

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza komunikace se zákazníky v externím call centru
Lion Teleservices CZ, a. s.

Lucie Minaříková

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie MINAŘÍKOVÁ**

Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Analýza komunikace se zákazníky v externím call centru
Lion Teleservices CZ, a. s.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Význam komunikace v telemarketingu
2. Analýza telemarketingových služeb
3. Zvyšování kvality komunikace se zákazníky
4. Návrh řešení pro zkvalitňování komunikace se zákazníky

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **28. listopadu 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. června 2009**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 1. 6. 2009

Lucie Minaříková

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Ing. Jindřichu Ježkovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce za ochotu, odborné vedení a cenné připomínky.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá komunikací mezi operátorem a zákazníkem v call centru Lion Teleservices CZ, a. s. Teoretická část je věnována nástrojům komunikace, které jsou nezbytné pro práci operátora. Praktická část analyzuje komunikaci se zákazníky v pardubickém call centru. Cílem této práce je zdokonalit výběr operátorů a zkvalitnit komunikaci se zákazníky.

KLÍČOVÁ SLOVA

telemarketing, komunikace, operátor, zákazník

TITLE

Analysis communication with customers in external call center Lion Teleservices CZ, a. s.

ANNOTATION

This bachelor work deal with communication among operator and customer in call center Lion Teleservices CZ, a. s. The theoretical part is devoted communication tools, that are fundamental to agent's job. The practical part analyses communication with customers in call center in Pardubice. Aim those work is to improve selection of operators and heighten communication from the customers.

KEYWORDS

telemarketing, communication, operator, customer

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 Význam komunikace v telemarketingu	10
1.1 Verbální komunikace.....	11
1.1.1 Otázky.....	11
1.1.2 Vyjadřovací styly.....	12
1.1.3 Slova, která nemá operátor používat	12
1.2 Vokální komunikace.....	13
1.2.1 Hlasitost	13
1.2.2 Rychlost.....	13
1.2.3 Intonace	13
1.2.4 Artikulace	14
1.2.5 Plynulost.....	14
1.2.6 Stabilita.....	14
1.3 Naslouchání	14
1.4 Telefonický rozhovor	15
1.4.1 Struktura telefonického rozhovoru	15
1.4.2 Zásady správně vedeného rozhovoru	16
1.5 Telemarketing.....	16
1.5.1 Pasivní telemarketing (inbound).....	17
1.5.2 Aktivní telemarketing (outbound)	18
2 Analýza telemarketingových služeb.....	20
2.1 Základní pojmy v telemarketingu.....	20
2.1.1 Call centrum	20
2.1.2 Operátor	22
2.1.3 Team leader	23
2.1.4 Supervizor.....	23
2.2 Charakteristika společnosti.....	24
2.2.1 Životní cyklus zákazníka	27
2.3 Historie společnosti	28
2.4 Nábor operátorů a jejich výběr v pardubickém call centru	28
2.4.1 Zdroje pro nábor nových operátorů	28
2.4.2 Výběr operátorů.....	29

2.5	Motivace operátorů.....	30
2.6	Odměňování operátorů	30
2.7	Kontrola kvality hovorů	31
2.8	Školení operátorů.....	31
2.8.1	Prodejní dovednosti	32
3	Zvyšování kvality komunikace se zákazníky	34
3.1	Postup při výběru operátorů	34
3.1.1	Stanovení kritérií před výběrovým řízením.....	34
3.1.2	Výběrové řízení	34
3.2	Motivační působení na zaměstnance	37
3.3	Odměňování pracovníků	38
3.3.1	Cíl odměňování	38
3.4	Monitoring kvality hovorů	39
3.5	Zpětná vazba.....	39
3.6	Problémové typy zákazníků.....	40
3.6.1	Agresivní zákazník, křikloun, hulvát.....	40
3.6.2	Ješitný, samolibý, arogantní zákazník	40
3.6.3	Pedant, puntičkář	40
3.6.4	Nechápavý, pomalý zákazník	41
3.6.5	Chudáček, plačka.....	41
3.6.6	Upovídaný zákazník, žvanil	41
4	Návrh řešení pro zkvalitňování komunikace se zákazníky	42
4.1	Zlepšení postupu při výběru uchazečů	42
4.2	Zhodnocení motivace operátorů	43
4.3	Zdokonalení odměňování operátorů.....	43
4.4	Pravidelné školení	44
4.4.1	Komunikační školení.....	44
4.4.2	Produktové školení	45
	ZÁVĚR.....	47
	POUŽITÁ LITERATURA.....	48
	SEZNAM TABULEK.....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	51
	SEZNAM ZKRATEK.....	52
	SEZNAM PŘÍLOH	53

ÚVOD

Komunikace je proces, při kterém dochází k předávání informací mezi lidmi. Dvě třetiny dorozumívání mezi prodejcem a zákazníkem tvoří neverbální komunikace. Z tohoto důvodu je kladen velký důraz na kvalitu komunikace po telefonu, ve které se lze dorozumívat pouze verbálně.

Telefon provází každého člověka po celý život. Lidé se ho naučili používat nejen při běžné komunikaci, ale také pro získávání informací. V dnešní době připadá na každého obyvatele České republiky jeden mobilní telefon, a proto je naprosto běžné, že i malé podniky zřizují call centra, aby usnadnily svým zákazníkům přístup k informacím.

V České republice je telemarketing stále mladým oborem, a proto jsou služby call center závislé především na kvalitě výběru operátorů. Kvalita komunikace se zákazníky ovlivňuje úspěch celého call centra a jeho konkurenceschopnost na trhu.

Ve vizi společnosti Lion Teleservices CZ, a. s. jsou zásadní následující dlouhodobé cíle: hospodářské výsledky zvyšující hodnotu společnosti, špičková kvalita služeb a profesionální přístup k zákazníkům a poskytování jim stále kvalitnější služby.

Tato bakalářská práce si klade za cíl analyzovat komunikaci se zákazníky v externím call centru a zjistit jak se vybírají noví telefonní operátoři, jak se motivují, odměňují a také jak jsou školeni. Závěrečná část se bude zabývat zvyšováním kvality komunikace se zákazníky a návrhy pro zkvalitnění komunikace v externím call centru Lion Teleservices CZ, a. s.

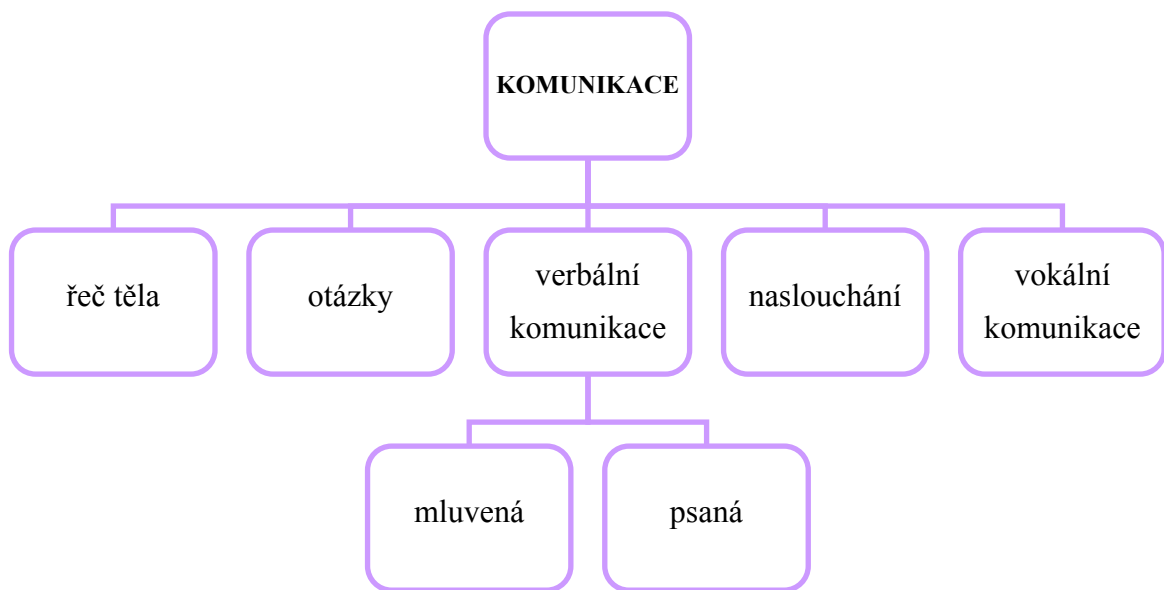
1 Význam komunikace v telemarketingu

Komunikace je v telemarketingu velmi důležitá, a proto představuje mezi jednotlivými call centry důležitou konkurenční výhodu.

Právě telefon se stává jednou z moderních technik prodeje, která v důsledku rozvoje telekomunikací výrazně roste.

Komunikaci lze dělit na verbální a neverbální. V telefonické komunikaci se však využívá pouze verbální. Neverbální komunikaci nahrazuje komunikace vokální, která je neoddělitelnou součástí komunikace po telefonu.

Obrázek 1: Komunikační nástroje



Zdroj: SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

1.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací je myšleno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Pro operátora je tato komunikace jednou z nejdůležitějších.

1.1.1 Otázky

Operátor, který se ptá, je ve výhodě, protože se stává aktivním partnerem v telefonním rozhovoru.

Významným prvkem profesionálního hovoru se stává dobře kladená a formulovaná otázka, která je položena ve správný čas. Proto se otázky dělí na:

➤ otevřené

Zajišťují větší přísun informací, a proto se většinou používají na začátku rozhovoru. Tyto otázky dávají zákazníkovi prostor k vysvětlení a vedou k obsáhlejší odpovědi. Např.: „Z jakého důvodu jste se takto rozhodla?“ Těmito otevřenými otázkami operátor vyjadřuje zájem o zákazníka, na kterého to působí pozitivně.

➤ uzavřené

Přesně zaměřené otázky uplatňované v průběhu nebo na konci hovoru. Jestliže operátor používá uzavřené otázky, získává tím jasnou a stručnou odpověď: ano - ne. Pokud ale v hovoru zazní mnoho těchto otázek, může mít zákazník pocit výslechu. Např.: „Využíváte některou z našich služeb?“

➤ kontrolní

Během telefonního hovoru je důležité průběžně ověřovat míru vzájemného pochopení informací. Kontrolní otázky jsou prevencí proti pozdějším nedorozuměním, a proto se s nimi často rozhovor ukončuje. Např.: „Bylo mé vysvětlení srozumitelné?“

1.1.2 Vyjadřovací styly

V telefonické komunikaci se zákazníkem je nezbytné volit konkrétní styl vyjadřování.

Slabý vyjadřovací styl: trpný rod,
příliš mnoho zdvořilostních frází,
podmiňovací způsob.

Operátor, který zvolí tento slabý vyjadřující styl, působí na zákazníka měkce a někdy až neprofesionálně.

Silný vyjadřovací styl: stručné vyjadřování,
minimum zdvořilostních frází,
užívání rozkazovacího způsobu.

Tento vyjadřovací styl působí na zákazníka tvrdě. Slabší zákazníky může zastrašit, protože při takovém rozhovoru není patrný zájem a jejich potřeby.

