

Ú V O D

Většina lidí někdy zvedla telefon a na druhé straně slyšela cizí hlas, který jim něco nabízel, vysvětloval, omlouval se nebo se je snažil uklidnit. Někdy byl příjemný. Někdy otravný. Někdy působil jako člověk, který přesně ví, co dělá. A někdy jako někdo, kdo by v pozici operátora radši vůbec nebyl.

Jenže za tím hlasem vždycky někdo seděl. Člověk se sluchátky na hlavě, monitorem před sebou, tabulkou výkonu někde v systému a nadřízeným, který mohl přijít kdykoliv, zavolat si ho stranou, nebo si poslechnout jeho hovor. Někdy šlo o obyčejnou práci. Někdy o absurdní divadlo. A někdy o prostředí, ve kterém se člověk postupně naučil věci, které by možná raději neuměl.

Tahle kniha není odborná studie o call centrech. Není to ani návod, jak prodávat po telefonu. Je to osobní vzpomínka na několik let strávených na druhé straně linky v práci, do které jsem se dostal náhodou, několikrát z ní utekl a několikrát se do ní zase vrátil. Zjistil jsem přitom, že call centrum může být škola prodeje, divadlo moci, čekárna na lepší život i místo, kde se člověk naučí rozpoznat hranici mezi tím, co ještě vydrží, a tím, čím už nechce být.

V knize se objeví tři typy call center. **Cold calling** (nebo také studené kontakty), kde operátor volá lidem, kteří o kontakt předem

nepožádali. Práce s **lead**y, kde zákazník zanechal na webových stránkách telefonní číslo a firma se mu následně ozývá s nabídkou. A **infolinka**, kde už člověk většinou nic aktivně neprodává, ale řeší dotazy, problémy, reklamace a nálady lidí, kteří volají sami. Každý z těch světů funguje trochu jinak, ale jedno mají společné: člověk na druhé straně linky sedí se sluchátký na uších a je pořád člověk.

Všechny popsané situace vycházejí ze skutečných událostí. Pokud se jedná o domněnku nebo subjektivní interpretaci, je to u konkrétní situace vždy uvedeno. Jména postav byla z důvodu zachování anonymity změněna. Jde o tzv. klíčový román, v němž se nezobrazuje realita jako taková, ale je vystavěn na základě fikčního světa¹.

Jestli jste někdy položili telefon operátorovi uprostřed věty, možná vás po téhle knize bude o něco méně štvát. A jestli jste někdy na call centru pracovali, možná se v některých scénách poznáte víc, než byste sami chtěli.

1 **Fikční svět** je autonomní univerzum vytvořené autorem prostřednictvím textu. Řídí se vlastními vnitřními zákony, které autor určuje skrze tzv. formativní a selektivní operace. Může jít o mimesis (odraz reálného světa) nebo zcela autonomní světy (fantasy). Tyto světy jsou tvořeny skrze **entity** (postavy, objekty a specifické přírodní či fyzikální zákony) a **časoprostor** (jedinečná chronotopie a topologie prostředí). (Pozn. red.)

KAPITOLA 1.

HLEDÁ SE VLK Z WALL STREET

Zaměření společnosti: prodej akcií a dluhopisů

Typ call centra: cold calling

Délka úvazku: 4 měsíce

Období: leden 2017–květen 2017

OBLEK Z TANEČNÍCH

Když jsem během zkouškového období v prvním ročníku na VŠE v lednu 2017 definitivně pochopil, že vysokou školu dělat nebudu, začal jsem hledat práci. Ne ledajakou. Chtěl jsem vydělat slušné peníze a ideálně rychle. Představa, že budu několik let sbírat zkušenosti někde za dvacet tisíc měsíčně a čekat, až si mě někdo všimne a dá mi nabídku na práci snů, mě nelákala.

Jedno odpoledne jsem projížděl pracovní portály a mezi nekonečnými nabídkami administrativních pozic mě zaujal inzerát s názvem:

„Hledá se vlk z Wall Street.“²

Znělo to absurdně, a právě proto jsem si inzerát zobrazil.

Firma nabízela kompletní zaškolení, možnost pracovat i bez zkušeností a hlavně vysoké výdělků. Výše provizí se měla odvíjet od objemu peněz, které klient investuje.

Na jednadvacetiletého kluka, který měl víc ambicí než peněz, to fungovalo dokonale.

