomunikační síť na vysoké úrovni, včetně připojení k internetu.
- budovy s prostory call centra jsou ve vlastnictví společnosti O2.

Lokalizační nevýhody call centra v Českých Budějovicích:

- míra nezaměstnanosti je 8,68% a patří k nejnižším v České republice, na call centru v Českých Budějovicích pracují především pracovníci se středoškolským vzděláním.
- budova, kde sídlí call centrum, nedovoluje další růst call centra.

7.8 Call centrum v Brně

Call centrum v Brně je nejmenším call centrem ve společnosti O2, pracuje v něm 54 operátorů, kteří obsluhují firemní zákazníky. V Brně, obdobně jako v Praze, se nedaří dlouhodobě stabilizovat tým operátorů a fluktuace zaměstnanců patří k těm nejvyšším. Na pozicích

¹⁰⁴ <http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/home>

¹⁰⁵ <http://www.czso.cz/xc/edicniplan.nsf/kapitola/311011-09-2009-03>

¹⁰⁶ <http://www.czso.cz/xc/redakce.nsf/i/home>

operátorů pracují v Brně zaměstnanci se středoškolským vzděláním a to i na pozicích vedoucích týmů.

Lokalizační výhody call centra v Brně:

- Brno je počtem obyvatel, rozlohou, druhé největší město České republiky (o Brnu se mluví jako o hlavním městě Moravy) počet obyvatel města je 405.000.
- dobrá dopravní dostupnost (autobusová doprava, dálnice – přímé spojení s Prahou, železnice, letiště).
- množství středních i vysokých škol přímo ve městě.
- telekomunikační síť na vysoké úrovni, včetně připojení k internetu.
- budovy s prostory, které jsou vhodné pro vybudování call center ve vlastnictví společnosti Telefónica O2.

Lokalizační nevýhody call centra v Brně

- cena práce, průměrná mzda v jihomoravském kraji je 22.013,- Kč a patří k těm vyšším v rámci ČR, nabízený plat operátora je pod touto průměrnou mzdou.
- velká vzdálenost od centra společnosti O2, od Prahy. Strategická rozhodnutí vznikají v Praze, bez účasti místních manažerů, pracovníci mívají pocit, že se neúčastní rozhodovacího procesu v plní míře, někteří z nich nerozumí strategickým rozhodnutím vedení společnosti, neztotožňují se s nimi, obdobně jako na call centrech v Ostravě.
- omezené možnosti profesního růstu pracovníků, vysoce kvalifikovaní lidé odchází pracovat v rámci společnosti do Prahy, nebo opouští společnost a odchází pracovat do jiných společností.
- množství call centrech dalších společností přímo v Brně, což vede k fluktuaci zaměstnanců.

8 SHRUTÍ LOKALIZAČNÍCH ROZHODOVÁNÍ PŘI ROZMÍSTĚVÁNÍ CALL CENTER VE SPOLEČNOSTI O2

V předcházejících kapitolách byly popsány lokalizační výhody a nevýhody jednotlivých call center. Jak tedy probíhalo lokalizační rozhodování o umístění call center ve společnosti O2 ? Jaké lokalizační faktory byly brány v úvahu při tomto rozhodování?

Vedení společnosti se rozhodlo zřídit první call centra v lokalitách, kde již pracovala informační linka (Praha, České Budějovice, Ostrava a v Ústí nad Labem). Jejich rozhodnutí se opíralo o to, že pracovníci v těchto lokalitách již měli zkušenosti s komunikací se zákazníky po telefonu, jejich zaškolení tedy bylo jednodušší. Ve všech uvedených lokalitách jsou budovy patřící společnosti, nebylo tedy nutné hledat vhodné prostory a zároveň v těchto městech byla vybudovaná telefonní síť a rychle se rozvíjelo kvalitní připojení k internetu. Řídící manažeři se rozhodovali na základě těchto faktorů, nikde nebylo potvrzeno, že by při lokalizaci call center upřednostňovali místa, ke kterým mají nějaký osobní vztah.

Dá se říci, že společnost O2 při lokalizaci call center nepoužívá žádné optimalizační propočty, ale tyto propočty jsou nahrazovány zkušeností¹⁰⁷. Manažerská lokalizační rozhodnutí se soustřeďují jen na mimořádně důležité faktory, k vybraní lokality a zřízení call centra postačí aby se lokalita jevila jako upokojivá, lokalizační faktory nejsou posuzovány komplexně, jedná se spíše o „napodobování“¹⁰⁸. Tyto postupy jsou patrné především o nově zřizovaných call center (Brno, Kolín, Příbram).

8.1 Možnosti další lokalizace call center společnosti Telefónica O2

Z popisu lokalizačních výhod a nevýhod a práce jednotlivých call centerer vyplývá, že nejlépe jsou umístěna call centra v Ostravě, Ústí nad Labem a Českých Budějovicích (velký pracovní trh, dostatek kvalifikovaných pracovníků ochotných pracovat za nabízenou mzdu, množství středních a vysokých škol v lokalitě). Naopak nevhodně jsou umístěna call centra

¹⁰⁷ Podle behavioristů jsou podniky velmi zřídka schopny využít při lokalizaci optimalizační propočty. Tyto propočty často nahrazují rutinou, zkušeností nebo velmi zjednodušenými postupy. Tyto postupy se nazývají heuristika

¹⁰⁸ Mluvíme o heuristických postupech

v Praze, Brně, Příbrami a v Kolíně (příliš velký nebo naopak příliš malý pracovní trh, nabízená mzda nepřitahuje kvalifikované pracovníky, velká fluktuace operátorů, která vede k tomu, že je nutné neustále doškoloval nové pracovníky, kvalita odvedené práce operátorů je nižší).

Doporučení pro lokalizační rozhodování při umístění call center ve společnosti O2:

- **vybraná lokalita musí mít dobrou telekomunikační síť a rychlé připojení k internetu.** Operátoři pracují s množstvím databází a informací, které čerpají na podnikové intranetové síti. Zákazníci volají na jedno z čísel (800 123456, 800 203203 atd.) a dále jsou pomocí systému nasměrováni na správného operátora. Vybraná lokalita musí být schopna připojení do intranetové sítě společnosti a do telekomunikačního systému O2.
- **dobrá dopravní dostupnost, především autobusové a vlakové spojení,** cca 60% operátorů dojíždí do práce z nejbližšího okolí. Pracovní doba na call centrech v režimu 24 hod/ 7 dní¹⁰⁹ a pokud by bylo call centrum umístěno v dopravně odlehle lokalitě byl by výběr operátorů zúžen.
- doporučuji, aby každý segment zákazníků (domácnosti, firemní zákazníci, ostatní) obsluhovali **nejméně tři call centra**, každé z těchto call center by mělo být umístěno v jiném kraji republiky. Pokud dojde k neočekávaným problémům (přírodní katastrofa, výpadek proudu, vyhoří ústředna apod.) zůstanou další (nejméně) dvě call centra, která jsou schopna zabezpečit obsluhu volajících zákazníků.
- při výběru lokality pro call centrum musí vzít společnost v úvahu **dostupnost potřebných pracovních prostor.** Jak již bylo popsáno výše všechna call centra jsou umístěna v prostorách společnosti O2. Na jednom call centru pracuje více než 100 operátorů (s výjimkou Brna), call centra obsluhující různé segmenty zákazníků jsou umístěna v jedné lokalitě. Jednoznačnou lokalizační výhodou se jeví právě toto umístění call center obsluhující několik segmentů do jedné lokality. Operátoři mohou postupovat od jednodušší obsluhy (domácností) přes složitější práci (obsluha

¹⁰⁹ Tato pracovní doba je na call centrech: poruchová linka, help line apod.

firemních zákazníků) až po nejnáročnější obsluhu (ostatní: např. help line). Vybrané prostory by měly umožňovat tuto centralizaci call center.