Střední vyjadřovací styl: přiměřená míra používání zdvořilostních frází,
aktivní jazyk („doporučuji“, „navrhuji“),
užívání 1. osoby singuláru i plurálu („nabízím Vám“).

1.1.3 Slova, která nemá operátor používat

„Některá slova mohou zákazníkovi způsobovat negativní pocity – obavy, nátlak, podráženosť. Naše řeč je vnímána na rozumové úrovni, ale také působí na naše podvědomí.“¹
Když zákazník slyší během rozhovoru opakovaně tyto formulace „Bohužel to takto není možné“, „Chápu Váš problém, ale já to bohužel nevyřeším“, zůstává v něm pocit, že operátor nic neví a neumí.

Příznivější bude, když operátor zareaguje „Ano, máte pravdu, mohu pro vás udělat to, že ...“, i když v dané chvíli nesplnil požadavek zákazníka.

¹ SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

Opatrnosti je třeba, při používání deminutiv (zdrobnělin). Někteří operátoři v telefonních hovorech říkají: penízky, fakturka, ale tato slova rozhodně nepatří do slovníku profesionála.

1.2 Vokální komunikace

Souhrn hlasových prostředků jedince, které mohou ovlivnit působení na druhé lidi. Mezi hlasové prostředky patří hlasitost, rychlost, intonace, artikulace, plynulost a stabilita.

1.2.1 Hlasitost

Podmínkou pro úspěšnou komunikaci se zákazníkem je přiměřená hlasitost. Operátor si může s hlasitostí pracovat během hovoru tak, aby ovlivňoval emoce i pozornost zákazníka. Operátor by neměl zvyšovat hlasitost projevu, aby mu zákazník porozuměl. Místo toho má přeformulovat sdělení, aby to bylo pro zákazníka srozumitelné.

1.2.2 Rychlost

Rychlost řeči je jednou z těžko ovlivnitelných charakteristik hlasu, jelikož úzce souvisí s temperamentem člověka. Operátor s vyšší rychlostí řeči se má snažit pečlivě artikulovat, dělat častější pauzy a přizpůsobit tempo řeči zákazníkovi.

1.2.3 Intonace

Intonace udržuje zákazníka pozorného a umožňuje telefonnímu operátorovi zdůraznit některé důležité pasáže v rozhovoru. Z tohoto důvodu je jednou z nejdůležitějších složek právě vokální komunikace.

Častým problémem operátorů jsou emoce, které jim profesionální přístup k hovoru nedovolí vyjádřit verbálně – znechucení, opovržení a podráždění.

1.2.4 Artikulace

Předpokladem k přijetí uchazeče na pozici telefonního operátora by měla být správná práce mluvidel a kvalitní tvoření hlásek.

Příliš zdůrazněná artikulace působí na zákazníka nadřazeným dojmem.

1.2.5 Plynulost

Plynulý projev telefonního operátora působí na zákazníka přesvědčivě a profesionálně. Při hovoru je vhodné používat pauzu, když chce dát operátor zákazníkovi prostor k rozmyšlení.

Přílišná plynulost ve spojení s rychlostí může působit pocit zahlcení informací.

Když operátor potřebuje vyhledávat potřebná data v databázi, musí na to upozornit zákazníka, aby nenastalo příliš dlouhé ticho a nezneklidnilo ho to.

1.2.6 Stabilita

Stabilitou se rozumí pevnost a jistotu hlasu, jeho důvěryhodnost a přesvědčivost. Nejistý a roztřesený hlas vyvolá v zákazníkovi pocit, že operátor si není správností své dopovědi jistý.

1.3 Naslouchání

Umění naslouchat při telefonickém rozhovoru je velmi důležité. Pokud mají operátoři v úmyslu být dobrými partnery v rozhovoru, musí se naučit být hlavně dobrými posluchači.

Někdy se stává, že se telefonní operátoři příliš soustředí na formální náležitosti a pak jim v rozhovoru uniká prakticky podstata sdělení. Z jakého důvodu jsou operátoři často špatnými posluchači?

- Uvažují dopředu, co řeknou nebo na co se zeptají.
- Pospíchají, aby splnili stanovený časový limit rozhovoru.
- Jejich pozornost a koncentrace klesá s přibývajícím únavou a počtem hovorů.

Pozorným aktivním nasloucháním partnera získává operátor důležité informace. Bohužel při telefonním rozhovoru jsou operátoři ochuzeni o neverbální vyjádření o možnosti neverbálního projevu naslouchání (mimika, gestikulace). Když vede zákazník dlouhý monolog, je vhodné, aby jej operátor doprovázel krátkými výrazy, které potvrzují, že ho poslouchá.

1.4 Telefonický rozhovor

Komunikace mezi dvěma lidmi pomocí telefonního přístroje. Při telefonování je operátor odkázán na zprostředkování svého projevu technickými prostředky. *„Na rozdíl od komunikace tváří v tvář nedostává kromě zvukového „kanálu“ žádné doplňující informace, například nemůže odezírat ze rtů.“*²

1.4.1 Struktura telefonického rozhovoru

Profesionální rozhovor má svá pravidla, standardy, rituály, které musí operátor dodržovat. Pokaždé je veden na dvou základních rovinách komunikace:

- **věcné:** zachycuje a zpracovává fakta, údaje, čísla a informace,
- **vztahové:** poskytuje informace o tom, jak se operátor cítí, jak moc si váží zákazníka a jak ho diskutovaná problematika zajímá.

Jestliže se operátorovi daří navazovat atmosféru důvěry, buduje si cestu dlouhodobé věrnosti zákazníka k firmě.

*„Každá část rozhovoru má svá pravidla, kroky, postupy i cíl. Pro operátora to však neznamená, že je v každém hovoru povinen ptát se stejným způsobem.“*³ Svoji profesionalitu dokazuje tím, že kreativně reaguje na potřeby zákazníka a přizpůsobuje se jeho zájmům a schopnostem. Fáze telefonického rozhovoru jsou uvedeny v příloze č. 1.

² VERWEYEN, Alexander. *Jak získávat nové zákazníky: direct mailing, e-maily, telefonování, osobní jednání.*

³ SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky.* 2007.

1.4.2 Zásady správně vedeného rozhovoru

Přehled desatera zásad operátora, aneb co v rozhovoru nesmí chybět:

- oslovení zákazníka jménem,
- užívání zdvořilostních frází,
- správná intonace koncových slov ve větách,
- artikulace,
- středně hlasitý hovor,
- přiměřená rychlost řeči,
- vhodně zvolená slova,
- nezahlcovat příliš zákazníka informacemi,
- spisovná čeština,
- reagovat na námitky.

1.5 Telemarketing

„Prodej a služby poskytované pomocí telekomunikačních prostředků. Firmy používají telemarketing, jelikož jim umožňuje rychlou komunikaci se zákazníky, kteří si už zvykli na příjemný hlas operátora v telefonu, jenž je vede, pomáhá jim řešit stávající situaci, aniž by museli opustit svůj domov. Hlavním a oprávněným požadavkem klienta je profesionální komunikace po telefonu.“⁴ Výhody i nevýhody pasivního a aktivního telemarketingu jsou uvedeny v příloze č. 2.

⁴ Centrum vzdělávání [online]. 2006 [cit. 2009-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.centrumvzdelavani.cz/pages/prehrub.asp?cd=76&typ=c>>.

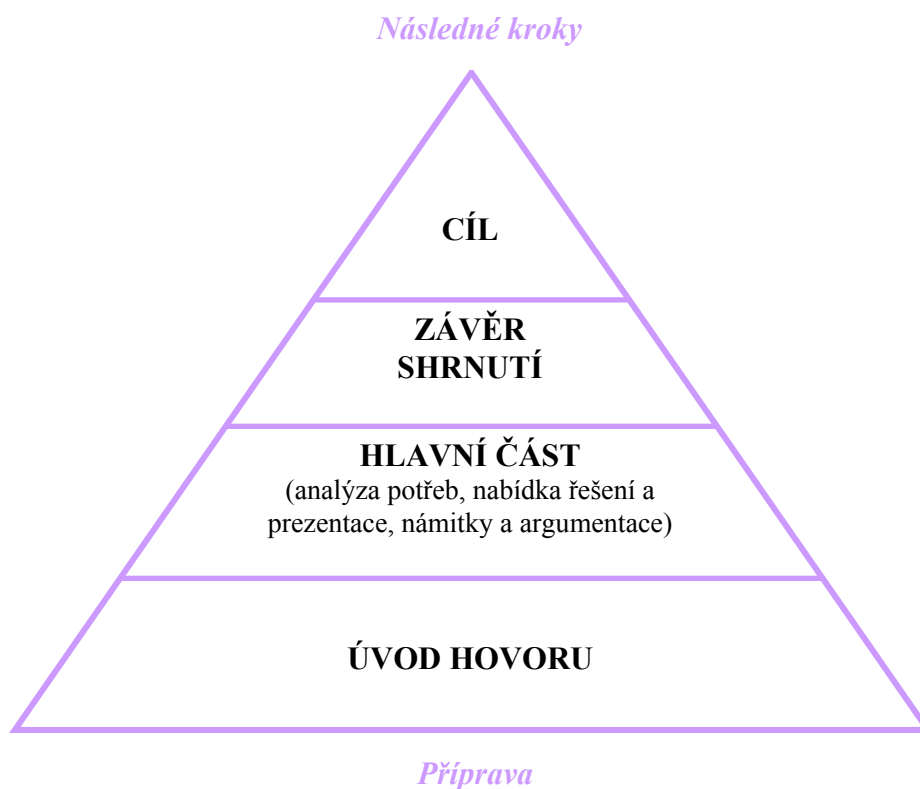
1.5.1 Pasivní telemarketing (inbound)

Operátoři zpracovávají příchozí telefonické hovory zákazníků, kteří sami zavolají. Nejčastěji poskytují informace o výrobcích či službách a přijímají objednávky.

„Součástí přípravy operátora na hovor je i dokonalá znalost standardů, které jsou důležitou pomůckou v rámci sdílení firemní kultury. Usměrnují a sjednocují způsoby vyjadřování a přístupy k zákazníkům v konkrétních situacích.“⁵

Při úvodním přivítání používají operátoři upozornění, že hovor je nahrávám. Nezbytnou součástí je představení firmy operátorem, dále představení operátora a pozdrav.

