

BOK

9-10/2019
(33)

Biuletyn Obsługi Klienta

**Kolejna edycja
Akademii Jakości
Contact Center**

**Marketerze –
czy nadal jesteś w grze?**



Biuletyn Obsługi Klienta

Głównym graczem rynkowym staje się coraz częściej klient. Powoduje to zmiany w sposobie działania wielu firm i upowszechnianie narzędzi służących podnoszeniu jakości współpracy z nabywcami i użytkownikami produktów i usług.

BOK to periodyk branżowy środowiska zajmującego się profesjonalnie zagadnieniami związanymi ze sprzedażą, obsługą, wsparciem, serwisem oraz rozpatrywaniem reklamacji i skarg klientów.

W biuletynie poruszane są następujące zagadnienia:

- określanie znaczenia obsługi klienta w strategiach firm
- tworzenie efektywnych modeli biznesu z uwzględnieniem roli klienta
- przygotowanie do sprzedaży i przedsprzedaż
- sposoby docierania do klienta
- badania jakości świadczenia usług sprzedażowych i posprzedażowych
- techniki negocjacyjne i sprzedażowe w obsłudze klienta
- relacyjność i utrzymywanie kontaktów z nabywcami i użytkownikami
- efektywność wykorzystywania narzędzi obsługi i narzędzi wsparcia obsługi
- narzędzia i sposoby przyspieszania edukacji zawodowej
- twarze rynku customer experience w kraju i na świecie
- ciekawe opisy strategii i modeli biznesowych na świecie
- benchmarki na rynku CX i CEM
- nowości w dziedzinie oceny personelu pracowniczego i menedżerskiego w branży CX
- aktualności ze świata obsługi klienta.

Wydawcą Biuletynu Obsługi Klienta są



CCMS•WYDAWNICTWA

Spis treści

3. Tytułem wstępu...

4. Kolejny sezon Akademii Jakości CC

6. Tradycja i nowoczesność w call center i nie tylko...

8. 11. edycja Forum Marketingu Zintegrowanego. Marketerze – czy nadal jesteś w grze?

10. Główne elementy strategii CX-CEM



Szanowni Państwo,

Przełom kolejnych kwartałów, to najczęściej czas, kiedy firmy przystępują do tworzenia planów działania na kolejny rok. Analizują wykorzystanie budżetów i weryfikują skuteczność tworzenia i użycia celowych, zaplanowanych wcześniej wydatków. Oceniają i usprawniają metody działania. Piszemy o tym co roku, a teraz jedynie przypominamy, w jak ważny okres działania firmy wkraczamy.

Ten numer poświęcamy także zagadnieniom robotyzacji w ramach zagadnienia Akademia Jakości CC, organizowanego po raz kolejny przez Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB. Dyskusja na temat roli jaką robotyka chce odegrać w naszych działaniach biznesowych, powinna dotyczyć nie pytania czy to nastąpi, bo wszyscy jesteśmy pewni tego, że oczywiście tak, tylko w jakich formach i w obliczu jakich przesłanek jej rola w działaniach biznesowych będzie rosła i jakiej dynamiki zastosowań możemy i powinniśmy się spodziewać. Jedno jest jednak pewne – człowieka w całości nie da się niczym zastąpić, gdyż zawsze będzie istniała rzesza użytkowników, dla której kontakt z człowiekiem będzie nieodzowny. Będziemy o tym, także pisać w kolejnych naszych wydaniach.

Drugi temat, na który chcemy zwrócić uwagę, to rola i znaczenie nowoczesnego marketingu w działaniach branży CX-CEM, a także w działaniach działów pracujących z wykorzystaniem technologii call center, która stale i z nieprzygasającą dynamiką skutecznie ewoluuje. Godna polecenia jest także wypowiedź pani Moniki Jezierskiej na temat tradycji i nowoczesności w stosowanych, dedykowanych poszczególnym branżom technologiach.

Ostatnim tematem, który polecamy w bieżącej edycji są dywagacje specjalisty na temat roli, przyjmowanych przez personel zarządzający strategii działania i ich bezpośredniego wpływu na jakość pracy personelu operacyjnego. W wielu organizacjach, istniejący dysonans poznawczy i łatwo zauważalny brak jednoznacznego zrozumienia natury realizowanego przez firmę biznesu, ciągle istnieje i spowalnia możliwy rozwój firm.