- doporučuji **call centra umístit do regionálních center**, které mají dostatečně velký pracovní trh, množství středních škol a vysoké školy v lokalitě. Vhodnými městy pro umístění call center jsou: Ostrava, Olomouc, Zlín, Hradec Králové, Liberec, Ústí nad Labem, Plzeň a České Budějovice. V těchto lokalitách je dostatek kvalifikovaných pracovních sil, pro které je nabízená práce operátora i finanční ohodnocení zajímavé. Fluktuace zaměstnanců je nižší, na místa operátorů nastupují i vysokoškolsky vzdělaní pracovníci, kteří takto získávají potřebnou praxi. Tím, že je snížena fluktuace operátorů stoupá kvalita vykonávané práce (dá se říci, že plně kvalifikovaný operátor je schopen samostatně pracovat po třech měsících od nástupu do společnosti, o zkušeném operátorovi můžeme hovořit cca po jednom roce práce). V těchto lokalitách je možné zřídit call centra, která budou obsluhovat všechny segmenty zákazníků (domácnosti, firemní zákazníci, ostatní služby).
- **nedoporučuji umístit call centra obsluhující domácnosti a firemní zákazníky do Prahy a Brna**, ani v jedné z těchto lokalit se umístění call centra neosvědčilo. V obou těchto lokalitách řeší společnost O2 problém s velkou fluktuací operátorů. V Praze je nejnižší nezaměstnanost z celé České republiky, pracovní trh je obrovský a nabízí množství pracovních příležitostí. Brno jako druhé největší město v České republice má také velký pracovní trh. Doporučuji v těchto městech změnit charakter stávajících call center, měla by zde vzniknout (nebo se rozšířit) call centra, která pomáhají zákazníkům s technickými problémy (tzv. help line). Tuto práci mohou vykonávat technicky vzdělaní pracovníci, a jejich mzda je samozřejmě vyšší než mzda operátorů, přestože se jedná o práci operátora, je to vysoce odborná práce. V těchto městech je dostatečné množství takto kvalifikovaných pracovníků. Další možností je umístit do těchto lokalit call centrum, které bude obsluhovat ty největší zákazníky (tzv. Top segment zákazník), plat operátorů v Brně a Praze by měl poté odpovídat náročnosti vykonávané práce a měl by být vyšší (blížíci se průměrné mzdě v těchto městech).
- **nehodné umístění call centra v Kolíně**, negativní lokalizační faktory převyšují ty pozitivní (malý pracovní trh, blízkost Prahy, která odčerpává kvalifikované pracov-

ní síly). V Kolíně bylo původně umístěno i call centrum obsluhující firemní zákaz-níky, vzhledem k velké fluktuaci operátorů bylo zrušeno. Doporučuji postupně tato call centra v Kolíně utlumovat a přeměnit je případně pouze na administrativní zá-zemní pro call centra (back office – tj. vyřizování potřebné administrativy). S obdobnými problémy se potýká i call centrum v Příbrami – obě lokality jsou příliš blízko Prahy, která odčerpává kvalifikované lidi.

Vedení společnosti O2 by se mělo snažit eliminovat negativní faktory vyplývající z lokalizace, jsou to především:

- **velká vzdálenost některých call center od centra společnosti O2**, od Prahy. Stra-
tegická rozhodnutí vznikají v Praze, bez účasti místních manažerů, pracovníci mívají pocit,
že se neúčastní rozhodovacího procesu v plné míře, někteří z nich nerozumí strategickým
rozhodnutím vedení společnosti, neztotožňují se s nimi.¹¹⁰

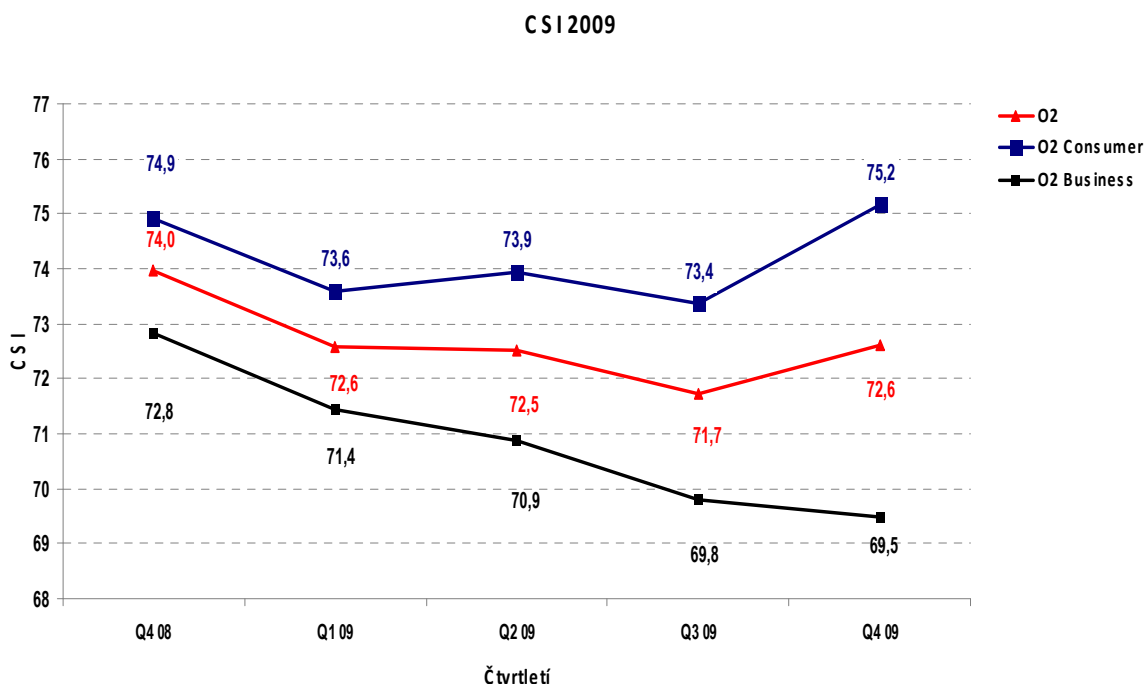
Řešení je vtažení zaměstnanců call center do dění ve společnosti, konzultovat nebo ale-
spoň prezentovat rozhodnutí vedení společnosti operátorům a to formou kick off meetingů
za účasti nejméně ředitelů jednotlivých divizí a to alespoň jednou za kalendářní čtvrtletí.
Kick off meetingy pořádat přímo v jednotlivých lokalitách (nejen v Praze) a umožnit účast
všem operátorům z dané lokality. Vtáhnout zaměstnance do dění ve společnosti formou
projektů na kterých se mohou podílet i jako jednotlivci. Provozní rozhodnutí vedení spo-
lečnosti prezentovat nejen pomocí intranetu a mailové pošty, ale i s pomocí web konferencí
opět za účasti většiny operátorů.

- **omezené možnosti profesního růstu pracovníků**, vysoce kvalifikovaní lidé od-
chází pracovat v rámci společnosti do Prahy, nebo opouští společnost a odchází pracovat
do jiných společností

¹¹⁰ Výsledky firemního průzkumu Reflect 2009 hovoří jasně: „Ve srovnání s loňským rokem poklesla důvěra
zaměstnanců v rozhodnutí top managementu a v jeho aktivity na základě loňských výsledků průzkumu. Snížil-
o se i hodnocení, zda je v souladu to, co top manažeři říkají a jak jednají. Skóre těchto otázek kleslo o 4
body. Motivace zaměstnanců top managementem zůstává **nejníže hodnocenou otázkou**, která od loňska
klesla o 2 body, čímž se vracíme na úroveň v roce 2007 (54 bodů).
Jelikož všechny otázky z indexu Top management poklesly, tato oblast stále představuje **největší příležitost ke
zlepšení**. Zůstává proto stejné doporučení jako loni - v případě společnosti naší velikosti je pro zajištění vlivu
top managementu na všech úrovních firmy potřeba věnovat se efektivitě středního managementu“. Citace
z výsledků interního průzkumu: <http://intranet.cz.o2/zamestnanci/reflect/index.php?nextId=11036>

Řešením je sestavení kariérní mapy pro operátory. Každý z operátorů by měl mít nastaven svůj osobní růst v kariérní mapě. Kariérní mapa by měla obsahovat profesní růst, kterého zaměstnanec může dosáhnout, ukazovala by jakousi „cestu“ jak tohoto růstu dosáhnout, tedy časový harmonogram, potřebné znalosti (potřebná školení) a na to navazující kariérní postup, včetně zvýšení platu. Kariérní mapa by pomohla udržet kvalifikované pracovníky, dala by jim jasnou perspektivu profesního růstu.

Ve společnosti Telefónica O2 je v současné době jednou z priorit spokojenost zákazníků, sleduje se index spokojenosti zákazníků (CSI: Customer Experience Presentation). V tuto chvíli má index spokojenosti zákazníků se společností O2 klesající tendenci, pokud by tento trend pokračoval, vedlo by to k významnému úbytku zákazníků, a ke snížení zisku společnosti¹¹¹.



Obrázek č.2. Vývoj indexu zákaznické spokojenosti ve společnosti O2¹¹²

¹¹¹ <http://intranet.cz.o2/open/?nextId=27070>

¹¹² čerpáno z interních zdrojů společnosti, dostupné na www:

<http://ftsearch1.to2.to2cz.cz/intranetO2/?lang=cs&view=intranetcs&query=CSI>

Graf nám ukazuje, že nejméně jsou spokojeni firemní zákazníci (dle legendy grafu Business), vidíme strmý pokles spokojenosti během celého roku. Naopak nejvíce jsou spokojeni zákazníci, kteří využívají služby O2 pro svou osobní potřebu (dle legendy grafu Consumer) jejich spokojenost stoupla nejvíce v posledním čtvrtletí roku 2009. Celková spokojenost zákazníků se společností O2 během roku klesala.