Obrázek 2: Schéma rozhovoru



Zdroj: SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

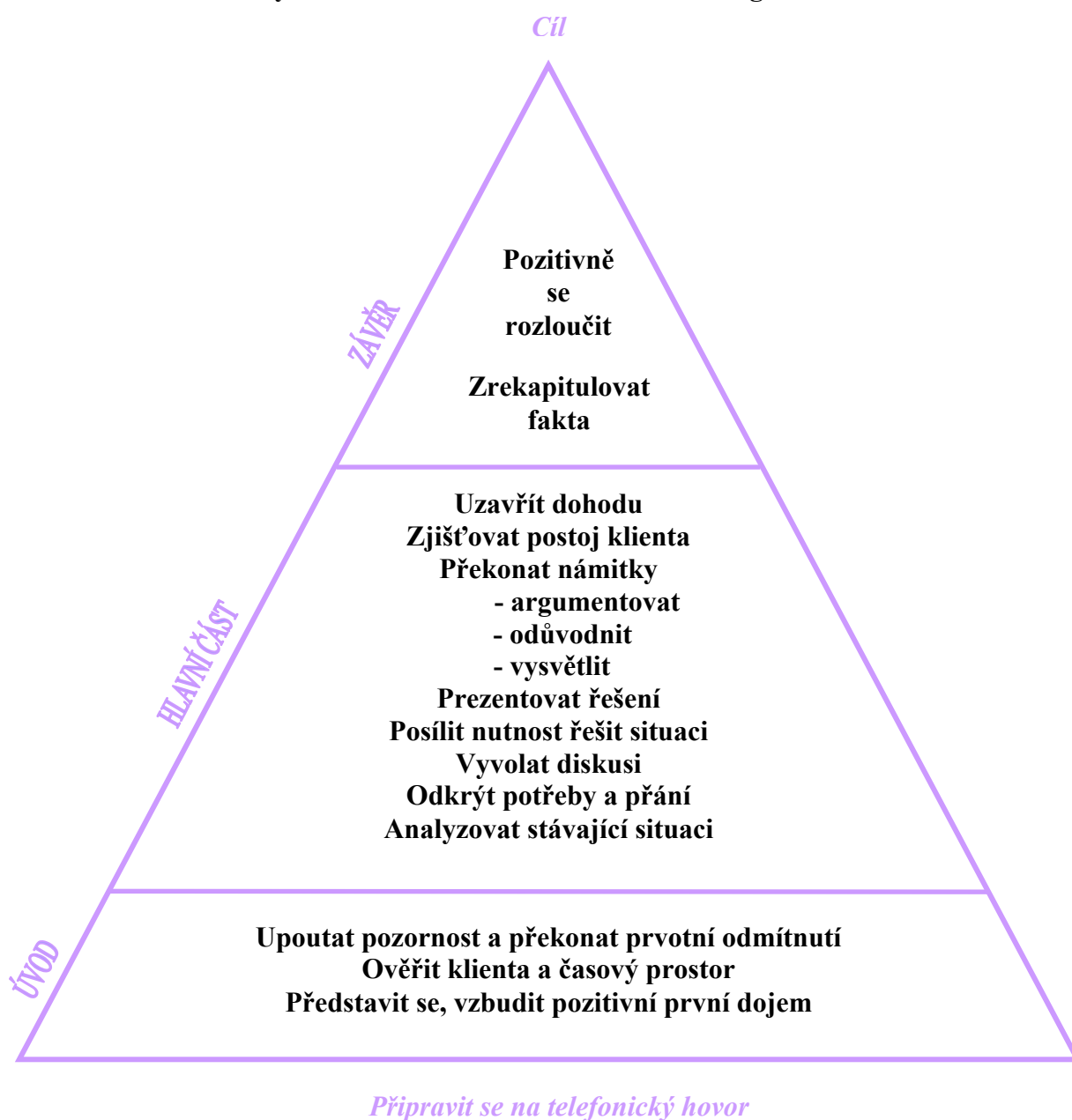
⁵ SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

1.5.2 Aktivní telemarketing (outbound)

Volání konkrétním osobám přesně specifikované cílové skupině. Cílem může být zodpovězení určitého dotazníku, průzkum trhu, sledování spokojenosti zákazníků, domlouvání schůzek pro obchodní zástupce nebo nabídka produktů.

Výhodou aktivního telemarketingu v porovnání s direkt mailem je průběžná kontrola efektivity a vynaložených prostředků s možností změny cílové skupiny zákazníků dle dosažených výsledků.

Obrázek 3: Hlavní body v rozhovoru v aktivním telemarketingu



Zdroj: SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

Faktory ovlivňující úspěšnost v aktivním telemarketingu:

- **kvalitní databáze zákazníků:** Když operátoři obdrží databázi se zastaralými nebo neplatnými daty, jsou tak vystaveni velké psychické zátěži, zda zákazník, kterému volají, s nimi bude vůbec hovořit.
- **konkurenceschopný produkt:** Prostřednictvím telemarketingu je velmi obtížné prodat produkt, který je velmi drahý a náročný na vysvětlení. Je proto lepší v těchto případech domluvit se zákazníkem obchodní schůzku.
- **dobrá organizace celé kampaně:** Telemarketingová kampaň by měla být velice dobře naplánována, s dostatečnou rezervou. V mnohých případech se to bohužel takto nestává, protože zadavatel velmi spěchá a na přípravu kampaně zbývá málo času, který se na výsledku projeví negativně.
- **znalostní, argumentační příprava:** Operátoři bývají seznámeni pouze se základními parametry produktů, což ale v praxi nestačí. Je to z důvodu vysokých nákladů. Operátoři by měli znát výhody pro zákazníky, aby byli schopni argumentovat a zvládat námitky.
- **zpětná vazba, rychlá aplikace změn:** U některých akcí poskytují manažeři operátorům zpětnou vazbu a vyhodnocení jejich úspěšnosti až na konci celé kampaně, což ale bývá pozdě. Telefonní operátoři potřebují zpětnou vazbu ihned po prvních rozhovorech, aby mohli reagovat odpovídajícími změnami ve skriptu.
- **komunikační dovednosti operátora:** Za každým úspěchem kampaně stojí celý realizační a přípravný tým odborníků na prodej. Předpokladem zdatu jednání je využití všech náležitostí, kterými profesionálové disponují [1].

2 Analýza telemarketingových služeb

2.1 Základní pojmy v telemarketingu

Většina pojmů v telefonické komunikaci byla převzata z angličtiny. Terminologie není v současné době jednotná a každé call centrum si pracuje s termíny, které jim nejvíce vyhovují.

2.1.1 Call centrum

Provozní jednotka, ve které více osob vyřizuje telefonické dotazy zákazníků, realizuje požadavky, transakce nebo aktivně oslovuje zákazníky s nabídkou produktů nebo služeb. Technické vybavení moderního call centra zahrnuje:

- technologie (výpočetní technika, moduly ACD, CTI),
- telekomunikační přístup (připojení do jednotné telefonní sítě a k internetu),
- hlasový systém (IVR),
- interní informační systémy (MIS),
- software pro plánování směn operátorů,
- nahrávací zařízení,
- zákaznické systémy,
- monitoring (reporty, statistiky).

Kvalita call centra

Kvalita každého call centra stojí na třech pilířích - technologie, lidské zdroje a know-how. Call centrum díky svým znalostem a zkušenostem může přímou úměrou k úrovni technologie a jakosti lidských zdrojů kvalitně a efektivně poskytovat své služby a to jak interně nebo externě. Nelze stavět kvalitní call centrum pouze na jednom z uvedených pilířů. I v případě té nejmodernější technologie a dobrého personál nebude bez dostatečných informací, zkušeností a znalostí požadovaná kvalita dosahována ihned. Výsledky call center a odváděná kvalita musí být v souladu s cenovým nastavením služby.

Kvalita v call centru

V call centru je kvalita často vnímána ve spojení s prací lidí, zejména pak operátorů. Dobrý a profesionální operátor je vždy připraven na jakýkoliv hovor, volí vhodná slova, požívá gramaticky správný jazyk, včetně často opomíjené intonace. Dále operátor, který dokáže každého klienta skvěle odbavit a navíc zanechat velmi dobrý pocit ze společnosti, kterou reprezentuje, je určitě velkou zárukou spokojenosti jak koncových zákazníků, tak společnosti, která telemarketing interně nebo externě využívá.

V této oblasti by neměla být stranou ani schopnost operátora přizpůsobit se zákazníkovi a poskytnou mu opravdu relevantní informace, které požaduje.

Pro zadavatele a call centrum musí být vždy na prvním místě pohled koncového zákazníka a kvalitní péče o něj [13].

➤ **interní call centrum**

Součástí společnosti, ve které se zajišťuje zpracování telefonních hovorů výhradně pro tento podnik. Kapacita a technické parametry interního call centra jsou dány potřebami společnosti.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody interního call centra

Výhody	Nevýhody
➤ vysoká znalost produktů	➤ vysoké náklady na vybavení
➤ interpersonální kontakty	➤ software
➤ znalost procesů v podniku	➤ hardware
➤ ověření vzhledu výrobku	➤ efektivita call centra závisí na
➤ loajalita zaměstnanců ke společnosti	momentální pozici firmy na trhu

Zdroj: Interní materiály společnosti Lion Teleservices CZ, a. s.

➤ **externí call centrum**

Call centrum, které své služby nabízí formou outsourcingu třetím osobám a je to jeho hlavní činnost. Velkou výhodou při využití služeb externího call centra je úspora nákladů, technologické vybavení, odborně školení operátoři a telekomunikační přístup.

Tabulka 2: Největší externí call centra v České republice

Název call centra	Sídlo	Počet operátorů
CC CENTRE	Olomouc	15 - 45
CORTEX	Praha	30 - 100
DIMAR	Praha	70
EFICIA	Praha	50 - 130
FORMICA GROUP	Praha	50 - 150
ILEO/DMMS	Praha	80
LION TELESERVICES CZ	Pardubice	200 - 350
MEDIA SERVIS	Brno	300
MEDIATEL	Praha	85
MERITUM DIRECT MARKETING	Praha	30 - 120
NEXOS X	Praha	150
ONE2ONE	Praha	70
TEAM TRACKERS	Praha	130
TELEMARKETING PRAGUE	Praha	300
TELIACALL	Praha	300

Zdroj: SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

2.1.2 Operátor

Osoba, se kterou se setká většina zákazníků, když telefonují do firmy. Jeho náplní práce je poskytování kvalitní služby zákazníkům.

Operátor by měl působit sebevědomým, asertivním dojmem zkušeného pracovníka. Nemělo by mu dělat potíže vyvolat zákaznickou důvěru, jenž je pro celou společnost nezbytně nutná. Dále je operátor výrazným držitelem image firmy, a proto je důležité, aby dojem, který vyvolává, byl pozitivní a přesvědčivý.

„Chce-li být operátor v telemarketingu dlouhodobě úspěšný, je nutné, aby se průběžně vzdělával a neustále na sobě pracoval. Mimořádný význam má pochopení nutnosti přijímat zpětnou vazbu, spolupracovat se sepervizory nebo s nezávislými kouči.“⁶

Základní charakteristika operátora:

- průměrný věk 23 - 25 let,
- ženy 90 %,
- muži 10 %,
- vzdělání - SOŠ,
- průměrná praxe 1 - 5 let.

Specifické vlastnosti operátora:

- **inbound:** trpělivost, ochota, orientace v projektu,
- **outbound:** zdravá asertivita, obchodní duch, příjemné vystupování [13].

2.1.3 Team leader

Člověk, který sleduje provoz call centra, vede operátory a řeší provozní záležitosti. Jeho náplní práce je:

- konzultace s operátory v provozu,
- pravidelné naslechy hovorů a jejich vyhodnocení,
- komunikace s nadřízeným,
- spolupráce na projektech v podniku,
- plánování směn operátorů,
- koordinace a organizace práce týmu,
- sledování a vyhodnocování reportů a statistik [11].

