

Květoslava Santlerová a kolektiv

# Telemarketing v praxi

Jak profesionálně telefonovat se zákazníky  
**2., aktualizované a rozšířené vydání**



## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*



Květoslava Santlerová a kolektiv

# Telemarketing v praxi

Jak profesionálně telefonovat se zákazníky  
**2., aktualizované a rozšířené vydání**

Grada Publishing



***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**PaedDr. Květoslava Santlerová a kolektiv**

## **Telemarketing v praxi**

### **Jak profesionálně telefonovat se zákazníky**

2., aktualizované a rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4500. publikaci

#### **Spoluautoři:**

Mgr. Jaroslava Burianová – spoluautorka kap. 7

MUDr. Jiří Hodek – autor kap. 10

PhDr. Renáta Julínková – spoluautorka kap. 1

Ing. Helena Chvátalová – spoluautorka kap. 4

Mgr. Gabriela Lžičarová – spoluautorka kap. 8

Mgr. Romana Zbořilová – spoluautorka kap. 9

Josef Moravec – spoluautor kap. 4

Bc. Tomáš Kudrna – doplnění kap. Aktivní TM

#### **Cenné připomínky a pomoc při zpracování poskytli:**

Ing. Aleš Hýbner, MBA, Mgr. Ilona Koláčková, Ing. Lucie Brothánková,

Petr Santler, Ing. Zdeněk Santler, MBA, Ing. Dana Herciková, Bc. Eva Brücková,

Mgr. Michaela Hladká, Ing. Danuše Kulhánková, Ing. Martin Votava,

Marie Udal, firma Genesys, klienti a spolupracovníci firmy Santia, spol. s r. o.

#### **Odborně recenzovali:**

Ing. Radek Bedřich, MBA

Ing. Simona Benešová

Jazyková korektura PhDr. Renáta Julínková

Odpovědní redaktoři Petr Somogyi, Kamila Nováková

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 224

Druhé vydání, Praha 2011

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3928-1 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7961-1 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2012

---

# Obsah

<b>O autorece</b> .....	8
<b>Předmluva</b> .....	9
<b>Slovo k čtenářům</b> .....	11
<b>1. Úvod do telefonické komunikace</b> .....	13
1.1 Integrace call centra do organizační struktury firmy .....	17
1.2 Základní pilíře call centra .....	20
1.3 Parametry call centra .....	22
1.4 Základní pojmy telefonické komunikace .....	26
<b>2. Call centrum a lidé</b> .....	31
2.1 Personální složení call centra .....	32
<b>3. Specifika telefonické komunikace</b> .....	43
3.1 Komunikační nástroje .....	44
3.2 Vokální komunikace .....	45
3.3 Naslouchání .....	48
3.4 Verbální komunikace .....	49
3.5 Nejčastější chyby .....	58
<b>4. Telemarketing</b> .....	61
4.1 Základní členění .....	62
4.2 Struktura telefonického rozhovoru .....	64
4.3 Pasivní telemarketing .....	66
4.4 Aktivní telemarketing .....	76
<b>5. Obtížné situace</b> .....	99
5.1 Agresivita .....	100
5.2 Pasivita .....	103

---

5.3 Manipulace .....	104
5.4 Další obtížné situace .....	105
5.5 Asertivita .....	106
5.6 Problémové typy klientů .....	108
<b>6. Specifické formy telefonních hovorů .....</b>	<b>113</b>
6.1 Welcome calls .....	114
6.2 Follow-up hovory (následná péče o klienta) .....	114
6.3 Retention calls .....	115
6.4 Krizové hovory .....	116
6.5 Komunikace s médii .....	119
<b>7. Vymáhání pohledávek .....</b>	<b>121</b>
7.1 Specifika komunikace při vymáhání pohledávek .....	124
7.2 Základní typy dlužníků .....	125
7.3 Struktura vymáhacího hovoru .....	127
7.4 Časté manipulace při vymáhání pohledávek .....	131
7.5 Lež a její projevy v telefonickém rozhovoru .....	135
7.6 Nevhodné reakce operátorů .....	136
<b>8. Výběr pracovníků do call centra .....</b>	<b>139</b>
8.1 Postup při výběru uchazečů .....	141
8.2 Jádru výběrového řízení .....	142
8.3 Praktická ukázka metodiky .....	146
<b>9. Management v call centru .....</b>	<b>151</b>
9.1 Specifika manažerské práce v call centru .....	152
9.2 Jak vést druhé? .....	152
9.3 Motivace a hodnocení .....	152
9.4 Adaptační proces .....	162
9.5 Monitoring kvality .....	163
9.6 Zpětná vazba (feedback) .....	164
9.7 Koučování .....	170
<b>10. Práce operátora a osobnostní typologie .....</b>	<b>177</b>
10.1 Co je MBTI? .....	178
10.2 Preference .....	179
10.3 Čtyři dimenze osobnostního typu .....	180
10.4 Shrnutí .....	188

