

BOK

5-6/2021
(43)

Biuletyn Obsługi Klienta

POSTAWY SPOŁECZNE W OBSŁUDZE KLIENTA cz.2

Klienci są różni, nasza postawa ma być uniwersalna

COACHOWANIE MENEDŻERÓW

Możliwość czy konieczność?

KTO SIĘ BOI AUDYTU?

Gromadzenie informacji i generowanie wniosków

PARAMETRYZACJA DZIAŁAŃ

W obsłudze klienta cz.3

COACHING PRACOWNICZY *online*

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 uwzględnianiem 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
- tworzenie 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. Postawy społeczne w obsłudze klienta cz.2

9. Coachowanie menedżerów

13. Kto się boi audytu?- cz.3

16. Studium Menedżer Call Center – kolejna edycja

21. Parametryzacja działań w obsłudze klienta cz.3

24. Nauka w służbie marketingowca

26. Literatura branżowa



Szanowni Państwo,

Koniec roku za pasem. Wokół nas spokojnie nie było i nie jest. Życzymy zatem sobie, by jednak ... było. By biznesy się rozwijały dzięki nam, byśmy my mogli planować i przewidywać znowu przysz

W imieniu redakcji Biuletynu CX-BOK
życzy 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.pl

tel. +48 519 07 0 0 03

customercare.pl/wydawnictwaccms

facebook.com/BOK.customercare/

Prenumerata:

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

Zespół redakcyjny

Sylwester Kućmierowski
Piotr Merkel

Zespół autorów

Sylwester Kućmierowski
Piotr Merkel
Jakub Trochim

Dostępność: 12.080 czytelników
Nakład papierowy 3244 egz.

Sekretariat Wydawnictw

tel. +48 519 070 003

Komunikacja Marketingowa i Reklama

CX-BOK@customercare.com.pl

tel. +48 519 070 0 03

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

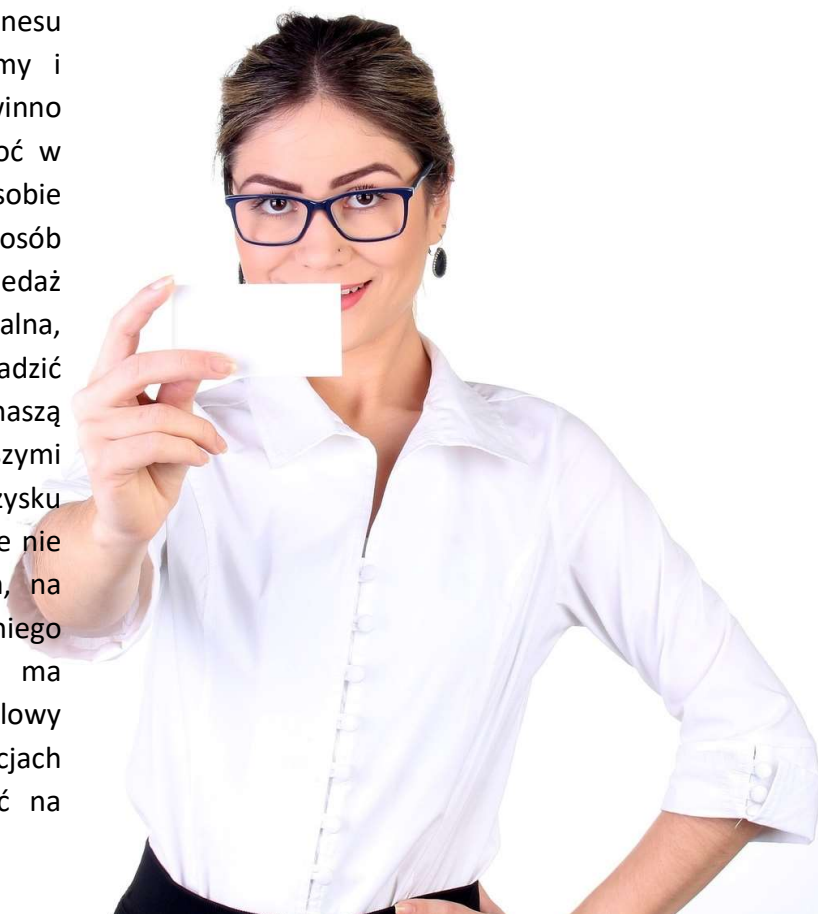
Postawy społeczne w obsłudze klienta cz.2

