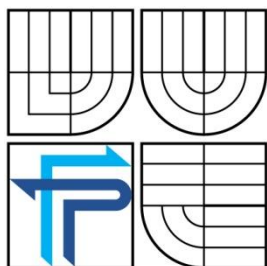


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

TELEMARKETING

TELEMARKETING

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARTINA ŠPICOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ, CSc., MBA

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Špicová Martina, Bc.

Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Telemarketing

v anglickém jazyce:

Telemarketing

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Charakteristika společnosti

Analýza problému a současné situace

Výzkum

Závěr

Seznam použité literatury

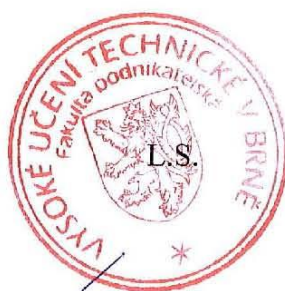
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FREEMANTLE, D.: Bezkonkurenční služby zákazníkům. Management Press, Praha 1996, ISBN 80-85943-26-3
HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Grada Publishing, Praha 2000, ISBN 80-7169-996-9
HOROWITZ, J.: Jak získat zákazníka. Management Press, Praha 1994, ISBN 80-85603-45-4
KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera. Management Press, Praha 2002, ISBN 80-7261-010-4

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 4/2007). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

Anotace

Diplomová práce analyzuje problémy, které souvisejí s prodejem a poskytováním informací prostřednictvím telemarketingu. Na základě zjištěných nedostatků obsahuje návrh postupu při komunikaci prostřednictvím zákaznické linky, který zaručí její efektivnější fungování.

Annotation

The Master's thesis analyses problems connected with purchasing and providing information by the means of telemarketing. On the basis of the obtained imperfections, this Master's thesis includes the proposal of the process of communication by the means of the customer line, which ensures its more effective function.

Klíčová slova

Analýza, call centrum, dotazník, operátor call centra, telemarketing, zákazník, zákaznická linka.

Keywords

Analysis, call center, questionnaire, call center agent, telemarketing, customer, customer line.

Bibliografická citace

ŠPICOVÁ, M. *Telemarketing*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 118 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 15. května 2008

.....

Podpis

Poděkování

Tímto chci poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za jeho odborné vedení práce a za jeho cenné rady a připomínky.

Děkuji také mé rodině a příteli za podporu, kterou mi poskytovali v průběhu zpracovávání této mé práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Definice marketingu	13
1.2 Vymezení pojmu přímý marketing	14
1.3 Telemarketing	22
1.4 Výhody a nevýhody přímého marketingu	23
1.5 Call centrum	24
1.6 Operátor	27
1.7 Marketingová komunikace	33
1.8 Zákazník	36
1.9 Nový trend v oblasti služeb zákazníkům – CRM	41
2. PRAKTICKÉ POZNATKY	46
2.1 Charakteristika odvětví	46
2.2 Předmět poskytování úvěrů	46
2.3 Bližší popis společnosti XYZ	47
2.4 Analýza systému	59
2.5 Vyhodnocení dotazníku	61
2.6 Analýza volání v rámci call centra	82
2.7 Analýza práce operátorů a jejich motivace k plnění úkolů	84
3. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	85
3.1 Návrh na úspěšné zvládání námitek	85
3.2 Návrh na přípravu a průběh vymáhacího procesu	88
3.3 Návrhy na zlepšení motivace operátorů k plnění pracovních povinností	94
3.4 Návrhy na zlepšení zpětné vazby	96
3.5 Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků	100
4. REALIZACE NÁVRHŮ	103
4.1 Rozšíření stávajícího počtu operátorů	104
4.2 Zveřejňování výsledků na nástěnce	107
4.3 Zpětné volání klientům, odesílání informačních sms	108
4.4 Zavedení emailové schránky	110
5. STANOVENÍ PRIORIT NÁVRHŮ	111
5.1 Priorita 1 - Zavedení zpětného volání a odesílání sms	111
5.2 Priorita 2 - Rozšíření počtu operátorů	111
5.3 Priorita 3 - Výsledky na nástěnce	112
5.4 Priorita 4 – Emailová schránka	112
ZÁVĚR	113
SEZNAM LITERATURY	115
Seznam příloh	117

ÚVOD

V dnešní době je absolutně nezbytné mít jakýkoli strategický cíl, kterého by se společnost měla snažit dosáhnout. Nejlepší metoda jak zvítězit v mnohdy velké konkurenci, je zajištění dobrého jména či značky společnosti, tvorba diferencovaných produktů, usilování o výbornou kvalitu zboží a služeb, být vždy dobře informovaný, provádět průzkum trhu a v neposlední řadě komunikovat se zákazníky k jejich plné spokojenosti.

V budoucnu budou muset všechny společnosti soupeřit víc a víc, což si vyžádá silnější dovednosti managementu, motivované a školené zaměstnance a tím i flexibilní trh práce. Právě na dovednostech a zkušenostech pracovníků bude velmi záležet.

Jednou ze šancí v této globální ekonomice je implementovat inovace do špičkové kvality zákaznických služeb společnosti.

Telemarketing jako samostatná část marketingu se začal plně rozvíjet až nedávno. Teprve změny na poli ekonomiky i politiky po roce 1989 s sebou přinesly výrazné změny a šance. Mělo to také za následek změnu myšlení subjektů působících na trhu. Ty se začaly zaměřovat na zákazníka, jako na nejdůležitější článek konkurence.

Samotný telefon nás provází po celý život, ať už se pomocí něj dovídáme nové informace nebo jen komunikujeme. Dnes má téměř každý mobilní telefon, neboť v této době potřebujeme vše vyřídit a zjistit co nejrychleji a nejpohodlněji.

Firemní call centrum nebo dokonce samotný operátor je prvním elementem, se kterým zákazník přichází do styku a utváří si tak povědomí o firmě celé. Ve většině případů je operátor také jediným prostředníkem mezi firmou a zákazníkem, čemuž má odpovídat operátorův mluvený projev a chování.

Telemarketing je společnostmi využíván stále více, ať už ve formě pasivní či aktivní. Telefonátem lze ušetřit spoustu času. Díky častějšímu kontaktu získá zákazník rychleji informace o nových produktech a službách. Dlužno ale podotknout, že lidský faktor je v tomto směru nenahraditelný.

Je až s podivem jak málo prostoru se komunikaci dnes věnuje. Zaměstnanci absolvují nejrůznější školení, například na zdokonalení počítačových znalostí, týmovou spolupráci a podobně, ale často by stačilo zlepšit komunikaci se samotným zákazníkem.

Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je nalézt takový postup, který povede ke zvýšení efektivity zákaznické linky a zvýšení spokojenosti zákazníků. Tímto se také práce na telefonních linkách stane efektivnější.

Přímý marketing v jakékoli formě je po osobním prodeji považován za nejúčinnější nástroj, má výrazně nižší nákladovost a je také rychlejší oproti realizaci osobních marketingové komunikace. V každém případě je vhodný alespoň pro splnění informační funkce marketingové komunikace.

Dnes je každá firma nucena používat telefon at' už pro kontakt se zákazníky nebo pro pouhou komunikaci s okolím.

V této práci chci ukázat, jak důležitou roli hraje telemarketing v současném prostředí konkurenčních trhů, které vyžadují po společnostech hledání stále nových a efektivnějších prostředků marketingové komunikace.

Tato práce si klade rovněž za cíl oslovit pracovníky, kteří mají svou práci rádi, chtějí se v ní zdokonalit a hledají cesty, jak efektivněji komunikovat se zákazníkem.

Dalším cílem této diplomové práce je zjistit, zda lidé mají zájem, být o výrobku či službě informováni formou telemarketingu a zda by tedy bylo efektivní využít tuto formu prodeje. Výsledek výzkumu je vyhodnocen a publikován v této práci.

Bylo by hezké myslet si, že po přečtení této diplomové práce se stanete výborným operátorem či supervizorem. Jelikož toto není reálné, považujte prosím tuto práci za jakousi informační příručku či jednoduše návod pro řešení situací vzniklých během telefonických hovorů.

Metodika zpracování

Diplomová práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické.

První část, teoretická, je zaměřena na objasnění přímého marketingu, jeho cílů, nástrojů. Dále je podrobně vysvětlen telemarketing, call centrum a jeho formy. Tato část je zpracována na základě poznatků z odborné literatury, kterou jsem prostudovala a uvedla v seznamu použitých zdrojů.

Druhá část diplomové práce je praktická. Tato část práce je stěžejní, vychází z části teoretické a aplikuje získané poznatky na definované cíle této práce.

Pro objasnění faktorů ovlivňujících způsob vyřizování telefonických hovorů a pohledu na telemarketing jsem použila metodu dotazování. Cílem marketingového výzkumu bylo zjistit názory respondentů na zákaznickou linku a jejich preference při způsobu podávání i získávání informací. Účelem marketingového výzkumu je získat primární informace, které se dotýkají tohoto problému, zpracovat je a poskytnout společnost XYZ.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Definice marketingu

Názory na definici marketingu se různí, ovšem vždy si můžeme povšimnout společného jmenovatele, a tím je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání ke spokojenosti všech, kteří jsou v transakci zainteresováni.

Jaroslav Světlík ve své knize *Marketing, cesta k trhu* vidí marketing jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. Všechny podnikatelské aktivity firmy musí být orientovány na zákazníka.¹

Dle Horákové je heslem profesionálního marketingu orientace na zákazníka, uspokojování jeho potřeb a tvorba přiměřeného zisku. Marketing je prostředkem ke zvýšení účinnosti vazby mezi firmou a trhem. Účinný marketing přináší prospěch firmě a rovněž zákazníkovi, protože mu pomáhá k nalezení potřebného produktu ve vhodném časovém okamžiku a v příhodném místě pro spotřebitele.²

Philip Kotler definuje marketing jako sociální proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.³ Kotlerovu definici lze chápat jako teoretické východisko k marketingové podnikatelské koncepci.

Já chápu pojem marketing jako proces řízení vztahů se zákazníkem, tak, aby jeho přání a potřeby byly uspokojeny ve vhodnou chvíli, na vhodném místě a za vhodných podmínek. V současnosti nemůže efektivní firma v dnešní konkurenci dlouhodobě obstát, pokud nevěnuje právě marketingu důležité postavení ve své struktuře.

Nedílnou součástí marketingu je také marketingový výzkum. Ten dává managementu potřebné informace, kterých může využít při tvorbě strategií, volení cílů své firmy. Bez něj se lze v současné době jen těžko obejít, a proto se této činnosti musí věnovat patřičná pozornost.

¹ SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

² HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. 1992. 365 s. ISBN 80-85424-88-6.

³ KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada. 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

1.2 Vymezení pojmu přímý marketing

1.2.1 Definice a význam přímého marketingu

Přímý marketing v současné době představuje nové cesty komunikace se zákazníkem, který se ve spleťtých nabídkách firem stále méně orientuje. Jeho úkolem je pozitivně komunikovat výrobek s cílem jej prodat.

Přímý marketing můžeme definovat jako marketingový systém, který používá jednoho nebo více médií k dosažení odezvy zákazníků nebo také k uskutečnění transakcí. Oproti jiným způsobům komunikace má přímý marketing výhodu v tom, že je dobře měřitelný. Proto se přímému marketingu často říká marketing přímé objednávky.⁴

Nyní se přímý marketing považuje za nástroj, který má již mnohem širší uplatnění. Pomáhá dotvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky. Zde mluvíme o marketingu přímých vztahů.

Direct marketing neboli přímý marketing, je prokazatelně nejúčinnějším reklamním nástrojem, a to zejména pro výměnu informací mezi podnikateli. Stává se populárním nejen ve světě, ale také v České republice. Důvodem je jeho široká rozmanitost využití, ale i možnost okamžitého stanovení jasných závěrů a následného přesného hodnocení úspěšnosti.

Správnou aplikací direct marketingu se dosahuje vyšší účinnosti, než u běžné formy reklamy. Ovšem s daleko nižšími vynaloženými náklady na jednoho získaného zákazníka. Přímá reklama působí osobněji a intenzivněji než ta, která je zprostředkována anonymně. Prostřednictvím direct marketingu lze oslovit stávající nebo potenciální zákazníky adresně, což umožňuje informovat pouze ty, pro které je daná nabídka určena. Tímto lze také snížit stále rostoucí náklady na reklamu.

⁴ SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

1.2.2 Cíle přímého marketingu

Již při přípravě kampaně direct marketingu si musí zadavatelé stanovit, jakých cílů chtějí dosáhnout a jakým způsobem.

Stanovení cílů

Běžným cílem zadavatelů direct marketingu je následný nákup potencionálních zákazníků po kampani. Míra úspěšnosti kampaně je posuzována podle míry odezvy potencionálních zákazníků. Ne vždy je cílem okamžitý prodej a nákup, tímto způsobem se také výrobek vryje do podvědomí zákazníků, což může vést k pozdějšímu nákupu. Důležitým cílem je také identifikace potencionálních zákazníků.

Strategie nabídky

Korektní nabídka by se měla skládat z těchto pěti prvků: distribuční metody, kreativní strategie, nabídky, média a produktu. K tomu, aby společnosti provozující přímý marketing získaly určitou konkurenční výhodu a poskytly obchodníkovi to nejlepší, musí vytvořit účinnou strategii nabídky.

Testování prvků strategie nabídky

Účinnost všech prvků uvedených v předchozím odstavci lze testovat a to v závislosti na tržních podmínkách. Společnosti mohou již v počátku kampaně odhalit případné nedostatky a jejich včasnou nápravou přispět k větší míře odezvy.

Měření úspěšnosti kampaně

Jako poslední cíl přímého marketingu lze uvést měření výsledku kampaně. Tento výsledek odhalí slabá místa, na která bychom se měli zaměřit. Pečlivou analýzou dat získáme přehled o efektivitě jednotlivých částí kampaně. Pro příště se tedy již dají výsledky zlepšit.⁵

⁵ KOTLER, P. *Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.

1.2.3 Metody přímého marketingu

Společnost se může na zákazníky mnohem snadněji zaměřit, pokud má komplexní informace ve své databázi. Pomocí ní může vyhledávat i malé skupiny zákazníků, pro které může zpracovat velmi přesnou marketingovou nabídku a úzce s nimi komunikovat.

Vyhledávání zákazníků

Čím společnosti nejčastěji získávají zákazníky? Tím, že své výrobky či služby inzerují. Toto samo o sobě však ještě nezaručuje prodejnost. Většinou tedy u reklamy či inzerátu bývá také telefonní číslo, kde potenciální zákazníci získají zdarma bližší informace. Tímto způsobem poskytnou sami lidé společnosti informace, které potom společnost třídí a ukládá v databázích. Z takto získaných dat pak lehce vybere vhodný vzorek možných zákazníků. Pomocí těchto prostředků se společnosti snaží z těchto potenciálních zákazníků vytvořit zákazníky reálné, které by jim trvale přinášeli užitnou hodnotu.

Rozhodování o tom, kterým zákazníkům je třeba udělat speciální nabídku

Levnější a také efektivnější je zasílání nabídky či oslovení potenciálního zákazníka, jehož preference, specifika či zvyklosti naznačují případný nákup. Společnost si určí, jaké by měl mít tzv. ideální zákazník charakteristiky a ve své databázi si je podle těchto kritérií snadno vyhledá. Na takto vybrané skupince lidí si ověří četnost reakcí na nabídku. Podle této odezvy může společnost nabídku případně upravit.

Prohlubování věrnosti zákazníka

Posledním, i když neméně důležitým krokem je prohlubování věrnosti zákazníka. Loajální zákazník je pro firmu velmi významný, a tak by se měla snažit neustále tuto jeho loajalitu upevňovat, posilovat jeho zájem a nadšení a utvrzovat ho v jeho dobrém rozhodnutí pro ten který výrobek. Navíc loajální zákazník je pro společnost podstatně levnější než hledání zákazníka nového.

1.2.4 Hlavní nástroje přímého marketingu

Direct mailing

V překladu přímá zásilka, přímá pošta, přímá nabídka v sobě zahrnuje všechny formy kontaktu se zákazníky, i s těmi potencionálními. Potencionální zákazníci jsou obesílání katalogy, letáky, prospekty, reklamními časopisy atd. Takto obesílání jsou buď vybráni z vlastního seznamu společnosti, který si sama vytvořila, nebo se seznamem dodaného některým z tzv. dohodců. Dohodci disponují seznamy, ve kterých jsou zohledněny požadavky společností.

Společnost si tedy vybere odpovídající seznam, vybere vzorek jmen z tohoto seznamu a obešle je svou nabídkou. Následně zjistí a posoudí, jaká je odezva a rozhodne o dalším použití takového seznamu. Pro všechny direct marketingové nástroje je tedy společným jmenovatelem dobrá databáze. Pokud k dostatku informací přidáme dobrý nápad a vhodné načasování, zajistíme si tak zcela určitě zákaznickou pozornost.

Direct mailing je jeden z nejrozšířenějších direct marketingových nástrojů. Jeho výhodou je možnost rychlé analýzy a výsledků projektů. Nevýhodou může být náročná logistika, co se týče organizace, což zahrnuje tisk, balení, odvoz, roznáška.

Elektronické nakupování

Spočívá v prodeji a nákupu pomocí elektronických prostředků. Tento obchod probíhá na tzv. elektronických trzích, kde prodávající vystavuje své zboží a kupující si je vybírá. Tamtéž si je může také rovnou zakoupit a zaplatit pomocí kreditní karty.

Elektronické obchodování umožňuje flexibilní cenotvorbu. Navíc je velkou výhodou pro zákazníky, kteří si mohou zjistit cenu požadovaného na různých místech ve stejný okamžik. Zmenší se tím počet zprostředkovatelů obchodu a v důsledku toho se posílí informační úloha inzerenta. Nakupující si může sám zjistit možnosti u konkurentů a tak vybrat pro něj to nejlepší.

Přímý marketing pomocí tiskovin a rozhlasu

Mezi tištěná média řadíme noviny a časopisy, které mohou a jsou využívány pro získání odezvy na nabídku. Zda zvolíme pro nabídku tištěné prostředky nebo rozhlas se odvíjí od povahy a druhu zboží nebo služby, kterou takto chceme nabídnout.

Nabídku v časopise například zvolíme, pokud se jedná o zboží, u kterého se předpokládá delší doba rozhodování a u kterého je tedy potřeba vizuální kontakt. Zákazník může o této nabídce přemýšlet a časem se k ní vrátit, protože ji má u sebe ve vizuální podobě.

Na druhou stranu zboží či služby, které mají omezenou dobu platnosti, budeme spíše inzerovat prostřednictvím rozhlasu, u něhož máme jistotu, že posluchači tuto nabídku uslyší hned, tzn., že se k možným kupujícím donese v relativně krátkém čase.

Telemarketing

Telemarketing zahrnuje používání telefonů za účelem hledání a kontaktování potenciálních zákazníků, vzbuzení zájmu o produkt, dohodnutí schůzky, vyřizování poptávek a objednávek, řešení stížností, udržování kontaktu se zákazníkem a neustálého zlepšování poskytovaných služeb.

K hlavním pravidlům telemarketingu patří:

- rychlost
- zdvořilost
- příprava
- přesnost
- profesionalita
- praktičnost
- pozitivní přístup

Při telemarketingu lze využít metody, která byla vyvinuta v USA a je dnes mezinárodně uznávaná. Jmenuje se AIDA a její název vznikl podle čtyř základních činností této metody:⁶

1. Attention - pozornost

První věty jsou naprosto zásadní pro další vývoj rozhovoru. Člověk potřebuje opravdu výrazný podnět, aby se odtrhl myšlenkami od svých okamžitých starostí a začal věnovat pozornost operátorovi.

- Ten, kdo není pozorný, když s ním mluvíme, buď neposlouchá vůbec, nebo jen na půl ucha. Nevěnuje nám plnou pozornost. Dokud však tento zájem není zajištěn, dosáhneme tím, co prezentujeme, jen zlomek žádaného účinku.

2. Interest – zájem

Cílem je vzbudit zájem o konkrétní nabídku či návrh řešení. V této fázi zúročíme znalost toho, co nabízíme. Předpokladem je naše naprosto dokonalé pochopení užitku a přínosů naší nabídky v souvislosti s možnými potřebami klienta. Abychom mohli později opravdu účinně motivovat klienta k nějakému rozhodnutí, musíme nejprve jeho potřeby zjistit a pomoci mu uvědomit si je.

- Partnera, který nemá zájem, nemůžeme získat tím, že poukazujeme na jakost produktu. Někdo, kdo obecně nemá zájem, nebude věnovat pozornost ani podrobnostem.

⁶ WINTEROVÁ, Ch. *Prodej po telefonu, od prvního telefonátu k jistému zisku*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1997. 131 s. ISBN 80-85943-46-8.

3. Desire – touha

Cílem je vzbudit touhu a přání mít produkt, či využívat skvělých vlastností služby. Jsme v situaci, kdy jsme si získali zájem a pozornost zákazníka a během příštích okamžiků máme šanci prezentovat mu výhody a užitek nabídky. Zde zúročíme kvalitní provedení analýzy potřeb zákazníka.

- Neexistuje-li zájem, nevznikne ani osobní chuť ke koupi. Chybí-li přání získat náš produkt, nemá smysl argumentovat cenou nebo jinou výhodou.

4. Action - rozhodnutí

Má-li být telefonát účinný, je třeba aktivně dovést hovor až k jeho závěru. Během prezentování nabídky je třeba aktivně naslouchat zákazníkovi a vnímat jeho otázky a námitky, ale také zachytit nákupní signály či signály připravenosti k rozhodnutí.

Následně je nutné dokončit hovor a získat vyjádření zákazníka či společně ověřit postup dalších kroků.

- Když se podařilo vzbudit pozornost a vyvolat chuť ke koupi, ale zákazník neví, co musí učinit, aby získal výrobek, nemůžeme očekávat objednávku.

Při aktivním telefonování se snažíme upoutat zákaznickovu pozornost, abychom vzbudili jeho zájem o nabízený výrobek, a přiblížit jeho výhody natolik, že v něm vzbudí touhu výrobek vlastnit a následně tedy koupit.

Úspěch aktivního telemarketingu spočívá v tom, že klient bude po skončení telefonního rozhovoru dostatečně motivován k dalším krokům z vlastní iniciativy. Absence jakékoli z těchto částí rozhodovacího procesu může zbavit naše jednání efektivnosti.

Prodej po telefonu má spoustu výhod i nevýhod. Mezi největší nevýhody patří absence vizuálního kontaktu. Protože zákazník při prodeji po telefonu nevidí prodejního zástupce ani výrobek, není jeho představa potvrzena nebo vizuálně korigována. Další nevýhodou je omezená kapacita naslouchat.

Formy realizace telemarketingu

Telemarketing je rozdělen na dva druhy, podle druhu zákazníků. První tvoří stálí klienti a nově přicházející hovory (potencionální zákazníci). Druhou skupinu tvoří nově kontaktovaní zákazníci. Rozlišuje se tedy pasivní a aktivní telemarketing.

1. Aktivní telemarketing

Jde o aktivní průběh telefonování, kdy telefonní operátor sám zjišťuje potřebné informace a během hovoru výstižně vysvětluje přednosti výrobku.

Využití:

- přímé oslovení pro malé cílové skupiny
- průzkumy trhu, dotazníky, aktualizace databází
- podpora odezvy: informace, objednávky, pozvánky na různé akce
- průzkum trhu, zjišťování spokojenosti zákazníků, poděkování klientům

2. Pasivní telemarketing

Jde o pasivní průběh telefonování, kdy zákazníci sami volají na uvedená telefonní čísla a požadují informace.