---

<b>Slovo závěrem</b> .....	189
<b>Slovník pojmů</b> .....	190
<b>Přílohy</b> .....	196
Ukázka standardů komunikace .....	196
Skripty telefonních hovorů .....	198
Přepis telefonního hovoru a jeho analýza .....	203
Hodnotící formuláře .....	206
Ukázka výstupu ze supervizní činnosti .....	209
Ukázka popisu pracovní náplně supervizora .....	214
Ukázka popisu pracovní náplně vedoucího provozu .....	218
Denní statistika hovorů .....	220
<b>Doporučená literatura</b> .....	221

# O autorce



## **PaedDr. Květoslava Santlerová**

Od roku 1990 se věnuje metodice seminářů a lektorské činnosti. Své dlouholeté zkušenosti získala především z přednášení na vysoké škole, v bankovníctví a na stážích v USA, Německu a Itálii.

V USA se v roce 1992 seznámila s prací v call centrech a cenné zkušenosti využila při budování vlastní metodologie. Začala pracovat jako odborná poradkyně pro klientská centra a collections.

V roce 1998 založila úspěšnou vzdělávací a poradenskou společnost Santia, spol. s r. o., která pracuje pro významné zákazníky v Česku a na Slovensku. Firma Santia získala certifikaci MŠMT Operátor, Supervizor, Teamleader a již devátým rokem pořádá mezinárodní workshop pro supervizory.

V současné době působí jako kouč vrcholového managementu, připravuje výběrová řízení metodou assessment center, zabývá se poradenstvím v krizové komunikaci a připravuje klienty pro komunikaci s médii. Odborně moderuje a vystupuje na specializovaných konferencích zaměřených převážně na telemarketing.

Je vyhledávanou odbornicí při poskytování poradenství v oblasti telemarketingu pro naše i zahraniční firmy.

Publikovala množství studijních textů a pracovních materiálů, odborných knih, příruček k obchodnímu vyjednávání a odborných článků.



---

# Předmluva

Stejně jako před téměř pěti lety mám tu čest napsat předmluvu, tentokrát k druhému vydání knihy. Naše spolupráce s Květou Santlerovou se v minulých letech dále rozvíjela a zaměřovala především na zvyšování kvality práce v call centru. Mimo jiné nás spojuje pohled na profesionalitu služeb. Naším cílem je dosažení takové úrovně kvality call centra, která bude co nejvíce zvyšovat zákaznickou spokojenost a která bude významnou konkurenční výhodou. Rovněž český trh call center se v minulých letech opět posunul vpřed a rozšířil spektrum služeb. Situaci na trhu však ovlivnil i pokles světové ekonomiky. Call centra se dostala pod ještě větší tlak z pohledu snižování nákladů a zvyšování efektivity.

Kvalitní odborná literatura je důležitá pro rozvoj pracovníků v call centru. V první předmluvě jsem si postěžoval na nedostatek českých původních titulů. Během pěti let se situace nijak nezlepšila, a proto je velmi potěšující, že čtenáři mohou dostat do rukou aktualizované vydání publikace, která je průřezem oboru call center. Těm, kteří s call centry mnoho zkušeností nemají, dá potřebný přehled o práci v call centru. A těm zkušenějším naopak připomene, že call centra jsou velmi komplexním oborem a je užitečné opakovat si základní pravidla jejich úspěšného vedení. Vychází ze současných celosvětových trendů, ale konkrétní příklady a zkušenosti jsou z českých call center, takže pomáhá využít postupy ve známém prostředí. Hlavní důraz je kladen na práci s lidmi, neboť ti jsou základním stavebním kamenem v call centru a z hlediska priorit stojí nejvýše.