2.1.4 Supervizor

Specialista, který je nadřízeným několika team leaderů. Jeho úkolem je sledovat kvalitu hovorů a poskytovat operátorům zpětnou vazbu. Dále má supervizor na starosti školení

⁶ SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

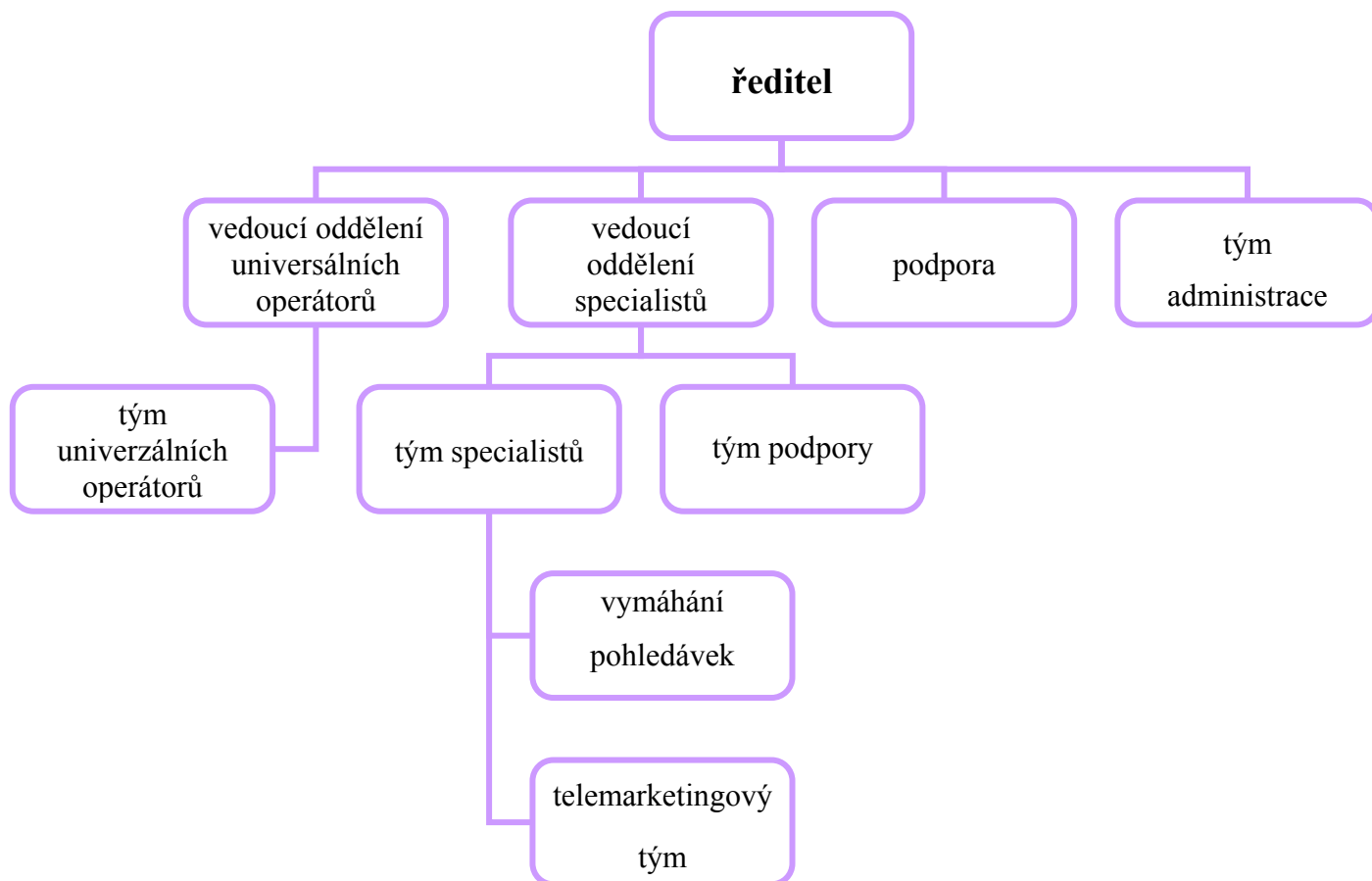
operátorů, off-line náslechy a kvalitu telefonických hovorů. Jeho úkolem je řešit různé problémy a často také slouží jako mezičlánek mezi manažery a týmem pracovníků [8].

2.2 Charakteristika společnosti

Teleperformance je obchodní značka společnosti Lion Teleservices CZ, a. s. pro služby integrovaného komunikačního centra.

Teleperformance Česká republika je specialistou ve službách call centra a v marketingových rozvojových programech. Pracuje s informacemi o zákaznících a trzích ve spojení s modely poskytujícími vysokou přidanou hodnotu. Patří k jednomu z předních poskytovatelů služeb call center, CRM a internetových služeb v České republice i na Slovensku. V současné době provozuje společnost 1 call centrum v Pardubicích, 1 v Hradci Králové a také 1 v Žilině na Slovensku. Celková kapacita call center v obou zemích přesahuje 300 operátorských pracovišť. Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 3.

Obrázek 4: Ukázka personálního obsazení velkého call centra



Zdroj: SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

Hlavní činnosti firmy:

- **Pasivní telemarketing:** zákaznické informační linky,
objednávkové linky,
tvorba a správa věrnostních klubů,
technická podpora, help desk,
rezervační služby,
automatický hlasový systém.
- **Aktivní telemarketing:** průzkum trhu, ankety, pozvánky,
domlouvání schůzek,
přímý prodej po telefonu,
tvorba a aktualizace databází,
zpětné získávání zákazníků.
- **Direkt mail:** hromadné i individuální rozesílání poštovních zásilek,
zpracování příchozích zásilek.
- **Internetové služby:** webdesing, multimédia,
intranet / extranet aplikace,
e-mailing,
chat s operátorem na webu.
- **Mobilní marketing:** SMS soutěže, promo akce,
příjem SMS objednávek,
aktivní oslovení formou SMS.
- **Databázový marketing:** zápis a zpracování dat,
homologace a normalizace adres,
návrh a správa databází,
vedení věrnostních klubů.
- **Poradenské služby:** konzultace,
školení.

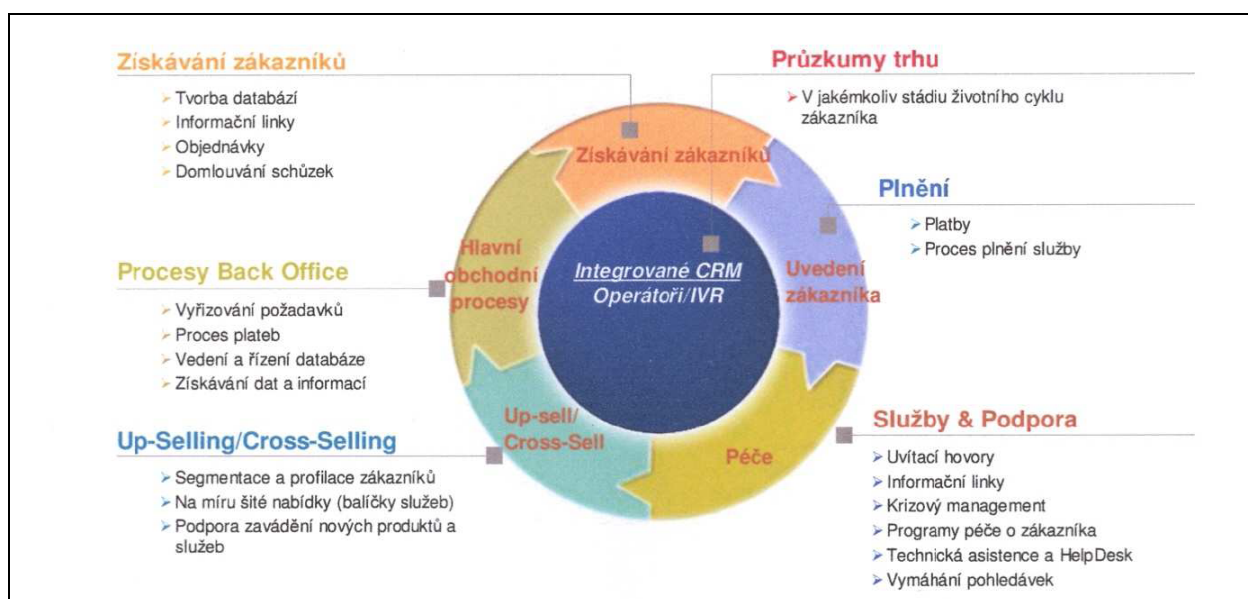
Hodnoty, které tvoří základ společnosti:

- 1) **Integrita** - čestnost pro naplnění dlouhotrvajícího a efektivního partnerství.
Vztahy s klienty jsou postaveny na budování hlubokého a otevřeného obchodního partnerství. Sdílení kompletních informací bez opoždění je pro společnost silným a základním principem spolupráce. Čestnost je pro Teleperformance prioritou a znázorňuje jejich vztahy s klienty, zaměstnanci, obchodními partnery a společníky.
- 2) **Respekt** - vnímání rozdílů pro lepší dosažení potřeb jednotlivých zákazníků.
Oboustranný respekt pro jednotlivce, vnitřní i vnější, je běžnou hodnotou napříč Teleperformance. Jako celosvětová skupina vnímají respekt jako primární zdroj hojnosti, kreativity a dlouhodobých úspěchů.
- 3) **Profesionalita** - expert zavazující se poskytnou špičková řešení a procesy.
Teleperformance má zkušenosti, znalosti a procesy racionálního rozhodování jako hlavní pilíře kvalitních řešení. Přidaná hodnota, kterou přináší svým klientům je měřitelná a odlišuje se od konkurence.
- 4) **Inovace** - návrhy a vytváření řešení, která přinášejí přidanou hodnotu.
Teleperformance je rozeznávána odborníky na trhu a v průmyslu jako „věčný průzkumník“ průmyslové inovace. Společnost bude i nadále investovat čas, zdroje a kapitál, aby optimalizovala hodnoty pro své klienty.
- 5) **Závazek** - přímé naplňování potřeb zákazníků.
Dodávání více než je očekáváno, je možné pouze skrze silné odhodlání na všech úrovních této organizace. V Teleperformance pokládají za samozřejmé, že svým klientům dávají to nejlepší ze sebe samých [13].

2.2.1 Životní cyklus zákazníka

Znát potřeby zákazníků a informace o jejich chování je pro společnost velmi důležité. Schéma životního cyklu zákazníka znázorňuje koloběh dílčích činností v podniku, které začínají získáváním zákazníků. Poté následuje plnění, kdy zákazník platí za poskytnuté služby. Další položkou v tomto cyklu jsou poskytované služby a podpora služeb, poté následuje Up-Selling (navýšení prodeje) a Cross-Selling (křížový prodej), kdy dochází k uspokojování potřeb daného zákazníka. Procesy Back Office jsou soustředěny na vyřizování požadavků zákazníka. V každé části životního cyklu zákazníka je integrováno CRM a nemohou zde chybět operátoři, kteří provádí průzkum trhu.