Na koniec uprzedzamy także o zmianie formuły wydawania naszego biuletynu w zbliżającym się 2020 roku. Będziemy jeszcze bardziej i skuteczniej współdziałać z potencjalnymi, partnerami biznesowymi szerokiego grona naszych czytelników.

Sylwester Kućmierowski

CX-BOK

Biuletyn Obsługi Klienta

CX-BOK jest miesięcznikiem branżowym środowiska zajmującego się profesjonalnie zagadnieniami związanymi ze sprzedażą, obsługą, wsparciem, serwisem oraz rozpatrywaniem reklamacji i skarg klientów.

Kontakt do redakcji

CX-BOK@customercare.com.pl

tel. +48 519 07 0 0 03

customercare.com.pl/wydawnictwaccms

facebook.com/BOK.customercare/

Prenumerata:

<http://customercare.com.pl/biuletyn/>

Zespół redakcyjny

Sylwester Kućmierowski
Robert Waker
Natalia Sokal

Zespół autorów

Sylwester Kućmierowski
Robert Waker
Piotr Merkel
Jakub Trochim

Nakład: 2440 egz.

Sekretariat Wydawnictw

tel. +48 519 070 003

Komunikacja Marketingowa i Reklama

CX-BOK@customercare.com.pl

tel. +48 519 07 0 0 03

Zdjęcia i ilustracje:

Pixabay, Unsplash, Fotolia by Adobe, materiały własne i nadesłane przez rozmówców.

Pierwsze spotkanie nowego cyklu Akademii Jakości CC za nami!

Organizator – Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB, zaprosiło prelegentów i uczestników do biurowca Warsaw Spire przy Placu Europejskim 1 w Warszawie

Jednym z wiodących tematów pierwszego spotkania w nowym cyklu był temat wykorzystania nowych rozwiązań technologicznych, w tym wykorzystywania sztucznej inteligencji (AI). Pytanie, czy ludzie zastąpią Boty i czy to się opłaca? - nadal stanowi poważny problem zarządcy. Bo jeśli tak, to kiedy to nastąpi? To zagadnienie poruszył w swoim wystąpieniu Piotr Wójcik, CTO Alfavox.

Jeśli udział sztucznej inteligencji ma zastąpić „tradycyjną” obsługę przez konsultantów, to należy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jest to zgodne z oczekiwaniami klientów. To do ich potrzeb dostawcy usług powinni dopasować ofertę i sposób jej sprzedaży, a później obsługi. No to pytanie odpowiada częściowo badanie przeprowadzone przez PWC, w którym pytano klientów o chęć kontaktu z człowiekiem vs z robotem. Okazuje się, że kontakt z „żywym” konsultantem preferują w ponad 80% klienci z

takich krajów jak Niemcy, USA czy Australia. Na drugim biegunie mamy natomiast takie kraje jak Japonia (53%), Chiny (66%) i Brazylia (68%). To nadal przewaga przedkładania kontaktu z człowiekiem nad kontakt z robotem, jednakże ten trend, zdaniem specjalistów mówi o coraz większej akceptacji kontaktów ze sztuczną inteligencją. Pozostaje oczywiście pytanie o koszty, opłacalność, a w konsekwencji także o miejsca pracy dla dotychczasowych konsultantów.

Zdaniem specjalistów na pytanie ilu konsultantów trzeba będzie zwolnić, jeśli zdecydujemy się na sztuczną inteligencję jest niewłaściwie postawione. Można bowiem zastanowić się i spytać: do jakich zadań można ich skierować, aby zwiększyć efektywność całej organizacji. Być może są rzeczy, których do tej pory nie robiliśmy, bo po prostu nie miał kto tego robić?

W trakcie spotkania poruszono także m.in. kwestię badań rynku polskiej branży outsourcingu cc. Ten temat omówił dr Roman Gurbiel z CCTRAINING.