Závěrem už jen přeji druhému vydání knihy, aby stávajícím čtenářům přinesla nové, doplňující informace a aby se pro nové čtenáře stala spolehlivým rádcem a průvodcem. Obor call center se stále velmi dynamicky vyvíjí a systematické vzdělávání je důležitým předpokladem pro to, abychom v České republice měli call centra na profesionální úrovni.

Květě Santlerové přeji mnoho zdraví a elánu do další práce.

*Ing. Aleš Hýbner, MBA  
předseda představenstva Teleperformance  
Česká republika a Slovensko  
Lion Teleservices CZ, a. s.  
Erno Košťála 870, 530 12 Pardubice*



---

# Slovo k čtenářům

**Vážení operátoři, agenti, telefonní specialisté, pracovníci velkých i malých call center, milí čtenáři,** dovolujeme si vám nabídnout druhé, rozšířené vydání naší publikace, jež vznikla především na základě vašich podnětů a dotazů, se kterými jsme se setkávali na nejrůznějších tréninkových kurzech. Snaží se oslovit všechny pracovníky, kteří mají svou práci nejen rádi, ale chtějí se v ní i neustále zdokonalovat a hledat cesty, jak správně komunikovat se všemi typy klientů, jež telefon „přivádí“ až na naše pracoviště. Tato kniha vychází z našich dlouholetých zkušeností v oblasti telemarketingu a je obohacena o aktuální údaje a informace.

Přestože komunikace je v nejrůznější podobě součástí každodenního života, je až zarážející, jak málo prostoru se jí věnuje v současném vzdělávacím systému. I když v poslední době se začíná blýskat na lepší časy, stále ještě není průprava v oblasti komunikace ucelená. Celou řadu situací stále řešíme intuitivně, často se elementárním zásadám komunikace učíme teprve v praktickém životě.

Bylo by velmi hezké, kdybychom vám v této příručce mohli poskytnout jednoduchý návod, jak být dobrým operátorem, agentem, telefonním specialistou či jak se v různých společnostech zmíněná pozice označuje. Pak by jen stačilo si příručku detailně prostudovat, důsledně se jí držet a žádný sebeprotivnější klient by vás nemohl vyvést z míry. A vaše kariéra by mohla mířit vzhůru. Protože však takové řešení není reálné, **považujte tuto publikaci za informační příručku, která nabízí osvědčené a vyzkoušené postupy** jak pro momenty, v nichž se ocitáte zcela běžně, tak i pro situace méně obvyklé.

Velmi si přejeme, aby vám naše publikace pomohla vyhnout se nejčastějším chybám v telefonické komunikaci a aby byla průvodcem při hledání vlastního způsobu jednání s klientem.

Publikace je rozdělena do desíti kapitol, v nichž se věnujeme nejen telefonické komunikaci a telemarketingu v nejšířším slova smyslu (*Úvod do telefonické komunikace, Specifika telefonické komunikace, Telemarketing*), nýbrž se snažíme být i praktickým průvodcem v situacích, které nejsou příliš příjemné či běžné (*Obtížné situace, Specifické formy telefonních hovorů, Vymáhání pohledávek*). Call centřům jsou pak věnovány kapitoly *Call*

*centrum a lidé, Výběr pracovníků do call centra a Management v call centru*, v nichž jsme se pokusili nastínit některé okruhy z personální problematiky. Oproti prvnímu vydání je nová kniha obohacena o zajímavou kapitolu *Operátor a typologie MBTI*.

Naše příručka není učebnicí telemarketingu. Snažili jsme se o praktický komplexní pohled na práci operátorů. Protože každý klient, každý operátor a každý hovor je zcela specifický a jedinečný, neklademe si za cíl nabízet jednoznačné recepty pro každou situaci. Chceme vám pomoci dosáhnout vysokého standardu v péči o klienta zejména tím, že vás provedeme kritickými oblastmi komunikace a ukážeme, jak se jim vyhnout.