Pohovor probíhal v moderních prostorech, které měly člověku podsouvat pocit, že úspěch už je skoro hotová věc.

Přišel Dušan – můj budoucí nadřízený. Měl dobře padnoucí oblek. Na stole měl skoro demonstrativně položený nejnovější iPhone, klíčky od vozu značky Jaguar a koženou peněženku s vyraženými vlastními iniciálami. Sebejistotou člověka, který evidentně netrpí existenčními problémy, doslova přetékal.

Fixní mzda byla patnáct tisíc hrubého. Na první pohled směšné peníze.

Pak ale Dušan vytáhl provizní tabulku – tři až deset procent z uzavřeného objemu investic (jinými slovy: čím víc peněz klient zainvestuje, tím víc dostanu já).

Pamatuju si ten moment úplně přesně. Seděl jsem tam, koukal na ta čísla a v hlavě už utrácel peníze, které jsem ještě ani nevydělal.

Na kluka hladového po úspěchu působila Dušanova image člověka, který „to dokázal“, až podezřele dobře. Na nástupu jsme se domluvili hned na příští pondělí.

Dneska je mi při té představě trochu trapně, ale tehdy, oděn v obleku a obut v lakýrkách z tanečních, jsem si připadal jako někdo, komu právě začíná kariéra ve velkém byznysu.

2 Narážka na film *Vlk z Wall Street* (**The Wolf of Wall Street**, prem. 2013) v režii Martina Scorseseho, v hlavní roli s Leonardem DiCapriem. (Pozn. red.)



První den jsem přišel do práce a ptal se po Dušanovi, jenže Dušan tam nebyl.

Přivítal mě jeho kolega Martin.

Dal mi podepsat několik papírů. Nečetl jsem je. Předpokládal jsem, že jde o pracovní smlouvu, a podepsal všechno, co přede mě položil. Jak asi správně tušíte, nejednalo se o pracovní smlouvu, ale k tomu se ještě dostaneme.

Dostal jsem firemní telefon, místo u stolu a krátké vysvětlení pravidel.³

3 Volali jsme z mobilních telefonů, nešlo tedy o „klasické call centrum“, kde operátor sedí za počítačem a má sluchátko s mikrofonom. (Pozn. aut.)

Kanceláře se nacházely ve vyšším patře budovy s panoramatickým výhledem na Prahu. Hlavní open space⁴ zabíral přibližně polovinu celého patra a připomínal mi kanceláře z amerických filmů o burzovních makléřích. Na každém stole stál monitor a vedle něj tři plastové přihrádky plné kontaktů, poznámek a obchodních materiálů.

Všude kolem seděli lidé v košilích a sakách, telefonovali klientům a mezi hovory sledovali obrazovky počítačů. Zkušenější obchodníci ale u telefonátů často neseděli. Během prodejních hovorů přecházeli sem a tam po open space, gestikulovali a mluvili hlasitěji, než bylo nutné. Tehdy jsem měl pocit, že takhle vypadají lidé, kteří uzavírají velké obchody.

Po open space byly rozmístěny velké televizní obrazovky, na kterých nepřetržitě běžel kanál TV Bloomberg⁵ a přinášel aktuální informace z finančních trhů. TV Bloomberg měla ještě jednu důležitou roli, a sice dokreslovat atmosféru hovorů, protože to působilo vážně, když v pozadí znělo investiční zpravodajství v angličtině. Tehdy mi to všechno připadalo jako prostředí, ve kterém se uzavírají milionové obchody.

Moje školení netrvalo ani deset minut.

„První týden budeš jen volat ze seznamu kontaktů,“ řekl Martin a položil přede mě několik potištěných papírů, na kterých byly kontakty na potenciální klienty.

Žádný CRM systém⁶. Žádná databáze. Prostě papírový seznam telefonních čísel. V porovnání s tím, jak kanceláře působily na první dojem, se jednalo o posun v čase zpět – a to minimálně o deset let.

4 Velký otevřený pracovní prostor, sdílená kancelář bez příček. (Pozn. red.)

5 Televize Bloomberg je americká zpravodajská stanice zaměřená na globální byznys, finance, kapitálové trhy a ekonomiku. (Pozn. red.)

6 CRM (Customer Relationship Management) je software pro řízení vztahů se zákazníky. Centralizuje klientská data, historii komunikace i obchodní případy na jednom místě. Systém pomáhá automatizovat obchodní procesy a marketingové kampaně, čímž šetří čas týmu a zvyšuje prodeje. (Pozn. red.)