Využití:

- infolinka: soutěže, hry (informace, shromažďování údajů o výhercích, zajištění mezi komunikace mezi pořadatelem a výherci)
- zákaznická linka (informace, reakce, podněty, stížnosti, reklamace)
- objednávková linka (vyžádání informací a objednávka)
- zelená linka – volání na účet provozovatele telefonní linky

V České republice je zájem o telemarketing především z důvodu fungování zelených a modrých linek.⁷

⁷ SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. 222 s. ISBN 978-80-247-1536-0.

1.3 Telemarketing

1.3.1 Aktivní telemarketing

Aktivní (tzv. „out bound“) forma telemarketingu nabízí možnost oslovení specifikované skupiny zákazníků. Přichází s konkrétní nabídkou, která se může týkat průzkumu trhu, podpory prodejních aktivit, aktuální nabídky produktů a služeb či klientských databází a jejich aktualizace.

Znamená přímé vyhledávání respondentů – zákazníků. Je časově, organizačně a také finančně náročnější než forma pasivní. Operátoři musí být dokonale proškoleni a připraveni. Jejich hovory musí být stručné, ale výstižné. Jedině tak budou všechny jejich hovory efektivní.

Při aktivním telemarketingu je možné vybrat požadovanou cílovou skupinu a rozhodnout, jaký bude předmět a cíl hovoru. Na základě tohoto je později možné kontrolovat průběh telemarketingové kampaně.

1.3.2 Pasivní telemarketing

Pasivní (tzv. „in bound“) forma telemarketingu představuje komplex řešící zpracování příchozích informací. Efektivita je určována analytickými schopnostmi vytěžit z rozhovoru s klientem maximální množství potřebných informací. Zpětně musí být operátor schopen nenásilně poskytnout vyčerpávající nabídku firemních produktů.

U pasivní formy telemarketingu se ceny pohybují v závislosti na rozsahu akce (počet pracovních dnů, počet hodin denně, předpokládaný počet hovorů) a možnosti propojení datových a komunikačních systémů.

1.4 Výhody a nevýhody přímého marketingu

O direct marketingu se mluví jako o nejúčinnějším marketingovém systému. Všeobecně se považuje za marketingový soubor aktivit založených na stálé, přímé vazbě, komunikaci zadavatele a klienta s cílem jeho efektivního oslovení. Mezi nejdůležitější faktory přímého marketingu patří orientace na zákazníka jako na jednotlivce, minimalizace nákladů na komunikaci, měřitelnost efektivity, možnost testování komunikačního působení, intenzita a prohlubování vztahů, jejich analýza a prognóza jejich dalšího vývoje.

Jedním z důležitých faktorů účinnosti přímého marketingu je jeho zacílení. Umožňuje specifikovat konkrétní cílovou skupinu a působit na ni. Předpokladem samozřejmě je, aby zadavatel tuto skupinu předem znal. Dalším aspektem přímého marketingu je operativnost a dynamičnost. Prakticky okamžitě potom, co se kontakt se spotřebitelem naváže, je možno registrovat jeho reakci. Ke kritériím efektivnosti přímého marketingu patří hledisko vynaložených nákladů. Prvotní náklady jsou vždy vysoké, při realizaci výrobku už podstatně nižší.

Jako všechno i přímý marketing má své negativní stránky. Určité procento lidí jej považuje za narušení soukromí. Někteří si také stěžují, že v množství letáků vyhodí i nějaký dokument. Velkým problémem je také nevyžádaná pošta.

Na závěr se dá říci, že všechny výše uvedené přednosti přímého marketingu vyváží ty negativní stránky a když zadavatel ví co chce, je přímý marketing nejúčinnějším nástrojem.

1.5 Call centrum

V České republice začaly vznikat první agentury poskytující profesionální telemarketingové služby v letech 1993-1994. Bylo to většinou doplňková aktivita k jiné marketingové činnosti. O prvních call centrech můžeme hovořit zhruba od roku 1996-1997.⁸

Call centry jsou nazývána velkoprostorová telefonní pracoviště, kde vyškolení pracovníci, označováni jako operátoři, přijímají a vyřizují telefonní hovory od zákazníků, případně sami účelově zákazníkům telefonují. V odborné terminologii mluvíme o pasivním a aktivním telemarketingu.

Call centra tak umožňují podnikům identifikovat velice rentabilní zákazníky, komunikovat s nimi, povzbuzovat je v jejich nákupech, odstraňovat nedostatky, lákat zákazníky od konkurenčních podniků atd. Jak uvádí i Kotler, v poslední době se však stále častěji setkáváme v praxi s multimediálním call centrem. To znamená, že jediným vstupním a výstupním kanálem již není pouze telefon, ale i stále více používaná klasická pošta, fax, web a emailová komunikace.

Kvalitní call centrum má dva základní úkoly:

1. Co nejrychleji a nejjednodušeji podat informace, přijmout reklamaci, objednávku, vyřídit stížnost a to vše k maximální spokojenosti zákazníka
2. Informace zpracovat a správná data co nejrychleji poskytnout na správná místa

Kvalitu a výkonnost call centra ovlivňují 3 základní faktory:

- lidé
- systém
- technologie

⁸ SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. 222 s. ISBN 978-80-247-1536-0.

Technické vybavení call center

- Technologie
- telekomunikační přístup
- hlasový systém IVR
- interní informační systém
- nahrávací zařízení
- zákaznické systémy, CRM
- monitoring

1.5.1 Interní a externí call centra

Zde se stručně seznámíme s pojmy interní a externí call centrum, s jejich výhodami a nevýhodami.⁹

Pokud se společnost rozhodne využít telemarketingu jako způsobu prodeje, musí zvážit veškeré výhody, ale také nedostatky. V posledních letech přibýlo v České republice mnoho call center a i nadále se očekává růst tohoto oboru.

Interní (in house) call centrum

Toto call centrum provozuje společnost vlastními silami, sama jej řídí a financuje. Zaměstnanci call centra jsou zároveň zaměstnanci společnosti.

Výhody:

- bezpečnost dat
- rychlý přenos produktových znalostí
- možnost operativně školit operátory
- přirozeně vyšší loajalita k firmě

⁹ FORET, M. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

Nevýhody:

- vyšší náklady na provoz
- technické vybavení
- řízení lidí call centra
- efektivita práce (využití operátorů v době minimální vytíženosti call centra)

Externí (outhouse) call centrum

Toto call centrum je provozováno telemarketingovou agenturou pro společnost. Společnost využívá prostory telemarketingové agentury a jejich zaměstnanců formou tzv. outsourcingu, tedy využitím vnějších zdrojů.

Výhody:

- nižší provozní náklady
- přímý přenos aktuálního know-how z oblasti call centra do aktuálního provozu
- sdělení zkušeností získaných prací pro klienty z různých oborů

Nevýhody:

- vyšší počáteční náklady
- složitější vybudování procesu produktového školení (vzniklé problémy se nemohou řešit ihned)

Setkala jsem se s názorem, že nelze obecně říct, která varianta je nejvýhodnější. Já se domnívám, že vzhledem k výši nákladů je lepší jít cestou outsourcingu a využít služeb specializovaných profesionálních call center. Roli hraje také to, jaké segmenty zákazníků bude call centrum obsluhovat, s jakou úrovní kvality a na které aktivity bude zaměřeno.

1.6 Operátor

*Motto: „Operátor je vstupní branou do světa telemarketingu“.*¹⁰

(J. L. Wage)

Kvalitní operátor je základem telemarketingu a bez něj nelze tyto služby kvalitně nabízet. Z toho vyplývá, že i samotný výběr a následné školení operátorů je prvořadým úkolem call centra, respektive telemarketingové společnosti. Každé call centrum klade důraz na výchovu co nejlepších operátorů a poskytnutí jim takových pracovních podmínek a zázemí, aby společnosti zůstali loajální co nejdéle.

Dnes jsou na telefonního operátora kladeny mnohem vyšší požadavky, ale za to má také k dispozici veškeré zázemí call centra. Musí mít všestranné znalosti a dovednosti, musí také umět zacházet s jednotlivými počítačovými aplikacemi. V praxi se můžeme setkat například s označením telefonní operátor, operátor telemarketingu, agent call centra. V rámci mé diplomové práce zůstanu u pojmu „operátor“.

1.6.1 Zaškolení operátora

Příprava telefonního operátora není krátkodobou záležitostí. Nejprve proběhne nábor nových operátorů na základě vypsání výběrového řízení. To probíhá relativně často a pravidelně, neboť fluktuace telemarketingových zaměstnanců je poměrně vysoká. Výběrové řízení má za cíl výběr a přípravu operátorů, teprve později jsou operátoři školeni na konkrétní projekt, který budou volat.

Již ve fázi výběrového řízení musí být zjištěny základní předpoklady pro práci telefonního operátora, jako je hlas, kulturní projev, jazyková kultura apod. Po přijetí jsou mu vštípeny informace o telemarketingu, manipulaci s technikou a obsluhou softwarových aplikací. Po zvládnutí této teoretické části následuje část praktická, která se skládá z naslechu u některého z již pracujících operátorů. To obvykle trvá jednu směnu, a poté

¹⁰ WAGE, J. L. *Prodáváte po telefonu?! Ostrava: Montanex. 2000. 98 s. ISBN 80-7225-035-3.*

již operátor sedí na lince sám. Je přidělen do skupiny pro zpracování určitého projektu a kontrolován supervizorem.¹¹

Před samotným zahájením projektu proběhne vždy školení na konkrétní produkt. Operátor získá co nejvíce informací o projektu a měl by být také seznámen s cílem kampaně. Toto je velice důležité, měl by se se značkou, kterou bude prodávat, plně ztotožnit. Je obecně známo, že prvních několik vteřin hovoru je nejdůležitějších. Podruhé už nedostane šanci udělat dobrý dojem. Dalším bodem je prostudování telefonního scénáře a určení cíle hovoru.

Operátor je po celou dobu své práce pod dohledem supervizora, který kontroluje správnost a věcnost hovorů. V případě zjištění jakýchkoli nedostatků je na to operátor upozorněn.

Po celou dobu vedení telefonického hovoru musí mít operátor na zřeteli, že jeho dovednosti mají přímý vliv na rozhodování a reakci volané osoby. Operátor tedy musí pochopit smysl konkrétního volání a souvislosti celého projektu. Spoluzodpovědnost za výsledek projektu pomůže zvýšit jeho úspěšnost.

1.6.2 Koučování

Koučing je v současné době jedním z nejdiskutovanějších témat v manažerských kruzích. Vlastní kouč je očekávanou zaměstnaneckou výhodou a zároveň symbolem úspěchu. Množství koučů ale stoupá natolik rychle, že se někteří odborníci obávají, zda tento způsob rozvoje není jen módním výstřelkem.

Koučing může být silným nástrojem osobního rozvoje. Převážně se jím však zabývají externisté, jejichž znalost firem, ve kterých působí, nepřekračuje zběžné seznámení. Nejlepšími kouči by proto mohli ve svých firmách být manažeři sami. Manažer má v jistém smyslu povinnost být koučem. Měl by začít jako osoba naslouchající ostatním, která zůstane otevřená a bude poskytovat zpětnou vazbu. Měl by také pomáhat ostatním hledět kupředu, identifikovat možnosti a posouvat se správným směrem.

¹¹ Supervizor je přímý nadřízený operátora, poskytuje mu školení, hodnocení jeho hovorů, pomáhá mu při řešení neobvyklých situací, vniklých na telefonní lince a v neposlední řadě je zodpovědný za průběh telemarketingových kampaní.

Nejefektivnější může koučing být v obdobích změn. Vedoucí pracovníci by v těchto časech měli poskytovat rady mladším kolegům, jakým směrem se ve firmě dále ubírat. Podmínkou úspěchu je otevřená komunikace a objektivita.

Koučing není móda, ale efektivní cesta k uchování a motivování talentovaných zaměstnanců. Proto je také klíčovou odpovědností starších vedoucích pracovníků.

Koučování pomáhá osvojit si a rozvíjet ty lidské vlastnosti, jichž se nedostává. Jedná se o dovednost, která jako málokterá jiná umožňuje přátelským způsobem docílit růstu lidí.¹²

Vztah kouče a koučovaného musí být vztahem dvou partnerů, zakládajícím se na důvěře a minimálním nátlaku. Dobrý kouč musí být schopen empatie, uchovat se odstup a také realizovat odlišný přístup k lidem tak, aby je mohl koučovat.

Koučování se skládá ze čtyř procesů, které označujeme zkratkou GROW (růst):

- Stanovení cílů (Goals) - týká se profesních i osobních cílů.
- Zhodnocení současného stavu (Reality) - Analýza situace, ve které se koučovaná osoba nachází. Týká se práce i soukromého života.
- Nalezení možností rozvoje (Options) - kouč spolu s koučovanou osobou hledají alternativní cesty, jak ze současného stavu dosáhnout stanovených cílů.
- Shrnutí (Wrap-up) - pomoc při další práci na dosažení cílů. Zúčastněným osobám pomáhá pracovat na dosažení cíle, který by naplnil jejich potřeby.

Paul Birch uvádí jako jedno ze základních pravidel koučování systematickou snahu zjistit, co již koučovaná osoba umí. Definuje koučování jako systematickou snahu zlepšovat pomocí otázek a rad zaměřených na změny, které povedou ke zlepšení současné výkonnosti až k cílové úrovni.

¹² WHITMORE, J. *Koučování. Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1994. 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

Jako klíčový faktor vidí důvěru. Pokud totiž koučovaný věří ve vlastní schopnosti, jejich šance na úspěch bude logicky větší. Předpokladem je, že v tyto schopnosti bude věřit také kouč. Autor také zmiňuje úlohu komunikace v koučování, protože není důležité se ptát, ale také umět nějakou věc prosadit. Autor v souvislosti s koučováním uvádí jeho srovnání s delegováním. Při koučování může koučovaný vzít stanovené cíle zvolna a kouč se může dále vyptávat. Pokud ale bere zvolna pověření, nemusí být pověřený vůbec.¹³

Koučování je společný proces. Nejde jen o příkazy kouče a uposlechnutí koučovaného. Naopak by mělo jít o diskusi a hlavní roli by měly mít otázky. K tomuto je potřeba oboustranné komunikace a důvěry.

Podle Bircha existuje mnoho důvodů, proč lidé potřebují kouče. Například potřebují povzbudit, reprodukovat někým své nápady a v neposlední řadě potřebují někoho, kdo jim pomůže věřit v sebe samé.

„Negativa obvykle vyslovujeme hlasitě a zřetelně a silně je zdůrazňujeme, zatímco pozitiva často padají do proudu života jako kapičky deště, tiše...“
„Nejdůležitějšími dovolenými jsou dovolení milovat, měnit a dělat věci správně.“¹⁴
 (E. Berne)

Koučování z mého pohledu

Koučování vnímám jako styl vedení lidí. Hledání nových cest, posilování lidí, aby sami hledali způsoby dosahování cílů. Zaměřuje se na příležitosti, co přijdou, nikoli na to, co bylo.

Je to proces změny, protipól kontroly. Koučování uvolňuje potenciál člověka a pomáhá maximalizovat jeho výkon, pomáhá učit se. Koučování je společný proces.

¹³ BIRCH, P. *Koučování*. 1. vyd. Brno: CP Books. 2005. 97 s. ISBN 80-251-0581-4.

¹⁴ BERNE, E. *Co řeknete, až pozdravíte: transakční analýza životních scénářů*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny. 1997. 450 s. ISBN 80-7106-231-6.

Nejde jen o příkazy kouče a uposlechnutí koučovaného. Naopak by mělo jít o diskusi a hlavní roli by měly mít otázky. K tomuto je potřeba oboustranné komunikace a důvěry.

Koučování je tedy o:

- stanovení přiměřených cílů.
- aktivizaci účastníka kladením otázek.
- účinné zpětné vazbě.

Koučování je postaveno na důvěře, na dobrovolné účasti, na respektu jednoho k druhému, který se projevuje ve vztahu partnerů majících společný cíl: vyhrát. Koučování nabízí nové možnosti jednání, přináší sebou prudký vzestup výkonu koučovaného i kouče samotného.

Kouč

Dobrý kouč neupozorňuje své klienty na chyby. Nekritizuje, protože je to kontraproduktivní. Kouč může mít vysokou kvalifikaci nebo prostě umí pokládat správné otázky ve správný okamžik. V této souvislosti se mi vybaví výrok z dob, kdy jsem pracovala jako vedoucí týmu operátorů v oblasti telemarketingu a mým úkolem bylo především poskytování zpětných vazeb operátorům. Vždy se mi při mé práci vybavilo: „Jak se ptáš, takovou dostaneš odpověď“.

Myslím, že obecně by kouči měli mít rádi lidi, neboť jejich práce je s lidmi úzce spojena.

Úloha kouče tedy spočívá v pokládání otázek a pozorování a následném hledání změn v chování. Spíše by se měl vyptávat než přikazovat. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že během koučování nebo po něm se všichni raději řídíme radami, na které jsme si sami přišli, než radami někoho jiného.

Domnívám se, že koučovat lze jen toho, kdo sám chce!

Zpětná vazba¹⁵

Svým způsobem je zpětná vazba také koučováním. Některá pravidla, vypořádaná v praxi:

- Jak se zeptáme, takovou dostaneme odpověď.
- Pokud budeme lidem říkat, co mají dělat, nebo jim pokládáme uzavřené otázky, nemusejí uvažovat.
- Otevřené otázky je nutí přemýšlet.
- Všechny otázky musejí být vhodně položeny.
- O čem se mluví, to se posiluje.
- Chval lidi, kritizuj věci a činnosti.
- Zpětná vazba musí vycházet z potřeb pracovníka (operátora) a ne z mých.

*„ Nejhorší zpětná vazba je osobní, zaujatá a hodnotící. Nejefektivnější zpětná vazba je individualizovaná a popisná. “*¹⁶

(J. Whitmore)

K tomu, abychom dokázali účinně poskytovat zpětnou vazbu, je nutné mít adekvátní komunikační dovednosti, především ve formě používání otevřených otázek.

Zpětná vazba je důležitá pro učení a pro zlepšení podávaného výkonu. Musí se týkat jak výsledku určité činnosti, tak také procesu.

Zpětná vazba tedy musí být především cílená, nehodnotící, pozitivní, motivující a musí jít o dialog mezi dvěma rovnocennými partnery.

Aby byla zpětná vazba účinná, je nutné koučovaného oslovovat, chválit a hlavně neustále udržovat pocit, že jsme to my, kdo se chce zlepšit a pomoci jeden druhému. Operátor nesmí mít pocit, že je v tom sám.

¹⁵ Zpětná vazba je nástrojem k hodnocení práce operátora, identifikuje silné a slabé stránky operátora.

¹⁶ WHITMORE, J. *Koučování. Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1994. 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

1.7 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je velice důležitá pro samotný prodej výrobku. Je třeba porozumět celému marketingovému systému, který výrobek či službu podporuje.

1.7.1 Komunikace

Komunikace je výměna informací nebo sdělení mezi dvěma nebo více lidmi. Podmínkou pro každou komunikaci je, aby partneři při komunikaci rozuměli pod stejnými pojmy totéž.

Je jednou z nejdůležitějších složek pro úspěšné podnikání, jedná se o vyměňování informací. K optimální komunikaci patří připravenost partnera, tedy chtít naslouchat a nechat do sebe neomezeně přijímat informace.

Lidská komunikace je určena ze 7% slovy, z 38% polohou hlasu a z 55% tím, jak používáme řeč těla.¹⁷

Komunikační proces

Součástí marketingu je komunikace s obchodními partnery i zákazníky a propagace nabízeného zboží či služeb.

Ke komunikaci mezi dvěma partnery tedy dochází, jestliže autor zprávy ji vyšle k příjemci, ten ji zachytí a oba dospějí ke sdílenému názoru. Komunikační proces se tedy sestává z vyslání zprávy, jejího zakódování, dekodování, reakce a zpětné vazby.

Komunikační proces můžeme definovat jako působení určité zprávy ze zdroje přes prostředek šíření na příjemce.

¹⁷ FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Grada. 2000. 200 s. ISBN 80-7226-301-3.

Telefonní hovor

Telefonování je způsob komunikace, který se stále více mezi lidmi rozšiřuje. Je velmi důležité si uvědomit, co ovlivňuje telefonický rozhovor a čím se liší od osobního kontaktu. V osobním rozhovoru vnímáme všemi smysly, sluchem, čichem, hmatem, zrakem, chutí. Pro vlastní rozhovor vedený po telefonu nám zbývá pouze jediný smysl, který zapojujeme, a to sluch.

Při telefonním rozhovoru je tedy odbourána velice důležitá složka neverbální komunikace – vizuální kontakt. Během telefonního rozhovoru působíme hlavně svým hlasem, úrovní slovní zásoby a vyjadřovacími schopnostmi. Telefon nám slouží k efektivnímu předávání informací, rychlé domluvě termínů schůzek a jednání, k prodeji po telefonu, ke kontaktu se známými, obchodními partnery nebo jen k pouhému připomenutí naší existence.

Přijímáme-li ve firmě telefonní hovor, měli bychom si uvědomit, že osoba, která zvedne sluchátko, si vytváří první dojem o organizaci. Je důležité, aby tento první dojem byl příznivý. Bez ohledu na to, kdo volá nebo telefonát přijímá, je samozřejmostí dobré vystupování a schopnost zacházet s informacemi.

Souhrn pravidel telefonního rozhovoru:¹⁸

- objasnit příslušnost
- aktivně řídit hovor
- koncentrovat se na partnera a uvádět jeho jméno
- vytvořit si přátelský vztah
- hovořit o podstatných věcech
- správně volit otázky
- dobře naslouchat
- opakovat a potvrdit si ujednané
- poděkovat se rozloučit se

¹⁸ MAITLAND, L. *Umění telefonovat*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2000. 110 s. ISBN 80-7226-350-1.

Komunikační mix

Komunikační mix je, jako součást marketingového mixu, nenahraditelným prostředkem jak veřejnost účelově seznamovat s novými výrobky, ale také s jejich výrobcem a prodejcem.

Základní prostředky komunikačního mixu jsou:

- propagace – jakákoli placená forma neosobní presentace a podpory myšlenek a produktů spojených s určitým sponzorem.

Horáková říká, že smyslem propagační činnosti je zejména informovat o produktu a přesvědčit potencionální zákazníky o výhodné koupi produktu od inzerující firmy.¹⁹

- podpora prodeje – krátkodobé stimuly pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobků či služeb.

Kotler říká, že podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.²⁰

- public relations - množství programů pro vytvoření a udržení image firmy či výrobků. Úkolem je vytvořit kladný vztah veřejnosti ke společnosti. Kotler říká, že public relations představují řadu programů zaměřených na propagaci firmy, obsahovou image firmy nebo image produktů.²¹
- osobní prodej – prezentace při prodeji, prodejní setkání, telemarketing, stimulační programy, vzorky, prodej na výstavách, osobní prodej.

¹⁹HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. 1992. 365 s. ISBN 80-85424-88-6. s. 265.

²⁰KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada. 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3. s. 590.

²¹KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada. 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3. s. 598.

1.8 Zákazník

Mít spokojeného zákazníka je pro společnost tou nejlepší reklamou, jakou si může obstarat. Spokojený zákazník má totiž tendenci se vracet, znovu nakupovat a své dobré zkušenosti rozšiřovat ve svém okolí. A to je pro firmu tou nejméně nákladnou reklamou.

Spáčil popisuje termíny jako spotřebitel nebo zákazník. Spotřebitelem označujeme zákazníka, který náš produkt potřebuje pro uspokojení svých potřeb. Na druhou stranu firemní zákazník kupuje produkt, aby mohl sám lépe vyrábět, obchodovat či poskytovat služby.²²

Jak získat zákazníka? Může to být například bojem za kvalitu. Ten v poslední době neustále sílí a zákaznicky je požadována nulová poruchovost. Bojem už dnes prodej nejenom začíná, ale také pokračuje během a po prodeji výrobků či služeb.