Pro lepší orientaci a přehlednost jsou v úvodu každé kapitoly shrnuta klíčová témata, se kterými budeme v kapitole pracovat. Publikace je dále doplněna *Slovníkem základních pojmů* a *Přílohami*, kde jsou k dispozici ukázky dokumentů souvisejících s činností call center, konečně pak několika tituly *Doporučené literatury*.

**Dobrým operátorem se člověk nerodí, dobrým operátorem se člověk stává.  
Přejeme vám na této dlouhé cestě mnoho úspěchů!**

*Květa Santlerová se spolupracovníky*

# 1

## Úvod do telefonické komunikace

---

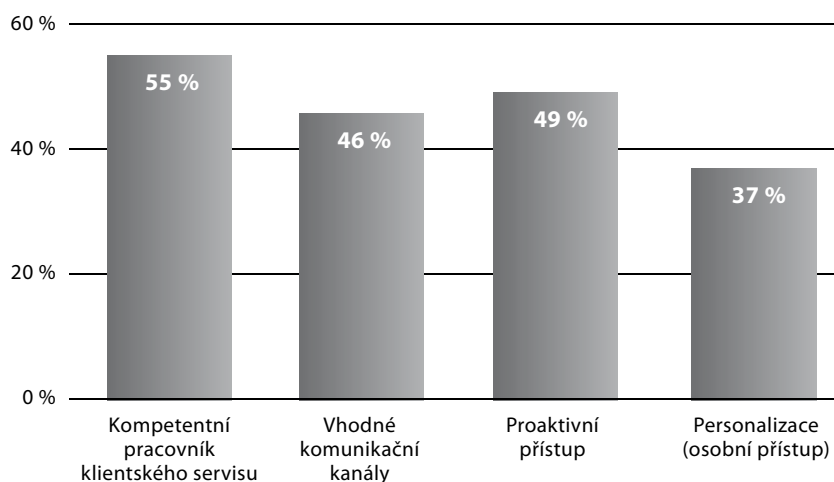
*První kapitolu začneme opravdu od Adama, tedy krátkým pohledem do historie, pak se již budeme věnovat jen a jen současnosti. Seznámíme se s některými zajímavými čísly a údaji z oblasti telefonické komunikace, podíváme se na prudké tempo růstu call center a s tím související zvyšování počtu operátorů u nás i ve světě. Také se zamyslíme nad začleněním call center do organizační struktury společnosti, pokusíme se definovat, jaké jsou pilíře každého call centra a v neposlední řadě uvedeme základní pojmosloví telefonické komunikace.*

Telefon nás provází po celý život. Naučili jsme se ho používat nejen při běžné komunikaci, ale i pro získávání nejrůznějších informací. Historie telefonu sahá do 19. století a je spojována se jménem Alexandra Grahama Bella, který v únoru 1876 přihlásil svůj patent na nový přístroj. 10. března 1876 uslyšel Bellův pomocník v laboratoři první větu přenesenou telefonem: „*Pane Watsone, přijďte sem, potřebuji vás.*“

Přes technické úspěchy zůstal Bellův telefon zpočátku nepovšimnut, protože si ho nikdo nedokázal představit jako komunikační prostředek. Teprve když se nový vynález zalíbil brazilskému císaři, který mu věnoval svou vladařskou pozornost, byl Bell motivován k dalšímu rozvoji telefonu.

Statistiky udávají, že dnes téměř na každého obyvatele České republiky, včetně nemluvňat, připadá jeden mobilní telefon. Jakkoliv by se nám tento údaj zdál ještě před deseti lety nepravděpodobný, v dnešní uspěchané době chceme získat informace co nejpohodlněji, nejrychleji – nejčastěji prostřednictvím telefonu nebo internetu. Stejně rychle, jako se rozvíjelo využití telefonu u každého z nás, probíhal dynamický vývoj telefonie ve všech oblastech průmyslu, bankovníctví, pojišťovnictví. Dnes je naprosto běžné, že i malé firmy, které se snaží usnadnit svým zákazníkům přístup k informacím, zřizují call centra (integrovaná, klientská nebo zákaznická centra), která mají za úkol pečovat o klienty.

