

# Obsah

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| O autorce . . . . .                                                | 9         |
| Předmluva . . . . .                                                | 11        |
| Slovo k čtenářům . . . . .                                         | 13        |
| <b>Kapitola 1</b>                                                  |           |
| <b>Úvod do telefonické komunikace . . . . .</b>                    | <b>15</b> |
| 1.1 Integrace call centra do organizační struktury firmy . . . . . | 19        |
| 1.2 Základní pilíře call centra . . . . .                          | 22        |
| 1.3 Parametry call centra . . . . .                                | 23        |
| 1.4 Základní pojmy telefonické komunikace . . . . .                | 26        |
| <b>Kapitola 2</b>                                                  |           |
| <b>Call centrum a lidé . . . . .</b>                               | <b>31</b> |
| 2.1 Personální složení call centra . . . . .                       | 32        |
| <b>Kapitola 3</b>                                                  |           |
| <b>Specifika telefonické komunikace . . . . .</b>                  | <b>43</b> |
| 3.1 Komunikační nástroje . . . . .                                 | 44        |
| 3.2 Vokální komunikace . . . . .                                   | 45        |
| 3.3 Naslouchání . . . . .                                          | 48        |
| 3.4 Verbální komunikace . . . . .                                  | 49        |
| 3.5 Nejčastější chyby . . . . .                                    | 58        |
| <b>Kapitola 4</b>                                                  |           |
| <b>Telemarketing . . . . .</b>                                     | <b>61</b> |
| 4.1 Základní členění . . . . .                                     | 62        |
| 4.2 Struktura telefonického rozhovoru . . . . .                    | 64        |
| 4.3 Pasivní telemarketing . . . . .                                | 66        |
| 4.4 Aktivní telemarketing . . . . .                                | 78        |

## Kapitola 5

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>Obtížné situace</b>      | <b>101</b> |
| 5.1 Agresivita              | 102        |
| 5.2 Pasivita                | 105        |
| 5.3 Manipulace              | 105        |
| 5.4 Další obtížné situace   | 107        |
| 5.5 Asertivita              | 108        |
| 5.6 Problémové typy klientů | 111        |

## Kapitola 6

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| <b>Specifické formy telefonních hovorů</b>     | <b>117</b> |
| 6.1 Welcome calls                              | 118        |
| 6.2 Follow-up hovory (následná péče o klienta) | 118        |
| 6.3 Retention calls                            | 119        |
| 6.4 Krizové hovory                             | 120        |
| 6.5 Komunikace s médii                         | 123        |

## Kapitola 7

|                                                  |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| <b>Vymáhání pohledávek</b>                       | <b>125</b> |
| 7.1 Specifika komunikace při vymáhání pohledávek | 128        |
| 7.2 Struktura vymáhacího hovoru                  | 129        |
| 7.3 Časté manipulace při vymáhání pohledávek     | 134        |
| 7.4 Lež a její projevy v telefonickém rozhovoru  | 138        |
| 7.5 Nevhodné reakce operátorů                    | 139        |

## Kapitola 8

|                                        |            |
|----------------------------------------|------------|
| <b>Výběr pracovníků do call centra</b> | <b>143</b> |
| 8.1 Postup při výběru uchazečů         | 145        |
| 8.2 Jádru výběrového řízení            | 146        |
| 8.3 Praktická ukázka metodiky          | 150        |

## Kapitola 9

|                                              |            |
|----------------------------------------------|------------|
| <b>Management v call centru</b>              | <b>157</b> |
| 9.1 Specifika manažerské práce v call centru | 158        |
| 9.2 Jak vést druhé?                          | 158        |
| 9.3 Motivace a hodnocení                     | 159        |
| 9.4 Adaptační proces                         | 168        |
| 9.5 Monitoring kvality                       | 169        |

|                                                 |            |
|-------------------------------------------------|------------|
| 9.6 Zpětná vazba (feedback)                     | 170        |
| 9.7 Koučování                                   | 176        |
| <b>Slovo závěrem</b>                            | <b>185</b> |
| <b>Slovník pojmů</b>                            | <b>187</b> |
| <b>Přílohy</b>                                  | <b>195</b> |
| Ukázka standardů komunikace                     | 196        |
| Skripty telefonních hovorů                      | 198        |
| Přepis telefonního hovoru a jeho analýza        | 203        |
| Hodnotící formuláře                             | 206        |
| Ukázka výstupu ze supervizní činnosti           | 209        |
| Ukázka popisu pracovní náplně supervizora       | 214        |
| Ukázka popisu pracovní náplně vedoucího provozu | 218        |
| Denní statistika hovorů                         | 220        |
| <b>Doporučená literatura</b>                    | <b>221</b> |