Ke spokojenosti zákazníků přispívají každodenně operátoři na call centrech svoji obsluhou zákazníků. Spokojenosti zákazníků nepřímo vyplývá i z rozhodnutí o lokalizaci call centra. Pokud bude call centrum umístěno v lokalitě, ve které se projevuje vysoká fluktuace operátorů (call centrum v Brně a v Praze) bude i obsluha méně kvalitní, protože než se operátoři naučí vše, co ke své práci potřebují (o zkušeném operátorovi můžeme mluvit po cca jednom roce) z call centra odcházejí. Místo nich nastupují nováčci, jejichž chybovost je vyšší, spokojenost zákazníků klesá.

9 ZOBECNĚNÍ POZNATKŮ O LOKALIZAČNÍM ROZHODOVÁNÍ PŘI PROVOZU CALL CENTER

Call centra pro obsluhu svých zákazníků využívá většina velkých společností. Call centra pro obsluhu zákazníků můžeme najít v bankách, energetických společnostech, cestovních kancelářích, telekomunikačních společnostech atd. Například v Ostravě jsou call centra společností O2, GE Money Bank, RWE, cestovní kanceláře Fisher a dalších malých společností (lokalizační teorie nám říkájí, že firmy se stejnou činností mají tendenci lokalizovat se blízko sebe). Všechny tyto společnosti museli přijmout lokalizační rozhodnutí o umístění svého call centra právě do lokality Ostrava. Jaké otázky (jaké lokalizační faktory) by si měla firma položit při umístění nového call centra?

- **dostupnost telekomunikací.** Každé call centrum potřebuje ke své pracovní činnosti telefonní síť a připojení k internetu. Každý z operátorů má telefon a počítač, je tedy potřeba aby ve vybrané lokalitě byla volná kapacita pro připojení telefonních linek a možnost napojení rychlého internetu (lze ověřit u vybraného telekomunikačního operátora). Především hraniční části republiky (např. Jesenícko) nemají ve všech oblastech možnost připojení k dostatečně rychlému internetu, call centrum v takovéto lokalitě by nebylo možné provozovat.
- **prostory.** Prostory ve kterých bude sídlit call centrum je možné zakoupit nebo si je pronajmout. Cena za nákup nebo pronájem nemovitostí se liší podle lokality, jiná cena (vyšší) bude v Praze a jiná cena bude v menších centrech. Při výběru prostor pro call centrum musíme zodpovědět otázku: Je navrhovaná velikost call centra konečná nebo plánujeme v budoucnu jeho růst? Velikost call centra se odvíjí od množství volajících zákazníků denně (nebo od množství obvolaných zákazníků denně). Jeden operátor zvládne obsloužit (přijmout) cca 50 hovorů denně (pokud operátor bude aktivně obvolávat zákazníky je schopen denně kontaktovat cca 50 - 80 zákazníků). Pro call centra jsou vybírány budovy, které umožňují vybudovat call centra jako velkou místnost tzv. „open space“, ve které pracuje na jednom místě větší množství operátorů (v jedné místnosti se nachází cca 30 až 80 operátorů). Potřebné prostory jsou předem vybírány tak, aby umožnily vybudovat tento typ call centra. Výhodami pro zaměstnavatele je lepší kontrola zaměstnanců a zaměstnavatel očekává také vyšší produktivitu práce. Podle posledních průzkumů je opak

pravdou: „Nadměrný hluk, nedostatek soukromí, nekončící rozptylování, to vše působí negativně na psychiku zaměstnanců a u mnohých z nich může vést například ke stresu, potvrdili vědci. Ačkoli při realizaci kanceláří zaměstnavatelé předpokládají zvýšení produktivity práce, výzkum prokazuje opak. Při nevhodně naplánovaných kancelářských prostorech poklesla produktivita práce zaměstnanců o téměř dvacet procent.“¹¹³ Některé telekomunikační společnosti (např. call centra T-Mobile) se vydali při budování svých call center jiným směrem, místo open space budují call centra jako malé kanceláře, ve kterých pracují cca čtyři až osm operátorů. V těchto call centrech je nižší hladina hluku, operátoři mají pocit soukromí, prostředí více vyhovuje individuálním potřebám operátorů a ve svém důsledku dochází ke snížení stresu operátorů, snižuje se chybovost práce a produktivita práce je vyšší. Předpokládám, že v takto vybudovaných call centrech dochází u operátorů k pomalejšímu nástupu syndromu vyhoření.

- **činnost call centra.** Jaké činnosti bude call centrum vykonávat? Bude vyřizovat požadavky zákazníků? Nebo se budou operátoři věnovat především aktivnímu telemarketingu? Telemarketing je jednodušší, operátor se naučí jeden produkt, který zákazníkům telefonicky nabídne se snahou uzavřít hned po telefonu obchod, nebo operátoři obvolávají zákazníky v různých spotřebitelských průzkumech. K této činnosti není potřeba zvláštní vzdělání (postačí dobré komunikační schopnosti operátora a znalost práce na počítači). Call centrum pro tyto činnosti se může nacházet v lokalitě, kde jsou především střední školy. Pokud bude call centrum, jako svoji hlavní činnost, vyřizovat požadavky zákazníků (pro bankovní klienty, pro telekomunikační společnosti apod.), je třeba hledat lokalitu nejen s množstvím středních škol, ale i s vysokými školami. Činnosti při obsluze klienta jsou sofistikovanější a vyžadují od operátora nejen dobré komunikační schopnosti a práci s počítačem, ale i nejméně středoškolské vzdělání. Vzhledem k rychlému rozvoji internetu a dalších telekomunikačních technologií se dá předpokládat, že v budoucnu budou na call

¹¹³ <http://www.novinky.cz/zena/zdravi/195531-open-space-kancelare-skodi-zdravi-a-mohou-vest-k-paranoidnimu-chovani.html>

centrech, která vyřizují požadavky zákazníků, pracovat operátoři pouze s vysokoškolským vzděláním.

- **fluktuace operátorů.** Práce na call centru vede po určité době k syndromu vyhoření (dle mých zkušeností postihne syndrom vyhoření cca 90% operátorů). Syndrom vyhoření se projevuje nezájmem o práci, vyšší nemocností, poruchami spánku, nižší soustředěností, znechucením prací až po fyzické projevy jedince (například ve chvíli, kdy se blížím k budově call centra pociťuji fyzické, nepříjemné pocity). Jedinci s rozvinutým syndromem vyhoření opouštějí práci operátora. Na call centrech pracují většinou mladší lidé, kteří dokážou lépe vyhovět požadavkům na tuto práci. Doporučuji hledat lokalitu v regionálních centrech s velkým pracovním trhem nabízejících dostatek absolventů středních a vysokých škol.
- **cena práce.** Míra nezaměstnanosti i průměrná mzda se liší dle regionů. Práce operátora nepatří k těm preferovaným. Především v Praze nebo Brně je nabídka volných míst v operátorských profesích vyšší než poptávka. Naopak v regionech s vysokou nezaměstnaností a nižší průměrnou mzdou (např. moravskoslezský region) je práce operátorů vyhledávána. Cena za práci operátora bude nižší právě v regionech s vysokou nezaměstnaností a naopak, ani vyšší cena za práci operátora, nepřiláká v Praze dostatek kvalifikovaných uchazečů.

Nadnárodní společnosti, které mají zákazníky především v anglicky mluvících zemích, přesouvají svá call centra do méně rozvinutých zemí (úspora nákladů na pracovní sílu), kde najímají anglicky hovořící operátory, jejichž mzda bývá podstatně nižší než mzda operátora v mateřské zemi. Tato alternativa není vhodná pro české firmy, čeští zákazníci očekávají, že budou obslouženi česky mluvícím operátorem.

9.1 Další vývoj call center

V posledních pěti letech vzrost počet call center jen ve společnosti Telefónica O2 na téměř dvojnásobek. Jaký bude jejich předpokládaný další vývoj? Stále více zákazníků (nejen telekomunikačních společností) vlastní počítač, pravidelně pracuje s internetem a využívá nové komunikační technologie. Jsme svědky toho, že většina velkých společností nabízí svým zákazníkům možnost vyřídit své požadavky prostřednictvím internetu, mluvíme tak například o internetovém bankovníctví, přes které je možná manipulace s bankovním

úctem (zadávat příkazy k platbě, kontrolovat stav účtu apod.), o různých internetových „samoobsluhách“: klient se přihlásí na webovou stránku přes své jedinečné přihlašovací údaje a může tak například měnit služby na svém mobilním telefonu. Dle mých zkušeností dávají tomuto způsobu (samo)obsluhy přednost především mladší, sofistikovanější lidé. Předpokládám, že obsluha zákazníků přes internet bude v budoucnu nabývat na významu.