Podstawowymi celami tego badania jest uzyskanie całościowego obrazu branży CC w Polsce, zidentyfikowanie kluczowych trendów, głównych wyzwań i problemów, a w konsekwencji udostępnienie branży CC narzędzia do zanonimizowanego benchmarkingu operacyjnego (KPI)



Piotr Wójcik, CTO Alfavox

Technologia to nie tylko sztuczna inteligencja. To także szereg rozwiązań, które nie zastępują, ale efektywnie wspomagają codzienną pracę konsultantów. Na ten temat wypowiadał się Andrzej Wiśniewski z firmy Kontel. Czy słuchawki, którymi posługują się konsultanci mogą czymś nas zaskoczyć? Okazuje się, że tak. W nowoczesnych słuchawkach nagłownych stale wprowadzane są liczne modyfikacje w zakresie redukcji szumów, ergonomii czy inteligentnego przekazywania odpowiednich komunikatów (bez udziału konsultanta) na temat charakteru prowadzenia rozmowy, czasu itp. To wszystko po to, aby konsultant mógł efektywniej zajmować się tym co w pierwszej kolejności należy do jego obowiązków – bieżącą obsługą klientów.



Andrzej Wiśniewski, KONTTEL

Swego rodzaju odskocznią od tematyki technologicznej było wystąpienie Grzegorza Pięciaka z Simio Polska, który wypowiedział się na temat pobudzania aspiracji konsultantów na potrzeby rekrutacji wewnętrznej. To autorski projekt szkoleniowy Simio, którego celem było zainteresowanie i zaangażowanie pracowników w swój własny rozwój. Projekt praktycznie bezkosztowy, bo przeprowadzony własnymi siłami i co najważniejsze taki, który przyniósł organizacji oczekiwany efekt. Warto dodać, że dzięki niemu Simio zostało zwycięzcą konkursu Złota Słuchawka 2019 w kategorii „Wewnętrzne doskonalenie organizacji cc”.



Grzegorz Pięciak, Simio Polska

Tematyka i prelegenci spotkania w ramach Akademii Jakości CC. Warszawa Spire, 26 września 2019

- Management summary badania polskiej branży outsourcing cc, dr Roman Gurbiel CCTRAINING Szkolenia & Doradztwo, opiekun naukowy badania
- Wirtualni konsultanci - czy to się opłaca? Na co zwrócić uwagę wybierając technologię? Case Study Alfavox, Piotr Wójcik, CTO Alfavox
- Akademia liderów - pobudzanie aspiracji konsultantów na potrzeby rekrutacji wewnętrznej. Zwycięzca konkursu Złota Słuchawka 2019 w kategorii Wewnętrzne doskonalenie organizacji cc, Grzegorz Pięciak, Simio Polska
- Niech każda rozmowa ma znaczenie. Osiągnięcia technologii w świetle oczekiwań klienta i zarządzania jakością kampanii CC. Case study Poly i marki Plantronics, Andrzej Wiśniewski, Kontel
- Jak zwiększyć zysk poprzez precyzyjne zarządzanie jakością obsługi klienta poprzez CC? Piotr Wójcik, Alfavox
- Wyzwania: technologia wspierająca rozproszone struktury contact center, Robert Wasiak, Wolters Kluwer

Robert Waker

Tradycja i nowoczesność w call center

Jednym z ważniejszych aspektów, które muszą brać pod uwagę inżynierowie i designerzy podczas projektowania sprzętu elektronicznego, to dostosowanie funkcjonalności urządzenia do różnych stylów pracy. Jest to niełatwe zadanie, gdyż użytkownicy różnią się między sobą preferencjami, nawykami, a część z nich ma tak głęboko zakorzenione przyzwyczajenia, że wszelkie nowinki technologiczne zamiast ułatwiać, utrudniałyby im codzienną pracę.



Monika Jezierska, Kierownik Działu Promocji



Przykładem urządzenia, pozwalającym na łączenie nowoczesnych rozwiązań technologicznych z indywidualnymi preferencjami użytkowników, jest nowość w ofercie firmy KONTEL – Elara 60. Jest to innowacyjne narzędzie pozwalające na integrację smartfona z biurowym, stacjonarnym trybem pracy. Wystarczy połączyć smartfon z urządzeniem Elara 60, aby rozszerzyć jego funkcje o korzystanie ze słuchawek nagłownych, trybu głośnomówiącego oraz ręcznej, tradycyjnej słuchawki telefonu. Elarę 60 zaprojektowano tak, aby integracja tego urządzenia ze smartfonem dała użytkownikowi poczucie pracy z tradycyjnym telefonem stacjonarnym takim, do którego wiele osób jest przyzwyczajonych. Od telefonu, zwłaszcza tego, którym posługujemy się w pracy biurowej, oczekujemy przecież często fizycznej, numerycznej klawiatury, stabilnej, wyprofilowanej podstawki i obudowy z wbudowanym wyświetlaczem. Elara 60 to także lepszej jakości głośnik. Zalety dobrego dźwięku docenią zwłaszcza ci użytkownicy, którzy często korzystają z trybu głośnomówiącego. W zależności od stylu pracy i potrzeb użytkownika Elara 60 może współpracować ze słuchawkami nagłownymi np. Voyager Focus UC lub Blackiwre 5220. Taka konfiguracja pozwala użytkownikowi, zwłaszcza jeśli jest nim konsultant call center, komfortowo prowadzić nawet najdłuższe rozmowy. W części przeznaczony na dokowanie smartfona Elara posiada moduł ładowarki indukcyjnej, która utrzyma przystosowany do tego typu ładowania smartfon „przy życiu”, także w trakcie wielogodzinnej, pracy.