Obrázek 5: Životní cyklus zákazníka



Zdroj: Interní materiály společnosti Lion Teleservices CZ, a. s.

2.3 Historie společnosti

Společnost Teleperformance byla založena v roce 1978 v Paříži Danielem Juliánem. V současné době má zastoupení ve více než 40 zemích, kde provozuje více než 50 000 operátorských pracovišť.

Call centrum Lion Teleservices CZ, s. r. o. vzniklo v roce 1997 v Pardubicích s 16 operátorskými pracovišti. V roce 1999 byla založena dceřiná společnost Lion Teleservices SK, s. r. o. Od roku 2000 se Lion Teleservices CZ, s. r. o. stala akciovou společností.

Od roku 1998 je společnost aktivním členem v Asociaci direkt marketingu a zásilkového obchodu ADMAZ. Velký důraz klade na pravidelné odborné vzdělávání zaměstnanců, které vychází z nejnovějších poznatků a trendů v oboru. Tuto kvalitu potvrzuje rovněž akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Zárukou vysoké kvality poskytovaných služeb je zavedený systém managementu jakosti ISO 9001:2000, který byl certifikován v roce 2003 švýcarskou společností SGS International Certification Services, Zürich [13].

2.4 Nábor operátorů a jejich výběr v pardubickém call centru

2.4.1 Zdroje pro nábor nových operátorů

V externím call centru Lion Teleservices CZ, a. s. vybírají nové telefonní operátory těmito způsoby:

- tisk,
- přímé letáky,
- internet,
- vzdělávací instituce,
- přeřazení z jiného oddělení v podniku,
- personální agentury,
- rádio (v nejbližší době).

2.4.2 Výběr operátorů

V pardubickém call centru vybírají brigádníky na pozici operátorů formou hromadného výběrového řízení. Uchazeči musí být starší 15 let a musí mít ukončenou povinnou školní docházku. Dále musí prokázat své znalosti na počítači v krátkém PC testu. Poté se má každý z uchazečů prezentovat a to za pouhou minutu. Když uchazeči projdou tímto výběrovým řízením následuje školení a seznámení s jejich náplní práce.

Teprve měsíc je ve společnosti Lion Teleservices CZ, a. s. zaveden systém METIA, který se spouští pomocí webového prohlížeče a je založen na aplikaci algoritmů umělé inteligence. Tento nový systém slouží při výběrovém řízení k ověření komunikačních dovedností potenciálního operátora. Tento systém zjistí komunikační typ operátora podle vyhodnoceného stupně empatie a doporučí ho na pasivní nebo aktivní telemarkting. Uchazeč, kterému byl přiřazen čtvrtý nebo pátý stupeň empatie je vhodným operátorem aktivního telemarketingu. Ten, kdo měl nižší stupeň empatie může být doporučen na pozici operátora pasivního telemarketingu. Personalisté call centra si tento systém velice chválí, protože jim ulehčí práci při výběrovém řízení.

Obrázek 6: Simulace rozhovoru v systému METIA



Zdroj: Interní materiály společnosti Lion Teleservices CZ, a. s.

Při výběru operátorů na hlavní pracovní poměr je to trochu složitější proces. Uchazeči musí do podniku nejdříve zaslat svůj životopis a poté následují individuální pohovory. Své počítačové znalosti musí také dokázat v PC testu a strukturovaném rozhovoru. Někdy se také uchazeči vyjadřují k písemným otázkám.

Pokud operátor nastoupí na první směnu, je zapotřebí se mu ihned věnovat, tzn.: on-liny, zpětné vazby, supervize, stanovit si cíle. Na další směně je nutné udělat kontrolu stanovených cílů, pokud cíle plní, věnovat se mu dle standardních pravidel. Pokud cíle neplní - proběhne doškolení v rámci supervize. V případě, že je to více chyb, je zapotřebí doškolit ho v rámci komunikačního školení. Po doškolení proběhne další kontrola, pokud stále neplní stanovené cíle pro provedení 3 supervizí (3 kontrolovaných směnách), bude s ním ukončena spolupráce.

2.5 Motivace operátorů

Lion Teleservices CZ, a. s. své operátory motivuje tím, že team leadři vymýšlí motivační soutěže, které mohou být krátkodobé i dlouhodobé, podle toho o jaký typ projektu se jedná. Při krátkodobých projektech vyhlašují team leadři např.: jednodenní soutěž, kdo se stane ten den nejlepším prodejcem, aby motivovali své operátory a zvýšili tím prodejnost. Při dlouhodobých projektech jsou operátoři na začátku seznámeni o jakou soutěž se bude jednat a každý den jsou informováni o výsledcích. Může se jednat o soutěž jednotlivců, tedy např.: nejlepšího prodejce měsíce nebo slosovateľnou soutěž, kde se každý týden vylosují tři operátoři, bez ohledu na to, jak jsou úspěšní. Nemusí se, ale vždy jednat o soutěže jednotlivců, jsou typy projektů, kde např.: za určitý počet dovolaných kontaktů, nebo určitý počet prodejů, dostane celý tým např.: hodnotné poukázky, či si jde zahrát bowling. Tyto soutěže nabudí operátory tak, že se snaží dosáhnout co nejlepších výsledků ne pouze jako jednotlivci, ale také jako tým.

2.6 Odměňování operátorů

Při pasivním telemarketingu jsou operátoři hodnoceni základní hodinovou mzdou, která může být navýšena o bonusy za prodej. Výše odměn také závisí na kvalitě práce, produktivitě práce, a přístupu k práci.

Operátoři aktivního telemarketingu jsou hodnoceni stejně jako operátoři pasivního telemarketingu, pouze s tím rozdílem, že jsou odměňováni za prohovořený čas. Není to tedy skutečný čas, který strávili prací na počítači a telefonováním, ale pouze čas, který prozvonili a hovořili se zákazníkem.

Brigádníci musí odpracovat minimálně 12 hodin týdně, z toho několik hodin musí odpracovat o víkendu. Pokud operátor nesplní tuto hranici, nemá nárok na žádné odměny.

2.7 Kontrola kvality hovorů

Každý operátor musí mít uskutečněné dvě supervize za každou směnu v rámci on-line poslechu. Jsou to hovory, které poslouchá team leader a poté se vyhotoví protokol se zpětnou vazbou, který musí podepsat operátor a supervizor/team leader. Kontrola OK hovoru za každou směnu se týká operátorů prodejního aktivu. OK hovor je to, když operátor prodá produkt během hovoru. Operátoři na HPP musí mít jednou týdně provedenu ostrou supervizi (operátor slyší svůj hovor a je mu poskytnuta zpětná vazba od team leadera). Jednou týdně operátoři absolvují produktový test na povinné body v prodejním hovoru. TL stanoví bodové hodnocení, které operátoři musí splnit, pokud ne, musí jít na povinné doškolení [12].

2.8 Školení operátorů

Produktové školení pro operátory se účastní kromě operátorů také team leader, který má projekt na starosti a zároveň také supervizor projektu. Dodatečná doškolení produktu, provádí team leader nebo supervizor.

Při školení operátorů je důležité mít připraven skript, podle toho jaké má klient požadavky na výsledek, co chce sledovat za data, co vše je nutno ošetřit předem, aby nedocházelo k chybám. Skript je konzultován s obchodníkem projektu a trenérem. Předem je také vytvořen námitkovník s předpokládanými námitkami a v průběhu samotného volání je doplňován.

2.8.1 Prodejní dovednosti

Chce-li operátor uspět při předkládání nabídky po telefonu, musí bezpečně ovládat argumentaci, přínosy a užitky. Nejčastější chybou je zahlcení zákazníka parametry. Jednou z metod zlepšení prodejní dovednosti je metoda P-V-U.

Parametry popisují charakteristiky výrobku nebo služby. Nejčastěji se jedná o: výkon, součást, barvy, velikost, rychlost, cenu, dodávku, službu, design, dostupnost, moderní technologie...

Výhody popisují, jak lze výrobek nebo jeho parametry využít nebo jak může výrobek (služba) zákazníkovi pomoci. Obvykle se jedná o: úsporu času, úsporu peněz, ekonomický provoz, prestiž zákazníka, jeho zisk, jeho spokojenost, jednoduchost použití, vysokou životnost, ohleduplnost k životnímu prostředí...

Užitek popisuje, jak výrobek (služba), jeho parametr nebo výhoda vyhovují potřebám zákazníka, jaký mu přináší užitek. Např.: to Vám přinese ..., to má pro Vás výhodu..., tím ušetříte..., to Vám umožní...

Nejčastější chyby v procesu prezentace:

- používání nemotivujících slov a formulací,
- nepozornost, nenaslouchání,
- zahlcení zákazníka vlastnostmi a parametry,
- mechanické prezentování bez ohledu na potřeby konkrétního zákazníka,
- řetězení několika argumentů za sebou,
- monotónní hlasový projev,
- nezájem, chybějící nadšení v hlase,
- pomlky, chybí plynulost v řeči,
- viditelná snaha přesvědčit a prodat za každou cenu,
- neuspokojivé reakce na dotazy a námítky,
- přerušování řeči zákazníka,
- předkládání mnoha možných alternativ,
- předčasná rezignace na úspěch.

Námitky

Námitky jsou výroky zákazníků, se kterými se operátoři při telefonických rozhovorech často setkávají. Signalizují případné překážky při realizaci nabídky a uzavření vzájemné dohody. Námitka odráží pohled protistrany, její názor, případně negativní stanovisko k produktu, nabídce řešení či samotné osobě telefonního operátora. Námitky jsou vznášeny hlavně tehdy, pokud zákazníka nabídka produktu či řešení zaujala a potřebuje doplnit další informace a fakta. Dalším důvodem vzniku námitek může být nepochopení argumentů operátora nebo se protistrana domnívá, že nabídka nevyhovuje jejím potřebám. Na námitky by operátoři neměli pohlížet negativně. Naprostá většina běžných námitek neznamená okamžitý neúspěch v jednání. Námitky je třeba stejně jako otázky akceptovat a brát je jako překážku či výzvu, kterou musí operátoři překonat, aby v telefonickém rozhovoru se zákazníkem dosáhli cíle.

Zodpovězení námitek klade na telefonního operátora vysoké nároky, jak po stránce odborných znalostí, tak na chování a jednání v dané situaci, znalosti různých taktik při vedení rozhovoru. Reakce na námitky vyžaduje kreativitu, bezprostřednost a pružnost, dokonalou přípravu, znalost - produktu, systémů zpracování, situace na trhu a možností konkurence. Zpracování námitek po telefonu je pro operátory těžší, právě z toho důvodu, že jim chybí bezprostřední zpětná vazba - informace, které v rozhovoru tváří v tvář poskytne především obličej partnera.

Námitky lze rozdělit podle motivů klienta na racionální a emocionální. Více nebezpečné jsou emocionální námitky (obavy z budoucnosti, výmluvy i antipatie k telefonnímu operátorovi), protože se hůře zodpovídají.