„Volej jen chlapům. Ženy neinvestují.“

První věta, kterou jsem si v nové práci zapamatoval.

„Když se klient zeptá, odkud máš jeho telefonní číslo, řekni, že z veřejně dostupné databáze.“

Jen jsem přikyvoval.

Pak přišel call skript⁷, jestli se tomu tak dá říkat.

„Dobrý den, u telefonu Robert Pelc ze společnosti XXX. Volám jen ohledně krátkého představení společnosti. Nechci zdržovat vás ani sebe, pošlu vám informace e-mailem. Na jaký e-mail je můžu poslat?“⁸

Když klient souhlasil, zadal jsem kontakt do systému a jedním kliknutím odeslal firemní prezentaci.

Když odmítl, měl jsem pokračovat.

„Je to nezávazné.“

„Zabere to minutu.“

7 V tomto případě šlo o určitý scénář telefonátu zákazníkovi. (Pozn. red.)

8 Této fázi prodeje se říká **Canvas**.

„Určitě vás to zaujme.“

První týden v nové práci spočíval v tom, že jsem osm hodin denně přesvědčoval cizí lidi, aby mi poskytli svůj e-mail.

A tehdy mi to připadalo úplně normální.

Následovala fáze druhá, jejíž call skript zněl takto:

„Dobrý den, u telefonu Robert Pelc ze společnosti XXX. Možná si vzpomínáte, byli jsme spolu v kontaktu ohledně představení společnosti, měl jste prostor si e-mail prohlédnout? Nevadí, jen ve zkratce – zabýváme se obchodováním na světových trzích. Bohužel v současné době žádnou zajímavou obchodní příležitost nemám, ale rád bych se s vámi nezávazně domluvil, že vám dám vědět, až se objeví zajímavá příležitost.“⁹

Cílem nebylo nic vysvětlit.

Cílem bylo dostat člověka do situace, kdy řekne, že si to nechá projít hlavou, nebo že je možné si zavolat později, a to stačilo.

Klient souhlasil s tím, že si „někdy zavoláme, až bude příležitost“.

Ve skutečnosti to znamenalo, že byl zařazený do systému.

Nešlo ale o to klientovi obchod nabídnout hned – důvěryhodněji působilo, když mezi prvním kontaktem a konkrétní nabídkou uplynul nějaký čas. I když příležitost k obchodování byla samozřejmě neustále.

Na třetí fázi prodeje už žádný univerzální call skript neexistoval, protože každá „obchodní příležitost“ měla vlastní. Jednou jsme prodávali intervenci České národní banky, příště akcie Instagramu a jindy zase komoditu nikl.¹⁰

9 Druhé fázi prodeje se říká **Antisale** (kontakt bez úmyslu prodat) slang.

10 Třetí fázi se říká anglicky **Sale** (prodej) slang.

VZOROVÝ CALL SKRIPT NA PRODEJ NIKLU

Pro znázornění příkládám jeden z call skriptů. Týkal se investice do niklu.

Podle instrukcí vedení jsme měli klienta během hovoru opakovaně oslovovat jménem. Dušan tvrdil, že jde o psychologický efekt, protože člověk lépe reaguje, když slyší své vlastní jméno.

Call skript vypadal přibližně takto:

„Robert Pelc u telefonu ze společnosti XXX, já vás zdravím.“

(Po této větě bylo podle Dušana nutné mlčet a počkat, až klient zareaguje. Klidně několik vteřin.)

„Pane Nováku, jestli si vzpomínáte, hovořili jsme spolu před nějakou dobou a já jsem vám slíbil, že až budu mít nějakou skvělou obchodní příležitost, tak se vám ozvu. Pane Nováku, říká vám něco nikl?“

(Klient většinou odpověděl, že jde o kov.)

„Pane Nováku, víte, ve které zemi na světě se těží nejvíce niklu?“

(Klient obvykle tipoval Rusko nebo Čínu.)

„Pane Nováku, nejste daleko, ale jsou to Filipíny. Těží se tam téměř čtyřicet procent světové produkce niklu. Co kdybych vám řekl, že filipínská ministryně životního prostředí nedávno oznámila omezení těžby o osmdesát procent? Co myslíte, že to udělá s cenou niklu na světových trzích?“

Pokud klient projevil zájem, pokračovalo se dál. Následovala registrace a domluva ohledně výše investice.