Jak uvádí Horovitz, zásady, na kterých je založena kvalita služeb, jsou tyto:²³

- Jen zákazník posuzuje kvalitu služeb. Jeho názor je tedy prvořadý.
- Je to především zákazník, kdo hodnotí úroveň kvality služeb a požaduje neustále kvalitnější služby.
- Nabídka služeb musí být formulována podnikem, který umožní uspokojit zákaznickovy potřeby. Získá tak peníze a náskok před konkurencí.
- Podnik musí „řídít“ očekávání zákazníků. Redukuje, jak je to jen možné, rozdíl mezi výsledkem služeb a očekáváním zákazníků.
- Nic nebrání transformaci nabízených služeb do norem kvality, přestože kvalita služeb je z velké části subjektivní a že přesné normy jsou obtížně definovatelné.
- Pevná disciplína a neustálé úsilí musí vést k vyhledávání chyb. Ve službách neexistuje žádný průměrný prostředek. Je zapotřebí usilovat o perfektní kvalitu a nulovou úroveň chyb. Je to řízení detailů, které zlepšuje kvalitu služeb.

²² SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

²³ HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.

1.8.1 Kvalita

Horovitz říká, že kvalita je úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky. Je to současně způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme.²⁴

Dnes už očekává každý zákazník stále vyšší kvalitu a je potřeba na toto pružně reagovat.

1.8.2 Přiměřenost

Společnosti, které nabízí své výrobky či služby prostřednictvím zprostředkovatelů mají situaci o to těžší, že v obchodním procesu tvoří zprostředkovatelé další článek. Tento další článek může znamenat pro společnost riziko. Jak komunikační, tak také riziko udržení stejné úrovně kvality u všech zákazníků.

Možné řešení tohoto lze spatřovat v nahrazení lidského faktoru automatem, např. mechanickým, hlasovým apod.

1.8.3 Uspokojení zákazníka

Každá společnost by měla čas od času provést výzkum spokojenosti svých zákazníků. Jedině tak zjistí, jak si na trhu stojí a co by měla případně zlepšit. Jestliže se nevyjádří sám zákazník, těžko můžeme poznat, jestli je spokojen, anebo právě naopak. Zákazníci totiž většinou o své nespokojenosti mlčí, až jednoho dne se z něj stane zákazník bývalý. Navíc získat nového zákazníka je mnohem dražší než udržet toho stávajícího. Společnosti pak musí na reklamu vynakládat nemalé prostředky.

Nejenom dotazníky poskytnou informace o spokojenosti zákazníka. Ty můžeme zjistit také z reklamačních dopisů, ze stížností apod.

Pokud se na průzkum spokojenosti zákazníků podíváme z pohledu vedoucího, je možné si takový vlastní průzkum provést sám. Například zavoláním na informační linku, na zákaznický servis. Některé společnosti si průzkum usnadňují v tom smyslu, že sledují například jen počty zrušených kreditních karet, počty výběrů z kreditních karet apod., ale nevěnují se důvodům, které k tomuto vedou.

²⁴ HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.

1.8.4 Služby zákazníkům

Pokud bychom chtěli definovat služby, můžeme říci, že se jedná o souhrn příslibů prodávajícího kupujícímu nebo také toho, co zákazník od koupě očekává. Neexistuje služeb bez zákazníka.

Na co by prodejci měli vždy pamatovat, je dát důraz na první dojem. Podle něj si zákazník udělá o společnosti dobré či špatné mínění, které se poté už jen stěží mění.

Podle Horovitze dělají obchod kvalitním tyto faktory:²⁵

- Kvalita přijetí: přívětivý personál, dobrá informovanost, jednoduchá orientace, rady prodavačů
- Komfort: rychlost platby, prostředí obchodu, přístup ke zboží
- Výběr: různorodá nabídka

Pro zákazníka je až dvakrát důležitější kvalita přijetí než komfort a výběr. Nejméně podstatnou je cena a rozmanitost nabídky.

Kvalitu služeb Horovitz shrnuje jako úroveň, kterou si stanoví sám podnik pro uspokojení svých zákazníků. Tím, že se zákazníkům přizpůsobí, vlastně vyhraje nad konkurencí.

Jelikož prodávané služby nejsou hmatatelné, je skoro nutností, aby je doprovázely také verbální a neverbální znaky, jako například úsměv, pohled do očí, oslovování jménem apod. Navíc mají větší počet charakteristik než výrobky, proto je také těžší řídit jejich kvalitu.

Pokud není zbytí a společnost je nucena dočasně poskytovat služby v horší kvalitě, měla by si dát alespoň tu práci, vysvětlit zákazníkům důvody zhoršené kvality. Nic totiž nenahradí rychlou a trefnou odpověď.

²⁵ HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.

Strategie služeb

Bez vhodně zvolené strategie dnes společnost jen těžko na trhu uspěje. Zákazník je stále informovanější a také náročnější, čemuž lze bez strategie stěží konkurovat. Jejím základem by měla být taktika k udržení stávajícího i k získání nového. V dnešních podmínkách je situace taková, že společnost se musí přizpůsobovat zákazníkům, ne naopak. Správně formulovaná strategie znamená adresování příslibu konkrétnímu zákazníkovi. Nedoporučuje se adresování hromadné nebo dokonce nesprávnému příjemci.

Komunikace ve službách

Komunikace je nezbytnou součástí strategie i celého obchodního procesu vůbec. V každém případě by měla být cílená, aby zasáhla požadovaného zákazníka. Komunikací nemyslíme pouze přímou mezi zákazníkem a prodejcem, ale také komunikaci se zákaznickým servisem, s reklamačním oddělením atd.

V dnešním konkurenčním prostředí je velmi důležité dostát svým slibům. Zákazníci se tak na společnost mohou spolehnout a ta díky tomu zase nemusí spoléhat na zákazníky náhodné.

Služby po telefonu: účinný prostředek k posílení kvality

Každá společnost denně vyřídí mnoho telefonních hovorů a je pouze na ní, v jakém světle se zákazníkovi „ukáže“. Je třeba i telefonické komunikaci věnovat dostatek péče jakou věnujeme například výrobě. Pro lepší měřitelnost si můžeme stanovit stupně kvality, kterých má být dosaženo. To nám umožní zjistit například počet vyzvánění před zvednutím sluchátka, průměrnou délku hovoru, průměrnou dobu potřebnou k vyhledání dotazu apod. V minulosti tolik zmiňovaný „telefonický úsměv“ ne vždy stačí. Hlavní je vyhovět zákazníkovi, protože pokud ho náš hovor unaví, existuje riziko, že ho vážně ztratíme.

1.8.5 Motivace zákazníků

K tomu, aby mohl zaměstnanec službu či výrobek dobře prodávat, má být i on sám přesvědčen o prezentovaných kvalitách. Navíc těm zaměstnancům, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, by se mělo dostat podpory ze strany vedení a ocenění jejich případných poznatků a postřehů. Jsou totiž těmi, kteří se s nespokojenými zákazníky setkávají, a většinou také znají příčiny jejich nespokojenosti.²⁶

1.8.6 Vyhledávání nedostatků

Udělat to bezvadně již napoprvé, protože zákazníkům žádná chyba neunikne. Zaměstnanci se toto podaří, pouze pokud svou práci bude vykonávat rád, bude za ni přiměřeně ohodnocen, a tím pádem bude pracovat s pocitem hrdosti, který zákazníkům jistě neujde.

K vyhledání nedostatků může posloužit marketingový výzkum, který nám poskytne podstatné a objektivní informace například o situaci na trhu nebo o spokojenosti zákazníků. Společnosti poté mohou zjištěným přáním a potřebám zákazníků uzpůsobit svoji nabídku produktů, reklamu, marketingovou komunikaci, služby zákaznického servisu apod.

1.8.7 Věrnost a udržení zákazníků

Je všeobecně známo, že získání nových zákazníků je v průměru 5 - 10ti násobně dražší než udržení existujících. Experti na CRM doporučují společností zaměřit se na zvýšení podílu na zákaznících. Rozumí se tím úsilí zaměřené na předání maxima doplňkových produktů každému jednotlivému zákazníkovi v období jeho vztahu se společností. Strategií CRM je udržet existující zákazníky a předat jim nové produkty (křížový prodej) anebo ziskovější produkty (navyšovací prodej).

²⁶ FREEMANTLE, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: test kvality*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1996. 162 s. ISBN 80-85943-26-3.

1.9 Nový trend v oblasti služeb zákazníkům – CRM

Mnohé firmy si již začaly uvědomovat, že na první místo se vyplatí stavět zákazníka. Právě investice do spokojeného zákazníka je tou nejlepší možnou cestou k návratnosti takovéto investice a k ziskovosti celé firmy. V souvislosti se sběrem dat o zákaznících a řízení vztahů s nimi je nespornou výhodou CRM neboli řízení vztahu se zákazníky to, že marketingovou komunikaci můžeme zaměřit zacílit. A to na jednotlivé zákazníky, skupiny zákazníků či segmenty. To umožní provádět experimenty s marketingovými nástroji a strategiemi, což manažerům poskytne informace o jednotlivých segmentech zákazníků a dovolí stanovit specifické cíle. Segmentace není jednoduchá, je drahá, ale je důležitým krokem ve vytvoření zákaznický orientované společnosti.

CRM shromažďuje významné informace o zákaznících, například údaje o tržbách, nákupních preferencích, kontaktní informace i další data, aby bylo možné zákazníkům poskytovat lepší služby.

Dobře fungující CRM systém buduje dlouhodobě pozitivní vztah se zákazníkem. Každý dlouhodobý vztah musí být založen na oboustranně výhodné spolupráci, která vychází ze strategie win-win (vítězství-vítězství). Nastartování implementačního procesu CRM musí tedy vycházet ze stanovené strategie podniku, což znamená důsledně analyzovat stávající obchodní procesy a metriky, pomocí kterých identifikujeme a obsluhujeme zákazníka a kontrolujeme, zda obchodní vztah je skutečně oboustranně výhodný.²⁷

Každá firma žije z věrných a spokojených zákazníků. Z toho vyplývá, že tyto zákazníky je nezbytné důkladně znát a důsledně o ně pečovat. Je-li k dispozici dostatek informací o detailních odlišnostech v očekávání jednotlivých osob již definované cílové skupiny, není žádný problém využít těchto znalostí například k další diferenciaci hromadného oslovení nebo k diferenciaci přiložených podkladů. Proto je nezbytné soustavně sbírat, třídit a ukládat veškeré informace o zákaznících. Tyto informace slouží jako základ účinné firemní tržní diferenciaci.

²⁷ SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

Řízení vztahů se zákazníky je sice ovlivněno novými možnostmi technologie, ale CRM se týká všech pracovníků a všech oddělení. CRM je tak dobré, jak je dobrá vize podniku, strategie, podniková kultura a kvalita manažerského týmu.

V literatuře lze nalézt různé definice CRM, nicméně je zřejmé, že na jednotné definici se trh ani teoretická pracoviště neshodly. Obecně uznávaná definice CRM neexistuje. Chlebovský ji vymezuje jako interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno ziskem obou stran. Nezbytným předpokladem dosažení tohoto optima je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Dlouhodobá spolupráce přináší oběma stranám významnou hodnotu.²⁸

Olivia Parr Rud se domnívá, že řízení vztahů se zákazníky je proces neustálého shromažďování údajů ze všech míst kontaktu se zákazníky a jejich následnou transformací do podoby strategických znalostí pro vybudování dlouhodobého ziskového vztahu s klíčovými zákazníky. Autorka se v knize také dotýká tématu ziskovosti a hodnoty zákazníků. Uvádí to jako klíčové pro budování vztahů se zákazníky.²⁹

Ivan Bureš zmiňuje v souvislosti se CRM loajalitu zákazníka, který by si zasloužil odměnu a to ve formě poskytování informací v jakékoli formě. To, co se zdá tak samozřejmé, u mnoha společností samozřejmě není. Bureš upozorňuje na nedocení významu dvou častých pojmů, „public relations a customer relations“. V prvním případě jde o budování vztahů s veřejností, ve druhém se zákazníkem.³⁰

Společnosti by měly svou informační činnost rozvíjet směrem k veřejnosti i ke svým zákazníkům. Zásadní je totiž dostat informaci co nejrychleji ke klíčovým zákazníkům.

²⁸ CHLEBOVSKÝ, V. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM): Tvorba koncepce a její implementace*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

²⁹ RUD, O. P. *Data Mining: praktický průvodce dolováním dat pro efektivní prodej, cílený marketing a podporu zákazníků (CRM)*. Praha: Computer Press. 2001. 329 s. ISBN 80-7226-577-6.

³⁰ BUREŠ, I. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press. 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.

1.9.1 Obchodní modely a procesy

Cílem inovačních aktivit CRM je aktualizace podnikových procesů, které souvisejí se zákazníky a které prostřednictvím svých dílčích aktivit realizují příslušný obchodní model podniku. Obchodní model má sloužit k porozumění logice vytváření hodnoty podniku a k vymezení obchodního prostoru. Definuje celkovou obchodní architekturu její pravidla, potenciální přínosy atd. Proces je již konkrétním realizátorem řady aktivit v rámci příslušného obchodního modelu.

1.9.2 Fáze CRM

Vztah se zákazníkem však uzavřením kontraktu nekončí, protože je třeba objednané produkty či služby zákazníkovi dodat, poskytnout mu servis. V tomto smyslu při řízení a budování vztahů se zákazníky tedy podnik prochází postupně čtyřmi fázemi:

- oslovení, identifikace, výběr těch, které má smysl oslovit
- obchodní transakce
- plnění objednávek (logistika)
- zákaznický servis

Za základ budování CRM se považuje:

- aktualizace znalostí o tom, co si o produktech, službách a chování myslí zákazníci
- identifikace všech procesů se vztahem k CRM
- vytvoření vlastního procesního modelu CRM
- identifikace fáze vývoje procesů CRM, ve které se podnik nachází
- přiřazení priorit chybějícím procesům CRM

1.9.3 Kontaktní centra

Vstupní infrastrukturou do každého systému CRM jsou kontaktní centra, která zajišťují efektivní sběr informací a dat prostřednictvím všech dostupných médií - telefonu, e-mailu, webu, SMS, faxu atd. Kontaktní centra jsou výkonným technologickým nástrojem, nicméně každá společnost musí mít k dispozici také vhodnou strategii a obchodní cíl, kterého chce dosáhnout pomocí využívání kontaktních center. Jedno ze základních pravidel segmentace zákazníků v kontaktním centru doporučuje obsluhovat zákazníky přinášející firmě nejvyšší hodnoty těmi nejzkušenějšími agenty s nejlepšími zkušenostmi. Vyplácí se také nabízet důležitým zákazníkům speciální služby typu různých bonusů, zákaznických klubů či kreditních bodů.

Cílem investic do technologie CRM tedy do budování kontaktního centra a softwaru CRM. Je stav, ve kterém operátoři mají při svém dialogu se zákazníkem k dispozici veškeré informace o historii vztahu s tímto zákazníkem, o produktech, cenách. Jejich strategií je odlišení zákazníků mezi sebou a tím tedy o poskytování individualizovaných služeb.

Tab. 1: Kontaktní centrum a Call centrum

Kontaktní centrum	Call centrum
vede se zákazníkem dialog	vyřizuje momentální problém volajícího
je to místo komunikace se zákazníkem	místo kde se vyřizují reklamace a dotazy
zaměřeno na zákazníka	zaměřeno na produkt
úkolem je budovat vztah se zákazníkem	úkolem vyřídit jednotlivé transakce
cílem je růst zisku	cílem je snížení nákladů
integruje veškeré komunikační kanály	provozuje izolované transakce

Prostřednictvím extranetu může podnik transformovat své procesy, které ho propojují s dodavateli a zrychlit tak reakci na požadavky trhu. Prostřednictvím intranetu může transformovat procesy interpersonální komunikace.

Řízení vztahů se zákazníky je označováno jako jeden ze základních zdrojů konkurenceschopnosti podniků 21. století.

Vlivem rozvoje technologie je možné zjišťovat potřeby zákazníka bez ohledu na jejich aktuální výskyt a informovat zákazníka o zboží bez ohledu na místo jeho aktuálního uložení.

CRM se velmi dynamicky rozvíjí a to nejen díky novým možnostem, které technologie přinášejí, ale také díky tomu že postoje a očekávání zákazníka se rychle mění a vyvíjejí. Nestačí pouze naslouchat požadavkům, ale je třeba s nimi spolupracovat.

CRM není pouze instalace softwaru CRM nebo instalace kontaktního centra, CRM je celopodniková strategie nebo alespoň její součást, v každém případě je CRM součástí podnikové kultury.

Pamatujme, že investice do CRM a nového nastavení procesů budou mít jen relativní návratnost, pokud v rámci řízení lidských zdrojů nezměníme kulturu firmy. Obchodníci a pracovníci marketingu by měli mít nastavenou zákaznickou spokojenost jako jednu z metrik výkonu. Pokud všichni zaměstnanci nebudou informováni o jakémkoli kontaktu se zákazníkem do jednotné databáze důsledně vkládat a následně ke své práci využívat.

Řízení vztahů se zákazníky si nekoupíme jen v podobě softwaru či jako technologii kontaktního centra. Soustavné úsilí inovovat procesy CRM, cílevědomě pěstovat podnikovou kulturu zaměřenou na zákazníka a k nim pečlivě vybírat pracovníky. Úspěch se skrývá v kvalitě pracovníků podniku a vedení podniku. Na této cestě může informatika výrazně pomoci. Může být efektivním nástrojem zvyšování konkurence podniku. Je třeba jej chápat šířeji, jako součást e-podnikání, součást podnikové strategie

2. PRAKTICKÉ POZNATKY

2.1 Charakteristika odvětví

Úvěrová společnost XYZ potažmo poskytování úvěrů je často zmiňovaným a diskutovaným pojmem až v posledních deseti letech. V předchozích letech zde nebyla ani politická vůle ani dostatek kapitálu. Teprve po listopadu 1989, kdy došlo k uvolnění hranic, došlo také k přílivu zahraničních společností a s nimi samozřejmě i potřebného kapitálu.

2.2 Předmět poskytování úvěrů

Trh spotřebitelského financování stále zaznamenává příznivý vývoj z hlediska růstu. Stejně jako česká ekonomika roste také zadluženost českých domácností. Většina lidí se orientuje pouze na momentální výhody, jako je rychlá dostupnost finančních prostředků, a už méně berou v potaz i mnohé nevýhody. V České republice objem poskytnutých finančních prostředků rok od roku stoupá. Pokud se ohlédneme do historie, zjistíme, že ještě v roce 2003 činila poskytnutá jistina v průměru 36 miliard korun, a na konci roku 2006 je tato částka už trojnásobná a dosahuje 101 miliard korun. Od roku 2006 ovšem můžeme pozorovat meziroční pokles profinancované částky nebankovními institucemi, což je způsobeno postupnou vyčerpaností českých domácností.³¹

Dluhy jsou ovšem vnímány jako běžná záležitost, pro některé představují dokonce nutnost. Někdo si na předmět své touhy našetří za delší dobu, někdo tyto své přání uspokojí hned pomocí spotřebitelského úvěru. Navíc banky a úvěrové společnosti toto podporují a čím dál více zjednodušují proces získání a schválení úvěru. Do značné míry si tak samy vytvářejí základnu neplatičů. Tyto instituce potom vzniklé potíže řeší například zasíláním upomínek, nutno dodat s ne příliš velkým ohlasem. Pro větší efektivitu vymáhání proto již mnohé z nich přistoupily na vymáhání pohledávek po telefonu.

³¹ SPILKA, J. *Bude objem úvěrů pro domácnosti dále stoupat? – Trendy a predikce* [online]. Praha: Měsíc.cz [cit. 21. 3. 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/bude-objem-uveru-pro-domacnosti-dale-stoupat-trendy-a-predikce/>>.

2.3 Bližší popis společnosti XYZ

2.3.1 Profil společnosti

UTAJENO

Cíle společnosti

Společnost se chce stát předním poskytovatele spotřebitelského financování na všem trzích, na kterých dosud působí a to z hlediska prodeje, firemní reputace i dlouhodobého růstu.

Vize společnosti

Jako snad každá společnost, tak i XYZ si uvědomuje sílu loajálních zákazníků a tomu podřizuje veškeré své aktivity. Zaměřuje se na potřeby a očekávání svých zákazníků. Samozřejmě nezapomíná ani na své obchodní partnery. Snahou je být ke klientům přátelští, dostupní a svou prací efektivní. Rovněž je snahou nabízet a prodávat takové produkty, které jsou snadné na pochopení a nabízí jasnou hodnotu.

Hodnoty

Jak při jednání s klienty, tak také s obchodními partnery i investory je prioritou zavádět a uplatňovat vysoké obchodní standardy. S tím bezpodmínečně souvisí odpovědná práce, loajálnost, dodržování platných zákonů a předpisů, ale také respektování kulturních tradic v daných zemích.

2.3.2 Produkty

UTAJENO

2.3.3 Prodejní kanály

UTAJENO

2.3.4 Skupina XYZ

Historie skupiny XYZ:

UTAJENO

Společnost XYZ v jednotlivých zemích:

UTAJENO

UTAJENO

UTAJENO

Tok informací ve společnosti

Co se týče novinek v oboru, zaměstnaneckých benefitů, zaměstnaneckých akcí a podobně, slouží pro toto intranet společnosti XYZ a emailová pošta. Prostřednictvím těchto dvou kanálů probíhá komunikace jednosměrná. Její nespornou výhodou je rychlost sdělení a taktéž zachování obsahu. Díky komunikačnímu šumu se ne vždy podaří při sdělování informací mezi lidmi zachovat původní obsah a pointa zprávy.

2.3.5 Cíle a strategie společnosti

UTAJENO

UTAJENO

UTAJENO

Brněnská centrála společnosti XYZ

UTAJENO

Systém pro práci operátorů:

UTAJENO

2.3.6 SWOT analýza společnosti XYZ

Pro vytvoření uceleného obrazu o společnosti je nutné znát situaci na trhu působení a také okolní prostředí. Vzhledem k cílu mé práce, nebudou tyto dva faktory analyzovány. Dále je také potřeba znát i vnitřní situaci firmy. K tomuto účelu se používá tzv. SWOT analýza. Jejím principem je rozbor silných stránek v protikladu se slabými, a také příležitostí a hrozeb. Analýzu jsem vytvořila s pomocí vedoucích pracovníků společnosti. Z provedené analýzy vyplývá následující seznam.

Tab. 2: SWOT analýza společnosti XYZ

SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
▪ Vysoká znalost značky na trhu ▪ Značka, která si již vybudovala tradici ▪ Je vnímána jako společnost, která poskytuje úvěry rychle a jednoduše ▪ Společnost těží ze zkušeností ▪ Součást silné skupiny, dobré finanční zázemí ▪ Společnost ve všech zemích, kde působí, těží ze silné podpory mateřské společnosti	▪ Značka je silně spojována se splátkovým prodejem ▪ Imaginární značka bez „fyzických produktů“ a bez vlastní kamenné sítě ▪ Stále přetrvávající vnímání spíše drahých úvěrů ▪ Špatná a zdlouhavá komunikace mezi jednotlivými odděleními ▪ Neinformovanost zaměstnanců
PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	HROZBY (Threats)
▪ Akviziční nástroje typu „hotovostní úvěr po telefonu“ ▪ Převzetí nespokojených zákazníků od konkurence ▪ Pokračující zadlužování českých domácností ▪ Poptávka klientů po stále lepších výrobcích, na které nemají hotovost ▪ Poskytování úvěrů na nové služby a produkty (např. lékařská péče)	▪ Špatná image úvěrových společností ve všeobecném povědomí lidí ▪ Sílicí konkurence v oboru ▪ Možnost využití kontokorentů namísto úvěru ▪ Časté prodlení splátek klientů ▪ Špatná platební morálka klientů ▪ Riziko podvodných úvěrů ze strany klientů

2.4 Analýza systému

V této kapitole se věnuji informacím získaným rozbořem telefonického dotazování, konzultacemi s pracovníky společnosti, a také z vlastních zkušeností z práce v XYZ.