Ze současného vývoje můžeme odvodit, že v budoucnu bude obsluze zákazníků dominovat obsluha zákazníků přes různé internetové aplikace a velikost call center v podobě, jak je známe dnes, bude minulostí. Ve chvíli, kdy budou technologie (především rychlé připojení k internetu i pro domácnosti, a snížení ceny za „rychlý internet“) dostupné téměř pro každého, a to ve většině lokalit na území ČR, dá se předpokládat, že stále více společností nebude provozovat velká call centra ale bude preferovat operátory, kteří budou pracovat z domova¹¹⁴. Tím dojde i ke změně lokalizačních faktorů při zřizování a provozu call center, nebude potřeba hledat lokalitu s velkými prostory, kvalifikovaní lidé budou moci být rozprostřeni na větším území, ve větší lokalitě. Kvalifikace, znalost práce s počítačem (mluvíme o tzv. druhé gramotnosti), aktivní znalost světového jazyka budou požadavky, které bude muset operátor splňovat. Ve společnosti Telefóna O2 využívají možnosti pracovat z domova (jakýsi „home office“) především zaměstnanci, kteří vyřizují administrativu a mohou požadavky zadávat do systému i ze svého domácího počítače. Operátoři v současnosti tuto možnost práce z domova nemají.

Jaké jsou výhody práce z domova pro call centra?¹¹⁵

- **úspora času, který by člověk strávil na cestě z práce a do práce.**
- **přístup ke kvalifikované pracovní síle i mimo danou lokalitu call centra.**
- **nižší, nebo téměř žádné, náklady za koupi nebo pronájem kancelářských prostor.**
- **snížení fluktuace zaměstnanců.**

¹¹⁴ Ve společnosti Telefónica O2 se model práce z domova zkouší u některých profesí, například vyřizování administrativy, audit hovorů apod. Lidé jsou z domova připojeni do firemních databází a práci vykonávají z domova.

¹¹⁵ <http://www.workline.cz/Clanky/Call-centra-a-prace-z-domova.aspx>

- **využití zaměstnanců, kteří pracují z domova v době „špiček“ (svátky, víkendy apod.).**
- **nižší nemocnost zaměstnanců.**

Ve Spojených státech a Velké Británii proběhla, a to na konci devadesátých let, řada zkušebních (pilotních) programů, které byly zaměřeny na rozšíření call center o operátory, kteří tuto práci vykonávali z domova. Přestože v té době nebyly technologie potřebné pro připojení operátora z domova na takové úrovni, jako jsou dnes, výsledky tohoto průzkumu byly velice nadějné. Podle výsledků tohoto pilotního průzkumu došlo u operátorů ke zvýšení produktivity práce o 34%, snížila se fluktuace zaměstnanců o 30% a nemocnost klesla o 50%.¹¹⁶

Práce z domova nepřináší jenom výhody ale i negativní faktory:

- **operátor je při práci sám, pokud si neví rady s nějakým problémem, nemůže se zeptat na radu kolegy, nebo nadřízeného.**

Řešením může být „help line“ (linka, na které operátorovi poradí), nebo webová stránka, na kterou operátor napíše svůj dotaz a obratem obdrží odpověď. Tato pomoc musí být zajištěna i v případě poruchy hardwaru nebo softwaru (je daleko levnější a především jednodušší pokud potřebné vybavení, jako je počítač a software, poskytne přímo zaměstnavatel).

- **při práci z domova ztrácí pracovník sociální vazby na ostatní pracovníky, nemá kontakt s ostatními lidmi ve společnosti.**

Řešením je organizace společných porad a školení tak, aby měli zaměstnanci možnost si vyměnit zkušenosti a navázat sociální kontakty.

- **efektivita práce.**

Řešením je jasné nastavení parametrů a výsledků, které mají operátoři dosahovat a pravidelné poskytování zpětné vazby.

¹¹⁶ Dnes využívá operátory pracující z domova řada velkých firem a institucí. Například společnost Office Depot (velký prodejce kancelářského vybavení v USA) zaznamenala v jejich call centru snížení fluktuace ze 60% na 30% do několika měsíců po zavedení práce z domova. Do roka pak fluktuace klesla na 20% a dnes se pohybuje kolem 15%.

Ať už si společnost vybere klasické call centrum, nebo dá přednost call centru kde operátoři budou pracovat z domova tak některé lokalizační faktory budou i nadále platit. Firmy budou muset při svém rozhodnutí o umístění call centra uvažovat o lokalizačních faktorech.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá lokalizačním rozhodováním ve společnosti Telefónica O2 při provozu call center. Lokalizace ekonomických subjektů je proces při kterém vybíráme konkrétní místo pro různé aktivity.

Teoretická část popisuje lokalizační teorie od jejich vzniku až po současnost. První lokalizační teorie vycházely z dokonalé tržní konkurence, byly to především práce A. Webera, J. H. von Thüнена a W. Alonsa, které odrážely principy dokonalé tržní konkurence. Další teorie lokalizace, které navazovaly na první lokalizační teorie, již vznikaly v jiných ekonomických podmínkách, v podmínkách nedokonalé tržní konkurence. Novodobé teorie lokalizace tak předpokládají, že firma nebo podnikatel může ovlivnit cenu svého výrobku, i celé produkce a to i výběrem lokality pro své podnikání. Pojednávají o hlavním cíli každé firmy, to je maximalizace zisku.

Jeden z novodobých směrů v teoriích lokalizace je behaviorální přístup, který zpochybňuje plně racionální chování firem a říká, že firmy velmi zřídka využívají při lokalizaci optimalizační propočty, tyto propočty nahrazují rutinou, nebo velmi zjednodušenými postupy, které se nazývají heuristika. Behavioristé nezkoumají, jak by se firmy měly chovat, ale zkoumají, jak se firmy chovají v reálných podmínkách.

Praktická část práce se věnuje zhodnocení lokalizačního rozhodování ve společnosti Telefónica O2 při provozu call center s cílem navrhnout možnosti jejich další lokalizace. Nejprve je popsána historie společnosti Telefónica O2, vývoj poskytovaných služeb, to nastiňuje další vývoj call center a možné budoucí požadavky na operátory. Dále práce popisuje obsluhu zákazníků na jednotlivých call centrech, požadavky na operátora a práci operátorů.

Z uvedených informací jsou určeny klíčové lokalizační faktory, které je nutné brát v úvahu při lokalizaci jednotlivých call center. Důležitými lokalizačními faktory pro umístění call center jsou dobrá telekomunikační síť, dobrá dopravní dostupnost, pracovní trh nabízející kvalifikovanou pracovní sílu v potřebném množství. Práce rozebírá jednotlivé lokality, ve kterých jsou umístěna call centra společnosti Telefónica O2, a hodnotí lokalizační faktory v těchto lokalitách. Jsou zhodnoceny call centra v Ostravě, Ústí nad Labem, Příbrami, Praze, Kolíně, Pardubicích, Českých Budějovicích a v Brně.

Poslední kapitoly této diplomové práce se věnují možnostem další lokalizace call center ve společnosti Telefónica O2. Ze zhodnocení lokalizačních faktorů vyplývá, že call centra

v Praze a Brně nejsou dobře umístěna a dá se předpokládat jejich postupná reorganizace (zaměření na obsluhu jiného segmentu zákazníků) nebo utlumení. Dále ze zhodnocení lokalizačních faktorů vyplývá, že call centra, která nejsou umístěna v regionálních centrech, a nesplňují tak požadované minimální lokalizační faktory, nebudou schopny v budoucnu naplňovat požadavky na práci call center. Kromě možností další lokalizace call center jsou v práci popsána i rizika vyplývající z lokalizace a jejich možné řešení. Je to: velká vzdálenost některých call center od vedení společnosti, a omezené možnosti profesního růstu operátorů a s tím spojená velká fluktuace zaměstnanců.