Dla kogo jest przeznaczona Elara 60? Jest to urządzenie, które na pewno spotka się z zainteresowaniem np. konsultantów call center, którzy na skutek zmieniających się trendów stali się wyznawcami teorii „mobile first”, ale mają nadal sentyment do stacjonarnego trybu pracy. Może to być także dobra propozycja dla wielu innych pracowników biurowych, którzy dzięki zastosowaniu tego urządzenia mogą zyskać, w zależności od swoich

preferencji, większą wygodę w pracy przy biurku.

Przy okazji warto też wspomnieć o nowych zestawach słuchawkowych, które znajdują się w ofercie firmy KONTEL: DECT od Plantronics (Poly) – modelach Savi 8210 na jedno ucho i 8220 na dwoje uszu, które zastępują dobrze znane pracownikom centrów obsługi klienta modele Savi 710 i 720.

Czym charakteryzują się nowe zestawy i co je wyróżnia? Najważniejsze cechy to:

- Blokowanie hałasów otoczenia poprzez wbudowaną technologię ANC (Active Noise Cancelling) – dostępne w modelu na dwoje uszu.

- Bardziej komfortowe nauszники.
- Większy zasięg do 180 m.
- Dłuższy czas rozmów – do 13 godzin.
- Mikrofon z redukcją szumów otoczenia, który w unikalny sposób wytnie rozmowy toczące się obok. Poufność jest bowiem jedną z najważniejszych wartości charakteryzujących każde dobre call center.

Autorem prezentacji nowości firmy KONTEL jest Monika Jezierska, Kierownik Działu Promocji Sprzedaży



Marketerze – czy nadal jesteś w grze?



Forum Marketingu Zintegrowanego ma w tym roku już 11 edycję. Jakie były początki Forum i sama idea jego powstania?

Forum od samego początku było zaplanowane jako spotkanie, na którym marketerzy dzielą się swoimi doświadczeniami. Hasło „marketerzy dla marketerów”, choć pojawiło się w opisie konferencji dopiero niedawno, było wpisane w jego ideę od samego początku. Drugi element, który od pierwszej edycji pozostał niezmienny to chęć prezentacji szczegółów najciekawszych kampanii marketingu zintegrowanego zrealizowanych na naszym rynku. Z biegiem czasu zmieniał się klucz i metoda wyboru case’ów, ale idea, żeby pokazywać marketingowe *best practice* przyświecała projektowi od samego początku i okazała się właściwa.

Jak przebiegała do tej pory ewolucja tego projektu? Co zmieniało się w formule jego organizacji?

Pierwsza edycja Forum odbyła się ponad 10 lat temu. W czasach obecnej dynamiki zmian na świecie, postaw konsumenckich, dostępnych technologii i sposobów komunikacji międzyludzkiej i społecznej, to głęboka przepaść.

Zakres treści prezentowanych na Forum, to chyba element, który zmienił się najbardziej.

Jeśli chodzi zaś o formułę, to początkowo Forum było jednodniowym spotkaniem managerów odpowiedzialnych za marketing firm i dopiero od roku 2013 przeszliśmy na formułę dwudniową. Mniej więcej w tym samym czasie do modelu zakładającego prezentację najciekawszych rynkowych case studies dołożony został element „inspiracji”. Od kilku edycji FMZ ma taką właśnie formułę: pierwszy dzień to dzień case’ów i narzędzi – wiedzę pozyskaną z tego dnia marketerzy mogą w praktyce zacząć stosować właściwie od razu. Drugi dzień to dzień inspiracji i rozwoju osobistego – to pretekst i przestrzeń na wybiegnięcie myślami w przyszłość marketingu, a także naszą osobistą. Pozostawienie na chwilę codziennej marketingowej „bieżączki” i dyskusji o zmianach i tym, co czeka nas w nadchodzącym czasie.