Výsledky zkoumání předkládají příslušná fakta, velmi důležitá je prezentace těchto výsledků a to pomocí tabulek a grafů pro lepší vizuální podobu.

Dotazník

Dotazník pro klienty jsem sestavila spolu s pracovníky společnosti XYZ, a to tak, aby informace měli maximální vypovídací hodnotu a dokázal odhalit spokojenost klientů s komunikací se společností prostřednictvím telefonu. Byl předkládán a vyplňován náhodnému výběru respondentů. Způsob dotazování probíhal po telefonu z důvodu úspory času a nízkým nákladům. Úvodní otázky jsou koncipovány v obecné rovině. Druhá část je zaměřena na zjištění spokojenosti s poskytnutým produktem. Další část prověřuje povědomí o telemarketingu a v poslední části jsem se zaměřila na klientův pohled na samotný hovor.

Cílem bylo zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s obsluhou zákaznické linky,³² a čím učinit tuto formu komunikace efektivnější.

Zdroje analyzovaných dat

Uplatnění metod při zpracování dat bylo podřízeno vytýčenému cíli diplomové práce.

Hlavním zdrojem dat, použitých v této práci, byla data získaná:

- dotazníkovým šetřením
- podklady ze společnosti XYZ
- údaje zveřejňované na firemním intranetu

³² Prostřednictvím zákaznické linky mohou klienti získat informace a řešit požadavky související s jejich úvěry bez nutnosti osobní návštěvy.

Místo výzkumu

Místem výzkumu byl zákaznický servis společnosti. Toto zákaznické centrum poskytuje pro klienta veškerý servis. Veškeré informace jsou zaznamenávány do databáze klientů. V té lze nalézt základní údaje klienta, platební historii, veškerou historii komunikace společnosti s klientem atd.

Zkoumaný soubor

Dotazníkové šetření tvoří hlavní část podkladů k mé diplomové práci. Bylo prováděno v call centru společnosti XYZ, konkrétně na klientském oddělení, ve kterém pracuje 21 operátorů. Jako metodu pro získání dat jsem si zvolila telefonickou z důvodu úspory času a nízkým nákladům. Celkem se tohoto průzkumu zúčastnilo 318 respondentů. Z důvodu mého pracovního vztahu ke společnosti jsem tento výzkum prováděla já sama.

Zpracování a analýza dat

Po tom, co jsem získala zpět všechny dotazníky, provedla jsem i nezbytnou kontrolu dat, zaměřenou především na kontrolu zatržených odpovědí. Následovalo logické uvážení, zda v daném případě odpovídal korespondent pravdivě či nikoli. To spočívalo v porovnání jednotlivých odpovědí jednoho konkrétního respondenta. Odpovědi byly posouzeny v závislosti na sobě, zda se například u podobných otázek stanovisko výrazně neliší. Jakékoli zkreslení je samozřejmě nežádoucí. Po provedení nebyl žádný dotazník vyřazen. Konečně jsem data převedla do podoby použitelné pro počítačové zpracování těchto získaných údajů. K tomuto jsem využila programu Microsoft Excel.

Zpracování a prezentace závěrů

Výsledky mnou provedeného výzkumu doporučuji použít v co nejkratším časovém horizontu z důvodu aktuálnosti zjištěných dat. Procesy neustálého zlepšování probíhající ve společnosti by měly zcela jistě z těchto výsledků vycházet, nebo alespoň by tyto výsledky měly zohledňovat. Návrhy na zlepšení budu prezentovat v kapitole 3. Návrhy na zlepšení.

Specifikace výzkumu

Období sběru dat	4. 2. 2008 – 3. 3. 2008
Lokalita sběru dat	Česká republika
Metoda	Dotazníkové šetření
Technika	Telefonické zjišťování
Vzorek	318 respondentů

2.5 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník jako prostředek sběru dat jsem použila kvůli jeho pružnosti, protože nabízí široké spektrum možností, jak klást otázky. Předností dotazníku je také jeho všeobecné uplatnění a poměrně nenáročné, nenákladné a rychlé zpracování získaných informací.

2.5.1 Vyhodnocení dotazníku pro klienty

Dotazník začíná úvodem, ve kterém vysvětluji důvod mého výzkumu. Nejprve obsahuje otázky identifikační, dále otázky zaměřené na spokojenost s úvěrovými produkty, na zjištění názoru na telemarketing a konečně na spokojenost se samotným telefonickým hovorem.

Dotazník obsahuje celkem 18 otázek jednoduše a srozumitelně formulovaných, aby jejich vyplňování nebylo příliš časově náročné.

Telefonické dotazování probíhalo od 4. února do 3. března 2008. Z důvodu lepší vypovídací hodnoty jsem z velké části použila otázky škálovací, tzn. takové, které mají odstupňované odpovědi od negativních až po pozitivní.

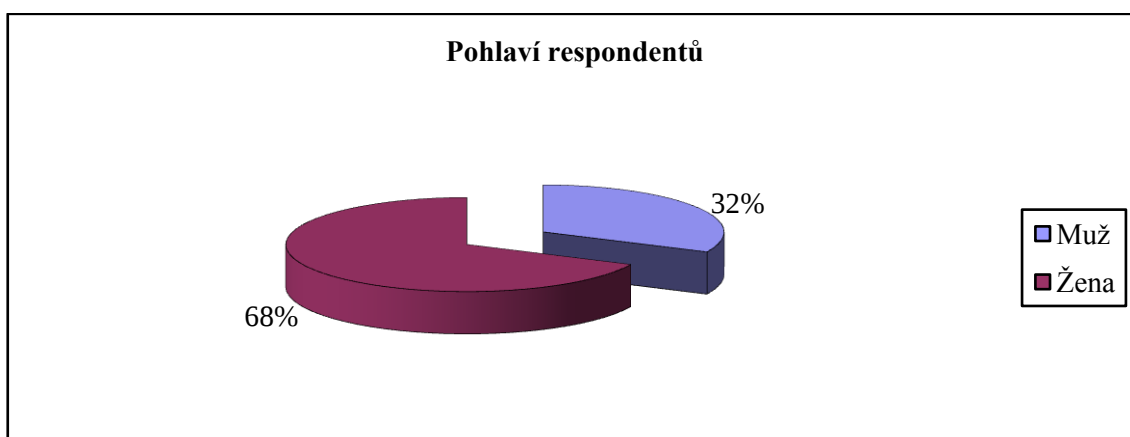
Vyhodnocení je provedeno postupně po jednotlivých otázkách a to pomocí tabulky i grafu. V textu je popsáno samotné zhodnocení výsledků a jejich procentuální vyjádření.

1. Jaké je prosím Vaše pohlaví?

Tab. 3: Pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	101	32%
Žena	217	68%
Celkem	318	100%

Graf 1: Pohlaví respondentů



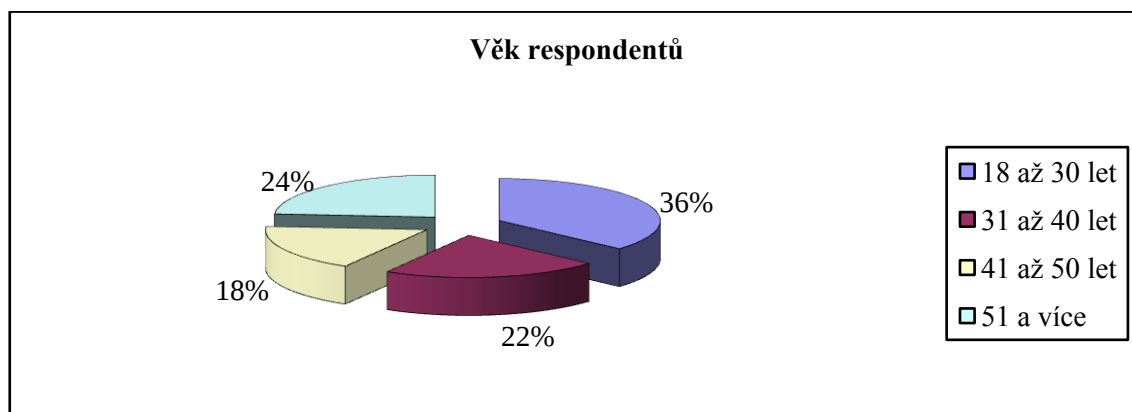
Z grafu vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 68 % žen a 32 % mužů z celkového počtu 318 respondentů. Myslím, že tento výsledek je dán dvěma faktory. Za prvé, většinu klientely společnosti tvoří ženy, a za druhé, jsou to právě ženy, které jsou vůči různým průzkumům vstřícnější a ochotnější. Vzhledem ke struktuře zákazníků společnosti je výsledek této otázky téměř identický. Většinu (zhruba 60 %) klientů tvoří ženy stejně jako v průzkumu. I když nejde o zvlášť výraznou převahu, jsou to právě ženy, které si úvěrové smlouvy nejčastěji sjednávají. Společnost tak může na tuto skupinu klientů svoji nabídku více zacílit, např. nabídkami kuchyňských potřeb, kosmetických zákroků apod. Na druhou stranu se může více zaměřit na muže, a nabídku rozšířit třeba o automobilové příslušenství, exotické dovolené atd.

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

Tab. 4: Věkové kategorie

Věk respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 až 30 let	117	37%
31 až 40 let	69	22%
41 až 50 let	56	18%
51 a více	76	24%
Celkem	318	100%

Graf 2: Věkové kategorie



Pro posouzení stáří respondentů jsem stanovila čtyři skupiny a to v rozmezí 18-30, 31-40, 41-50 a 50 a více let. Z celkového počtu 318 respondentů jsem zjistila, že 117 klientů je ve věku 18-30 let. Zajímavým faktem je, že druhá nejpočetnější skupina klientů je ve věku 51 a více let. Méně už potom ve věku 31-40 a úplně nejméně ve věkové kategorii 41-50 let. Po převedení do procentuální podoby je zřejmé, že převážnou část respondentů tvoří lidé ve věku 18-30 let a to 37 %.

Dá se říci, že věková struktura respondentů se shoduje s věkovou strukturou klientů společnosti. Základna klientů je téměř z 50 % tvořena lidmi ve věku 31 až 50 let. Respondentů v tomto věku vykázal průzkum 40 %.

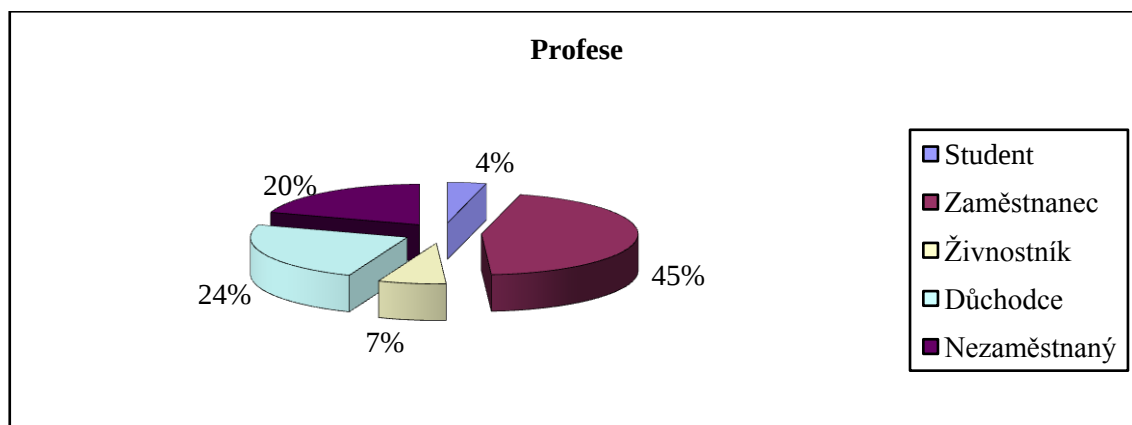
Jelikož pohlaví a věková struktura odpovídají struktuře zákazníků, považuji tento vzorek respondentů za reprezentativní.

3. Jaká je Vaše profese?

Tab. 5: Profese

Profese	Absolutní četnost	Relativní četnost
Student	14	4%
Zaměstnanec	142	45%
Živnostník	21	7%
Důchodce	77	24%
Nezaměstnaný	64	20%
Celkem	318	100%

Graf 3: Profese



Nejvíce respondentů tvoří zaměstnanci a to celých 45 %. Téměř stejně velkou skupinu představují důchodci s 24 % a nezaměstnaní s 20 %, celkem tedy 44 %. Skoro zanedbatelnou skupinou jsou živnostníci a studenti, a to 7 % a 4 %.

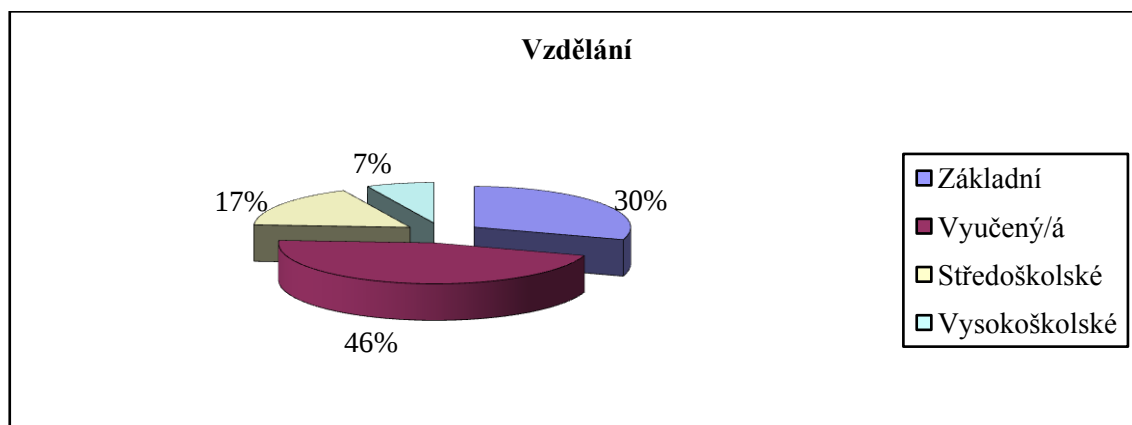
Právě u skupin respondentů v důchodovém věku a nezaměstnaných zaznamenává společnost nejhorší platební morálku a nejvíce dlužných splátek na úvěrových smlouvách. Tento aspekt může být společností zohledňován už ve stádiu schvalování úvěrových smluv. Otázkou ovšem je, jak by tato možnost šla „ruku v ruce“ se strategií společností rozšířit portfolio stávajících klientů.

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tab. 6: Dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	95	30%
Vyučený/á	147	46%
Středoškolské	53	17%
Vysokoškolské	23	7%
Celkem	318	100%

Graf 4: Dosažené vzdělání



Dle zjištěných údajů jsou mezi klienty převážně lidé vyučení a to celkem 46 %. Na druhém místě převažují lidé se základním vzděláním, a to s 30 %. Nejméně početnou skupinu klientů tvoří lidé s vzděláním vysokoškolským a to 23 respondentů z celkových 318. Tento fakt jsem očekávala, i podle mých pracovních zkušeností tvoří nejširší základnu klientů právě lidé s nižším vzděláním. Z toho bohužel poté vyplývá i špatná platební morálka klientů.

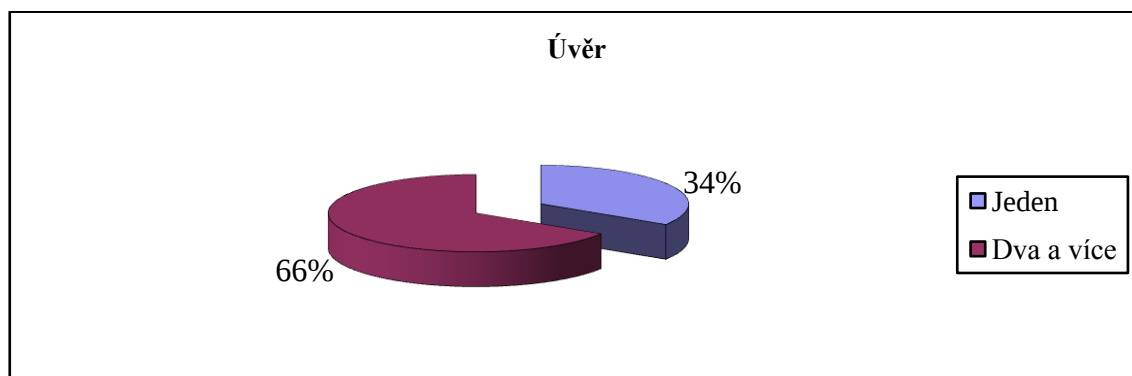
Ne každému se dostalo vzdělání v oblasti financí. Při rozhodování o podepsání či nepodepsání úvěrové smlouvy se tak lidé mohou málokdy o tomto závažném kroku poradit s někým nestranným a objektivním. Je nutné podotknout, že vždy ale také záleží na konkrétních podmínkách úvěrové smlouvy a situaci člověka.

5. Splácíte v současné době jeden nebo více úvěrů?

Tab. 7: Počet splácených úvěrů

Úvěr	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jeden	107	34%
Dva a více	211	66%
Celkem	318	100%

Graf 5: Počet splácených úvěrů



V době provádění výzkumu uvedlo 211 respondentů, že splácí dva i více úvěrů. Jeden úvěr zatěžuje 107 respondentů. Alarmujícím faktem je, že klientů s větším počtem úvěrů je téměř dvakrát více, než těch, kteří splácí pouze jeden. Z průzkumu vyplynulo, že těchto 211 respondentů dosáhlo pouze základního vzdělání, a to 83 %.

Výsledky této otázky korespondují s tím, co jsem popsala u otázky předchozí. Myslím, že u zaměstnaného člověka není problém vzít si potřebnou věc na úvěr, pokud ovšem měsíční splátky výrazně nezatěžují rodinný rozpočet. Mnoho klientů ovšem tzv. vytlouká klín klínem a jeden úvěr splácí dalším úvěrem.

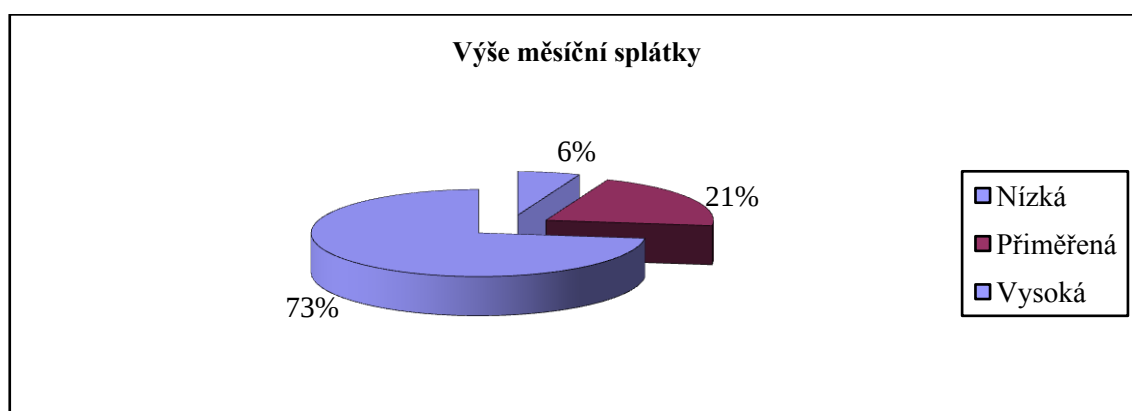
Společnost může tento faktor zohlednit při uzavírání smlouvy s klientem. Může například zvýhodnit ty klienty mající u společnosti dva a více úvěrů, případně těmto klientům úvěry zkonsolidovat v jeden.

6. Jak hodnotíte výši Vaší měsíční splátky?

Tab. 8: Výše měsíční splátky

Výše splátky	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nízká	19	6%
Přiměřená	66	21%
Vysoká	233	73%
Celkem	318	100%

Graf 6: Výše měsíční splátky



Jak se dalo očekávat, valná většina respondentů, konkrétně 233, považuje svou měsíční splátku za vysokou. Její výše ovšem je z pozice klienta ovlivnitelná pouze z malé části. Klient se může rozhodnout mezi několika různými produkty, které jim jsou na obchodním místě nebo na telefonické lince nabídnuty. Tím ale jeho vliv končí. Celkem 86 klientům se splátka zdá přiměřená, a pouze 39 z celkových 318 připadá splátka nízká.

Všech 211 respondentů, kteří u předchozí otázky odpověděli, že mají dva a více úvěrů, považují svoji měsíční splátku za vysokou. Není divu, když na svá bedra vzali tak obrovskou odpovědnost.

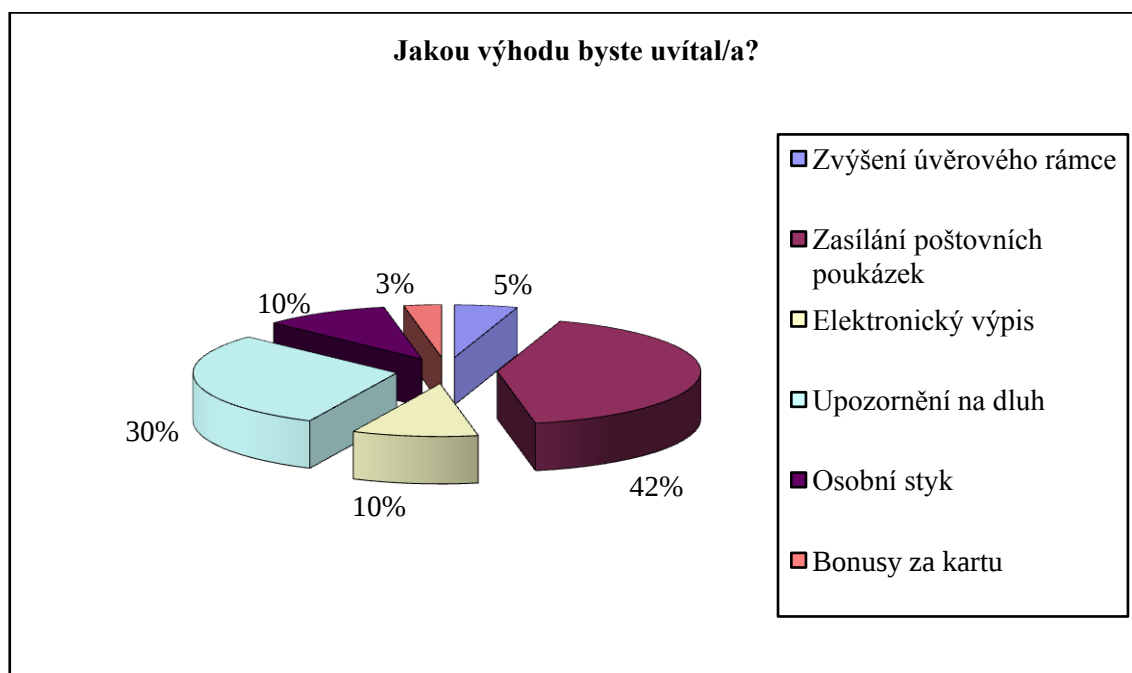
Pokud by společnost chtěla některým svým klientům navýšit úvěrový rámec či nabídnout další produkt, může předpokládat úspěch zvláště u těch považujících měsíční splátku za nízkou nebo přiměřenou.

7. Jakou výhodu v případě Vašeho úvěru byste uvítal/a?

Tab. 9: Preferované výhody

Vítaná výhoda	Absolutní četnost	Relativní četnost
Možnost zvýšení úvěrového rámce	17	5%
Pravidelné zasílání poštovních poukázek	133	42%
Elektronické zasílání měsíčních výpisů	31	10%
Upozornění na dlužnou částku	94	30%
Osobní styk	33	10%
Bonusy za použití kreditní karty	10	3%
Celkem	318	100%

Graf 7: Preferované výhody



V případě otázky číslo 7 mě zajímalo, jaké výhody by klienti uvítali, jestliže by si mohli vybrat z výše uvedených.