V závěru diplomové práce je popsán další možný vývoj call center. Dá se předpokládat, že bude dominovat obsluha zákazníků přes různé internetové aplikace a velikost call center v podobě, jak je známe dnes, bude minulostí. Některé společnosti budou dávat přednost operátorům, kteří budou pracovat „z domova“ (již v této době, využívá možnosti pracovat z domova část zaměstnanců společnosti O2 především v administrativě). Klíčové lokalizační faktory pak budou: dostupnost potřebných technologií a především lidský faktor a to plně kvalifikovaný, vzdělaný, operátor. Jak říká Tomáš Baťa: ne budovy, ne stroje, ale lidé budou tím rozhodujícím klíčovým faktorem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] GROSPÍČ, J., KADEŘÁBKOVÁ, J., MATES, P. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 2. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 216 s. ISBN 80-85963-69-8.
- [2] JEŽEK, J.: *Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2007. 269 s. ISBN 978-80-7043-632-5.
- [3] JEŽEK, J.: *Prostorová a regionální ekonomika*. 1. vyd. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 1998, 238 s. ISBN 80-7082-428-2.
- [4] KOLEKTIV AUTORŮ: *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 216 s. ISBN 80-85963-69-8.
- [5] MAIER, G., TÖDTLING, F.: *Regionálna a urbanistická ekonomika 2*. 1.vyd. Bratislava: Elita, 1998, 320 s. ISBN 80-8044-049-2.
- [6] MATOUŠKOVÁ, Z., MACHÁČEK, J., POSTRÁNECKÝ, J., TOTH, P.: *Regionální a municipální ekonomika*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000, 156 s. ISBN 80-245-0052-3.
- [7] PAULÍK, T. a kolektiv: *Regionální rozvoj v podmínkách sbližování a vstupu České republiky do Evropské unie*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2002, 327 s., ISBN 80-7248-181-9.
- [8] SEDLÁČEK, T.: *Ekonomie dobra a zla*. 1. vyd. Praha: 65. pole, 2009, 270s. ISBN 978-80-903944-3-8.
- [9] SKOKAN, K.: *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004, 159 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [10] TOTH, P.: *Ekonomika měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998, 194 s. ISBN 80-7079-693-6.
- [21] VIRTULKA, M. a kolektiv: *Investiční atraktivita vybraných měst České republiky*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 1998, 119 s. ISBN 80-210-2007-5.

[12] VIRTULKA, M.: *Regionální ekonomie II*. Masarykova universita, Brno, 2000, 91 s. ISBN 80-210-2257-4

[13] WOKOUN, R.: *Česká regionální politika v období vstupu do Evropské unie*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2003, 328 s., ISBN 80-245-0517-7.

Ostatní:

[14] MAŠATA, J. Syllabus: *Reginalistika a regionální rozvoj*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2005, 200 s.

[15] Výukový materiál pro předmět : „*Teorie regionálního rozvoje*“, UTB Zlín, 2009

Internetové zdroje:

[16] Český statistický úřad [on line]. Dostupný z www:

<http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/home>, <http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/home>,
<http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/home>, <http://www.czso.cz/xe/redakce.nsf/i/home>,
<http://www.czso.cz/xc/edicniplan.nsf/kapitola/311011-09-2009-03>,
<http://www.czso.cz/xc/redakce.nsf/i/home>, [2010-01-31].

[17] Článek: Call centra nabízí možnost práce z domova. [on line]. Dostupný z www:
<http://www.workline.cz/Clanky/Call-centra-a-prace-z-domova.aspx> [2010-01-31].

[18] Článek i-dnes.cz/ekonomika: Než práci přes telefon, radši podporu, říkají nezaměstnaní. [on line]. Dostupné z www: http://ekonomika.idnes.cz/nez-praci-pres-telefon-radsi-podporu-rikaji-nezamestnani-pzw-/ekonomika.asp?c=A100317_212756_ekonomika_abr [2010-01-31].

[19] Článek: Nezaměstnanost na Příbramsku je 11 %. Nejvíce ve středních Čechách. [on line]. Dostupný z www: <http://www.pribram.cz/clanek-nezamestnanost-na-pribramsku-je-11-nejvice-ve-strednich-cechach> [2010-01-31].

[20] Článek novinky.cz: Open space kanceláře škodí zdraví a mohou vést k paranoidnímu chování. [on line]. Dostupné z www: <http://www.novinky.cz/zena/zdravi/195531-open-space-kancelare-skodi-zdravi-a-mohou-vest-k-paranoidnimu-chovani.html> [2010-01-31].

[21] Statutární město Ostrava, oficiální portál města. [on line]. Dostupný z www:
<http://www.ostrava.cz/jahia/Jahia/site/ostrava/ostrava/o-meste/vitejte-v-ostrave> [2010-01-31].

[22] Telefónica O2 Czech Republic, a.s. [on line]. Dostupný z www:

http://www.cz.o2.com/soho/5467-profil_spolecnosti [2010-01-31].

[23] Teorie lokalizace, vývoj lokalizačních teorií, současné lokalizační trendy, podpora

investic [on line]. Dostupný z www: <http://www.volny.cz/krejska/7.htm> [2010-01-31].

[24] Vstupní vzdělávání pracovníků veřejné správy [on line]. Dostupný z www:

<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/vysokosk/usek4.html> [2010-01-31].

[25] Článek autora Ing. Josefa Zilvara, CSc. Regionální rozvoj a regionální politika. Do-

stupný na www: http://www.strediskoczuhk.cz/doc/regionalni_rozvoj_nove.doc [2010-01-31].

Interní materiály:

[26] Časopis O-pen [on line]. Dostupný z www: <http://intranet.cz.o2/open>,

<http://intranet.cz.o2/open/?nextId=27070> [2010-01-31].

[27] Historie společnosti Telefónica [on line]. Dostupný z www:

<http://intranet.cz.o2/index.php?nextId=16741> [2010-01-31].

[28] Společnost Telefónica [on line]. Dostupný z www:

<http://intranet.cz.o2/spolecnost/index.php?nextId=17091> [2010-01-31].

[29] Telefónica Europe [on line]. Dostupný z www:

<http://intranet.cz.o2/spolecnost/index.php?nextId=17090> [2010-01-31].

[30] Reflect 2009 [on line]. Dostupný z www:

<http://intranet.cz.o2/zamestnanci/reflect/index.php?nextId=11036> [2010-01-31].

[31] Finanční výsledky za rok 2009 [on line]. Dostupný z www:

<http://intranet.cz.o2/spolecnost/index.php?unitid=0&nextId=26922> [2010-01-31].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd. A tak dále.

Tzn. To znamená.

ČEZ České energetické závody

RWE Evropská energetická skupina

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č.1. Geografické znázornění rozmístění call center obsluhující zákazníky O2.....64

Obr. č.2. Vývoj indexu zákaznické spokojenosti ve společnosti O2.....78

SEZNAM TABULEK

Tab. č.1. Počet operátorů na jednotlivých call centrech.....	61
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Telefónica O2 Czech Republic - Finanční výsledky za rok 2009

PŘÍLOHA P I: TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC – FINANČNÍ VÝSLEDKY ZA ROK 2009¹¹⁷

Telefónica O2 Czech Republic, a.s. oznamuje své auditované konsolidované finanční výsledky za rok 2009, připravené v souladu s Mezinárodními standardy účetního výkaznictví (IFRS). Zahrnuty jsou také výsledky společností Telefónica O2 Slovakia, Telefónica O2 Business Solutions a dalších menších dceřiných společností.

Přehled nejdůležitějších výsledků

- Ve čtvrtém čtvrtletí 2009 zaznamenala Telefónica O2 Czech Republic nárůst počtu zákazníků služeb založených na vysokorychlostním internetu a smluvních zákazníků v mobilním segmentu.
- Počet mobilních zákazníků se ve čtvrtém čtvrtletí 2009 zvýšil o 22 tisíc, z toho počet smluvních zákazníků vzrostl o 68 tisíc. Celkový počet mobilních zákazníků tak v roce 2009 stoupl meziročně o 3 %,
- Počet maloobchodních přípojek ADSL vzrostl v roce 2009 meziročně o 17 % na 677 tisíc, ve čtvrtém čtvrtletí 2009 se jejich počet zvýšil o 26 tisíc.
- Ve čtvrtém čtvrtletí 2009 zaznamenala Telefónica O2 Slovakia nárůst počtu svých zákazníků a zlepšila své finanční výsledky.
- Konsolidované výnosy poklesly v roce 2009 meziročně o 7,3 % a byly ovlivněny zhoršeným makroekonomickým prostředím, nižšími výnosy z univerzální služby a snížením mobilních terminačních poplatků. Konsolidovaný provozní zisk před odpisy a amortizací (OIBDA) poklesl meziročně o 4,4 %.
- Výsledkem aktivit zaměřených na snižování nákladů a vlivu jednorázových položek byl meziroční nárůst OIBDA marže^[1] v roce 2009 o 1,7 p.b.
- Čistý konsolidovaný zisk vzrostl v roce 2009 meziročně o 0,3 % na 11 666 mil. Kč.

¹¹⁷ Čerpáno z interních zdrojů společnosti, dostupných z [www:
http://intranet.cz.o2/spolecnost/index.php?unitid=0&nextId=26922](http://intranet.cz.o2/spolecnost/index.php?unitid=0&nextId=26922)

- Společnost splnila své celoroční cíle^[2] pro rok 2009 na úrovni provozního zisku OIBDA a hotovostních toků z provozní činnosti.