Jak przebiega dobór prelegentów/firm, które występują na Forum? Skąd wiadomo, że to właśnie te projekty były najbardziej inspirujące/intrygujące? Czy wynika to także z niezależnej oceny adresatów/klientów, do których przecież te kampanie są adresowane?

Kluczową rolę w doborze prelegentów i treści prezentowanych na FMZ odgrywa Rada Programowa, która gwarantuje, że zawartość merytoryczna naszego wydarzenia jest najwyższej jakości. W skład Rady wchodzi branżowi eksperci, dla których, tak samo jak dla nas – stowarzyszenia branżowego, istotny jest rozwój całego rynku, kompetencji wszystkich działających na nim osób i organizacji oraz promocja najwyższych standardów.

Podczas spotkań Rady jej członkowie omawiają i analizują kampanie zrealizowane w Polsce przez różne marki, np. te które zostały nagrodzone w konkursie Golden Arrow i spośród nich wybierają najciekawsze,

najgłośniejsze i te, które przyniosły wymierne efekty. Dzięki rozbudowanej sieci kontaktów branżowych i posiadanej wiedzy zarówno my jako organizator, jak i Rada Programowa mamy dostęp do naprawdę najciekawszych projektów i kampanii, spośród których wybranie tych kilkunastu najbardziej inspirujących jest zazwyczaj prawdziwym wyzwaniem.

Marketerze – czy nadal jesteś w grze? – Skąd takie właśnie hasło 11. edycji Forum?

Hasło przewodnie wydarzenia ustalamy zawsze w konsultacji z Radą Programową, której członkowie doskonale rozumieją bieżące wyzwania stojące przed marketerami. W trakcie dyskusji o tym, co jest na rynku aktualnie ważne zawsze przygotowują nam hasło, które w krótki, intrygujący sposób określa główne założenia programowe Forum.

W tym roku hasło odnosi się przede wszystkim do ogromu wiedzy, którą musi posiadać współczesny marketer, żeby działać skutecznie i być konkurencyjnym. Wiedzy o coraz dynami-

czniej zmieniających się postawach społecznych, trendach, o narzędziach i technologiach, które są coraz bardziej skomplikowane. „Bycie w grze” współczesnego marketera to wcale nie taka prosta i oczywista sprawa, jakby chciało się wierzyć.

Z drugiej strony, nasze hasło wprost odnosi się do bardzo popularnego ostatnio, wykorzystywania różnorodnych elementów gier w działaniach firm – w tym oczywiście w obszarze marketingu. Grywalizacja, to z pewnością jeden z rynkowych trendów, więc my także przygotowaliśmy dla uczestników Forum pewną niespodziankę związaną z tym zagadnieniem.

Wypowiedzi na temat Forum Marketingu Zintegrowanego udzielali przedstawiciele SMB: Wioletta Pakieła, Koordynator Projektu i Marcin Sosnowski, Dyrektor Obszaru Contact Center.

red.



Marketerze - czy nadal jesteś w grze?

5-6 listopada 2019
Hotel Gromada Centrum
Warszawa



Główne elementy strategii CX-CEM

Wraz upływem lat, od chwili uwolnienia zasad funkcjonowania gospodarki rynkowej w miejsce gospodarki centralnie sterowanej przez organy państwa, nabywamy coraz więcej świadomości na temat jej sfer: sfery planowania i sfery metodyki realizacji celów w organizacji. Nie są to jedyne, ważne sfery ale te dwie wymienione w znaczący sposób determinują funkcjonowanie struktur wewnętrznych każdej firmy, zwłaszcza na polach *customer service* i *customer experience management*.

Te dwa istotne terminy odpowiadają za to, w jaki sposób organizacja planuje, realizuje i wykorzystuje zdobytą wiedzę o oczekiwaniach i ocenach firmy odczuwanych i deklarowanych przez klienta i użytkownika, w zakresie jej usług i produktów.

Pomimo tego, że w obszarach CX-CEM (*customer experience* i *customer experience management*) poruszam się swobodnie już od prawie trzydziestu lat, ciągle dostrzegam u swoich klientów olbrzymie niedostatki w rozumieniu tego, co i jak powinno być realizowane w organizacji, by biznesowy sukces firmy był niezagrożony i wystarczająco efektywny.