Z dnešního pohledu mě na tom nejvíc fascinuje jedna věc – nikl se na naší investiční platformě samostatně koupit nedal.

Klientům jsme sice telefonovali s příběhem o niklu a vývoji jeho ceny, ale samotný nikl nebylo možné prostřednictvím platformy obchodovat.

VYNDEJ SI TU HLAVU Z TÝ PRDELE

Vzhledem k tomu, že mi Zbynda lidsky nesedl a monotónnost práce mě po čase přestala bavit, začal jsem se poohlížet po jiném zaměstnání.

Na jednu stranu jsem na to šel poměrně chytře. Pohovory jsem si plánoval na dopoledne v týdnech, kdy jsem měl odpolední směny. Na stranu druhou jsem nebyl dost chytrý na to, abych si to nechal pro sebe.

Se svým tajemstvím jsem se svěřil několika kolegům.

Dodnes si nemyslím, že se to dostalo ven jejich vinou. Většina z nich totiž měla své vlastní tajemství. Také přišli na fintu, jak plnit cíle pomocí nedokonalosti v systému, o které jsem psal v předchozí kapitole. Na rozdíl ode mě to ale dělali hlavně proto, aby si finančně přilepšili.

Zbynda byl mezitím čím dál podrážděnější.

Pravidelně si mě bral do zasedačky na schůzky jeden na jednoho a snažil se mi vysvětlit, že neplním očekávání.

„Je normální, že můžeš mít blbej den,“ říkal.

[Blbým dnem myslel třeba sedm prodaných produktů.]

„Ale jednou, dvakrát do měsíce. Ty ho máš dvakrát týdně.“

„Zbyndo, máš pravdu, že neplním každý den. Ale když si spočítáme průměr, vychází mi 8,5 prodeje denně. Takže cíl vlastně lehce přeplňuji.“

„Mě nezajímá průměr. Pro mě je důležitý, abys plnil každý den.“

Mlčel jsem.

„Bobe, a co tvoje nečinnost²⁰? Třicet pět procent času za směnu?“

20 Nečinnost – ukazatel sledující dobu, kdy operátor nevede hovor, nevytáčí nové číslo a zároveň nemá v systému nastavenou přestávku. Jedná se tedy o čas, kdy je přihlášený k práci, ale nevykonává žádnou aktivitu související s obsluhou hovorů. (Pozn. aut.)

„Zbyňdo, důležitější přece je, že prodám průměrně 8,5 produktů denně. Cíl je osm. Tak co řešíš? A i kdybych měl nečinnost jen dvacet pět procent, ještě to neznamená, že budu efektivnější. To, že si míň odpočinu, automaticky neznamená, že prodám víc.“

Přiznávám, že v té větě bylo víc ironie než snahy najít společnou řeč. Tehdy jsem jeho neustálé připomínky a schůzky jeden na jednoho vnímal jako zbytečnou kritiku, nátlak a ztrátu mého času, kdy jsem mohl prodávat. Obíral mě o čas, ve kterém bych mohl mít úspěšné prodeje a splnit jeho vytoužený cíl.

Zbyňda se naštvál a pronesl větu, která mě fascinuje dodnes. Když mám špatný den, vzpomenu si na ni a hned je mi líp.

„Vyndej si tu hlavu z tý prdele a začni prodávat sám sebe²¹!“



21 Spojením „začni prodávat sám sebe“ Zbyňda myslel, že mám používat více ice breakerů vůči zákazníkům – více se zákazníci vtipkovat a popovídat si s nimi o něčem běžném (tzv. small talk). (Pozn. aut.)

Problém byl, že Zbynda nepatřil mezi lidi, kteří by působili přirozeně autoritativně. Na vážnosti mu nepřidával tekoucí pot kvůli nefunkční klimatizaci ani chybějící přední zub.

A právě ve chvíli, kdy se mě snažil přesvědčit, abych si vyndal hlavu z prdele, působil tak komicky, že jsem propadl nezastavitelnému záchvatu smíchu.

Doslova jsem se mu smál do obličeje.

„Cože? Já jsem ti k smíchu?“

To situaci nijak nezlepšilo.

Spíš naopak – můj smích ji ještě zesílil.

Zbynda se nadechl a vydal zvuk, který si pamatuji dodnes. Začal někde v hlubokých basech a skončil téměř v tenoru, jako by se právě rozezpíval před koncertem.