U této otázky otevřeného typu jsem zvolila šest možností odpovědí na výběr. Cílem bylo zjistit, jaké výhody jsou klienty preferovány a podle toho uzpůsobit doprovodné služby k úvěrům. Mezi ty patří pravidelné zasílání poštovních poukázek, které by uvítalo 133 klientů, tedy 42 % všech dotazovaných. Toto je bezesporu jeden z důležitých podnětů, které stojí za zvážení pro realizaci. Za zvážení stojí také výhoda v podobě upozornění na dlužnou částku, pro kterou se vyslovilo celkem 94 respondentů, tedy 30 % všech. Je to zajímavá poznámka pro vedení o tom, že lidé chtějí plnit své závazky.

Na třetím místě v oblíbě stojí zasílání elektronických výpisů ke kreditní kartě s 31 hlasy a osobní styk s pracovníky společnosti s 33 hlasy. Jak je patrné z grafu, na posledním místě se umístilo zvýšení úvěrového rámce a bonusy za použití kreditní karty. Tyto výsledky mohou být důsledkem toho, že ne všichni klienti již vlastní úvěrovou kartu, mohou mít pouze spotřebitelský úvěr. Ovšem cílem společnosti je takovéto klienty vytěžovat a tzv. „překlopit“ i na využívání kreditní karty.

Domnívám se, že společnost by měla vzít tyto výhody, navrhované klienty, v úvahu. Celkem 133 respondentů uvedlo jako vítanou výhodu pravidelné zasílání poštovních poukázek. Zde je nutné poznamenat, že přesný počet poukázek je klientovi zaslán ihned po uzavření úvěrové smlouvy spolu s uvítacím dopisem. Navíc dostatečné množství poukázek mají klienti k dispozici na pobočkách České pošty. Společnost tedy k tomuto nákladnému řešení nebude přistupovat.

Na druhou stranu jako vhodné řešení se jeví zavedení určitého způsobu oznamování dluhu. V případě salda na úvěrové smlouvě by byl klient vhodným způsobem o tomto problému informován a měl by tak možnost jej řešit z vlastní iniciativy. Podrobněji bude tento podnět rozpracován v kapitole 3 Návrhy na zlepšení a v kapitole 4, kde se budu zabývat jeho realizací.

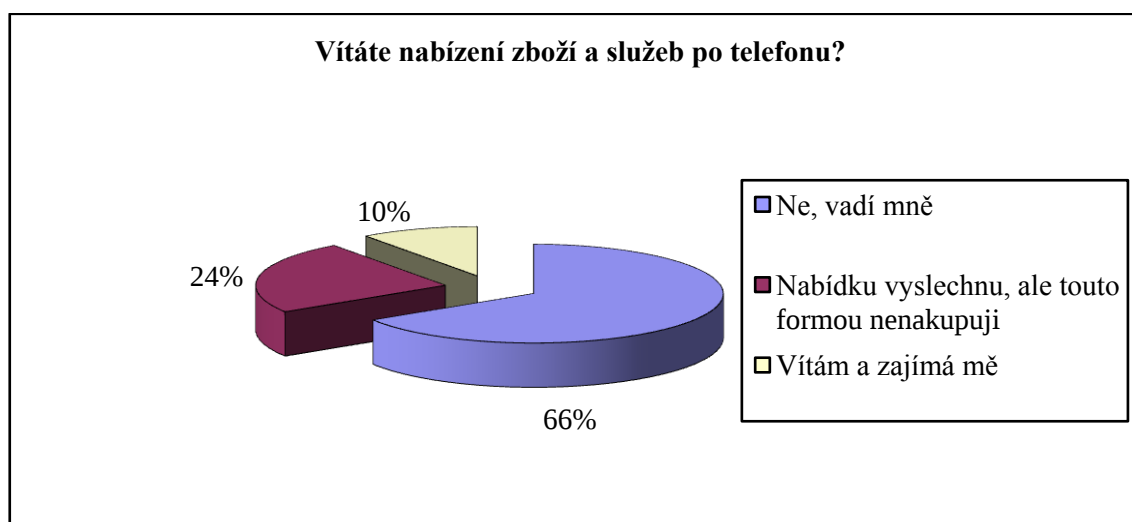
Osobní styk společnost zavádět nebude, neboť při počtu klientů by to bylo velice nákladné a neefektivní. Společnost by se tedy měla více zaměřit na zákaznickou linku. Klientům majícím zájem o elektronické výpisy by mohly být zpřístupněny po přihlášení na internetových stránkách společnosti. Možnosti zvýšení úvěrového rámce a bonusům za použití karty nepřikládám vzhledem k dosaženým procentům velký význam.

8. Vítáte nabízení zboží a služeb po telefonu?

Tab. 10: Informace po telefonu

Informace po telefonu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne, vadí mně	209	66%
Nabídku si poslechnu, ale touto formou nenakupuji	76	24%
Vítám a zajímá mně	33	10%
Celkem	318	100 %

Graf 8: Informace po telefonu



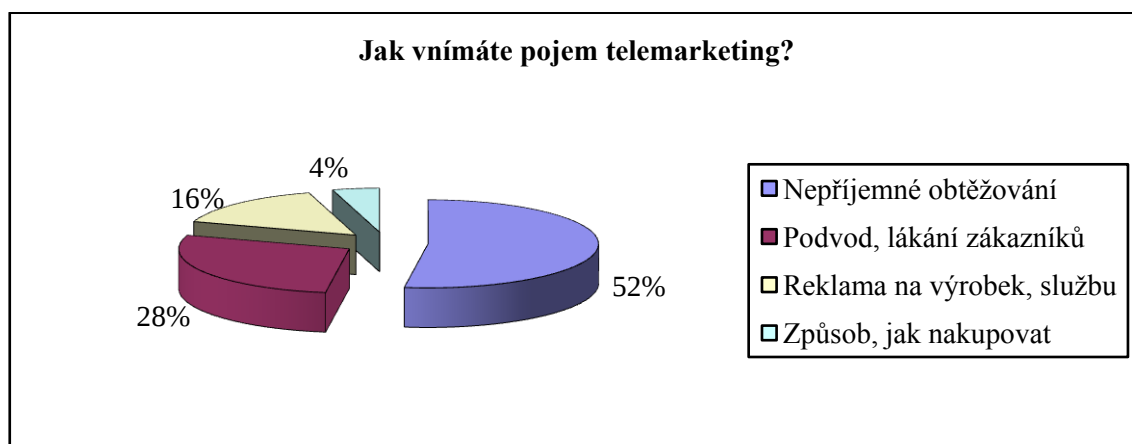
U této otázky uvedlo 66 % respondentů, že o informace poskytované po telefonu nemají zájem, a že jim dokonce vadí. Na začátku mého výzkumu jsem si stanovila hypotézu, ve které jsem předpokládala záporné vyjádření u 75 % dotázaných, tedy u valné většiny. Tuto hypotézu jsem stanovila na základě zkušeností, navíc se domnívám, že veřejnost je v této době telemarketingem již přesycena. Z 209 záporných odpovědí patřilo 74 % mužům. Ženy se tomuto způsobu získávání informací brání, a to 26 % z nich. Nabídku si „pouze“ poslechnou 76 respondentů, což odpovídá 24 %. V tomto čísle mohou být například zahrnuté i případy, kdy telemarketing pouze vyplňuje například reklamní pauzu ve sdělovacích prostředcích, nebo kdy volaný nechce hned zavěsit. Proto tento výsledek nemůžeme přeceňovat. Zbýlých 32 respondentů, tedy 10 %, informace vítá a nabídka je zajímavá.

9. Jak vnímáte pojem telemarketing?

Tab. 11: Vnímání telemarketingu

Pojem telemarketing	Absolutní četnost	Relativní četnost
Je to nepříjemné obtěžování	149	47%
Podvod, zlákávání zákazníků	81	25%
Reklama na výrobek nebo službu	46	14%
Způsob, jak nakupovat	13	4%
Nevím, o co se jedná	29	9%
Celkem	318	100%

Graf 9: Vnímání telemarketingu



Tato otázka navazuje na předchozí otázku číslo 8 a potvrzuje předešlé výsledky.

Rovných 47 % respondentů považuje telemarketing za nepříjemné obtěžování a dalších 25 % respondentů si myslí, že jde pouze o podvod a zlákávání zákazníků. Pouhých 13 respondentů z celkových 318 považuje telemarketing za způsob, jak nakupovat výrobky či služby.

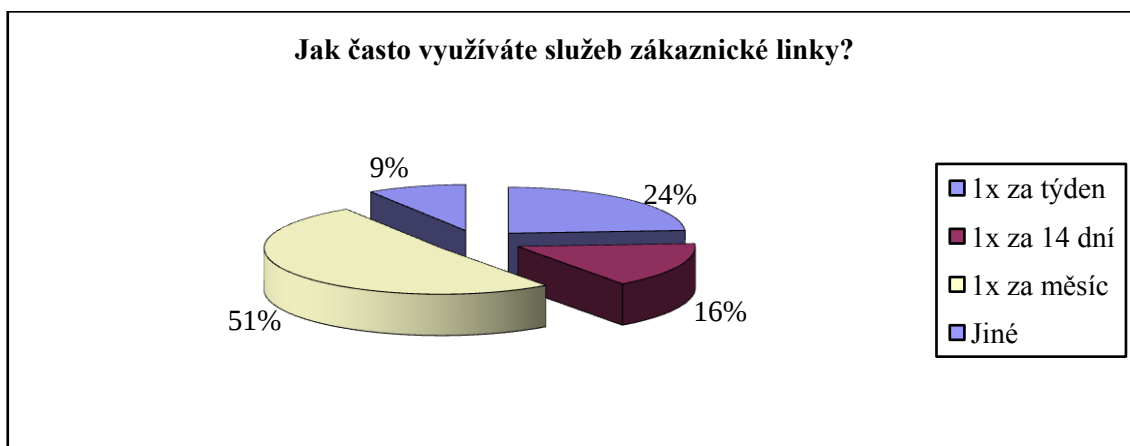
Domnívám se, že společnost by měla vzít tyto výsledky v potaz a snažit se o optimalizaci prodejních kanálů a technik, aby obě strany byly spokojeny.

10. Jak často využíváte služeb zákaznické linky?

Tab. 12: Využívání zákaznické linky

Využití zákaznické linky	Absolutní četnost	Relativní četnost
1x za týden	77	24%
1x za 14 dní	50	16%
1x za měsíc	161	51%
Jiné	30	9%
Celkem	318	100%

Graf 10: Využívání zákaznické linky



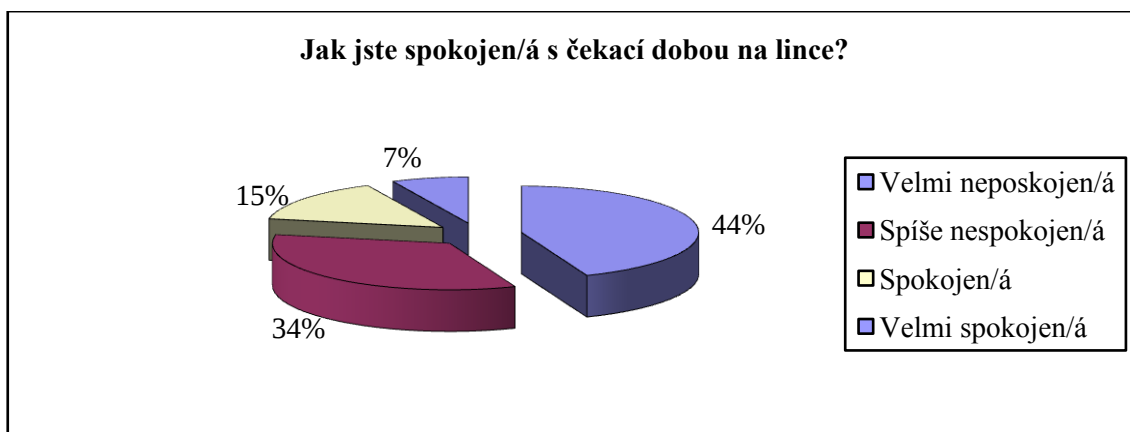
Z grafu je patrné, že nejvíce je zákaznická linka využívána u dotazovaného klienta 1x za měsíc. Takto ji využívá 161 respondentů, tedy 51 %. Výsledek si vysvětluji tím, že právě jednou za měsíc je zasílán výpis ke kreditní kartě nebo je potřeba uhradit splátku. Kolem určitého data se tedy dotazy a počet volajících bude hromadit. Bylo by vhodné toto období vysledovat a tomu přizpůsobit provoz call centra. Jednou za týden využije linku 77 respondentů, tedy 24 % a jedenkrát za 14 dní 50 respondentů, tedy 16 %. Poslední možnost „Jiné“ zvolilo celkem 29 % respondentů. Tyto jsem požádala o konkretizaci této odpovědi. Nejčastěji se jednalo o případy, kdy klient požadoval informace o ukončení smlouvy, o pojištění nebo řešil neodeslání měsíční splátky bankou a naopak dohledávání platby, která nepřišla na účet společnosti.

11. Jak jste spokojen/á s čekací dobou na lince?

Tab. 13: Čekací doba

Spokojenost s čekací dobou	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi nespokojen/á	141	44%
Spíše nespokojen/á	109	34%
Spokojen/á	47	15%
Velmi spokojen/á	21	7%
Celkem	318	100%

Graf 11: Čekací doba



Zde jsem použila odpovědi škálovací pro lepší přehlednost a větší vypovídací schopnost. Většina dotázaných je s čekací dobou na lince buď přímo velmi nespokojená, a to 141 dotázaných což je 44 %, anebo spíše nespokojená, a to je 108 dotázaných, neboli 34 %. Čekací doba uspokojuje pouze 47 respondentů, tedy 15 % a dokonce velmi uspokojuje už jen 7 % respondentů, tedy 21 z celkových 318.

Na obhajobu společnosti bych ráda konstatovala, že disponuje zkušenými zaměstnanci, ovšem v některých obdobích a denních dobách je kapacitně nemožné vyhovět všem klientům.

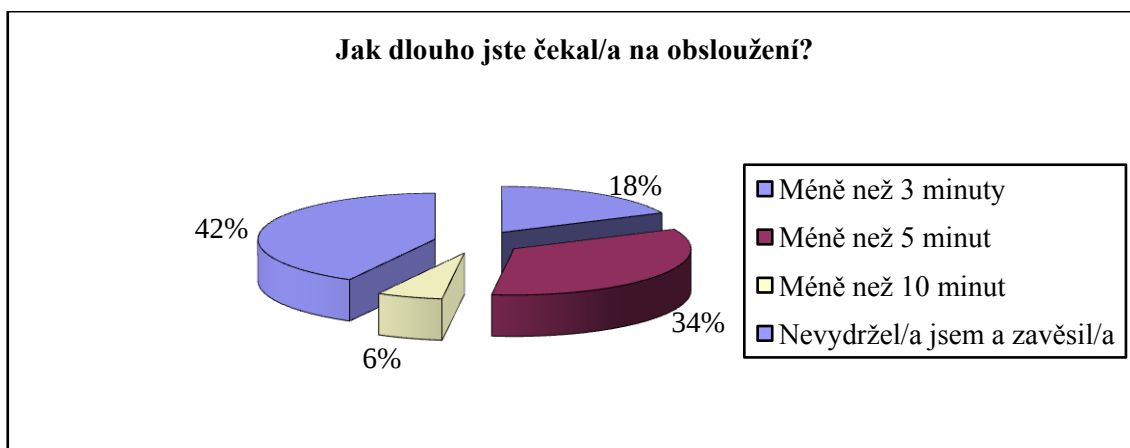
Výsledky této otázky jsem si pro zajímavost porovnala s věkovou strukturou respondentů. Převážná část velmi a spíše nespokojených klientů byla ve věkovém rozmezí 31 a 40 let, a to rovných 54 %. Druhou nejpočetnější skupinou byli klienti ve věku 18-30 let, kterých bylo 23 %.

12. Jak dlouhou dobu jste musel/a čekat na lince, než jste byl/a obsloužen/a?

Tab. 14: Délka čekací doby

Délka čekací doby	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 3 minuty	56	18%
Méně než 5 minut	109	34%
Méně než 10 minut	19	6%
Nevydržel/a jsem a zavěsil/a	134	42%
Celkem	318	100%

Graf 12: Délka čekací doby



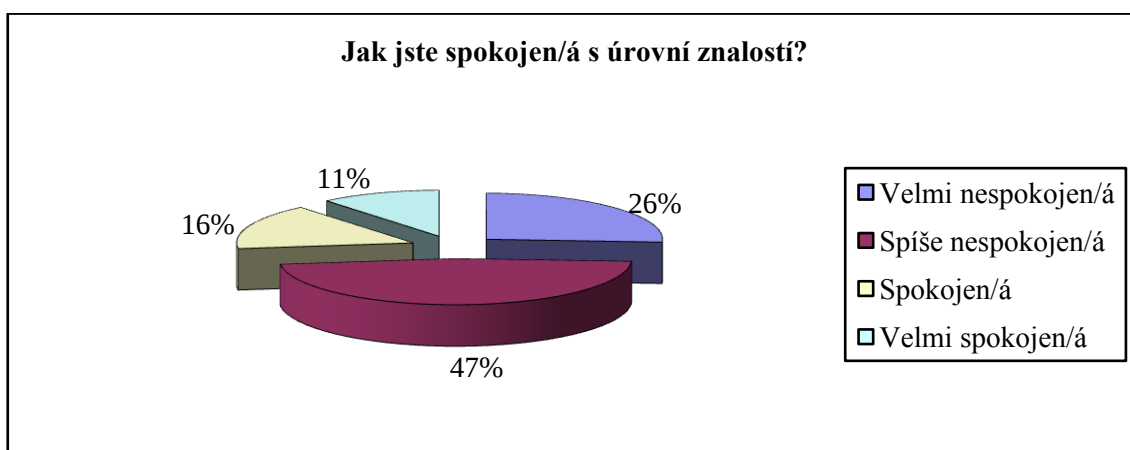
Zde měli respondenti na výběr ze čtyř možností. První tři jsem rozdělila na časové úseky po několika minutách, poslední možnost je určena pro nespokojené zákazníky, kteří zavěsili. Právě těch je nejvíce, a to 134 respondentů, tedy 42 %. Někteří z nich opravdu říkali, že čekali i více jak 10 minut, jiní odmítli čekat i po pár minutách. Doba čekání se zde nedá přesně určit, nicméně to ani nebylo cílem. Pro společnost je to jasným signálem od nespokojených zákazníků co je nutné zlepšit. Méně než 3 minuty čeká 18 respondentů, méně než 5 minut už 34 % respondentů. Čekací doba v případě špičky nebo přetíženosti linek by měla být maximálně třiminutová, poté už přestane klienta bavit čekání i poslouchání jedné písničky dokola. Nejméně respondentů se vyslovilo pro odpověď „Méně než 10 minut“, a to pouze 6 %, tedy 19 dotázaných. Tento výsledek je pochopitelný, jelikož málokomu se chce tak dlouho čekat, navíc s nejistou vidinou spojení s operátorem. Odráží to i možnost zavěšení sluchátka.

13. Jak Vás uspokojila odpověď operátora z pohledu jeho odborných znalostí?

Tab. 15: Úroveň znalostí operátorů

Spokojenost s úrovní znalostí operátorů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi nespokojen/á	83	26%
Spíše nespokojen/á	148	47%
Spokojen/á	52	16%
Velmi spokojen/á	35	11%
Celkem	318	100%

Graf 13: Úroveň znalostí operátorů



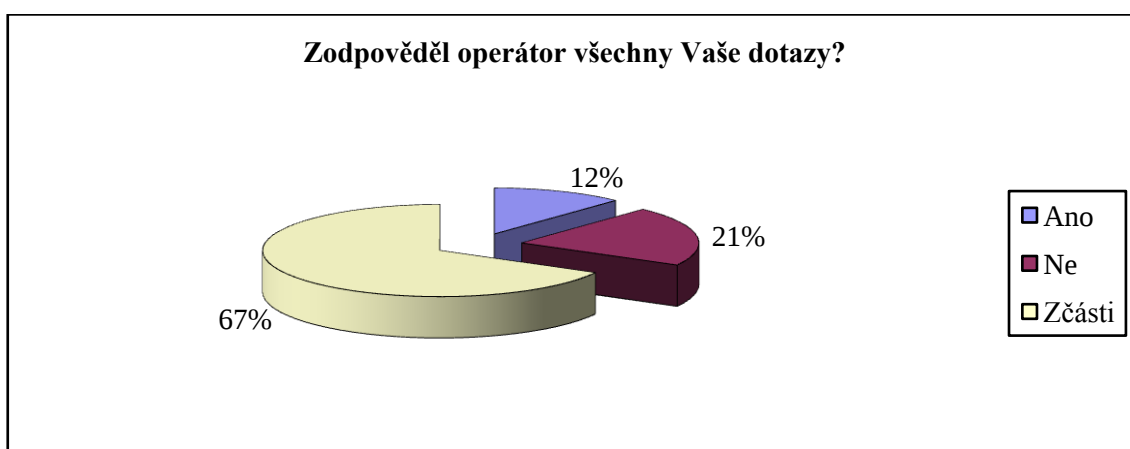
Rovněž u této otázky jsem využila možnosti šalovacích odpovědí. Zjišťovala jsem zde, jak jsou klienti spokojeni s úrovní znalostí operátorů. Právě operátoři jsou totiž často jediným pojítkem a komunikátorem se společností, proto jsem věnovala pozornost i jejich znalostem. Téměř polovina odpovědí, celkem 47 % je vcelku kladných. Tzn., že 148 respondentů je s úrovní znalostí operátorů spíše spokojeno. Spokojených je 51 respondentů, tedy 16 % dotázaných a dokonce velmi spokojeno je 35 respondentů, tedy 11 %. Čemu je ale potřeba věnovat pozornost je skupina velmi nespokojených, kterých je 83 neboli 26 %. Tento výsledek by měl být pro společnost impulsem ke změně ve školení operátorů a v poskytování zpětných vazeb operátorům.

14. Zodpověděl operátor všechny Vaše dotazy?

Tab. 16: Odpověď na dotazy

Zodpovězení dotazů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	39	12%
Ne	67	21%
Zčásti	212	67%
Celkem	318	100%

Graf 14: Odpověď na dotazy



Tato otázka je zaměřena na zjištění ochoty operátorů odpovídat a naslouchat klientům. Jak vyplývá z výše uvedeného grafu, pouze 39 respondentů uvedlo, že jim operátor jejich dotazy zodpověděl. V procentním vyjádření je to 12 %. Alespoň zčásti bylo odpovězeno 212 respondentům neboli 67 %. Varujícím faktem ovšem je počet nezodpovězených požadavků. Celkem 66 klientům, tedy 21 % se vůbec nedostalo odpovědi na jejich dotazy.