Odhad pro rok 2010^[3]

- Konsolidovaný **provozní zisk OIBDA^[4]**: pokles o 5 % až 9 % a konsolidované **investice** ve výši zhruba 6 mld. Kč.

Dividenda za rok 2009

- Představenstvo společnosti schválilo návrh na výplatu dividendy ve výši **40 Kč na akcii**, který bude předložen valné hromadě.

„Jsem rád, že se nám v roce 2009 podařilo splnit naše cíle na úrovni provozního zisku OIBDA a hotovostních toků z provozní činnosti. Přes negativní vliv ekonomického prostředí, který se projevil nižší spotřebou zejména našich mobilních zákazníků, se nám podařilo udržet nárůst jejich počtu. Ten je výsledkem úspěšné strategie nabídnout jim takové služby, které uspokojí jejich požadavky. V mobilním segmentu jsme zaznamenali solidní nárůst počtu zákazníků využívajících tarify O2 NEON, což vedlo k dalšímu zlepšení zákaznické struktury. Díky nové koncepci služeb, jejímž základem je vysokorychlostní připojení k internetu, a kterou jsme představili v květnu loňského roku, se ve čtvrtém čtvrtletí zrychlil nárůst počtu zákazníků vysokorychlostního internetu. Díky naší důsledné finanční disciplíně marže OIBDA vzrostla a udrželi jsme tak nadprůměrnou provozní ziskovost v porovnání s ostatními operátory ve střední a východní Evropě,“ komentuje finanční výsledky Jesús Pérez de Uriguen, finanční ředitel a první místopředseda představenstva společnosti Telefónica O2 Czech Republic. „V roce 2010 se budeme soustředit na udržení růstu počtu zákazníků prostřednictvím dalšího zvyšování hodnoty našich služeb pro zákazníky nabídkou nových produktů a zlepšením stávajících služeb. Na Slovensku chceme posílit svoji pozici a zlepšit finanční výkonnost. Budeme pokračovat v efektivním vynakládání provozních nákladů. Všechny tyto kroky by měly vést k vysoké tvorbě hotovostní toků, a to v přetrvávajícím náročném prostředí, které očekáváme přinejmenším v prvním pololetí. Na základě důkladné analýzy, s ohledem na současnou finanční situaci a očekávaný budoucí vývoj, navrhuje představenstvo společnosti výplatu dividendy za rok 2009 ve výši 40 Kč na

akcii, což představuje solidní 9% výnos,“ říká Luis Antonio Malvido, generální ředitel a předseda představenstva společnosti Telefónica O2 Czech Republic.

Konsolidované finanční výsledky

Finanční výsledky skupiny Telefónica O2 Czech Republic v roce 2009 byly negativně ovlivněny nepříznivým makroekonomickým prostředím a snížením mobilních terminačních poplatků. Dalším faktorem, který ovlivnil meziroční srovnání výnosů za druhé pololetí a celý rok 2009, byly výnosy z univerzální služby. Celkové konsolidované **výnosy z podnikání** klesly v roce 2009 meziročně o 7,3 % na 59 751 mil. Kč a o 9,1 % na 15 009 mil. Kč ve čtvrtém čtvrtletí. Bez zahrnutí vlivu univerzální služby¹⁵¹ by konsolidované výnosy z podnikání klesly v roce 2009 meziročně o 6 % a o 7,7 % ve čtvrtém čtvrtletí. Výnosy z podnikání v segmentu pevných linek klesly v roce 2009 meziročně o 9,9 % na 26 872 mil. Kč a o 12 % na 6 827 mil. Kč v samotném čtvrtém čtvrtletí. Bez zahrnutí vlivu univerzální služby by výnosy z podnikání v segmentu pevných linek v roce 2009 a čtvrtém čtvrtletí klesly meziročně o 7,1 % a 9 %. Výnosy z podnikání mobilního segmentu v České republice se v roce 2009 snížily meziročně o 7,6 % na 31 021 mil. Kč, ve čtvrtém čtvrtletí to bylo o 9,8 % na 7 608 mil. Kč. Naproti tomu výnosy na Slovensku v eurech pokračovaly v růstu, když v roce 2009 stouply meziročně o 57,7 % a o 66,9 % v samotném čtvrtém čtvrtletí 2009.

Podobně jako ve druhém a třetím čtvrtletí, také ve čtvrtém čtvrtletí 2009 se společnost soustředila na zlepšení provozní ziskovosti důslednou finanční disciplínou, s cílem maximálně kompenzovat pokles výnosů. Výsledkem těchto aktivit byl meziroční pokles **konsolidovaných provozních nákladů** ve čtvrtém čtvrtletí 2009 o 12,5 % na 8 727 mil. Kč, zatímco za rok 2009 provozní náklady klesly meziročně o 9,6 % na 33 965 mil. Kč. Ke snížení došlo u většiny nákladových položek, a to jak v oblasti komerční tak provozní. Náklady na prodej zboží v roce 2009 poklesly meziročně o 29,3 % na 2 305 mil. Kč díky pokračujícímu úsilí přinášet hodnotu zákazníkům efektivnějším způsobem. Náklady na marketing a ostatní prodejní náklady se v roce 2009 snížily meziročně o 13,6 % na 2 807 mil. Kč (o 21,1 % ve

čtvrtém čtvrtletí 2009). V oblasti nekomerčních nákladů stojí za zmínku pokles nákladů na opravy a údržbu sítí a IT, které v roce 2009 poklesly meziročně o 2,5 % na 2 280 mil. Kč díky pokračující efektivitě v této oblasti.

Konsolidovaný **provozní hospodářský zisk před odpisy a amortizací (OIBDA)** tak v roce 2009 klesl meziročně o 4,4 % na 27 076 mil. Kč, a o 2,4 % na 6 605 mil. Kč ve čtvrtém čtvrtletí. **OIBDA marže** se v roce 2009 zlepšila meziročně o 1,4 p.b. a dosáhla 45,3 %, ve čtvrtém čtvrtletí to bylo 44 %, což představovalo zlepšení o 3 p.b. **Provozní zisk OIBDA^[6] upravený pro účely odhadu** klesl v roce 2009 meziročně o 3,9 % na 27 880 mil. Kč, tedy v rozmezí -4 % až 0 %, který společnost očekávala díky výše uvedenému úsilí vedoucímu ke snížení nákladů a pozitivnímu vlivu jednorázových položek, zatímco **plně srovnatelný provozní zisk OIBDA^[7]**, bez zahrnutí vlivu jednorázových položek, poklesl o 5,3 % na 26 331 mil. Kč.

Konsolidovaný **čistý zisk** v roce 2009 se zvýšil meziročně o 0,3 % na 11 666 mil. Kč, ve čtvrtém čtvrtletí o 5,6 % na 2 770 mil. Kč. Důvodem byl pokles odpisů a nižší daň z příjmů ve srovnání s předchozím rokem, které vyvážily pokles provozního zisku OIBDA.

Konsolidované **investice** dosáhly v roce 2009 výše 6 489 mil. Kč, meziročně o 19,8 % méně. Z důvodu intenzivních investic do rozšiřování pokrytí mobilní sítě nové generace v České republice ve čtvrtém čtvrtletí 2008 a prvních třech čtvrtletích roku 2009 bylo v roce 2009 rozložení investic do jednotlivých čtvrtletí odlišné než v roce 2008. Objem investic tak ve čtvrtém čtvrtletí 2009 poklesl meziročně o 50,4 % na 1 953 mil. Kč.

Výše **volných hotovostních toků** (OIBDA minus investice) dosáhla v roce 2009 hodnoty 20 587 mil. Kč, což představuje meziroční nárůst o 1,8 %. Výše **volných hotovostních toků upravených pro účely odhadu^[8]** se zvýšila meziročně o 2,3 % na 21 424 mil. Kč, tedy v rozmezí 2 % až 5 % očekávaných společností.

Celková výše konsolidovaného **finančního dluhu** dosáhla k 31. prosinci výše 3 131 mil. Kč. Objem **hotovosti, peněžních ekvivalentů** a krátkodobých finančních investic k tomuto datu dosáhl výše 1 378 mil. Kč.

Přehled mobilního segmentu v České republice^[9]

Také ve čtvrtém čtvrtletí 2009 pokračoval růst počtu smluvních mobilních zákazníků, zejména díky úspěchu neomezených tarifů O2 NEON. Finanční výsledky zůstaly ovlivněny optimalizací spotřeby zákazníků v prostředí klesající domácí ekonomiky a snížením mobilních terminačních poplatků, které v roce 2009 poklesly dohromady o 22,7 %^[10].