„Vrrrrrr!“

S odstupem času musím uznat, že Zbynda nebyl ani zlý, ani hloupý člověk. Problém byl spíš v tom, že se chtěl kamarádit až příliš brzy, což moje psychika kvůli negativním zkušenostem z minulosti kategoricky odmítala.

Jeho tlak na výsledky byl nejspíš důsledkem cílů, které mu nastavil Admirál. A podle toho, jak jsem Admirála poznal, bych se vůbec nedivil, kdyby byl Zbynda pod úplně stejným tlakem, jaký se pak snažil přenášet na nás. Tehdy jsem to vnímal jako zbytečnou buzeraci.

Jenže čím víc na mě tlačil, tím víc mě utvrzoval v přesvědčení, že je čas odejít.

V tu chvíli jsem si vzpomněl na inzerát „Hledá se komunikační superhrdina“.

Postupně jsem začínal chápat, co tím firma myslela. Komunikační superhrdina byl člověk, který dokázal prodávat, plnit cíle a současně snášet neustálý tlak, výčitky a kontrolu, aniž by se zvedl a odešel.

PAN MRKVIČKA

Když už mluvím o zákaznících, kteří se nám zapsali do paměti, musím dodat jednu důležitou věc. Ne všichni byli jako pan Vyhnal. Existovali i oblíbení zákazníci. A jedním z nich byl pan Mrkvička.

Pan Mrkvička byl podle hlasu starší pán z jižní Moravy. Jemně šišlal, mluvil klidně a byl schopen zavolat na linku i několikrát denně, jen atmosféra, jakou v průběhu hovoru nastavil, byla úplně jiná než u pana Vyhnala. Ondra na něj sice pravidelně nadával, že není normální, ale já jsem pana Mrkvičku vnímal úplně jinak. Byl to zákazník, který neřval, neurážel, neponižoval a nevysvětloval operátorovi, že musí ze zákona okamžitě přepojit nadřízeného. Už tím se v našem prostředí řadil mezi nadstandardně příjemné lidi.

Pan Mrkvička měl jednu velkou zálibu. Rádia. Volal nám a chtěl doporučit rádio. My jsme samozřejmě nebyli odborníci na produkty, e-shopy jich mají často statisíce, ti největší dokonce nižší jednotky milionů druhů. Vždy si nechal vytvořit objednávku na dobírku. Nedalo mi to a časem jsem se ze zvědavosti na jeho zákaznický účet podíval. K mému překvapení si drtivou většinu objednávek opravdu vyzvedl. Dodnes nechápu, co dělal s desítkami rádií, která si objednal. Možná byl sběratel. Možná je rozdával rodině. Možná měl doma každou místnost naladěnou na jinou stanici.

Nevím.

Vím jen to, že pan Mrkvička a rádia k sobě patřili podobně jako Mas a zrušená zpětná vazba.

Když mi zazvonil telefon a na obrazovce se objevila karta pana Mrkvičky, zdravil jsem ho jménem:

„U telefonu Bob ze společnosti e-shop, dobrý den, pane Mrkvičko. S čím vám mohu pomoci?“

Vybrali jsme společně nějaké rádio, pan Mrkvička poděkoval a zavěsil. Někdy jsem ale za pár minut slyšel, jak někdo z kolegů vedle mě vybírá se zákazníkem rádio, a bylo mi jasné, že na devadesát devět procent mluví právě s panem Mrkvičkou. Byly to zvláště příjemné telefonáty. Ne rychlé, ne efektivní, často ani úplně logické, ale příjemné.



Když pan Mrkvička jednoho dne usoudil, že má rádií dost, přešel na cédéčka. Jenže pozor. To, že byl starší, neznamenal, že chtěl vážnou hudbu, dechovku nebo cokoli, co prodávají v tele-shoppingu na kanálech, které člověk omylem zapne při hledání večerních zpráv. Pan Mrkvička chtěl pop. Později hip hop.

Problém byl v tom, že náš e-shop neměl zrovna široký sortiment CD. Po relativně krátké době měl pan Mrkvička všechno, co ho zajímalo. To ho ale samozřejmě nezastavilo v tom, aby volal dál a poptával další hudbu.

Často to probíhalo podobně.

„Co třeba Rihanna?“ zeptal jsem se a začal mu vyjmenovávat všechna alba, která jsme měli v nabídce.

„To už mám,“ odpověděl pan Mrkvička.