V České republice začaly vznikat první agentury poskytující profesionální telemarketingové služby v letech 1993/1994. Byla to většinou doplňková aktivita k jiné marketingové činnosti. O prvních call centrech můžeme hovořit zhruba od roku 1996, kdy se objevila první systémová řešení.



**Obr. 1.1** Faktory, které se nejvíce podílejí na spokojenosti zákazníků se službami call centra

Zdroj: Genesys Telecommunications Laboratories 2009

## Co je call centrum?

Velmi zjednodušeně řečeno, jde o provozní jednotku, kde více osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje požadavky, transakce nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkou produktů a služeb.

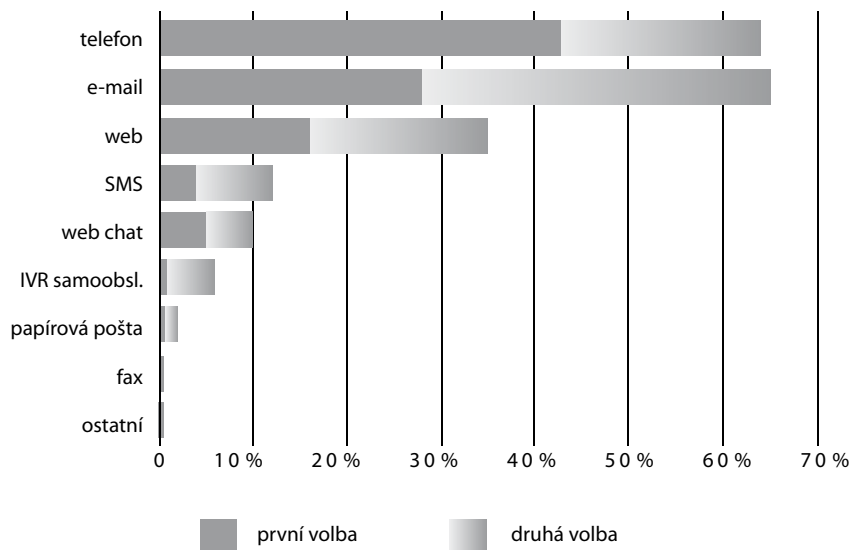
**Tab. 1.1** Externí call centra v České republice

Přehled komerčních call center	Sídlo	Počet stálých operátorů	Počet externích operátorů
Active Call	Ostrava	80	4
Admass Direct Marketing	Praha 9	5	15
Amax	Brno	100	100
Atento	Praha 9, Brno, Liberec	1000	–
Atoda Telemarketing	České Budějovice	105	220
Bluelink International CZ	Praha 1	250	–
Business Call	Praha 8	10	40
entre	Olomouc	15	40
Comgate	Hradec Králové	150	30
Contact Center Prague	Praha 1	35	85
Cortex	Praha 9	35	300
Dircom	Praha 1	10	35
Efcia	Praha 3	80	120
Europecalling	Praha 4	200	220
Formica	Praha 5	125	300
Media Servis	Brno	270	150
Nexos	Praha 5	99	–
Simio	Praha 8	50	100
Teleperformance	Pardubice	280	620
Telia Call	Praha 8	100	400
Transcom	Praha 4	60	40
Underline	Praha 4	10	25
Waftcom	Ostrava	60	–

Zdroj: Specializovaná příloha časopisu Marketing&Media, údaje poskytl jednotlivá call centra, 2010

## Víte, že...

- Call center na trzích EMEA (Evropa, Střední východ, Afrika) bylo začátkem minulého roku přibližně 38 tisíc, a to s téměř 2 miliony operátorských pozic, tzn. počet pracovníků pracujících v call centrech se blíží ke 2 % z celkové pracující populace EMEA.
- Vedoucím trhem co do počtu operátorských stanovišť a technologií je stále Anglie, následuje Německo a Francie.
- V ČR je přes 580 call center, která zaměstnávají 14 tisíc lidí. Více než 57 % těchto zařízení je umístěno v Praze.
- I když český trh je minoritním trhem, křivka call center a využívání outsourcingu i v ČR neustále stoupá a lze očekávat, že v následujících letech bude dále růst. Současný poměr mezi interními a externími call centry činí 80 % pro interní a 20 % pro externí call centra.
- Se zvyšujícími se požadavky na kvalifikaci operátorů call center výrazně roste poptávka po personálu, především po kvalitním středním managementu call center.
- Technologie pro call centra jsou nejprodávanějším doplňkem pobočkových telefonních ústředěn.