Základním pravidlem při zpracování všech námitek je - námitku pozorně vyslechnout. Zachovat klid a ovládnout emoce. Většina námitek, kterými zákazníci zahrnují operátory, není určena právě jim, ale produktu, službě, její vlastnosti nebo parametru. Pokud je námitka příliš obecná, nelze s ní pracovat. Je proto nutné přimět zákazníka, aby ji specifikoval. Operátor může pracovat pouze s jasnou, konkrétní námitkou. Jednoduše se položí otázka: „Kterou záležitost konkrétně myslíte?“ Formulace konkretizující otázky má být krátká, jednoduchá, srozumitelná [12].

3 Zvyšování kvality komunikace se zákazníky

3.1 Postup při výběru operátorů

Cílem výběrového řízení je poznat co nejlépe vyhovující uchazeče o volné místo operátora a začlenit nového operátora do existujícího týmu.

3.1.1 Stanovení kritérií před výběrovým řízením

- odborná způsobilost (vzdělání, praxe),
- požadované dokumenty (maturitní vysvědčení, diplom, reference),
- specifika daného místa (popis pracovního místa, pracovní doba, normy, úkoly),
- rysy zájemce (ochota spolupráce, příjemný hlas),
- metody používané pro zjištění požadovaných charakteristik (životopis, pohovory, zkušební hovory, vzájemná diskuse).

3.1.2 Výběrové řízení

V prvním kole výběrového řízení se vychází z toho, že při analýze životopisů byli vyloučeni uchazeči, kteří nespĺňují základní kritéria (nedostatečná úroveň vzdělání). Uchazeči, kteří nesouhlasí s podmínkami pracovní pozice, například mají nereálné finanční požadavky nebo nejsou ochotni pracovat na směny, jsou vyřazeni ve druhém kole výběru. Cílem třetího kola výběrového řízení je důkladně posoudit vhodnost uchazeče vykonávat práci telefonního operátora a odhadnout oblast jeho profilace.

„Zkušený personální pracovník může společnosti ušetřit nemalé prostředky pokud své práci rozumí a do call centra vybírá vhodné pracovníky.“⁷ Osvědčená je také metoda AC, kde uchazeče posuzuje skupina minimálně tří hodnotitelů, která zajistí optimální objektivitu a rozhodování.

Hodnotitelé by měli pružně reagovat na situace, které během výběrového řízení nastanou a umět aktivně pracovat se získanými informacemi.

⁷ SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007

Před výběrovým řízením by se měla zabezpečit místnost pro modelové situace a rozhovory, telefonická souprava, PC s aplikacemi Microsoft Word nebo Excel.

Sledovaná kritéria

1. Hlasové schopnosti jsou základní podmínkou doporučení uchazeče na pozici telefonního operátora.

- hlasitost,
- tempo,
- výslovnost a artikulace,
- intonace.

2. Slovní komunikace zahrnuje široký okruh dovedností a schopností.

- slovní zásoba,
- zdvořilostní formulace,
- spisovná řeč a gramatika.

3. Schopnost strukturování svědčí o širších schopnostech uchazeče zvládat situace nejen po telefonu.

- logická návaznost prvků projevu,
- propracování úvodu a závěru v jednotlivých situacích.

4. Aktivita se projevuje především při prezentaci a je potřeba se na ni zaměřit i v rámci pohovoru.

- sebeprosazení,
- hledání řešení,
- motivace, zaujetí pro věc.

5. Interpersonální schopnosti jsou osobní vlastnosti uchazeče, které se projeví nejen při kontaktu se zákazníkem, ale i na pracovišti v rámci mezilidských vztahů a vztahu k autoritě.

- nekonfliktnost,
- osobnostní zvláštnosti,
- preference týmové či individuální práce.

6. Odolnost vůči stresu je při vykonávání práce telefonního operátora značnou výhodou. Svým charakterem patří k nejvíce stresujícím profesím.

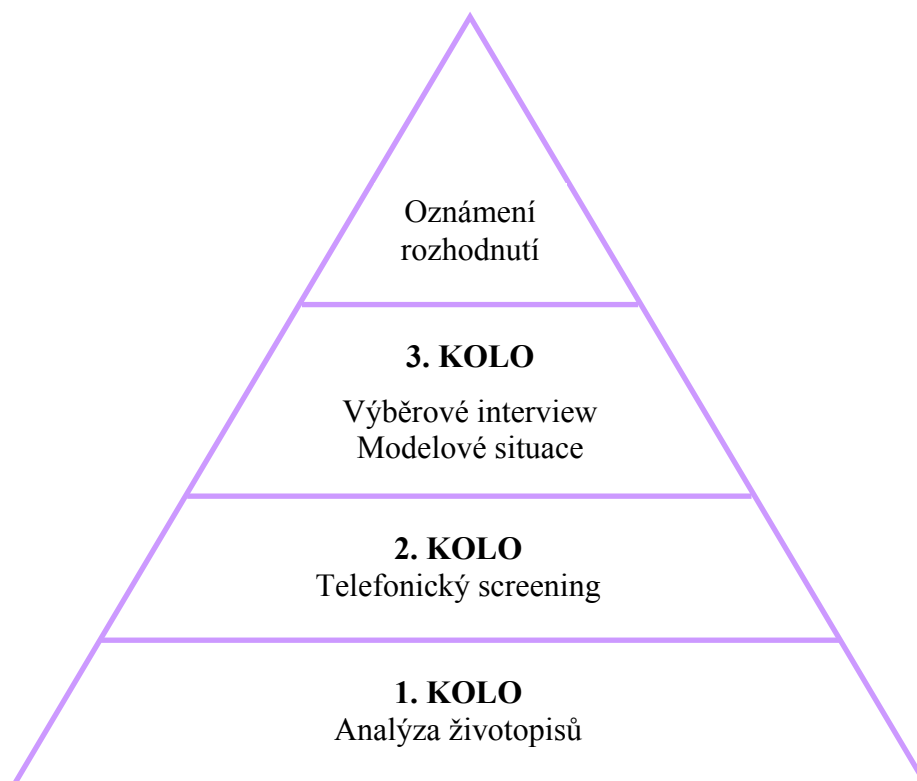
- znaky napětí (hlasový třes, třes rukou, celková nejistota),
- míra sebevědomí.

7. Práce na PC je podmínkou kvalitní práce telefonního operátora.

- tempo,
- orientace v zadání úkolu a v počítači,
- schopnost koordinovat více činností.

Jestliže se má zvýšit objektivita hodnocení, je zapotřebí každou část kritérií zhodnotit. Skupina hodnotitelů kvantifikuje a vytvoří profil uchazeče, část z nich se zaměří na kvalitu komunikace převážně v rámci rozhovoru.

Obrázek 7: Struktura výběrového řízení



Zdroj: SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

3.2 Motivační působení na zaměstnance

Za dobrými výsledky vždy stojí celý kvalitní pracovní tým, který přispívá svými nápady a pracovním úsilím.

„Výzkumy ukazují, že hlavními motivátory jsou dobrý tým a schopný vedoucí. Naopak negativní vztah s vedoucím týmu je 90 % příčinou odchodu operátora.“⁸

Mezi základní faktory, které ovlivňují motivaci patří: charakter práce, styl vedení lidí a atmosféra na pracovišti.

⁸ SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

Základem motivace je:

- informovanost,
- zpětná vazba,
- uznání,
- naslouchání,
- důvěra.

3.3 Odměňování pracovníků

Pracovní pozice telefonních operátorů jsou především obsazovány mladými lidmi, kteří vidí finanční odměnu jako jednu z mimořádně důležitých věcí, právě z důvodu, že peníze vnímají jako hlavní prostředek k budoucímu zajištění.

3.3.1 Cíl odměňování

- vzbudit zájem o práci,
- stabilizovat stávající pracovníky, o které má firma zájem,
- odměňovat za odvedenou práci,
- ocenit za nadstandardní práci,
- motivovat a stimulovat pracovníky.

Odměňování na základě výkonu

Odměňování operátorů může být založeno na několika faktorech:

- základní složka + výkonová složka,
- počet hovorů,
- délka hovorů,
- prodej za hodinu,
- počet kontaktů za hod/směnu,
- počet odchozích hovorů,
- průzkum trhu...

V praxi se ale osvědčilo odměňování:

základní mzda + ohodnocení práce + kvalita hovoru + bonusy a mimořádné odměny.

Odměňování na základě fixní mzdy

- odměny zaměřené na proces,
- kritéria mimo dosah operátora,
- odměny stanovené na základě subjektivních ukazatelů.

Fixní mzda operátory příliš nemotivuje k vyšším výkonům. Když má společnost špatně nastavený motivační systém, operátoři pracují pouze do výše svého platu.

3.4 Monitoring kvality hovorů

Často si zákazníci podle úrovně operátora udělají dojem o celém podniku. Hovoří-li se špatným operátorem, odradí je to a tím společnost přichází o nemalé zisky.

Jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu celého týmu je kontrola kvality hovorů. „Některá call centra vytvořila stálý nezávislý tým supervizorů, jiná hodnotí hovory nahodile - nesystematicky, někde využívají team leadrů, kteří hodnotí své podřízené. Hitem velkých call center je vytváření týmů hodnotitelů, kde se používá kombinovaného způsobu hodnocení, popřípadě doplněného o nezávislé posudky externí firmy.“⁹

3.5 Zpětná vazba

Pomocí zpětné vazby lze identifikovat silné a slabé stránky operátora, dále je to jeden z neefektivnějších tréninkových a kontrolních nástrojů. Cílem je, aby operátor porozuměl zpětné vazbě, kterou provádí supervizor nebo team leadr a na základě toho provede možné změny.

⁹ SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

3.6 Problémové typy zákazníků

Operátoři hovoří s různými zákazníky, a proto vznikla typologie nejčastěji se objevujících problémových zákazníků. Z tohoto důvodu, je nutné, aby uměli komunikovat s těmito zákazníky.

3.6.1 Agresivní zákazník, křikloun, hulvát

Tento typ zákazníka se nejčastěji projevuje: křičením, nadávkami, nepustí operátora ke slovu a mívá rychlý verbální projev. Např.: „Vy jste se zbláznili, vy jste tedy banda zlodějů, to snad není možný!“

Jednání s tímto zákazníkem není pro operátora snadné a proto je lepší ho nechat vymluvit, přislouchat urážky, pokud je to únosné a mluvit s ním velmi stručně. Operátor nesmí ztratit jistotu a musí působit sebevědomě.

3.6.2 Ješitný, samolibý, arogantní zákazník

Zákazník obvykle používá ironické osobní útoky, jimiž chce operátora znejistit. Chová se nadřazeně, je velmi citlivý na svoji osobu a vztahovačný. Např.: „Víte vůbec, kdo já jsem?“

S tímto zákazníkem je nelehké vést rozhovor, ale operátor se musí snažit maximálně ovládat a přislouchat jeho útoky a hlavně si je nebrat osobně. Velmi důležité je působit jako profesionál a nenechat se zastrašit.

3.6.3 Pedant, puntičkář

Puntičkář nejčastěji chytá operátora za slovo, vyjadřuje se přesně a vyžaduje přesné údaje i od druhého. Např.: „Co přesně znamená, že probíhá posouzení mé žádosti? Kdy přesně budete znát výsledek?“

Při rozhovoru s tímto zákazníkem je nutné uvádět přesné údaje, konkrétní pojmy. Operátor by měl být věcný, opírat se o zákony, pravidla a neuvádět různé zdůvodnění, dohady.