Stejnou odpověď jsem dostal na Madonnu, Beyoncé i Davida Guettu. Zkusil jsem mu nabídnout i české interprety, ale pan Mrkvička mě rychle zastavil.

„To nechci. Chci nějakou cizinu.“

Nakonec jsme většinou vybrali nějakého interpreta, kterého neznal nikdo z nás, ale pan Mrkvička byl spokojený.

A to bylo hlavní.

Druhý den pan Mrkvička zavolał znovu. Tentokrát hovor zvedl David, který pana Mrkvičku neměl úplně v oblibě. I když byl David jinak klidás, na pana Mrkvičku neměl nervy. Časem si vytvořil jednoduchou taktiku. Když mu do telefonu řekl:

„Omlouvám se, nerozumím, můžete to zopakovat?“

Pan Mrkvička většinou beze slova zavěsil a zavolał znovu. A dovolal se mně.

Tentokrát sháněl hiphopové CD. Na všechno, co jsem mu nabídl, odpověděl, že už má. Zkusil jsem tedy vytáhnout trumf z rukávu.

„Pane Mrkvičko, co Kali? Znáte ho?“

„A to je cizina?“

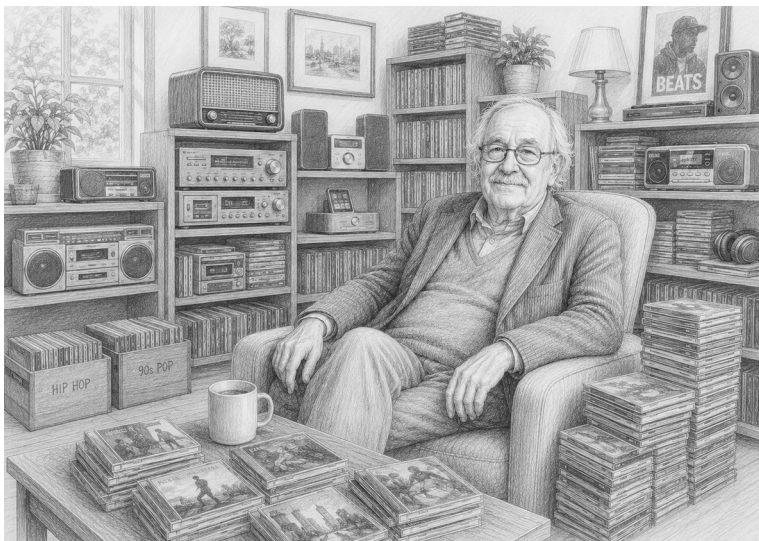
„Ano. To je Slovák.“

„Tak to ne. Já chci skutečnou cizinu.“

Tak jsme se rozloučili, protože všechno ostatní už pan Mrkvička buď měl, nebo nechtěl.

Asi za týden se mi dovolal znovu. Opět jsme prošli všechna CD. Já už si pamatoval vše, co má, takže jsem mu toho moc nenabízel. Nakonec jsem dodal:

„Pane Mrkvičko, je mi líto, ale vy už všechno máte. My bohužel nenaskladňujeme nová CD tak často, a jak jsme spolu usoudi-



li minulý týden, už jsme vám nabídli prakticky všechno. České a slovenské interprety nechcete.”

Pan Mrkvička se zarazil.

„Já jsem minulý týden nevolal.”

„Pane Mrkvičko, volal jste. Já si vás pamatuji. Vy jste můj oblíbený zákazník a vás si pamatuji.”

„To jsem asi nebyl já.”

Trochu jsem znejistěl, tak jsem se podíval do jeho historie hovorů, kde na mě svítilo přes čtyřicet přijatých hovorů.

„Byl jste to vy. Vidím to v historii a všechno jsme spolu probrali.”

Rozloučili jsme se. A asi za pět minut jsem slyšel, jak kolegyně vedle mě zvedla telefon a začala s někým řešit cédéčka.

Byl to pan Mrkvička.

Pan Mrkvička byl skvělý úkaz. Měl jsem ho rád a rád jsem s ním mluvil. Když jsem se jednou podíval do jeho historie objednávek

a začal počítat, zjistil jsem, že jen za dopravu a dobírečné utratil ročně kolem dvaceti tisíc korun.

Nevím, kolik měl doma rádií.

Nevím, kolik měl doma cédéček.

Ale vím, že kdyby existovala věrnostní karta pro zákazníky, kteří udržují e-shop při životě jen pomocí dobírky, pan Mrkvička by měl platinovou.