**Obř. 1.2** Preferované komunikační kanály

Zdroj: Genesys Telecommunications Laboratories 2009



## 1.1 Integrace call centra do organizační struktury firmy

S rozvojem orientace na zákazníka si většina společností klade otázku, **jak efektivně komunikovat s rostoucím počtem klientů**. Jednou z odpovědí je zřízení call center, k jejichž přednostem patří:

- zefektivnění komunikace a zlepšení image firmy,
- zvýší se počet klientů, kteří mohou komunikovat se společností nejrůznějšími kanály: e-mail, SMS, telefonem nebo klasickou poštou,
- eliminují se pozdní odpovědi nebo dokonce ztráta zákaznického dotazu, společnost bude moci rychleji a pružněji reagovat na podněty klientů,
- firma bude moci zákazníky cíleně oslovovat s nabídkou nových produktů, bude zvyšovat zákaznickou loajalitu a získávat zpětnou vazbu,
- komunikace se zákazníky bude centralizována, nebude docházet k rozporuplným reakcím z různých míst, všichni operátoři mohou být vyškoleni k dodržování firemních standardů v telefonním nebo e-mailovém styku,
- získá se kontrola nad procesem komunikace se zákazníky, neboť veškerá komunikace se zaznamenává, lze provádět řadu analýz a zlepšovat poskytované služby.

Firma, která se rozhodne zřídit call centrum, musí odpovědět na řadu otázek a vyřešit, co je pro ni nejhodnější a co jí přinese největší užitek. Jaké jsou tedy hlavní požadavky na moderní call centrum, aby odpovídalo současným trendům?

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

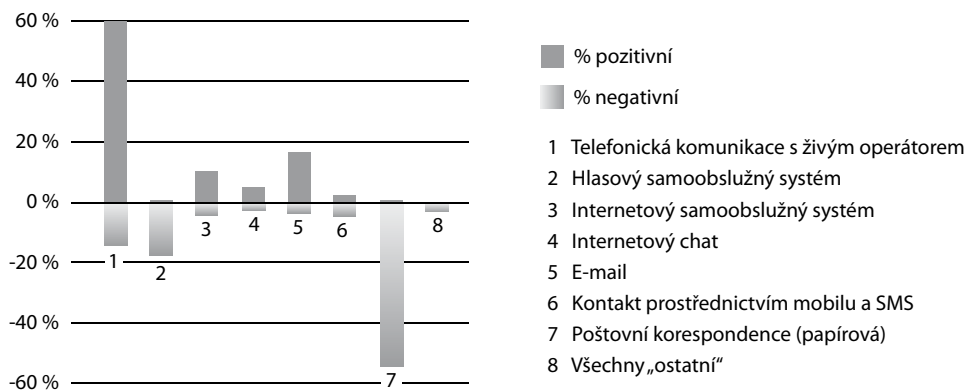
Role call centra v rámci firmy vychází ze zákaznické strategie a určuje jeho vnitřní strukturu. Kvalita call centra nesouvisí s počtem komunikačních nástrojů (telefon, e-mail, internet, fax...), ale s jejich začleněním a vzájemným propojením do systému komunikace s klienty.

### Faktory určující roli call centra

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

- Segmenty zákazníků, kteří budou call centrem obsluhováni.

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



**Obr. 1.3** Spokojenost s jednotlivými komunikačními kanály

Zdroj: Genesys Telecommunications Laboratories 2009

## Velikost call centra

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

Objem transakcí:

- počet jednotlivých transakcí,
- sezónnost a jiné vlivy (peak time, prázdniny, kampaně, fakturace).

Doba trvání transakce:

- průměrná doba hovoru,
- průměrná doba zpracování informace,