Pierwszą i często najważniejszą przyczyną jest jakość strategicznego i operacyjnego zarządzania organizacją.

Pamiętam dyskusje na forum biznesu sprzed kilku lat, kiedy w dosyć szerokim gronie zastanawialiśmy się dlaczego w zarządach firm, tak często brakuje przedstawicieli właśnie tego, od-klienckiego oblicza biznesu. Są tam zwykle szefowie ds. sprzedaży, produkcji, marketingu, finansów, ds. operacyjnego zarządzania, a nie ma często przedstawiciela ds. współpracy z klientem. Winny temu najczęściej jest sposób zarządzania organizacją. Nacisk kładziony na finanse i produkcję (wynikające z takiego, od-produktowego rozumienia biznesu) jest wynikiem zbyt płytkiej edukacji marketingowej współczesnych menedżerów. Nieustanna weryfikacja przepływów pieniężnych i skupianie się na cechach usług i produktów, które można skutecznie i szybko udoskonalić powodują,

że idea rozumienia marketingu (runku i wpływu rynku na rozwój firmy) pozostaje ciągle na poziomie określonym w latach 70. ubiegłego wieku, czyli co najwyżej na zasadach **4P**. Dzisiaj ten stan marketingowej edukacji określa się mianem **Marketing 1.0** i w swojej czystej postaci jest stosowany jedynie do nauczania podstaw mechanizmów rynkowych w szkolnictwie zawodowym, na kierunkach studiów związanych z zarządzaniem. Bardzo, bardzo często do wspaniałych, dużych i chełpiących się znaczącą pozycją na rynku firm, liderów w swojej branży, nie dotarła jeszcze idea zmodyfikowanego marketingu do poziomu **Marketing 2.0** czyli marketingu klienta, nie mówiąc już o **Marketingu 3.0**, czyli marketingu wartości, który dzisiaj jest stawiany za modelowy i oczekiwany. A ten właśnie marketing, zwraca większą uwagę na relacje, przepływy informacyjne, wyznawane wartości przez klienta, na media, i na działania oraz ich efekty przesunięte w czasie, ale uwzględniające parametr **CSR** (społeczna odpowiedzialność biznesu).

Nie ma w tym nic dziwnego, albowiem marketing zmienia swoje oblicze pod wpływem generowania coraz to nowych potrzeb klienta. Nie tylko tych materialnych, funkcjonalnych, ale także etycznych i społecznych.

O jakich elementach strategii powinniśmy dzisiaj pamiętać?

Ja, ze swojego punktu widzenia, powiedziałbym, że kluczem sukcesu jest, by była ona prosta, jasna i realna. Prosta, by każdy pracownik był w stanie rozumieć zagadnienia na które, w swojej pracy może i powinien mieć wpływ. By każdy był w stanie odczuć to, jak istotną rolę społeczną spełnia organizacja, w życiu której uczestniczymy my, pracownicy. By była ona (sama strategia i elementy jej realizacji) jasna czyli niezagmatwana, funkcjonująca w oparciu o kilka (im mniej tym lepiej) cech i wartości o charakterze nadrzędnym. I nie jest to łatwe. Bolączką współczesności jest to, że zarządy firm chcą wyznawać tyle ważnych zasad, że pracownicy nie są nawet w stanie ich spamię-

tać ani tym bardziej, zrozumieć mechanizmu ich wspólnego oddziaływania na otaczającą rzeczywistość. Dwie, góra cztery cechy powinny opisywać generalne zasady/cele przyjęte przez firmę w ramach strategii i realizowane jako zaaprobowany plan marketingowego działania. Nie kilkanaście i nie kilkadziesiąt. Małe kilka. I cechy te nie mogą pozostawać względem siebie w jakimkolwiek konflikcie. Najtańsi, najmiłsi, najlepsi, najszybsi. Tego nie da się tego połączyć. W celu zobrazowania tych trudności, najczęściej pokazuje się mechanizm trójkąta sprzedażowego, gdzie poszczególne jego wierzchołki odpowiadają następującym cechom: najtaniej, najszybciej, najlepiej. Każde z dwóch mają szansę w dużym stopniu być spełnione, przy założeniu, że trzeci na pewno spełniony nie będzie. Można być najszybszym i najlepszym ale na pewno nie dochowa się parametru najtańszego. Można być najtańszym i najlepszym ale na pewno realizacja nie będzie mogła być natychmiastowa, i można być najszybszym i najtańszym, ale o jakości (najlepszy) w takiej sytuacji należy zapomnieć. Zarządy chcą by wszystkie te cechy były spełniane jednocześnie, a tego się zrobić nie da. Ktoś, kto zapewnia, że jest to możliwe jest hochsztaplerem (gdy obiecuje niemożliwe, bez zmiany istniejącej „technologii postępowania”).