3.6.4 Nechápvý, pomalý zákazník

Zákazník se opakovaně ptá na stejnou věc, jeho tempo řeči je pomalejší a působí na operátora těžkopádně a dezorientovaně. Někdy se může jednat o staršího člověka, který nemá zkušenosti s danou problematikou, ale i osoby vzdělané v jiné oblasti. Např.: „Prosím Vás, já se v tom vůbec nevyznám, můžete mi to nějak vysvětlit?“

Při komunikaci s tímto typem zákazníka by se měl operátor obrnit trpělivostí a měl by se připravit na vysvětlování různými způsoby. Je také vhodné zvolnit tempo řeči a často při rozhovoru zákazníka povzbudit či dokonce pochválit.

3.6.5 Chudáček, plačka

Zákazník se snaží vzbudit soucit líčením své těžké situaci, která ho v poslední době potkala. Dokáže velmi působivě hrát na city. Např.: „Slečno, vy jste tak milá, vy mě určitě zachráníte.“

Operátor se nesmí nechat zmanipulovat, musí působit vstříčně, ale nekompromisně.

3.6.6 Upovídaný zákazník, žvanil

Zákazník má velkou potřebu si s někým popovídat, proto odvádí řeč jinam, informuje operátora o věcech, které s danou problematikou vůbec nesouvisí. Např.: „Co říkáte na to, jak to tady ta naše vláda vede? To je hrůza, co?“

Operátor by neměl reagovat na okrajová témata. Během hovoru se nestále vracet k tématu a ve vhodnou chvíli citlivě ukončit hovor [1].

4 Návrh řešení pro zkvalitňování komunikace se zákazníky

4.1 Zlepšení postupu při výběru uchazečů

Základem úspěchu každého call centra je kvalitní výběr operátorů, ať už jde o uchazeče, kteří budou pracovat na HPP nebo jen brigádníky. V pardubickém call centru se operátoři vybírají na základě vstupních testů, kdy plní zadaný úkol na PC v aplikaci Microsoft Word. Pokud toto splní, mohou být proškoleni na daný projekt a poté hned nastoupit na svoji první směnu.

Ve firmě Lion Teleservices CZ, a. s. by mělo být výběrové řízení kvalitnější, právě z toho důvodu, že zákazník po telefonu hovoří s operátorem a podle jeho vystupování hodnotí celou společnost. V call centru bych zvolila alespoň dvou kolové výběrové řízení. Ze všeho nejdříve by si měl podnik stanovit kritéria, které by měl budoucí operátor splňovat. Požadovaná kritéria:

- minimálně středoškolské vzdělání,
- příjemný hlas,
- komunikační schopnosti,
- aktivní přístup k práci,
- základní znalost práce na PC,
- ochota prohlubovat si své odborné znalosti.

Základní podmínkou by měl být životopis, který uchazeči zašlou na personální oddělení buď e-mailem nebo poštou. Personalisté podle došlých životopisů zjistí, kdo je vhodným uchazečem, který může být pozván na pohovor do společnosti. Prvním úkolem uchazečů by bylo splnit zadanou povinnost v aplikaci Microsoft Word případně Excel. Po splnění by se uchazeči zúčastnili jednotlivě pohovorů. V místnosti, kde by tyto pohovory probíhali by posuzovala uchazeče skupina hodnotitelů. V úvodní části by se měl uchazeč během několika mála minut představit, říct několik vět o sobě a co očekává od práce operátora. Dále by se připravily modelové situace, ze kterých komise hodnotitelů mnohé pozná. Jejich úkolem by bylo, zaměřit se na hlasové prostředky, slovní komunikaci, reakci na určité otázky a také jaké

má uchazeč interpersonální schopnosti. Poté by se zhodnotila tato kritéria a vybral by se vhodný uchazeč na pozici telefonního operátora.

4.2 Zhodnocení motivace operátorů

V externím call centru Lion Teleservices CZ, a. s. jsou operátoři motivováni velmi dobře. Team leadři se snaží pro své operátory vytvářet různé soutěže o hodnotné ceny. Když odpracují určitý počet hodin mají operátoři možnost získat například lístky do kina, poukázku na masáž nebo do různých obchodů. Společnost se také snaží zpříjemnit jim rána formou snídaně, které jsou minimálně dvakrát do měsíce.

4.3 Zdokonalení odměňování operátorů

V pardubickém call centru jsou všichni operátoři hodnoceni základní složkou + kvalitou hovoru + bonusy. Není zde, ale bohužel zohledněno, kdo je zkušeným operátorem a kdo začátečníkem. Práce telefonního operátora je psychicky náročná a často také stereotypní, proto bych zvolila strukturu odměňování, ze které by vyplývalo, jaké jsou zkušenosti operátora v závislosti na období, které strávil v call centru.

Tabulka 3: Struktura odměňování operátorů

Operátor	Doba v call centru	Požadovaná produktivita práce	Základní složka	Bonus
Začátečník	< půl roku	60 - 70 %	fixní mzda	kvalita hovoru a prodej
Pokročilý	> půl roku	71 - 80 %	vyšší fixní mzda	kvalita hovoru a prodej
Profesionál	> 1 rok	81 - 90 %	nejvyšší fixní mzda	kvalita hovoru a prodej

Zdroj: autor

Z této struktury odměňování vyplývá, že podnik si bude více vážit operátorů na profesionální úrovni než začátečníků. Začátečníky je třeba zaškolit a věnovat jim spoustu času. Firma tímto ušetří nemalé náklady, které vznikají při přijímání a zaškolování operátorů. Profesionální operátoři si budou tohoto ohodnocení považovat, protože přece je trochu nespravedlivé, když operátor, který zde je měsíc má stejnou fixní mzdu jako operátor, který zde pracuje už rok a půl a kdykoli se na něj mohou team leadři spolehnout. Operátor na profesionální úrovni je schopen pracovat na několika projektech najednou a pro firmu je velmi užitečný. Pro začátečníky je tento systém také výhodný, protože budou vědět, že když tu budou více jak půl roku, budou moci stoupat v pomyslném žebříčku výše a jejich plat se bude zvyšovat.

4.4 Pravidelné školení

Základem pro kvalitní komunikaci se zákazníky jsou pravidelné školení operátorů. V call centru Lion Teleservices CZ, a. s. operátoři absolvují hned po přijetí komunikační školení.

4.4.1 Komunikační školení

Komunikační školení operátorů bych ve společnosti Lion Teleservices CZ, a. s. prováděla pravidelně, například jednou za dva měsíce, aby se komunikační schopnosti telefonních operátorů zdokonalovali.

Při takovém to školení bych kladla důraz na správné dýchání, aby operátor zvládal číst i dlouhá souvětí ze skriptu. Dechové cvičení si mohou operátoři trénovat například když se hluboce nadechnou, potom šeptem při výdechu rychle počítají. Při telefonickém rozhovoru by měli operátoři dodržovat klidné a tiché nádechy, aby nebylo na hlase znát ubývání síly dechu. Operátor by měl správně artikulovat, aby mu zákazník dobře rozuměl. Existuje mnoho cvičení, které lze najít například v knize rétorika od Boženy Buchtové, které by sloužilo operátorům ke zlepšení jejich mluveného projevu.

Operátor musí umět zákazníka správně oslovovat a to 5. pádem. Za celý rozhovor by to mělo být minimálně 3x, aby zákazník věděl, že operátora zajímá. Dále by měl operátor používat spisovnou češtinu, mít správný slovosled při kladení otázek, „neskákat“ do řeči a nepřerušovat zákazníka, ale nejdůležitější je používat pozitivní slova PROSÍM, DĚKUJI.

Z komunikačního školení by si měli operátoři pamatovat, která slova by v rozhovoru neměla zaznít. Jsou jimi tyto zakázaná slova:

- musíte,
- nesmíte,
- nevím,
- problém.

Když operátor použije některá tato slova, působí to negativně na zákazníka, který buď z rozhovoru pociťuje, že mu je něco nakazováno nebo že je operátor v koncích a neví si s danou problematikou rady.

4.4.2 Produktové školení

Produktové školení je nezbytné pro operátory aktivního telemarketingu, kteří nabízejí produkty nebo služby. V úvodu tohoto školení by měli být operátoři seznámeni s produktem, který budou zákazníkům nabízet. Měli by se jim rozdat materiály, kde by byly uvedeny klady i možné zápory výrobku, aby během hovoru nebyli zaskočeni možnými otázkami od zákazníků. Pokud jsou k dispozici vzorky produktů, měly by se rozdat operátorům, aby si sami mohli výrobek vyzkoušet. Pokud je výrobek jen na ukázkou, operátoři by ho měli mít kdykoliv k dispozici, kdyby jim během hovoru bylo něco nejasného.

V externím call centru vytváří operátorům supervizoři nebo team leadři pro usnadnění námítkovníků, ve kterých najdou na mnohé otázky odpověď a pohotově mohou reagovat na dotazy zákazníka. Pokud ji zde ale nenaleznou, je třeba si otázku poznačit a poté ji zkontrolovat se svým vedoucím buď na meetingu, který se koná jednou za týden, nebo za ním zajít osobně. Na meetingech se projednávají různé věci ohledně daného projektu popřípadě se poslechnou některé hovory operátorů.

V produktovém školení by neměla chybět část, kdy se operátoři snaží zpracovávat námítky. Není to jednoduchý proces, proto by bylo vhodné alespoň jednou měsíčně zkoušet některé modelové situace, aby se operátoři zdokonalovali a tím by se také zvyšovala prodejnost produktů.

Zpracování námitek:

- 1) přijetí,
- 2) pochopení,
- 3) argumentace,
- 4) ujištění.

ZÁVĚR

Na základě analýzy, kterou jsem provedena v externím call centru Lion Teleservices CZ, a. s. jsem navrhla následující opatření, která by měla vést ke zlepšení komunikace se zákazníky.

První návrh se týká výběru nových uchazečů na pozici telefonního operátora. Podnik by se měl důkladněji zabývat samotným výběrovým řízením, které by mělo být minimálně dvou kolové. V prvním kole by měli být vyřazeni uchazeči, kteří by nesplňovali požadavky, které by byly zjištěny z došlých životopisů a ve druhém kole výběrového řízení by se skupina hodnotitelů zaměřila na schopnosti jednotlivých uchazečů.

Motivace operátorů je zvolena ve společnosti velmi vhodně, a proto není nutné zde cokoli měnit. Je to z toho důvodu, že se podnik snaží motivovat své zaměstnance různými hrami, kdy se soutěží o hodnotné ceny. Může se jednat o různé poukázky, lístky do kina nebo také balíček sladkostí, který každého operátora potěší.