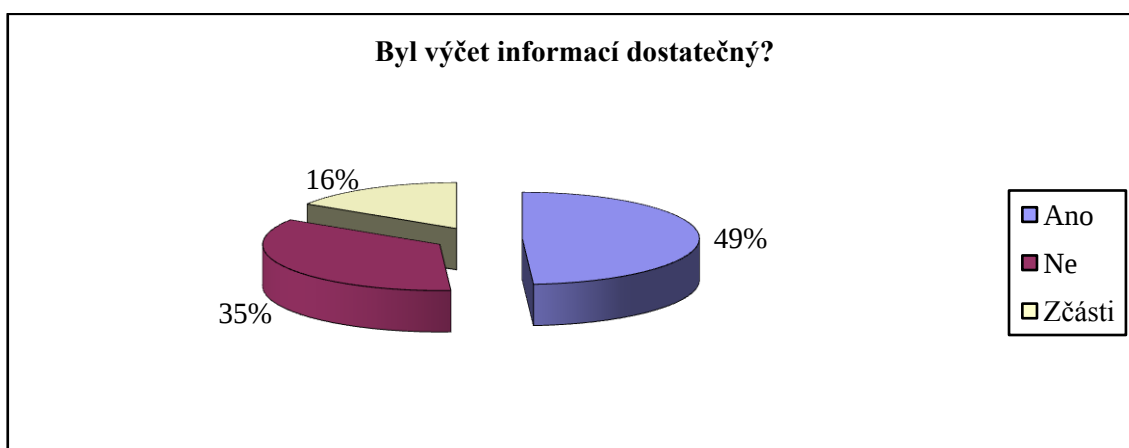
Možný důvod nezodpovězení klientových dotazů, respektive zodpovězení pouze z části, vidím v přetěžování stávajících operátorů společnosti. Mají problém se soustředit na probíhající hovor, neboť v duchu již myslí na „frontu“ ostatních klientů čekajících teprve na zákaznické lince.

15. Byl výčet těchto informací dostatečný?

Tab. 17: Výčet poskytnutých informací

Výčet informací	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	124	49%
Ne	87	35%
Zčásti	40	16%
Celkem	251	100%

Graf 15: Výčet poskytnutých informací



K této otázce se vyjadřovalo jen 251, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně. Z grafu vyplývá, že jestliže už operátor zodpovídá dotazy klienta, činí tak převážně vyčerpávajícím způsobem. Pro 150 respondentů, kteří tvoří 47 %, byl výčet informací dostatečný. Ovšem ne zrovna málo respondentů, konkrétně 127, uvedlo, že poskytnuté informace nebyly vyčerpávající. To může být způsobeno neochotou operátorů odpovídat i tlakem ze strany vedení na co nejkratší délku hovorů.

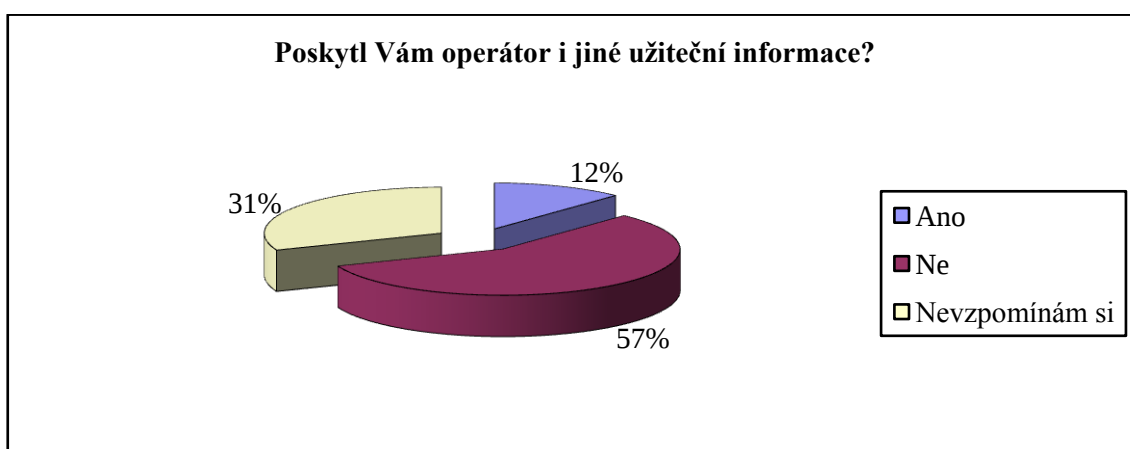
Zde mě napadá, že je nutné takovéto hovory operátorům později přehrát a probrat s nimi, jak efektivně komunikovat s klientem k jeho plné spokojenosti. Podrobněji se návrhem na zkvalitnění zpětné vazby budu zabývat v kapitole 3.4 Návrhy na zlepšení zpětné vazby.

16. Poskytl Vám operátor i jiné potřebné informace?

Tab. 18: Poskytnutí informací

Další informace	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	39	12%
Ne	182	57%
Nevzpomínám si	97	31%
Celkem	318	100%

Graf 16: Poskytnutí informací



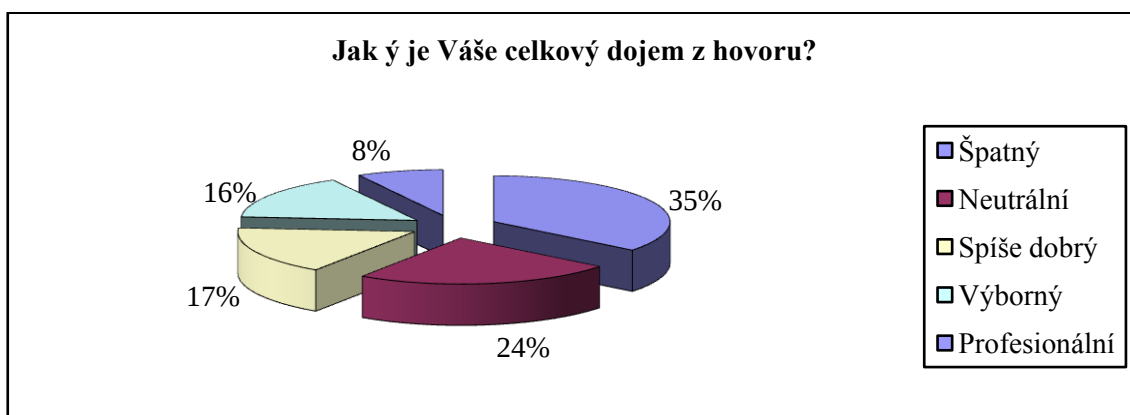
U této otázky bylo mým cílem zjistit, zda operátor po odprezentování nabídky či vyřešení problému má i nadále zájem klientovi pomoci a dát najevo, že je tu „pro něj“. Jedná se například o informace o způsobech hrazení úvěrové smlouvy, o bezúročném období apod. Anebo je po tomto natolik vyčerpaný, že je rád, že je hovor u konce a může se s klientem rozloučit. Tuto druhou možnost výzkum potvrdil. Operátor se již dále nevěnoval, tedy neposkytl jiné užitečné informace celkem 181 respondentům, což je 57 %. Celkem 97 respondentů uvedlo, že si již nevzpomíná. Můžeme se tedy pouze domnívat, zda si těchto 31 % klientů nevzpomíná z důvodu, že jim informace poskytnuty nebyly nebo že jich naopak bylo přehršel.

17. Jaký je Váš celkový dojem z telefonického hovoru?

Tab. 19: Celkový dojem z hovoru

Dojem z telefonického rozhovoru	Absolutní četnost	Relativní četnost
Špatný	114	36%
Neutrální	76	24%
Spíše dobrý	54	17%
Výborný	50	16%
Profesionální	24	8%
Celkem	318	100%

Graf 17: Celkový dojem z hovoru



Tato otázka je pojata jako shrnovací. Cílem bylo určit dojem z uskutečňovaných hovorů v call centru. Data, která vyšla, ovšem nebyla pro společnost nikterak pochvalná. Celých 113 respondentů hodnotí svůj dojem z hovoru jako špatný. Jedná se o více jak třetinu klientů neboli 36 %. Druhý nejčastější dojem je dojem neutrální, a to pro 76 respondentů neboli 24 %. Na dalších místech je nejčastěji zmiňován dojem spíše dobrý a výborný, a to konkrétně u 54 a 50 respondentů, což je 17 % a 16 %. Jako profesionální hodnotí hovor zbylých 24 respondentů, což je v přepočtu pouhých 7 % dotázaných.

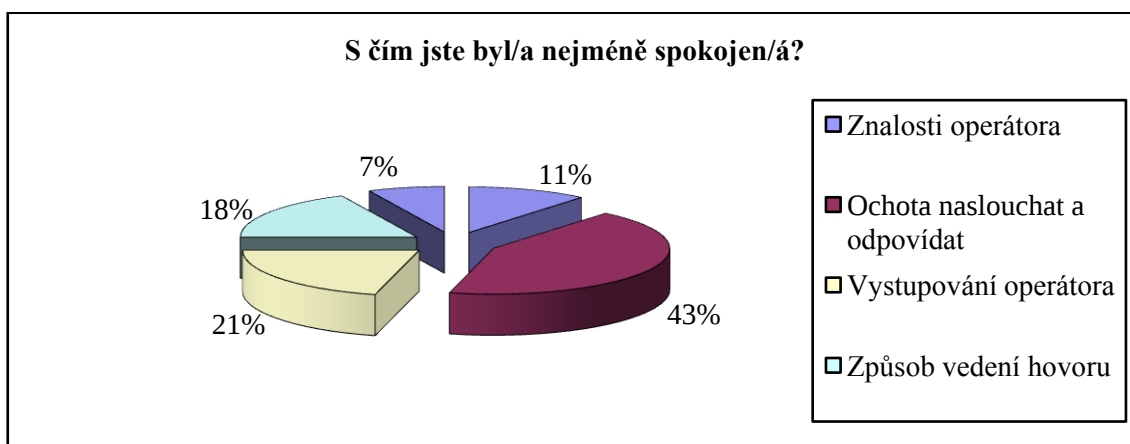
Z výše uvedených výsledků vyplývá, že klienti nejsou příliš spokojeni se zákaznickou linkou. Domnívám se, že by bylo vhodné najít optimální způsob řešení, který tuto nespokojenost sníží.

18. S čím jste byl/a nejméně spokojen/á v průběhu hovoru?

Tab. 20: Nespokojenost

Nespokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Znalosti operátora	35	11%
Ochota naslouchat a odpovídat	137	43%
Vystupování operátora	68	21%
Způsob vedení hovoru	56	18%
Celkově spokojen/á	22	7%
Celkem	318	100%

Graf 18: Nespokojenost



Tato poslední otázka má za cíl odhalit slabá místa hovorů či operátorů a dle odpovědí navrhnout případná opatření na zlepšení. Nejméně spokojeni jsou klienti s ochotou operátorů naslouchat a odpovídat a to 137 respondentů. Důvodem může být snaha operátorů předejít otázkám, na které neznají odpovědi a případným námitkám. Na druhém místě v nespokojenosti stojí vystupování operátora v průběhu hovoru, se kterým není spokojeno 68 respondentů. Rovněž způsob vedení hovorů není hodnocen moc dobře, konkrétně 56 respondentů jej hodnotí záporně. Pouze 22 klientů je s průběhem hovoru spokojeno, což je z celkového počtu 7 %.

Tab. 21: Vyhodnocení praktických poznatků

Vyhodnocení praktických poznatků	
Průzkumu se zúčastnilo 68 % žen	66 % respondentů vadí poskytování informací po telefonu
37 % respondentů bylo ve věku 18-30 let	51 % respondentů využívá zákaznickou linku 1x za měsíc
45 % respondentů tvořili lidé zaměstnaní	44 % respondentů je velmi nespokojeno s čekací dobou na zákaznické lince
46 % respondentů tvořili lidé vyučení	42 % respondentů nevydrželo a zavěsilo
66 % respondentů splácí dva a více úvěrů	67 % respondentů se dostalo odpovědi na dotaz pouze z části
73 % respondentů považuje aktuální splátku za vysokou	57 % respondentů neobdrželi i jiné užitečné informace
42 % respondentů by uvítalo zasílání poštovních poukázek	36 % respondentů má dojem z hovoru špatný
30 % respondentů by uvítalo upozornění na dluh	43 % respondentů je nespokojeno s operátorovou ochotou naslouchat a odpovídat

Nejvýraznější kritické faktory vyplývající z výzkumu:

- čekací doba na zákaznické lince
- mluvený projev operátorů

V případě těchto faktorů by bylo vhodné najít způsob řešení, který by menší spokojenost ve výše zmíněných oblastech optimalizoval.

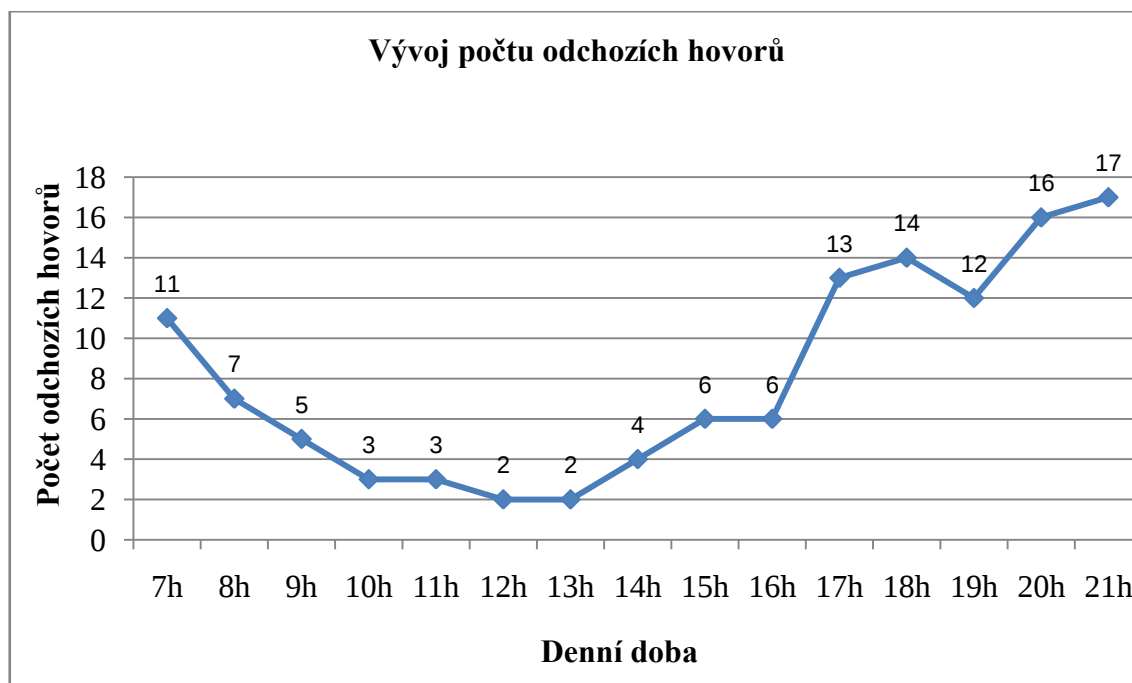
2.6 Analýza volání v rámci call centra

Volání v call centru se uskutečňuje ve třech směnách. Výhodou je, že už při uzavírání úvěru uvádějí klienti svůj telefonický kontakt, často mobilní telefon. I přesto je během dopolední směny zastiženo méně lidí, obvykle je hovor „bez odpovědi“. Během odpolední směny je uzavřeno nejvíce hovorů, neboť lidé mají čas vyslechnout důvod volání a vyjádřit se k němu. V ranních a dopoledních hodinách telefon většinou nezdvihají. I z vlastní zkušenosti vím, že během dopoledních směn se mnoho hovorů odkládá na pozdější čas z důvodu nedostatku času.

Tab. 22: Vývoj počtu odchozích hovorů

Vývoj počtu odchozích hovorů	Absolutní četnost	Relativní četnost
7h	11	9%
8h	7	6%
9h	5	4%
10h	3	2%
11h	3	2%
12h	2	2%
13h	2	2%
14h	4	3%
15h	6	5%
16h	6	5%
17h	13	11%
18h	14	12%
19h	12	10%
20h	16	13%
21h	17	14%
Celkem	121	100%

Graf 19: Vývoj počtu odchozích hovorů



Z grafu jsou jasně vidět hodnoty uvedené v tabulce výše. Hned v začátku první směny je počet odchozích hovorů 11. Lidé pravděpodobně ještě nedorazili do svých zaměstnání nebo například chtějí své problémy vyřešit hned z rána, aby se jimi už po té během dne nemuseli zabývat. Poté už ovšem počet hovorů rapidně klesá až na minimum dvou hovorů okolo 12. a 13. hodiny. V průběhu odpoledne hovorů začne opět přibývat až na maximum okolo 21. hodiny večerní.

Doporučuji tedy volání soustředit do odpoledních či večerních hodin a také s ohledem na tuto skutečnost plánovat směny.

Jak zmiňuji výše odchozí volání je ve společnosti realizováno v podobě tří směn. Avšak volající musí obdržet stejně dobré informace, ať už volá v kteroukoli denní dobu a bez ohledu na to, s kým hovoří. Proto musí celý tým pracovat dobře a efektivně.

2.7 Analýza práce operátorů a jejich motivace k plnění úkolů

Úspěch telemarketingové akce závisí na kvalitní databázi, konkurenceschopném výrobku a osobnosti operátora. S kvalitou operátorů telemarketing stojí a padá.

Pro efektivnější způsob hodnocení operátorů jsem sestavila následující tabulku obsahující několik kritérií, za které operátor získá určité procento bodů. Toto hodnocení může být i vstupními daty pro zpětnou vazbu.

Tab. 23: Hodnotící kritéria operátora

Jméno operátora		Datum kontroly	Ano / Ne	Body / %
Soukromé hovory (průběžně)	místo pro poznámky			
Jídlo na pracovišti (průběžně)	místo pro poznámky			
Včasné příchody (6:50;8:50;12:50)	místo pro poznámky			
První hovor	místo pro poznámky			
Odhlášení z aplikace (15:00;17:00;20:00)	místo pro poznámky			
Pauza 45min + hlášení pauzy	místo pro poznámky			
Vzhled pracoviště (mimo pracovní dobu)	místo pro poznámky			
Čtení na pracovišti (průběžně)	místo pro poznámky			
Celkem				

3. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Níže uvedené návrhy na zlepšení vycházejí z provedené analýzy a vlastních zkušeností. Na základě kritických faktorů vyplývajících z výsledků průzkumu jsem dospěla k závěru, že pro zvýšení spokojenosti klientů bude třeba zavést následující opatření.

3.1 Návrh na úspěšné zvládání námitek

Operátoři v call centru společnosti XYZ se s námitkami při své práci velmi často setkávají, dokonce bych řekla, že jsou součástí téměř každého hovoru.

Námítka v telefonickém hovoru, ale i v běžné komunikaci nemusí nutně znamenat negativní stanovisko toho, kdo námitkuje. Spíše bychom je měli chápat jako projev zájmu, který nám druhá strana dává najevo. I nesouhlasné stanoviska patří ke komunikaci. Námitka může znamenat pouze nezodpovězenou otázku či nedorozumění, proto je nutné námítka zpracovávat a tím odstranit překážky bránící v uzavření dohody.

Nedílnou součástí přípravy operátora je seznámení se skriptem volání³³ a také zpracování tzv. námitkovníku.³⁴

Pro zvládání námitek je vhodné použít třífázový model:

- První fáze – zklidnění klienta
- Druhá fáze – argumentace
- Třetí fáze – uzavření námítka

³³ Skript je psaný návod, který operátorovi pomáhá v komunikaci s klientem.

³⁴ Námitkovník obsahuje souhrn možných námitek klientů, doporučení na jejich zpracování a možné odpovědi. Bývá sestavován na základě odposlouchaných hovorů a zkušeností operátorů.

1. **Zklidnění klienta** – zahrnuje pochopení jeho obav, motivaci, pochvalu.

- *může probíhat buď pomocí neutrálních formulací:*
 - „Rozumím tomu, co tím myslíte, pane...“
 - „Chápu vaše obavy v tomto směru...“
- *nebo pomocí motivačních formulací:*
 - „Děkuji, že jste se o tom zmínil...“
 - „Toto je věc, na kterou se ptá většina klientů.“

2. **Argumentace** se zakládá na výborné znalosti například produktů, které nabízíme. Znamená uvádění argumentů pro určitá tvrzení, apeluje na rozum. Argumentující musí znát výhody a ty druhé straně prezentovat. Je vhodné si před samotným hovorem připravit tzv. námitkovník s připravenými frázemi. Nejlépe můžeme argumentovat přínosy a užitky.

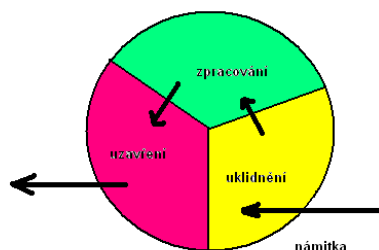
Na příkladu uvedu parametry kreditní karty a k tomu odpovídající užitky:

Tab. 24: Parametry a užitky

Parametry/vlastnosti	Užitek
Vydavatel společnost XYZ	Karta pro Vás znamená jistotu, prestiž.
Bezúročné období	Využijte možnosti mít půjčku zadarmo.
Pojištění	Odpadnou Vám starosti při neschopnosti splácet.
Splátka pouze 5% z vyčerpané částky	Měsíční splátka tolik nezatíží Váš rodinný rozpočet.
Telefonická infolinka	Máte možnost kdykoli zavolat a zjistit vše o Vaší kartě.

3. Uzavření námitky spočívá v ujištění, zda jsme námitky dobře zpracovali:

- „Bylo mé vysvětlení srozumitelné, pane...?“
- „Odpověděl jsem na vaši otázku, pane...?“



Obr. 7: Třífázový model zpracování námitek

Nejčastější námitky klientů:

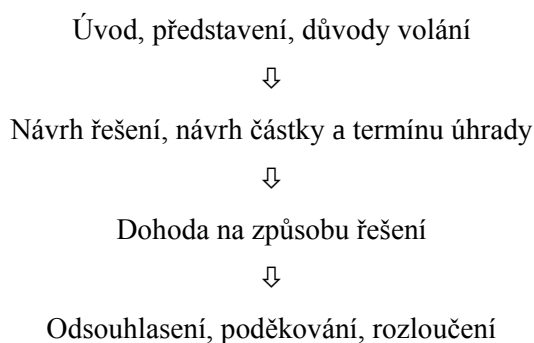
- *Zapomněl zaplatit, nezaplatil z finančních důvodů*
 - operátor jej vyzve k co nejrychlejšímu zaplacení (např.: "je pro vás výhodné uhradit co nejdříve, vyhnete se tak případným sankcím").
- *Nepřišly poštovní poukázky*
 - sdělit že neobdržení poštovních poukázek není důvod k nehrazení, klient má všechny informace, potřebné pro platbu, uvedené na smlouvě a navíc poštovní poukázku si může sám vyzvednout na poště.
- *Klient tvrdí, že úvěr neuzavřel - např. odcizené doklady*
 - operátor vyzve klienta k zaslání čestného prohlášení (společnost XYZ poté podá trestní oznámení).

V případě námitek lze také využít tzv. metodu kotrmelce, což v podstatě znamená, že vše je důvod telefonátu („To je důvod, proč vám volám.“; „Právě proto vám volám.“)

3.2 Návrh na přípravu a průběh vymáhacího procesu

Skript je scénář, podle kterého se rozhovor odehrává. Skripty se sestavují na základě požadavků zadavatele aktivního telemarketingové kampaně nebo vedení call centra. Je vhodné zakompenzovat do skriptů i tzv. povinné body volání, což jsou věci, které musí v hovorech zaznít, aby byly úspěšné. Jde například o informaci, že hovor bude nahráván. Z důvodu kontroly sdělení těchto povinných bodů jsou také hovory nahrávány. Nadřízení operátorů pomocí nahrávaných hovorů provádí operátorům zpětné vazby³⁵. Tato zpětná vazba vyzdvihne operátorovi přednosti a na druhou stranu upozorní na případné chyby či nepřesné formulace. Umožňuje poučení se z chyb.

Je potřeba říci, že vést dialog přesně podle skriptu nedělá dobrý dojem. Jestliže zákazník položí otázku či vznesе námitku, mohl by nepřipraveného operátora zmátnout, neboť skript nedovoluje přerušování. Tím, že si operátor svou roli připraví, předejde trapným momentům. Nejenže posílí svoji sebejistotu v používání prodejních technik, ale získá tak i cenné zkušenosti ve výběru a použití informačních pomůcek. Pokud je užije správně, jistě ocení jejich pružnost.