Z obsługą klienta jest podobnie. Możemy chcieć być najtańsi, ale nigdy nie będziemy przy tym traktowani jako najlepsi, a często także jako najszybsi, itd.

Jako kolejna ilustracja posłuży mi odniesienie się do akwizycyjnego modelu sprzedaży. Ten nigdy nie będzie zakładał nawiązania dobrych relacji z klientem/użytkownikiem. W tym modelu istotne jest sprzedać tu i teraz i zniknąć, nie dając sposobności na reklamowanie usługi lub produktu. Czy chcemy swoją sprzedaż skupić na realizacji celu dalekosiężnego, na wypracowaniu modelu stabilnego, przewidywalnego i wymagającego ciągłej pracy nad udoskonalaniem działania? Czy chcemy zrealizować zysk chwilowy tu i teraz, zakładając że przyszły miesiąc to nie kontynuacja, a zupełnie inny etap w życiu firmy? Czy chcemy klientowi służyć (pomocą) czy go... sprytnie wykorzystać (wykorzystać jego niewiedzę i chwilowe słabości)?

Strategia typu: chcemy być najlepsi jest najczęściej spotykaną. Ale czy wnosi ona jakąkolwiek wartość dla organizacji? Bo co to znaczy najlepsi? Chcemy sprzedawać najwięcej czy pozbyć się jakichkolwiek reklamacji w związku z istniejącymi zasadami oferowania wyłącznie tego, czego klient w rzeczywistości potrzebuje? A może chodzi o to, by opinia z rynku (badania rynkowe i ankietowanie) pokazywały chwilowy, najwyższy (spośród naszej konkurencji) wskaźnik akceptowania firmy przez klienta?

Tworzenie strategii działania nie jest łatwe. Wyznaczanie celów dla organizacji i dla grup pracowników, także nie jest łatwe. Ale bez ich poprawnej definicji i zrozumiałej przez wszystkich zainteresowanych artykulacji, nie da się zbudować sprawnie funkcjonujących zespołów roboczych. Nie da się i już.

Trywializując te rozważania musimy nawiązać też do sfery HR w organizacji. Do zatrudniania pracowników i do określania zasad ich wynagradzania, nagradzania i awansowania. Pracownik musi znać swój cel, utożsamiać się z nim i dostrzegać w jego osiągnięciu także wymierne korzyści dla siebie. A że bywa (i byłoby dziwne, gdyby tak nie było) leniwy i zachowawczy, to wybory przed nim stawiane nie mogą być zbyt skomplikowane. Albo coś akceptuje i wykorzystuje jak tylko może i potrafi, albo neguje i pracuje według powszechnej zasady *good enough*. Nie przemęczając się, byle by było w miarę bezpiecznie. Jedynie jasne i realne cele i zasady panujące w organizacji mogą sprawić, że jego efektywność, w sposób zupełnie naturalny, wzrośnie o 200 lub nawet 300 %. A wszystko to dzięki konkretnie zdefiniowanym celom i ramom działania, wyznaczeniu jasnych zasad swobody podejmowania niektórych decyzji. On (pracownik) tego bardzo potrzebuje i wówczas potrafi się skutecznie odwzajemnić (z korzyścią i satysfakcją dla siebie). Wartości i etyka... a nie wyłącznie zysk chwilowy, za każdą cenę... czyli pamiętajmy i akceptujmy wreszcie najważniejszy parametr, *life time value*.

Sylwester Kućmierowski

doradca biznesowy w obszarze CX-CEM



Studium Menedżer Contact Center

STUDIUM MENEDŻER CONTACT CENTER

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

**Ponad 170 godzin
warsztatów, wizyt studyjnych
i case studies**

**Pierwszy w Polsce projekt edukacyjny o randze
akademickiej, dedykowany branży contact center**

Organizatorzy:



**POLSKIE
STOWARZYSZENIE
MARKETINGU**



www.studiumCC.smb.pl