Na vysoce nasyceném mobilním trhu v České republice vzrostl celkový počet mobilních zákazníků na konci roku 2009 meziročně o 3 % na 4 945 tisíc. Počet smluvních zákazníků vzrostl ke konci roku 2009 meziročně o 11,7 % na 2 814 tisíc. Čistý přírůstek ve čtvrtém čtvrtletí dosáhl 68,3 tisíce, zatímco čistý přírůstek v roce 2009 dosáhl celkem 295 tisíc, meziročně o 7,1 % více a to díky pokračující oblibě tarifů O2 NEON a migrací zákazníků z předplacených služeb na tarifní služby. Na konci roku 2009 dosáhl podíl smluvních zákazníků na celkovém počtu 56,9 %, což představuje meziroční nárůst o 4,5 p. b. Počet aktivních zákazníků předplacených služeb dosáhl ke konci roku 2009 výše 2 130 tisíc, meziročně o 6,7 % méně. Za zmínku stojí 39,8% meziroční pokles čistého úbytku zákazníků předplacených služeb v roce roku 2009 na 153 tisíc. Za tímto pozitivním vývojem stojí úspěch nabídky O2 NA!VÍC založené na odměňování zákazníků za pravidelné dobíjení kreditu.

Celková průměrná měsíční míra odchodu zákazníků v roce 2009 dosáhla 2,1 %, tedy o 0,1 procentního bodu meziročně více. V samotném čtvrtém čtvrtletí 2009 to bylo 2,4 % a to hlavně díky vyššímu odchodu zákazníků předplacených služeb.

Celkový mobilní hlasový provoz^[11] v České republice vzrostl v roce 2009 meziročně o 11,1 % na 8 155 milionů minut (ve čtvrtém čtvrtletí o 12,6 % více), zejména díky nárůstu počtu zákazníků a úspěšné nabídce tarifů O2 NEON.

Průměrný měsíční výnos na zákazníka ARPU^[12] dosáhl v roce 2009 výše 514 Kč, což představuje meziroční pokles o 9,1 %, především díky optimalizaci spotřeby zákazníků a dále díky snížení mobilních terminačních poplatků. ARPU tarifních zákazníků dosáhl v roce 2009 výše 753 Kč, o 14,3 % méně než v roce 2008, zatímco ve čtvrtém čtvrtletí 2009 to bylo 703 Kč, meziročně o 18,2 % méně. Hlavním důvodem poklesu ARPU tarifních zákazníků byla pokračující migrace předplacených zákazníků na tarifní služby. ARPU zákazníků předplacených služeb klesl v roce 2009 meziročně o 12,1 % na 223 Kč a o 12,1 % na 224 Kč ve čtvrtém čtvrtletí 2009. Důvodem byla optimalizace spotřeby zákazníků v prostředí zpomalující se domácí ekonomiky a migrace zákazníků s vyšší hodnotou ze segmentu předplacených služeb na tarifní služby. Nicméně ve čtvrtém čtvrtletí 2009 ARPU zákazníků předplacených služeb stoupl na 224 Kč oproti 222 Kč ve třetím čtvrtletí 2009.

Celkové výnosy z podnikání mobilního segmentu klesly v roce 2009 meziročně o 7,6 % na 31 021 mil. Kč, a o 9,8 % v samotném čtvrtém čtvrtletí. Výnosy ze služeb klesly v těchto obdobích meziročně o 7 %, respektive o 9,3 %. Pokles mobilních terminačních poplatků snížil výnosy ze služeb mobilního segmentu v roce 2009 o 2,6 p.b.a o 3.7 p.b. v samotném čtvrtém čtvrtletí. K výraznému snížení došlo u výnosů z propojení, které v roce 2009 poklesly meziročně o 12,3 % na 4 679 mil. Kč (o 16 % ve čtvrtém čtvrtletí). Za tímto poklesem stálo snížení mobilních terminačních poplatků a nižší výnosy z roamingu zahraničních zákazníků v České republice. Výnosy ze stálých poplatků vzrostly v roce 2009 meziročně o 7 % na 8 300 mil. Kč, zatímco ve čtvrtém čtvrtletí 2009 to bylo o 2,2 %.

Přehled segmentu pevných linek^[13]

Segment pevných linek v roce 2009 zaznamenal solidní růst počtu zákazníků poté, co společnost v květnu 2009 představila novou koncepci služeb pro domácnosti, jejímž základem byla služba vysokorychlostního připojení k internetu O2 Internet. Meziroční srovnání finančních výsledků v roce 2009 bylo negativně ovlivněno již zmíněnými výnosy z univerzální služby v roce 2008. Na druhé straně přes stále nepříznivou ekonomickou situaci a politický vývoj, výnosy z ICT služeb zaznamenaly ve čtvrtém čtvrtletí i celém roce 2009 solidní nárůst.

Celkový počet pevných linek poklesl meziročně o 6,5 % na 1 771 tisíc na konci roku 2009, ve čtvrtém čtvrtletí se počet pevných linek snížil pouze o 19,3 tisíc díky nárůstu počtu zákazníků využívajících služeb vysokorychlostního internetu bez hlasového paušálu (tzv. naked ADSL). Ve srovnání s předchozím rokem zaznamenala společnost v roce 2009 30,2% snížení úbytku pevných linek na 123 tisíc.

Hlasový provoz generovaný v síti pevných linek klesl v roce 2009 meziročně o 13,6 % na 2 002 milionů minut díky pokračujícímu poklesu pevných telefonních linek a nahrazování fixního hlasového provozu provozem mobilním.

Počet maloobchodních přípojek ADSL dosáhl na konci roku 2009 výše 677 tisíc, meziročně o 17 % více. Jejich čistý přírůstek vzrostl ve čtvrtém čtvrtletí na 26,4 tisíc oproti 17 tisícům ve třetím čtvrtletí. Za celý rok 2009 se počet maloobchodních zákazníků ADSL zvýšil o 99 tisíc, meziročně 40,1 % více, zejména díky propagaci a úspěchu nabídky nové koncepce služeb pro domácnosti. Počet zákazníků služby O2 TV dosáhl na konci roku 2009 výše 138 tisíc, meziročně o 20,2 % více.

Celkové výnosy z podnikání v segmentu pevných linek klesly v roce 2009 meziročně o 9,9 % na 26 872 mil. Kč (o 7,1 % méně bez zahrnutí vlivu univerzální služby^[14]), zatímco ve čtvrtém čtvrtletí to bylo o 12 % na 6 827 mil. Kč (o 9 % méně bez zahrnutí vlivu univerzální služby^[15]). Výnosy z měsíčních poplatků klesly v roce 2009 meziročně o 21,1 % na 6 924 mil. Kč (o 28,3 % v samotném čtvrtém čtvrtletí) díky pokračujícímu poklesu počtu pevných linek. Na druhé straně výnosy z internetu a služeb založených na vysokorychlostním internetu (ADSL, IPTV) vzrostly v roce 2009 meziročně o 24,9 % na 5 111 mil. Kč a o 41,8 % ve čtvrtém čtvrtletí, díky růstu počtu zákazníků O2 Internet a O2 TV a zájmů zákazníků o novou nabídku služeb založenou na vysokorychlostním internetu uvedenou na trh v květnu 2009. I přes pokles domácí ekonomiky a politickou situaci výnosy z IT služeb a zákaznických řešení vzrostly v roce 2009 meziročně 11,9 % na 2 406 mil. Kč, a o 8,5 % ve čtvrtém čtvrtletí.

Výsledky na Slovensku

I ve čtvrtém čtvrtletí roku 2009 zaznamenala Telefónica O2 Slovakia dobré výsledky v oblasti růstu zákazníků i v oblasti finanční výkonnosti, a to zejména díky pokračující obli-

bě tarifu O2 Fér. Na konci roku 2009 dosáhl počet aktivních zákazníků výše 553 tisíc, což představuje meziroční růst o 69,9 %. Počet zákazníků smluvních služeb se ke konci prosince 2009 meziročně téměř zdvojnásobil (+97,6 %) na 196 tisíc, zatímco počet aktivních zákazníků předplacených služeb vzrostl v roce 2009 meziročně o 57,8 % na 357 tisíc. Na konci roku 2009 tak podíl smluvních zákazníků na celkovém počtu dosáhl 35,4 %, což představuje meziroční nárůst o 4,9 p. b. Celkové výnosy společnosti Telefónica O2 Slovakia v eurech vzrostly v roce 2009 meziročně o 57,7 % a o 66,9 % ve čtvrtém čtvrtletí. Průměrný měsíční výnos na zákazníka ARPU smluvních služeb dosáhl v roce 2009 výše 23,8 EUR a na zákazníka předplacených služeb 8,4 EUR.