Obr. 8: Postup vedení hovoru při telefonickém vymáhání

³⁵ Zpětná vazba je moderní nástroj, který umožňuje zjistit úroveň schopností operátora. Pomáhá ukázat silné stránky a poukazuje na oblasti, které je potřeba ještě rozvíjet.

3.2.1 Návrh skriptu pro vymáhací telefonní hovor

Profesionální hovor s klientem by vždy měl být řízenou komunikací a to ze strany operátora. Má své standardy a pravidla. Pokud je operátor dodržuje, pomáhají mu při aktivním vedení hovoru. Rozhodně to však neznamena, že všechny hovory mají být stejné. Odradili bychom tím klienta a vyčerpali sami sebe. Práce operátorů by se tak stala monotónní. Naopak každý hovor by měl být originál, neboť profesionální operátor má pružně reagovat na přání a potřeby klientů a uzpůsobit jim způsob své mluvy. Dokonalá znalost produktu spolu s empatií a kreativitou jsou prvky úspěšného telefonického hovoru. Společnost by měla operátorům jasně určit co je povinným bodem hovoru a co naopak klientovi říct nelze.

Návrh postupu při vymáhacím hovoru:

- představení – jméno, společnost
- sdělení důvodu hovoru
- otázka na důvod nehrazení
- po sdělení důvodu námitka a návrh dohody na platbě
- jasné stanovení termínu
- upozornění na rizika nehrazení
- připomenutí řádného termínu splatnosti
- případné ověření přesnosti údajů o klientovi
- zopakování dohody
- rozloučení
- může následovat ověřující telefonát na zaměstnavatele

Je již obecně známé, že lidé si pamatují hlavně to, co bylo řečeno jako poslední. Pozitivní závěr tedy může být i dobrým „odrazovým můstkem“ pro další jednání s klientem.

V průběhu hovoru by se měl operátor vyhnout všem negativním výrazům, které mohou jeho úsilí zmařit. V žádném případě by klientovi neměl přikazovat a používat slovesa, která působí negativně (nemůžeme, nejde to, atd.).

3.2.2 Kvalita a standardy hovorů

Jak je patrné z výsledků dotazníkového šetření, většina klientů není spokojeno s ochotou operátorů naslouchat a odpovídat (43 % respondentů), s vystupováním operátorů (21 % respondentů) a s celkovým vedením hovoru (18 % respondentů). Obecně můžeme přípravu operátorů rozdělit na dvě oblasti – oblast komunikační a odbornou. Komunikační dovednosti znamenají způsob komunikace s volajícím, jedná se tedy o slovní zásobu, rychlost řeči, intonaci apod. Na druhou stranu odborná příprava klade důraz na správnost poskytovaných informací.

Mějte na paměti, že komunikace je obchod, při kterém by měly být obě strany vítězi. To vše za předpokladu vzájemného dodržování podmínek. Kdo neví, co chce, dostává zpravidla to, co nechce.

Telefonní dovednosti řadíme mezi tzv. měkké dovednosti³⁶, které nemůžeme změřit. Mohlo by se zdát, že jde o přirozené lidské reakce, ovšem mnohdy jsou důležitější než samotný produkt a proto jim musí být připsána i odpovídající priorita.

Výsledky průzkumu spokojenosti s čekací dobou na telefonní lince poslouží k naplňování standardů, kterých chce společnost za určitý časový úsek dosáhnout. Lze jich též použít i jako měřítko zlepšení například po absolvovaných školeních či zpětných vazbách.

Doporučení pro úvodní věty z úst operátora:

- Teprve po souhlasu s časem, by mělo následovat představení produktu. Telefonát by neměl překročit stanovenou dobu, jedině pokud by byly dotazy. Úvod musí být rychlý, stručný, jasný, zřetelný.
- Konkrétní znění vět se vždy odvíjí od charakteristiky produktu.
- Úvod by měl obsahovat představení, vstupní informaci o tom, proč a v jaké záležitosti se volá a otázku směřující k souhlasu osloveného s pokračováním hovoru.

³⁶ Měkké dovednosti jsou takové, které používáme v mezilidské komunikaci, při obchodních jednáních a jsou jen obtížně měřitelné. Naopak tvrdé dovednosti změříme snadno, například výsledek školení účinností.

Složky, které by měl mít telefonní hovor v rámci telemarketingu:

- Velmi důležitá je příprava celé akce. Dobrá definice a cílená segmentace cílové skupiny založená na kvalitní databázi a znalostech umožní vést cílené, věcné a krátké hovory. U složitějších předmětů hovoru může zdatnost a příprava pracovníků call centra rozhovor zkvalitnit a zefektivnit. Dnes není trpělivosti na zbytek. Špatně vedený rozhovor může být kontraproduktivní.
- Operátor by neměl být nepřipravený, nervózní. Měl by klienta získat již úvodem. Kvalitní operátor dokáže zaujmout i banální nabídkou a naopak sebelepší nabídka vyzní z úst operátora díky jeho neprofesionálnímu přístupu zcela neúčinně.
- Volající by měl mít dostatečnou povědomost o tom, co nabízí a měl by se naladit na podobný styl jako respondent. Telefonát by neměl obsahovat slova slangová nebo hovorová.
- Zjištění motivu pro koupi (zjistím informace o klientovi), stručné informace o firmě a produktu, přesvědčení o dobré volbě, pravidla slušnosti.
- Za nejdůležitější považuji jasně formulovanou nabídku, stručný popis výrobku, kdo je nabízející a předběžné podmínky.

Doporučení pro příjem hovoru:

- Telefon zdvihněte po 2. až 3. Zazvonění
- Usmívejte se do telefonu
- Oslovujte klienta
- Využívejte sílu ticha
- Poděkování
- Sluchátko pokládat až po klientovi

V závěru je důležité nedat na sobě znát zklamání z odmítnutí. Rozladění v hlase už na konečném rozhodnutí nic nezmění. Spíše bychom si měli analyzovat neúspěšný hovor a poučit se z něj.

Umění kladení otázek a naslouchání

V hovorech jsou velmi důležité dvě základní dovednosti:

- Vhodně formulovat a klást otázky
- Pozorně poslouchat a naslouchat všem sdělovaným informacím

V souvislosti s kladením otázek má mít operátor na paměti, že kdo se ptá, ten projevuje zájem a je aktivním partnerem v rozhovoru. Také si tímto získáním informací ušetří domněnky a zkrátí tím hovor. V neposlední řadě právě kladením otázek předejde námitkám, což může být velkým přínosem obzvláště těm operátorům, kteří si jejich zpracování prozatím nevšimli do paměti. Podrobněji jsem se námitkám věnovala již v kapitole 3.1 Návrh na úspěšné zvládání námitek.

Jako pravidla správného naslouchání uvádím soustředění se na partnera, povzbuzování otázkami, aktivní reagování a shrnování a opakování již řečeného.

Pro průběžnou reakci na již vyslovené můžeme použít výrazy jako: ano, rozumím, souhlasím, chápu, zajisté apod.

Aktivní naslouchání znamená citlivé vnímání projevů partnera v hovoru. Nepředstírejme tedy pozornost, ale skutečně ji druhému věnujme. Získáme tím nejenom informace, ale rovněž důvěru, která je pro práci operátora nezbytná, zvláště chybí-li vizuální kontakt.

Následující shrnutí nejčastějších chyb v telefonní komunikaci vychází z mých zkušeností na pozici supervizora i operátora:

- Neoslovování klienta jménem a v 5. pádě
- Dlouhé monology operátora, nadměrné množství sdělených informací
- Nereagování na otázky a námitky
- Špatná intonace či artikulace

3.2.3 Standardy telefonického hovoru

Práce operátora předpokládá kvalifikaci a komunikativnost. Tu první získá ve společnosti, ovšem komunikativnost lze vylepšit pouze do určité míry a proto by se jí mělo věnovat maximum pozornosti.

Pro efektivní fungování call centra navrhuji dodržování těchto standardů:

Tab. 25: Standardy telefonického hovoru

1.	Příchozí hovor zvedáme do třetího zazvonění.
2.	Do telefonu se představujeme dle standardních formulací.
3.	Klienta oslovujeme příjmením, 5. pádem, nebo titulem. V hovoru klienta nejméně 2x oslovíme.
4.	U příchozího hovoru zjišťujeme potřeby klienta, abychom mohli přesně stanovit problém a postup řešení.
5.	Pokud požadavek klienta není v kompetenci oddělení, aktivně nabízíme přepojení na příslušné oddělení.
6.	Při komunikaci s klientem volíme kultivovaný způsob vyjadřování.
7.	Při vysvětlování řešení nezahlcujeme zákazníka odbornými termíny, ale dbáme na to, aby nám porozuměl.
8.	Hovory odbavujeme efektivně.
9.	Před ukončením rozhovoru, ve kterém bylo poskytnuto více informací, si ověřujeme, že klient všemu porozuměl a je spokojený.
10.	S klientem se loučíme dle standardní formulace.

3.3 Návrhy na zlepšení motivace operátorů k plnění pracovních povinností

Operátor tvoří základ úspěchu každé kampaně. Je nutné, aby prošel důkladným školením jak v oblasti komunikace, tak i ohledně produktu. S najímáním brigádníků na tyto pozice souvisí i značná fluktuace. U mnoha projektů ale stačí nepravidelný počet operátorů.

Cestu ke zdokonalení práce operátorů vidím ve zlepšení jejich motivace k plnění této jistě náročné práce. Tím, že operátora zainteresujeme různými bonusy na celkovém výsledku volání, změníme určitou měrou jeho mínění o této práci a dosáhneme lepších výkonů celého telemarketingového oddělení.

Pracovníky je nutno neustále motivovat ke vstřícnému jednání s klienty a posilovat jejich vědomí o důležitosti spokojeného zákazníka. Obchodní zisk závisí na těchto pracovnících a společnost by měla vyvíjet úsilí k vyškolení všech svých zaměstnanců.

Call centrum musí mít svého vedoucího, který bude své podřízené dostatečně motivovat a vést je. Jeho úkolem je také školení operátorů a volba strategie prodeje po telefonu.

Existují čtyři základní faktory ovlivňující motivaci operátorů:

- osobní faktory
- povaha prováděné práce
- styl vedení supervizora
- pracovní prostředí

Chce-li společnost účinně motivovat své pracovníky, měla by mít na zřeteli tyto faktory:

- naslouchání
- informovanost
- zpětná vazba
- uznání

3.3.1 Uveřejňování výsledků na nástěnce

Osobně jsem přesvědčena, že vhodným prostředkem ke zvýšení motivace operátorů je uveřejňování výsledků na nástěnce přímo na pracovišti. Jednalo by se především o nejvyšší počet obslužených klientů a kvalitu poskytovaných informací. Operátory by hodnotil jejich supervizor dle výsledků jejich měsíční práce. Vyplacená prémie povzbudí a motivuje i ostatní méně úspěšné.

Co se týče hmotné motivace finančními prostředky, mohou vedoucí motivovat operátory k lepším výkonům například prémie z prodaných výrobků, cílovými prémie, nebo procenty z obrátu. Mzda základní může být doplněna i složkou variabilní.

Navrhuji variabilní složku mzdy zohledňující:

- produktivitu uskutečněných hovorů
- kvalitu poskytnutých informací
- vedení hovoru, přístup ke klientovi
- hodnocení supervizora

Je věcí vedení, jakou formu odměňování zvolí a s jakým cílem. Ovšem operátoři by měli vědět, že společnost si jejich práce a úsilí váží, a že jejich vykonaná práce bude oceněna. Cítí se tak součástí celého týmu, uvědomují si svoji cenu a získají tak chuť k další práci. Nástěnka umožní operátorům porovnat si jejich výsledky s minulými i s výsledky ostatních pracovníků. Sami tak mohou identifikovat oblast, ve které vidí prostor pro zlepšení.

Je otázkou, zda v rámci kolegiality a zdravého soupeření zveřejňovat s výsledky i konkrétní odpovídající jména operátorů. Motivace tímto způsobem bude na druhou stranu transparentnější, pokud právě za každým dosaženým úspěchem bude stát jeden určitý a skutečný pracovník. Toto rozhodnutí už nechávám na zvážení společnosti, i když osobně bych se raději přikláběla k vyvěšování výsledků i se jmény. Operátor tak totiž může navíc zkušenějšího kolegu požádat o radu nebo jej může při práci poslouchat a sám se tímto způsobem zlepšovat.

3.4 Návrhy na zlepšení zpětné vazby

Jelikož operátoři ve velkém nezvládají vedení telefonického hovoru a klientovi ne-naslouchají, je nutné co nejdříve zavést provádění zpětných vazeb. V současné době takovéto podobné hodnocení probíhá pouze jednou měsíčně, což je podle mě nedosta-tečné. Vedoucí má možnost okamžitého poslechu hovoru, a pokud si myslí, že operátor potřebuje něco zlepšit, měl by mu to sdělit okamžitě a nečekat až na konec měsíce. Na-víc operátor má hovor ještě v paměti a snáz si tak může provést jeho analýzu.

Doporučení pro průběh zpětné vazby ze strany vedoucích pracovníků:

1. NALADĚNÍ, PŘIVÍTÁNÍ

- Vítám Vás na zpětné vazbě. Jak se Vám u nás líbí? Jak se dnes máte?
- Jak se Vám dnes volá?
- A kdy se volalo dobře? Co by se dalo dělat, aby se Vám znovu volalo dobře?

2. OTÁZKA NA REALITU

- Absolvoval/a jste již dříve zpětnou vazbu?
- Jaké jste si dal/a pracovní body? Cítíte v tom nějaký pokrok?

3. OTÁZKA NA CÍLE

- Co očekáváte od dnešní zpětné vazby?
- Co myslíte, v čem Vám naše setkání může nejvíce pomoci?
- Čeho byste rád/a dosáhl/a? Na co se chcete v rámci zpětné vazby zaměřit?

4. HOVOR

- Ještě než začneme, chcete se na cokoli zeptat, zajímá Vás něco?
- Teď si společně pustíme hovor, já Vás poprosím, dělejte si poznámky, co se Vám v hovoru podařilo a co byste udělal/a jinak. Budeme s nimi potom pracovat. Já si je budu dělat také a pak si to projdeme.
- Kdybyste chtěl/a cokoli vrátit, řekněte, hovor zastavím a pustíme si to znovu.
- Jste připraven/a? Začneme tedy?

5. MOŽNOSTI

- Jaký z toho máte pocit? Jak se Vám to líbilo?
- Co se Vám v hovoru povedlo? Co ještě?

6. POCHVALA, SOUHLAS S ŘEČENÝMI POZITIVY

- A teď k tomu, co by se dalo udělat jinak. Co jste si napsal/a?
- Co myslíte, co by Vám v tom mohlo pomoci. Jak na tom chcete zapracovat?
- Co ještě byste chtěl/a udělat jinak?
- Jak toho dosáhneme?

7. VOLBY

- Mohu Vás tedy poprosit, na čem jsme se dohodli? Na co se tedy zaměříme?
- Co je podle Vás nejdůležitější?
- Kolik času si myslíte, že budeme potřebovat na to, aby se Vám to povedlo?
- To mě těší, že na tom chcete zapracovat tak rychle. Spíš jsem měla na mysli, kdy se to objeví skutečně ve všech hovorech.

8. ZÁVĚR

- Podle toho co jsme slyšeli, je vidět, že Vaše hovory jsou pěkné, a věřím, že když se zaměříme na to, na čem jsme se dohodli, že to bude ještě lepší.
- Splnila dnešní ZV Vaše očekávání?
- Je ještě něco s čím bych Vám mohla pomoci? Co vás zajímá?

9. PODĚKOVÁNÍ ZA ČAS, ZA SPOLUPRÁCI

- Udělejte si teď třeba krátkou přestávku a nechte si to projít hlavou.

Konečný pocit ze zpětné vazby je ovlivněn mírou schopnosti supervizora tuto vazbu vést. Velmi důležitá je příprava, promyšlení způsobu komunikace s konkrétním operátorem a připravená argumentace. Případné rozpaky na straně operátora můžeme rozptýlit neformální konverzací, nabídnutím občerstvení apod. Role supervizora spočívá při zpětné vazbě především v kladení vhodných otázek, čímž se zabrání pouhému mentování a monologu.

Mějte na paměti, že zpětná vazba je popisná, nikoli hodnotící. Není cílem operátora hodnotit, nýbrž poskytnout mu podporu v oblastech, ve kterých se chce zlepšit.

V případě zlepšení zpětných vazeb může společnost přistoupit například k motivačním rozhovorům konaným každé čtvrtletí. Ty mohou sloužit k prodiskutování problémů, nalezení jejich řešení, k definici cílů pro příští kvartál roku apod. Absolvovali by je všichni operátoři bez výjimky.

Dalším typem poskytované zpětné vazby mohou být vědomostní testy po každém produktovém školení.

3.4.1 Návrh formuláře na zpětnou vazbu

Operátory nestačí při jejich práci jen pozorovat. Proto, aby dosáhli žádoucích výsledků, sestavila jsem formulář hodnocení. Ten zahrnuje požadavky v kategoriích a minimalizuje subjektivní hodnocení. Obsahuje také identifikační údaje o hovoru, takže je možné se k němu kdykoli vrátit.

Nejlépe dvakrát měsíčně by se měl supervizor věnovat svým operátorům a poskytovat jim zpětné vazby. Samozřejmě s ohledem na aktuální situaci, na počet operátorů apod. Ty mají za cíl zlepšit komunikační dovednosti a navíc jsou podkladem pro odměňování operátorů. Pracovní body či cíle zpětné vazby stanoví další postup při práci operátora. Pracovníci jsou tak seznámeni s požadavky a ví, jak mají pracovat.

- Nechte pracovníka, ať si sám navrhne možná řešení.
- Shodněte se a vyslovte termín, kdy si ověříte účinnost zpětné vazby a pokrok.
- Oceňte pracovníka za úspěchy.

Zde uvádím jednoduchý návrh formuláře pro zpětnou vazbu:

Tab. 26: Formulář pro zpětnou vazbu

Rozbor nahrávky		Poznámky
PLUS	MÍNUS	
		Pracovní body, cíle zpětné vazby

3.5 Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků

3.5.1 Zřízení emailové schránky

Tímto mám na mysli zřízení jednoduché formy emailové schránky nebo připomínkového formuláře, dostupného na internetových stránkách společnosti. Do budoucna také společnost může uvažovat o vystavení podobného dotazníků k porovnání výsledků po zavedení mnou navrženým opatření na zlepšení.

Zřízení emailové schránky pro dotazy a připomínky je velmi levný způsob. Na reakce klientů je ovšem potřeba rychle a pohotově reagovat, maximálně do druhého dne a snažit se případné problémy okamžitě řešit. Společnost by také měla aktivně hledat zákazníky, kteří si stěžují.

Jsou známy důvody, proč si zákazníci společností nestěžují:

- Jsou přesvědčeni, že jim to nepomůže.
- Nechtějí obtěžovat.
- Mohou jednoduše přejít ke konkurenci.
- Stěžovat si je těžké a časově náročné.

Z tohoto je patrné, že způsoby sdělování námitek, reklamací či stížností ze strany zákazníků je nezbytné učinit co možná nejvíce anonymními. Jedině tak má společnost šanci, dozvědět se o jejích slabých místech a možných hrozbách.

3.5.2 Zavedení zpětného volání

Jak bylo zjišťováno u otázky číslo 11 a 12, většina klientů je velmi nespokojená s čekací dobou na lince. Při otázce na čekací dobu většina klientů uvedla, že raději zavěsila, než by čekala na lince, navíc s vědomím, že se nemusejí vůbec dočkat. Tento výsledek hodnotím jako vysoce rizikový a ve fázi realizace bude mít jistě vysokou prioritu.

Řešení spatřuji v zavedení zpětného volání klientům, kteří čekali například 3 a více minut. Po uplynutí této doby by se klientovi ozval automatický záznamník, kterému by nahlásili údaje a také například preferovanou dobu volání. Pro klienty mající přístup na internet by zde byla možnost zadat své jméno, telefonní číslo, případně číslo smlouvy (pro lepší identifikaci) na webové stránky společnosti. Ta by jej následně v co nejkratším čase kontaktovala.

Kombinací samoobslužného systému a tzv. „živého“ operátora se zlepší využívání zákaznické linky. Operátoři již nebudou muset vyřizovat rutinní hovory, budou se moct věnovat specifičtějším dotazům. Efektivita jejich práce tak prokazatelně stoupne. Co naopak klesne, budou náklady společnosti, neboť mnoho dotazů si klienti vyřídí sami a to tehdy, kdy to vyhovuje jim samotným. Společnost tím získá značnou konkurenční výhodu.

Klienti by tak díky tomuto návrhu získali pocit, že společnosti na nich záleží, i přesto, že se v danou chvíli spojené nezdařilo a nebylo tedy možné zjistit důvody volání a vyřešit klientovu situaci.

3.5.3 Odesílání upomínkových sms zpráv

U otázky číslo 7 měli klienti možnost vyjádřit se k preferované výhodě k jejich úvěru. Z celkových 318 respondentů uvedlo 94 respondentů, že by uvítali zasílání informačních sms zpráv v případě prodlení splátky.

Technicky v tomto nevidím problém, neboť dlužné smlouvy jsou v současné době po prodlení splátky generovány a „nalévány“ do modulu vymáhání, tzn., že na ty smlouvy by odešla informační sms o dluhu. Pro tuto možnost je ovšem potřeba znát mobilní číslo klienta a také provádět jeho aktualizaci. Tuto aktualizaci například mohou provádět sami operátoři a to u příchozích hovorů. Pokud bude zákazník volat z jiného čísla, než které uvedl do úvěrové smlouvy, operátor jej požádá o kontrolu a aktualizaci údajů. Mimo jiné aktualizace dat a oznamování změn je jednou z povinností klientů, bohužel většinou ignorovanou.

Těchto sms zpráv lze využít také pro zaslání údajů potřebných pro platbu, pokud se například dohodneme s klientem, který nemá možnost si tyto údaje poznačit.

Vidím jako efektivnější a finančně i časově méně náročné poslání jedné textové zprávy s potřebnými údaji, než poté muset klienta znovu upomínat. Mnohdy je mu to už i trapné a hledá tak nejrůznější výmluvy. Tím se ovšem také snižuje jeho ochota dluh opravdu uhradit.

3.5.4 Rozšíření počtu operátorů

Z dotazníků vyplynula kapacitní přetíženost call centra a tedy neefektivní práce operátorů. Řešení vidím v přijmutí čtyř nových operátorů, čímž by vzniklo více prostoru pro volající zákazníky.

Společnost si musí uvědomit důležitost přístupu orientovaného na zákazníka. Předpokladem je samozřejmě kvalitní technika, která ovšem musí jít „ruku v ruce“ s bezchybnou telefonní komunikací. Chování zaměstnanců musí předčít očekávání klientů. Ti se pak rádi ke stejné společnosti vrátí, případně se o tuto zkušenost podělí se svými známými.

4. REALIZACE NÁVRHŮ

Mnou navržená realizace návrhů vychází z vyhodnocení praktických poznatků a z finanční náročnosti jednotlivých návrhů.

Osobou, která má pravomoc výstupy mé práce realizovat je vedoucí oddělení tele-marketingu. Práce mu poskytne návod, jak dosáhnout lepších výsledků.

Co se týče časové náročnosti, spočívá v nastudování mnou navrženého postupu a především v proškolení operátorů ať již v oblasti komunikace nebo na nový systém. Společnosti tím vzniknou u jednoho z návrhů pouze minimální náklady, u ostatních už je finanční náročnost větší. Ovšem po zavedení těchto návrhů a počátečních vstupních investicích, ona sama ušetří čas i náklady.

Pokud firma přijme za své a bude postupovat podle mnou navrženého postupu, dosáhne lepších výsledků, respektive zisku, jelikož jí pomůže ušetřit na nákladech a času. Přínos tedy bude okamžitý.

Hlavní je stanovit si u návrhů na zlepšení priority a poté na základě jejich hodnot sestavit plán realizace.