Dalším návrhem je zdokonalit odměňování operátorů. Jelikož je práce telefonního operátora psychicky náročná, bylo by vhodné zdokonalit strukturu odměňování, ze které by vyplývalo, že operátoři nebudou odměňováni pouze podle výkonu, ale také podle toho, jak dlouho setrvávají v call centru na pozici telefonního operátora. Nejdůležitějším článkem v podniku jsou operátoři, a proto by si jich měla společnost vážit, hlavně těch, kteří jsou zde delší čas. Tito operátoři jsou zkušenější a mohou pracovat na několika projektech najednou. Podniku by se také snížily výdaje, které vznikají při výběru nových telefonních operátorů a jejich zaučení.

Poslední návrh se týká školení telefonních operátorů, která by měla být pravidelná, právě z toho důvodu, že na školení se mohou operátoři vzdělávat a zdokonalovat svou komunikaci, kterou poté uplatní při telefonních rozhovorech se zákazníky.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 224 s. ISBN 978-80-247-1536-0.
- [2] VERWEYEN, Alexander. *Jak získávat nové zákazníky: direct mailing, e-mailly, telefonování, osobní jednání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 156 s. ISBN 978-80-247-1970-2.
- [3] BERNDT, Ralph, a kol. *Mezinárodní marketingový management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.
- [4] DE PELSMACKER, Patrick, a kol. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [5] NASH, Edward. *Direct Marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4.
- [6] KARLÖF, Bengt, HELIN LÖVINGSSON, Fredrik. *Management od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
- [7] JOBBER, David, LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [8] CLEVELAND, Brad. *Call Center Management On Fast Forward : Succeeding in Today's Dynamic Customer Contact Environment*. 1st ed. USA: ICMI Press, c2006. 440 s. ISBN 1-932558-06-3.
- [9] *Centrum vzdělávání* [online]. 2006 [cit. 2009-03-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.centrumvzdelavani.cz/pages/prehhrub.asp?cd=76&typ=c>>.
- [10] *Teleperformance* [online]. 1999-2009 [cit. 2009-05-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.teleperformance.cz/>>.

- [11] PÍSECKÁ, Ilona. Team leader/supervizor call centra - Co patří k jeho pracovní náplni?. *CCmag* [online]. 2006 [cit. 2009-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.ccmag.cz/view.php?cisloclanku=2006060702>>.
- [12] BAČA, Aleš. Prodejní dovednosti. *Interní materiály společnosti Lion Teleservices CZ, a. s.* 2007 [cit. 2009-04-21].
- [13] Interní materiály společnosti Lion Teleservices CZ, a. s.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody interního call centra.....	21
Tabulka 2: Největší externí call centra v České republice	22
Tabulka 3: Struktura odměňování operátorů	43

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Komunikační nástroje	10
Obrázek 2: Schéma rozhovoru	17
Obrázek 3: Hlavní body v rozhovoru v aktivním telemarketingu	18
Obrázek 4: Ukázka personálního obsazení velkého call centra	24
Obrázek 5: Životní cyklus zákazníka	27
Obrázek 6: Simulace rozhovoru v systému METIA	29
Obrázek 7: Struktura výběrového řízení.....	37

SEZNAM ZKRATEK

AC	Assesment center - speciální diagnostická metoda, která slouží pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů
ACD	Automated Contact Distributor - automatizované směřování a odbavování příchozích a odchozích hovorů na základě parametrů
ADMAZ	Asociace direkt marketingu a zásilkového obchodu
CRM	Customer Relationship Management - systém podporující péči o zákazníka
CTI	Computer telephony integration - propojení prostředků telekomunikační a výpočetní techniky
HPP	Hlavní pracovní poměr
IVR	Interactive voice response - interaktivní hlasový průvodce
MIS	Management information system - manažerský informační systém
PC	Personal computer - osobní počítač
SMS	Short message service - krátká textová zpráva
SOŠ	Střední odborná škola
TL	Team leadr

SEZNAM PŘÍLOH

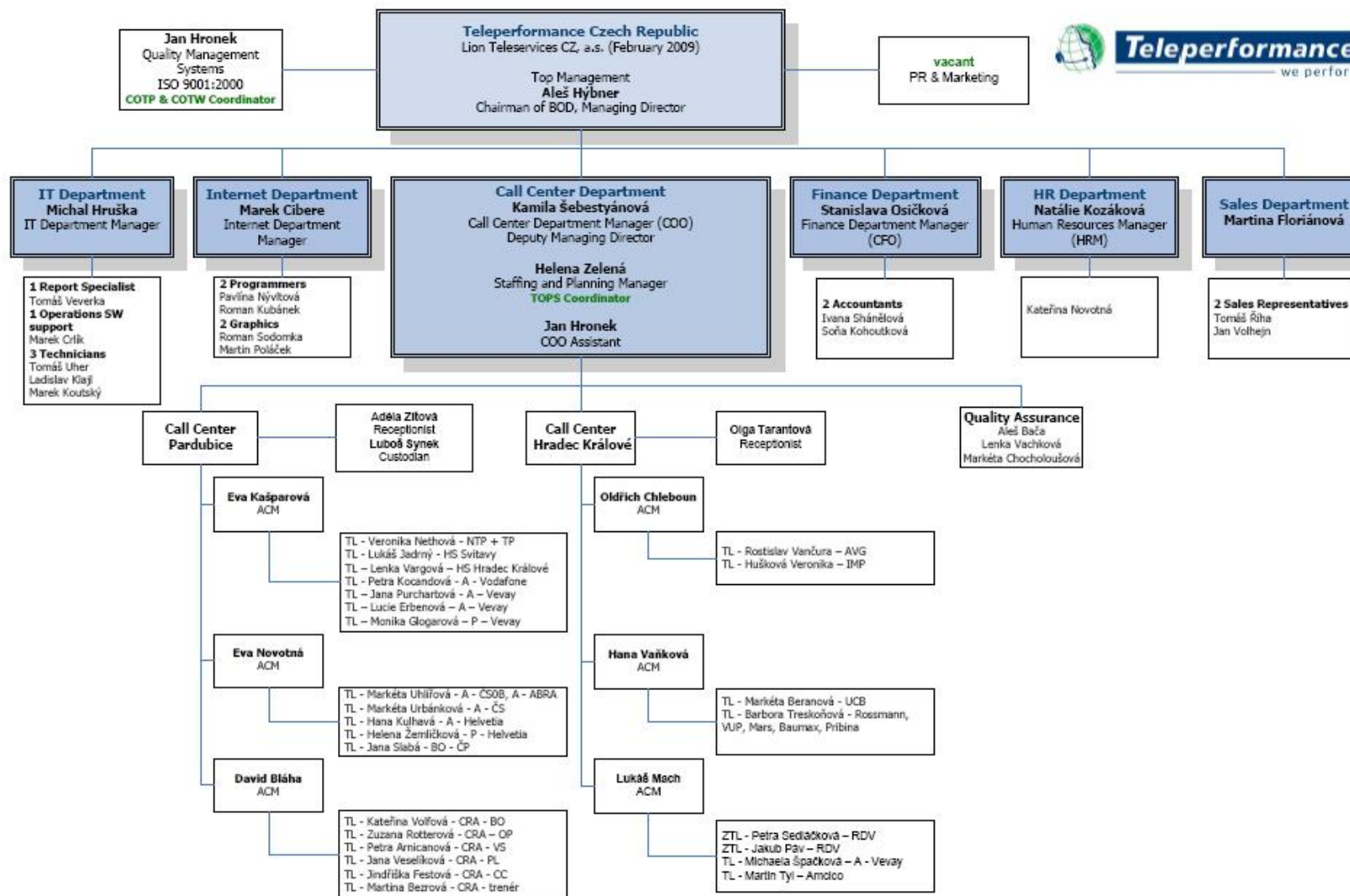
Příloha č. 1: Fáze telefonického rozhovoru	54
Příloha č. 2: Porovnání aktivního a pasivního telemarketingu.....	55
Příloha č. 3: Organizační struktura.....	56

PŘÍPRAVA - než operátor přijme první hovor
➤ znát produkty a služby
➤ znát firemní standardy
➤ mít zásobu argumentů
➤ znát možné protiargumentace a umět na ně zareagovat
➤ být dobře psychicky naladěný na hovory
➤ mít připraveny podpůrné materiály, prostředky, mít spuštěné potřebné databáze
1. ÚVOD - operátor:
➤ vytváří pozitivní první dojem
➤ pozitivně představí společnost
➤ představení sebe, pozdraví klienta
➤ zná otázky k identifikaci klienta a umí je správně položit
➤ pokud je nutné, zná bezpečnostní pravidla
➤ buduje vztah, vytváří důvěru
2. ANALÝZA POTŘEB - operátor aktivně klade dotazy a získává informace
➤ umí klást vhodné otázky
➤ podle okolností zjistí situaci, postoje, zájmy, cíle, přání a potřeby zákazníka
➤ pečlivě naslouchá zákazníkovi
➤ analyzuje typ partnera a styl jeho jednání
➤ přizpůsobuje se
➤ shrnuje a ujasňuje si získané informace
➤ zvolí způsob prezentace nabídky podle potřeb klienta
3. PREZENTACE - operátor předkládá nabídky řešení
➤ používá argumentaci užitkem, přínosem pro klienta
➤ vyslechne názory druhé strany
➤ dokáže reagovat na případné námítky
➤ aktivně naslouchá
➤ ujasňuje si vhodnost a pochopení podaných informací
➤ pokládá kontrolní otázky k upevnění, že zákazníkovi postup vyhovuje
4. VYJEDNÁVÁNÍ - operátor:
➤ argumentuje, motivuje
➤ zpracovává námítky
➤ hledá oboustranně přijatelné možnosti
➤ testuje postoj zákazníka k obchodu - pokusně rozhovor uzavírá
➤ zachycuje nákupní signály
5. SHRNUTÍ A ZÁVĚR ROZHOVORU - operátor:
➤ potvrzuje se zákazníkem dojednané
➤ ukotvuje dohodu a dalším postupu
➤ fixuje v mysli zákazníka nejdůležitější body
➤ rozloučí se, dbá na pozitivní dojem v hovoru
6. NÁSLEDNÉ KROKY - operátor po ukončení hovoru
➤ provede formální náležitosti a analyzuje jednání
➤ dodá zákazníkovi požadované materiály, smlouvy apod.
➤ zabývá se následnou péčí o zákazníka, kontroluje plnění

	VÝHODY	NEVÝHODY
AKTIVNÍ TELEMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ➤ cíleně vybraná skupina s požadovanými vlastnostmi a schopnostmi ➤ menší počet operátorů ➤ školení jsou jednodušší a kratší ➤ odměňovací systém lze jednoduše nastavit ➤ prodej prováděný specialisty je kvalitnější 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ oddělená skupina operátorů ➤ úzké zaměření prodeje ➤ znají pouze svůj produkt ➤ často neznají navazující procesy zpracování ➤ v době špiček, kdy volá nejvíce klientů, je nelze využít
PASIVNÍ TELEMARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ➤ jednodušší výběr operátorů ➤ velmi dobře znají produkty, služby a procesy ➤ operátoři se stávají specialisty na produkt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ oddělená skupina operátorů ➤ všichni nemají schopnost prodávat ➤ některé nelze univerzálně využít

Zdroj: SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2007.

Organizační struktura



Zdroj: Interní materiály společnosti Lion Teleservices CZ, a. s.