Výhled pro rok 2010

V roce 2010 se Telefónica O2 zaměří na uspokojení potřeby svých zákazníků prostřednictvím nabídky nových produktů a zlepšením stávajících služeb. Bude pokračovat v aktivní nabídce svých mobilních tarifů O2 NEON a tarifů pro podnikatele a firemní zákazníky umožňujících výhodné volání. Společnost věří, že se jí tak podaří udržet tempo růstu mobilních zákazníků jako v roce 2009. To povede k dalšímu zlepšení struktury zákaznické základny. V souladu se svým plány na další rozšíření pokrytí 3G sítě se bude společnost nadále zaměřovat na zlepšení nabídky mobilního vysokorychlostního připojení k internetu a datových služeb. Společnost chce maximálně využít svoji konkurenční výhodu největšího pokrytí 3G sítě a nejrozsáhlejšího portfolia mobilních datových služeb. V segmentu pevných linek se bude úsilí společnosti zaměřovat na další aktivní propagaci a zlepšení nabídky služeb pro domácnosti a rozšíření nabídky balíčků fixních a mobilních služeb, což povede ke stabilizaci počtu pevných linek. Tyto aktivity by měly pomoci dosáhnout vyššího nárůstu zákazníků fixního internetu a mobilních smluvních služeb ve srovnání s konkurencí.

Telefónica O2 Slovakia bude i nadále pokračovat v aktivní propagaci své nabídky jednoduchých a hodnotných služeb, díky níž překonala konkurenci v růstu zákazníků. Tyto aktivity povedou k dalšímu růstu počtu zákazníků a zlepšení finanční výkonnosti.

Společnost očekává, že náročné prostředí ovlivněné obtížně předvídatelným ekonomickým vývojem a politickou situací s nejistým dopadem na chování zákazníků přetrvá při nejmen-

ším v první polovině roku 2010. Kromě toho, mobilní výnosy budou ovlivněny dalším snížením mobilních terminačních poplatků. Kromě výše uvedených aktivit vedoucích k uspokojení potřeb zákazníků bude Telefonica O2 nadále pokračovat v realizaci úspor v oblasti komerčních a nekomerčních provozních nákladů s cílem maximalizovat tvorbu hotovostních toků. Ta zůstává jedním z nejdůležitějších strategických cílů.

V roce 2010^[16], skupina očekává, že provozní zisk OIBDA^[17] poklesne o 5 % až 9 % a investiční náklady dosáhnou výše zhruba 6 mld. Kč.

Dividenda za rok 2009

Představenstvo společnosti schválilo návrh na výplatu dividendy ze zisku za rok 2009 a části nerozdělených zisků z minulých let ve výši 40 Kč na akcii, tj. celkem 12 883 596 tisíc Kč. Jako rozhodný den pro výplatu dividendy představenstvo navrhuje 8. září 2010, výplata dividendy je navrhována na 6. října 2010. Návrh na výplatu dividendy byl přezkoumán dozorčí radou společnosti a bude předložen řádné valné hromadě společnosti, která se bude konat 7. května 2010.

Martin Žabka

Tiskový mluvčí

[1] Bez zahrnutí snížení hodnoty majetku a poplatku za používání značky, za předpokladu konstantního kurzu.

[2] Pokles provozního zisku OIBDA o 4 % až 0 %. Pro účely odhadu pro rok 2009, OIBDA v roce 2009 nezahrnuje snížení hodnoty majetku a poplatek za používání značky a to ve výši 23 mil. Kč, respektive 754 mil. Kč. Pro účely srovnání jsou tyto položky registrované v roce 2008 rovněž odečteny z vykazovaných výsledků (OIBDA v roce 2008 nezahrnuje snížení hodnoty majetku ve výši 86 mil. Kč a poplatek za používání značky ve výši 626 mil. Kč). Hotovostní toky z provozní činnosti (OIBDA minus investice) růst o +2% až +5%. Odhad pro rok 2009 předpokládá konstantní kurz roku 2008.

[3] Odhad pro rok 2010 nepředpokládá změny v konsolidačním celku a předpokládá konstantní kurz roku 2009.

[4] Pro účely odhadu pro rok 2010, OIBDA nezahrnuje poplatek za používání značky (754 mil. Kč v roce 2009). Dále OIBDA v roce 2009 nezahrnuje jednorázové operace (vypořádání se společností T-Mobile, univerzální službu a zisk z prodeje nemovitostí) v celkové hodnotě 1 548 mil. Kč.

[5] 1 294 mil. Kč v roce 2008 a 367 mil. Kč v 2009, 279 mil. Kč ve čtvrtém čtvrtletí 2008 a 23 mill. Kč ve čtvrtém čtvrtletí 2009

[6] Pro účely odhadu OIBDA nezahrnuje snížení hodnoty majetku a poplatek za používání značky, za předpokladu konstantního kurzu roku 2008

[7] Plně srovnatelné hodnoty nezahrnují snížení hodnoty majetku, poplatek za používání značky a jednorázové položky (2008: zisk z prodeje nemovitostí a pozitivní vliv universální služby v celkové výši 1 227 mil. Kč; 2009: zisk z prodeje nemovitostí, pozitivní vliv universální služby a uzavření dohody o vyrovnání se společností T-Mobile v celkové výši 1 548 mil. Kč) za předpokladu konstantního kurzu roku 2008

[8] OIBDA upravená pro účely odhadu minus investice, za předpokladu konstantního kurzu roku 2008

[9] Výsledky nezahrnují vzájemné transakce mezi segmentem pevných linek a mobilním segmentem.

[10] Od 1. července 2009 došlo ke snížení mobilních terminačních poplatků na 2,31 Kč/min poté, co od 1. února 2009 poklesly z 2,99 Kč/min na 2,65 Kč/min.

[11] Odchozí a příchozí, bez zahrnutí roamingového provozu.

[12] Včetně výnosů ze segmentu pevných linek.

[13] Výsledky nezahrnují vzájemné transakce mezi segmentem pevných linek a mobilním segmentem

[14] 1 294 mil. Kč v roce 2008 a 367 mil. Kč v 2009.

[15] 279 mil. Kč ve čtvrtém čtvrtletí 2008 a 23 mill. Kč ve čtvrtém čtvrtletí 2009

[16] Odhad pro rok 2010 nepředpokládá změny v konsolidačním celku a předpokládá konstantní kurz roku 2008

[17] Pro účely odhadu pro rok 2010, OIBDA nezahrnuje poplatek za používání značky (754 mil. Kč v roce 2009). Dále OIBDA v roce 2009 nezahrnuje jednorázové operace (vypořádání se společností T-Mobile, univerzální službu a zisk z prodeje nemovitostí) v celkové hodnotě 1 548 mil. Kč.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Leden - Prosi- nec 2009	Leden – Prosi- nec 2008
Výnosy z podnikání	59 751	64 450
Ostatní opakující se výnosy	101	205
Výnosy	59 852	64 655
Aktivace dlouhodobého majetku	787	484
Provozní náklady	-33,965	-37 565
Ostatní provozní výnosy/náklady	3	-31
Zisk z prodeje dlouhodobého majetku	422	855
Snížení hodnoty aktiv	-23	-86
OIBDA	27 076	28 312
Odpisy hmotných a nehmotných aktiv	-12 001	-12 932
Provozní hospodářský výsledek	15 075	15 380
Čisté finanční zisky (ztráty)	-198	-32
Hospodářský výsledek před zdaně- ním	14 877	15 348
Daň z příjmu	-3 211	-3 720
Hospodářský výsledek po zdanění	11 666	11 628
ROZVAHA	31.12.2009	31.12.2008
Dlouhodobá aktiva	80 316	86 166
- Nehmotná aktiva	9 029	8 900
- Goodwill	13 448	13 448
- Pozemky, budovy a zařízení	57 545	63 429
- Dlouhodobá finanční aktiva a ostatní dl. aktiva	294	389
- Odložená daň	-	-
Běžná aktiva	12 357	17 361
- Zásoby	618	779
- Pohledávky z obchodního styku a jiné pohl.	9 664	9 203
- Splatná daňová pohledávka	697	226

- Krátkodobé finanční investice	109	37
- Peníze a peněžní ekvivalenty	1 269	7 116
Dlouhodobá aktiva určená k prodeji	95	96
Aktiva celkem	92 768	103 623
Vlastní kapitál celkem	73 879	78 168
Dlouhodobé závazky	6 422	6 977
- Úvěry, kontokorentní účty a jiné finanční záv.	3 044	3 098
- Odložená daň	3 333	3 300
- Dlouhodobé rezervy	24	403
- Ostatní dlouhodobé závazky	21	176
Běžné závazky	12 467	18 478
- Úvěry, kontokorentní účty a jiné finanční záv.	87	98
- Závazky vůči věřitelům	9 384	15 004
- Splatná daň	-1	9
- Krátkodobé rezervy a ostatní závazky	2 997	3 367
Závazky související s dlouhodobými aktivy určenými k prodeji	-	-
Vlastní kapitál a závazky celkem	92 768	103 623