4.1 Rozšíření stávajícího počtu operátorů

Přetíženost linky může mít dvě příčiny. Za prvé, společnost chce ušetřit a proto nezaměstnává dostatečný počet operátorů. Druhým důvodem může být neadekvátní školení těchto operátorů, následkem čehož jim poté odbavování hovorů trvá příliš dlouho. Společnost by si měla dát za cíl dodržování pravidla zvaného 80:20, tzn. přijmout 80% hovorů do 20 vteřin.

Pokud by společnost chtěla zlepšit či alespoň snížit nespokojenost klientů, vyplývající z dotazníkového šetření, může rozšířit stávající kapacitu call centra. Klienti chtějí komunikovat v dobu, kterou si sami zvolí. Při větším počtu operátorů je ovšem také nutné počítat s vyššími náklady.

4.1.1 Provozní náklady call centra

Při rozhodování o rozšíření call centra je třeba zvážit oblasti, jako jsou délka trvání telemarketingového projektu, kapacita firemních prostor, finanční možnosti, potenciál pro výběr operátorů, velikost cílové skupiny, počet klientů či přenos informací.

Je tedy nutné zvážit, zda se vyplatí najmout nové operátory a nakoupit zařízení. Rozhodují zajisté i finanční možnosti společnosti, neboť jde o značné náklady, jejichž neodborné snížení by mělo neblahý vliv na kvalitu celého call centra.

Provozní náklady call centra zahrnují:

- Platy operátorů
- Investiční náklady (PC, software, nábytek, telefonní linka)
- Školení operátorů
- Telekomunikační poplatky, přístup na internet

Mzdové náklady na jednoho operátora:

- Hrubá mzda: **20.000 Kč**
- Prémie k základní mzdě: **4.000 Kč**

Investiční náklady:

- Stolní počítač, software: **14.500 Kč**
- Telefonní stanice, náhlavní sada: **2.000 Kč**

Školení:

- proškolení v oblasti komunikace, námitek, zvládání stresu apod.: **5.000 Kč** na jednoho operátora

Tato různě zaměřená školení doporučuji absolvovat operátory každého čtvrt roku, alespoň tedy v prvním roce jejich pracovního poměru. Dále bude záležet na jejich zlepšení v těchto oblastech a na zvážení jejich supervizora.

Roční náklady na školení jednoho operátora: $5.000 \times 4 = \mathbf{20.000 \text{ Kč}}$

Celkové roční náklady na jednoho operátora: $60.500 \times 12 = \mathbf{726.000 \text{ Kč}}$

Celkové roční náklady na čtyři operátory: $726.000 \times 4 = \mathbf{\underline{2.904.000 \text{ Kč}}}$

Náklady call centra pro 4 nové operátory budou tedy měsíčně činit zhruba 242.000 Kč měsíčně. Tato cena zahrnuje cca 4000 příchozích hovorů a telekomunikační poplatky. Pracovní doba je 8 hodin denně při 5 pracovních dnech týdně.

4.1.2 Kvalifikační požadavky na operátora

- SŠ vzdělání
- znalost práce na PC
- výborné komunikační dovednosti a vyjadřovací schopnosti
- odolnost proti stresu
- samostatnost, vyrovnanost
- schopnost asertivního jednání
- schopnost efektivního naslouchání
- zákaznické cítění
- vstřícný přístup
- přesnost, pečlivost a spolehlivost
- časová flexibilita a ochota pracovat na směny
- schopnost a ochotu neustále se učit, chuť se zdokonalovat
- praxe na obdobné pozici (call centrum, zákaznický servis) výhodou

4.1.3 Náplň práce operátora

- komunikace a řešení pohledávek se zákazníky po telefonu
- vedení a evidence dokumentace
- zpracování hovorů od klientů a obchodních zástupců
- zapisování údajů, důsledné předávání informací
- administrativní činnost související s chodem call centra
- provádění úprav v klientské databázi a její aktualizace
- vyřizování emailové komunikace
- poskytování informací o produktech a službách společnosti
- efektivně naslouchat potřebám a přáním klientů
- identifikovat obchodní potenciál klientů a nabízet jim vhodné služby a produkty
- dále rozšiřovat své schopnosti a dovednosti vyřizování zákaznických požadavků
- odpovídání zákaznických dotazů

4.2 Zveřejňování výsledků na nástěnce

Tento návrh si nevyžádá téměř žádné náklady. Počáteční náklady jsou nulové, jelikož na pracovišti již nástěnka je, pouze je málo využívána.

Vyvěšování měsíčních výsledků bude mít na starosti supervizor, kterému tým o mnoho víc práce nepřibude. Jediné náklady, které přibudou, jsou náklady na tisk těchto vyhodnocení, což je částka vzhledem k velikosti call centra téměř zanedbatelná.

Ke zvýšení motivace operátorů a jejich pracovních výkonů navrhuji nejlepším třem dát za jejich pracovní úsilí ceny. Takovými cenami může být například lístek do kina, poukaz na masáž, poukaz na večeři, sleva do obchodů apod. Co se týče nákladů, budu počítat s takovýmto odměňováním každý měsíc. Společnost poté vyhodnotí dosažené výsledky po zavedení tohoto návrhu a případně frekvenci odměn pozmění například na čtvrtletní.

Ceny pro tři nejlepší:

- 1. místo – poukaz na večeři pro 2 osoby
- 2. místo – poukaz na masáž
- 3. místo – 2 vstupenky do kina

Náklady na tyto ceny:

- Večere pro 2 osoby – **500 Kč**
- Poukaz na masáž – **400 Kč**
- 2 vstupenky do kina – **318 Kč**

Celkové roční náklady na odměny tří operátorů: $1.218 \times 12 = \underline{\underline{14.616 \text{ Kč}}}$

4.3 Zpětné volání klientům, odesílání informačních sms

Tyto dva návrhy jsem pro účely vyčíslení finanční náročnosti spojilo nyní v jednu podkapitolu, jelikož náklady u obou jsou obdobné. Jde o náklady telefonního operátora, který poskytuje společnosti XYZ služby v oblasti telekomunikací a náklady související s implementací příslušného softwaru.

Pro tuto práci je potřeba vyhradit dva operátory. Jednoho pro účely vyřizování zpětných volání a druhého pro odesílání informačních sms. Tito pracovníci by převzali část práce call centra, což by vedlo k uvolnění operátorů a zákaznické linky.

Tento návrh zajistí, že i v případě vytíženosti telefonní linky, naváže společnost s klientem kontakt a pokusí se mu vyhovět a pomoci. Na trhu je, pro tuto potřebu, dostupných mnoho softwarů, které zabezpečí nahrání informací, ukládání a následnou správu těchto hovorů. Klienti, na které se tak „nedostalo“ nebo prostě nechtěli čekat na lince tak nahrají svůj požadavek, své identifikační údaje a preferovanou dobu zpětného zavolání. Operátoři si pomocí softwaru vyfiltrují hovory podle jednotlivých parametrů nebo jejich kombinace. Navíc díky propojení s interním systémem Systém ABC si operátor snadno najde veškeré informace o klientovi ještě před samotným hovorem. Tento systém rovněž umožní pohodlné odesílání informačních sms klientům. V případě upozornění na dluh si operátor dlužné smlouvy vyfiltruje ze systému Systém ABC, konkrétně z modulu Vymáhání.

Mzdové náklady na jednoho operátora:

- Hrubá mzda: **20.000 Kč**
- Prémie k základní mzdě: **4.000 Kč**

Investiční náklady:

- Stolní počítač, software: **14.500 Kč**
- Telefonní stanice, náhlavní sada: **2.000 Kč**

Cena softwaru pro 2 počítače a telefony: $23.750 \times 2 = 47.500 \text{ Kč}$

Implementace softwaru: $17.500 \times 2 = 35.000 \text{ Kč}$

Roční náklady na školení operátora pro zpětná volání: **20.000 Kč**

Celkové roční náklady na operátora pro zpětná volání: **1.221.000 Kč**

Celkové roční náklady na operátora pro odesílání sms: **957.000 Kč**

Náklady na operátora pro odesílání sms jsou sníženy o 20.000 Kč na školení v oblasti komunikace a o 2.000 Kč na telefonní stanici a náhlavní soupravu, které nejsou, na rozdíl od nákladů na operátora pro zpětná volání, potřeba.

Celkové roční náklady na dva operátory: **2.178.000 Kč**

4.3.1 Výhody

- Snadnost a rychlost vyhledávání hovorů
- Menší vytíženost zákaznické linky
- Menší přetíženost operátorů
- Přesnější odpovědi, více informací
- Větší spokojenost klientů

4.3.2 Nevýhody

- Vysoké počáteční náklady
- Zaškolení operátorů na nový systém
- Zákazník neobdrží informaci bezprostředně po zavolání
- Psychické vypětí
- Špatná spolupráce s ostatními odděleními

4.4 Zavedení emailové schránky

Pro účely zvýšení spokojenosti zákazníků a také ke zjištění jejich názorů bude sloužit emailová schránka, jejíž adresa bude umístěná na internetových stránkách společnosti. Ke zjištění spokojenosti, případně k porovnání výsledků z tohoto průzkumu, lze využít například jednoduchého vyplňovacího formuláře umístěného rovněž na internetu. Uvedení tohoto návrhu do praxe by mělo na starosti IT oddělení, takže by to nebylo časově ani technicky náročné. U tohoto návrhu počítám pouze s minimálními náklady se zavedením. Ovšem musím počítat s náklady na pracovníka, který bude mít fungování této schránky na starosti. Respektive jeho hlavní činností bude vyřizování případných dotazů a předávání podnětů příslušným oddělením. Pro tuto činnost bude prozatím vyčleněn jeden pracovník, při velkém pracovním vytížení by se počet pracovníků zvýšil.

Mzdové náklady na jednoho pracovníka:

- Hrubá mzda: **24.000 Kč**

Investiční náklady:

- Stolní počítač, software: **14.500 Kč**

Celkové roční náklady na jednoho pracovníka: $38.500 \times 12 = \underline{\underline{462.000 \text{ Kč}}}$

Rozšíření počtu operátorů	=	2.904.000 Kč
Výsledky na nástěnce	=	14.616 Kč
Zpětné volání, odesílání sms	=	2.178.000 Kč
Emailová schránka	=	462.000 Kč
Celkové náklady	=	<u>5.558.616 Kč</u>

5. STANOVENÍ PRIORIT NÁVRHŮ

Z výše uvedených finančních nákladů vyplývá, že nejvyšší podíl na celkových nákladech má návrh na rozšíření počtu operátorů a na druhém místě je návrh na zavedení zpětného volání a odesílání sms. Ovšem vzhledem ke kritickým výsledkům analýzy, příkládám těmto dvěma návrhům velký důraz.

5.1 Priorita 1 - Zavedení zpětného volání a odesílání sms

Tento návrh řeší jednak přetíženost zákaznické linky, a tedy možnost se vůbec do společnosti dovolat, a jednak také řeší požadavek klientů na upozornění o prodlení na jejich úvěrových smlouvách. Celkem 30 % respondentů se v dotazníku vyjádřilo, že by uvítali právě tuto výhodu.

Jelikož návrh na „Zavedení zpětného volání a odesílání sms“ zvýší spokojenost zákazníků, sníží přetíženost zákaznické linky a prohloubí vztahy s klienty, příkládám tomuto návrhu největší váhu. Dalším důvodem pro nejvyšší prioritu tohoto návrhu jsou také náklady, které jsou o 726 tis. Kč nižší, než u návrhu „Rozšíření počtu operátorů“.

5.2 Priorita 2 - Rozšíření počtu operátorů

I tento návrh, stejně jako předchozí, řeší kapacitu call centra a přetížení zákaznické linky. Stávající kapacitní přetížení operátorů je příčinou nespokojenosti klientů, kteří musejí dlouho čekat na zákaznické lince. To se může projevit i na zisku společnosti, pokud by se tito klienti stali bývalými a přešli ke konkurenci. Zákaznická linka je jediný prostředek ke komunikaci se společností a je nezbytná při zjišťování informací a řešení problémů.

Rozšíření počtu operátorů povede ke snížení tohoto přetížení a zároveň prohloubí a utuží vztahy se zákazníky.

Protože náklady na tento návrh jsou vyšší než na zpětná volání a odesílání sms a jelikož tento návrh neřeší požadavek ohledně preferované výhody klientů, odsunuji tento návrh na druhé místo.

5.3 Priorita 3 - Výsledky na nástěnce

Zveřejňování měsíčních výsledků jednotlivých operátorů zvýší jejich motivaci a tím i zkvalitní výkony celého call centra.

Tento návrh má vůbec nejnižší náklady v porovnání s návrhy ostatními. Tato bezesporu velká výhoda by mohla být důvodem k upřednostnění oproti ostatním návrhům, ovšem společnost musí prioritně optimalizovat kapacitu call centra a přetížení zákaznické linky. Jelikož již předchozí dva návrhy směřují k optimalizaci kapacity call centra a snižují vytiženost linky, tak návrh „Uveřejňování výsledků na nástěnce“ posunují na třetí místo.

5.4 Priorita 4 – Emailová schránka

Pomocí emailové schránky může společnost v budoucnu zjišťovat názory a připomínky zákazníků jednoduchou a levnou formou. Časově ani technicky není tento návrh náročný, spočívá pouze v aktivaci schránky pod vybraným jménem například `pripominky@xyz.cz`. Je ale otázkou, na kolik budou klienti ochotni tyto své komentáře společnosti napsat. Navíc přínos tohoto návrhu nebude okamžitý.

To jsou důvody, proč tento návrh dávám až na čtvrté, tedy poslední místo. Dalším atributem jsou také náklady, které jsou sice nižší oproti návrhům ostatním, ale vyšší než v případě zveřejňování výsledků operátorů na nástěnce.

ZÁVĚR

Kvůli velkému množství produktů na trhu hrozí zahlcení zákazníka informacemi, ve kterých se není schopen orientovat. Všeobecné povědomí o značce se tak stává významnou obchodní výhodou. Právě telemarketing je jeden z velmi účinných prostředků, kterými lze docílit vzniku a zlepšování všeobecného povědomí.

Cílem diplomové práce bylo nalézt takový postup, který povede ke zvýšení efektivity zákaznické linky a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Samotnému výzkumu předchází teoretická část, jež má za úkol objasnit danou problematiku telemarketingu, detailněji popisuje call centrum a operátora call centra. Další částí diplomové práce je charakteristika společnosti XYZ, jejích produktů a prodejních kanálů. Stěžejní částí mé diplomové práce je analýza zkoumající spokojenost klientů s komunikací prostřednictvím zákaznické linky a s přístupem operátorů. Nástrojem této analýzy je dotazníkové šetření, díky kterému jsem zjistila kritické faktory, které by společnost měla optimalizovat. K těmto negativním výsledkům patří nízká kapacita call centra, dlouhá čekací doba na zákaznické lince a nízká profesionalita operátorů související s jejich motivací. V praktické části jsem se dále zaměřila na požadavky pro práci operátora a na analýzu volání v rámci jednotlivých směn. Z provedené analýzy volání vyplynul návrh na uskutečňování odchozích hovorů v odpoledních či spíše večerních hodinách. Podkladové informace jsem získala ve spolupráci s jednou z největších úvěrových společností, navíc disponující call centrem, v České republice, a to se společností XYZ.

Výstupem dotazníkového výzkumu jsou již zmíněné kritické faktory, ze kterých vyplynuly konkrétní návrhy na zlepšení. Prvním návrhem je zavedení zpětného volání klientům, kteří se nedovolali na zákaznickou linku a odesílání upozorňovacích sms klientům v prodlení či informačních sms s údaji pro úhradu dlužných splátek. Cílem tohoto návrhu je implementace příslušného softwaru a přijmutí dvou nových operátorů. Výsledkem bude lepší využívání zákaznické linky, efektivnější práce operátorů a také pocit klientů, že společnosti na nich záleží. Dalším návrhem je rozšíření počtu operátorů. Cílem návrhu je přijetí čtyř nových operátorů. Výsledkem bude menší vytíženost stávajících operátorů. Oba tyto návrhy souvisejí s kapacitou call centra, respektive s jejím pře-

tížením, a s dlouhou čekací dobou na zákaznické lince. Třetí návrh souvisí se zvýšením motivace operátorů. Respondenti se v dotazníku vyjádřili k vystupování operátorů vcelku negativně. Řešení ve zdokonalení jejich práce vidím v uveřejňování výsledků na nástěnce. Díky tomu by měli porovnání svých výsledků s ostatními kolegy a sami by tak mohli identifikovat oblast, ve které vidí prostor pro zlepšení. Výsledkem bude, že operátoři se budou cítit součástí celého týmu, uvědomí si svoji cenu a získají tak chuť k další práci. Předmětem posledního návrhu je zřízení emailové schránky pro účely zvýšení spokojenosti zákazníků a také ke zjištění jejich názorů.

Diplomová práce dále obsahuje návrhy týkající se samotné práce operátorů, které jsem vytvořila na základě vlastních zkušeností s prací operátora i supervizora a na základě samotné praxe ve společnosti XYZ. Jde o návrhy týkající se úspěšného zvládnutí námitek, skriptu hovoru, poskytování zpětné vazby a také jsem definovala standardy hovorů, které doporučuji dodržovat.

Z průzkumu jasně vyplynulo, že klienty nezajímá pouze kvalita výrobku, ale především způsob, jakým s nimi společnost komunikuje.

Přetížení zákaznických linek je každodenní součástí provozu a není vždy možné jej odstranit. Příliš dlouhé čekací doby ale znatelně ovlivňují kvalitu servisu. Zákazník je nervózní a podrážděný a tak dochází k negaci dosaženého zlepšení komunikace s ním.

Zákazník si utváří dojem o celé společnosti pokaždé, když přijde do styku s jejím produktem, službou či operátory na lince.

Věřím, že mnou doporučené návrhy budou přínosem pro zákazníky i pro společnost samotnou a povedou ke spokojenosti zákazníků a ke konkurenční výhodě společnosti.

Tato práce není a ani nemůže být vyčerpávajícím popisem všech zvláštností, které s sebou telemarketing jako nástroj komunikace se zákazníkem a způsob prodeje přináší. Význam své práce vidím v tom, že poskytuje základní pohled na tuto problematiku a může být užitečným zdrojem informací pro společnost provozující zákaznické linky.

SEZNAM LITERATURY

a) monografické publikace:

- BERNE, E. *Co řeknete, až pozdravíte: transakční analýza životních scénářů*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny. 1997. 450 s. ISBN 80-7106-231-6.
- BIRCH, P. *Koučování*. 1. vyd. Brno: CP Books. 2005. 97 s. ISBN 80-251-0581-4.
- BUREŠ, I. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press. 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Grada. 2000. 200 s. ISBN 80-7226-301-3.
- FORET, M. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- FREEMANTLE, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: test kvality*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1996. 162 s. ISBN 80-85943-26-3.
- HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. 1992. 365 s. ISBN 80-85424-88-6.
- HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
- CHLEBOVSKÝ, V. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM): Tvorba koncepce a její implementace*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada. 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P. *Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
- MAITLAND, L. *Umění telefonovat*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2000. 110 s. ISBN 80-7226-350-1.
- PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.

RUD, O. P. *Data Mining: praktický průvodce dolováním dat pro efektivní prodej, cílený marketing a podporu zákazníků (CRM)*. Praha: Computer Press. 2001. 329 s. ISBN 80-7226-577-6.

SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. 222 s. ISBN 978-80-247-1536-0.

SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

WAGE, J. L. *Prodáváte po telefonu?! Ostrava: Montanex. 2000. 98 s. ISBN 80-7225-035-3.*

WHITMORE, J. *Koučování. Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1994. 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

WINTEROVÁ, Ch. *Prodej po telefonu, od prvního telefonátu k jistému zisku*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1997. 131 s. ISBN 80-85943-46-8.

b) zákony a vládní vyhlášky:

ZÁKON O OCHRANĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ. *Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů*.

c) internetové adresy:

SPIILKA, J. *Bude objem úvěrů pro domácnosti dále stoupat? – Trendy a predikce* [online]. Praha: Měšec.cz [cit. 21. 3. 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/bude-objem-uveru-pro-domacnosti-dale-stoupat-trendy-a-predikce/>>.

d) závěrečné práce:

ŠPICOVÁ, M. *Návrh postupu při prodeji prostřednictvím telemarketingu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 69 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Seznam příloh

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

studuji pátým rokem Podnikatelskou fakultu VUT v Brně a tento rok budu obhajovat diplomovou práci na téma „Telemarketing“. Chtěla bych Vás požádat o 5 minut času k vyplnění tohoto dotazníku, který je hlavním podkladem mé práce. Dotazník je zcela anonymní a skutečnosti v něm uvedené nebudou nikde zveřejněny.

Děkuji za Váš čas a ochotu, kterou jste věnoval/a vyplnění. Přeji hezký den.

1. Jaké je prosím Vaše pohlaví?

- ☐ žena
- ☐ muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- ☐ 18-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41- 50
- ☐ 51 a více

3. Jaká je Vaše profese?

- ☐ student
- ☐ zaměstnanec
- ☐ živnostník
- ☐ důchodce
- ☐ nezaměstnaný

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní
- ☐ vyučený/á
- ☐ středoškolské
- ☐ vysokoškolské

5. Splácíte v současné době jeden nebo více úvěrů?

- ☐ jeden
- ☐ dva a více

6. Jak hodnotíte výši Vaší měsíční splátky?

- ☐ nízká
- ☐ průměrná
- ☐ vysoká

7. Jakou výhodu v případě Vašeho úvěru byste uvítali?

- ☐ Možnost zvýšení úvěrového rámce
- ☐ Pravidelné zasílání poštovních poukázek
- ☐ Elektronické zasílání měsíčních výpisů
- ☐ Upozornění na dlužnou částku
- ☐ Osobní styk
- ☐ Bonusy za použití kreditní karty

8. Vítáte nabízení zboží a služeb po telefonu?

- ☐ Ne, vadí mně
- ☐ Nabídku si poslechnu, ale touto formou nenakupuji
- ☐ Vítám a zajímá mně

9. Jak vnímáte pojem telemarketing?

- ☐ Je to nepříjemné obtěžování
- ☐ Podvod, zlákávání zákazníků
- ☐ Reklama na výrobek nebo službu
- ☐ Způsob, jak nakupovat
- ☐ Nevím, o co se jedná

10. Jak často využíváte služeb zákaznické linky?

- ☐ 1x za týden
- ☐ 1x za 14 dní
- ☐ 1x za měsíc
- ☐ Jiné

11. Jak jste spokojen/á s čekací dobou na lince?

- ☐ Velmi nespokojen/á
- ☐ Spíše nespokojen/á
- ☐ Spokojen/á
- ☐ Velmi spokojen/á

12. Jak dlouho jste musel/a čekat na lince, než jste byl/a obsloužen/a?

- ☐ Méně než 3 minuty
- ☐ Méně než 5 minut
- ☐ Méně než 10 minut
- ☐ Nevydržel/a jsem a zavěsil/a

13. Jak jste spokojen/á s úrovní znalostí operátorů?

- ☐ Velmi nespokojen/á
- ☐ Spíše nespokojen/á
- ☐ Spokojen/á
- ☐ Velmi spokojen/á

14. Zodpověděl operátor všechny Vaše dotazy?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Z části

15. Byl výčet těchto informací dostatečný?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Z části

16. Poskytl Vám operátor i jiné potřebné informace?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevzpomínám si

17. Jaký je Váš celkový dojem z telefonického hovoru?

- ☐ Špatný
- ☐ Neutrální
- ☐ Spíše dobrý
- ☐ Výborný
- ☐ Profesionální

18. S čím jste byl/a nejméně spokojen/á v průběhu hovoru?

- ☐ Znalosti operátora
- ☐ Ochota naslouchat a odpovídat
- ☐ Vystupování operátora
- ☐ Způsob vedení hovoru
- ☐ Celkově spokojen/á