Pobieżna analiza postaw wskazuje nam w jaki sposób powinniśmy kształtować naszą usługę, by móc zadowolić ... określonego klienta, a jeszcze lepiej wszystkich, czyli każdego. Jedno jest pewne: wszystkich nie możemy obsługiwać w ten sam sposób. Poszukajmy więc cech wspólnych dla wszystkich i charakterystycznych cech dla każdej grupy klienckiej z osobna. Dla niektórych, to co powiem może wydać się trywialne, ale rozważania te stanowiły podstawę segmentacji klientów i powstawania marketingowych praw już dawno temu. Znalaziono już co prawda, większość prawidłowości, które stanowią wyznacznik postępowania dla sprzedawców... ale, może po kolei...

Z punktu widzenia realizacji efektywnego biznesu powinniśmy być pewni, że to co oferujemy i udostępniamy naszym odbiorcom, powinno generować zysk. Inaczej nie przetrwamy, choć w pewnych rzadkich sytuacjach, można sobie wyobrazić usługę, która zysku w sposób bezpośredni nie tworzy, ale powoduje, że sprzedaż innych produktów lub usług jest wysoce opłacalna, a serwis który świadczymy ma jedynie doprowadzić skutecznie do zwiększonego zainteresowania naszą firmą (naszą firmą, a nie wyłącznie naszymi produktami) i przyczynić się do generowania zysku w nieco innym miejscu. Tak, tak też można, ale nie mówmy na razie o modelu kombinowanym, na który przyjdzie jeszcze czas, gdyż patrzenie na niego z perspektywy czegoś podstawowego, nie ma większego sensu. To może być nasz handlowy wyróżnik ale działa on jedynie w organizacjach bardzo dojrzałych, mogących sobie pozwolić na krótkoterminowe, znaczące straty finansowe.

Generowanie zysku, czyli ustalanie marży handlowej/sprzedażowej, niezależnie od tego czy jesteśmy jedynie firmą handlową, pośrednikiem czy niezależnym działem, skierowanym do realizacji przychodu i zysku, jest podstawą działań każdej firmy.

Musimy więc dawać klientowi łatwy dostęp do produktu i miejsca przeprowadzania transakcji (dogodna lokalizacja, zapewniająca dużą naturalną częstotliwość odwiedzin przez potencjalnych klientów lub dogodny dojazd, jeśli miejsce nie leży przy głównym szlaku komunikacyjnym; ewentualnie dopracowany mechanizm handlu elektronicznego, w postaci łatwo zapamiętywanej ścieżki dostępu do witryny internetowej, przejrzystości i logiczności układu strony internetowej i szybkiego, a także jednoznacznie określonych, prostych do samodzielnej kalkulacji, mechanizmów sprzedaży i dostawy) oraz dobrą cenę wynikającą wprost z relacji wartości produktu i udzielanego serwisu sprzedażowego i posprzedażowego, a także przychylności osób obsługujących zakupy realizujących. No i na koniec walory użytkowe i komunikacja.



W przypadku produktów z dużą dostępnością i przystępnością rynkową, wydaje się, że walory użytkowe nie są aż tak bardzo ważne, gdyż wszędzie one są takie same, to jednak fakt różnego sposobu informowania o nich może mieć niebagatelne znaczenie. I jest to sfera komunikacji, informacji, promowania w wymiarze miejsca, czasu i sposobu czyli jakości przekazywanej klientowi treści.

Proszę zwrócić uwagę jak wielka jest różnica w komunikacji: aluminiowa maszynka do mięsa, a komunikacji: opracowana w wyniku wieloletnich badań, nigdy nie rdzewiejąca, łatwe w konserwacji i przystępne cenowo urządzenie służące wytwarzaniu kotletów, pulpetów, farszu mięsnego i warzywnego ze zdrowych składników pochodzenia krajowego i zagranicznego.

Oczywiście jest to tylko przykład, który pokazuje jak bardzo, zwykłym komunikatem można zmienić sposób postrzegania produktu. Ale warto jest należycie docenić możliwości jakie takie marketingowe komunikaty dają ... sprzedawcy.

W dzisiejszych czasach ludzie nie lubią kupować rzeczy, z którymi nie mieli kontaktu (o których myślą, czują, że nie mieli osobistego kontaktu). Lubią przy podejmowaniu swoich zakupowych decyzji przywoływać swoje spostrzeżenia i znajdować argumenty za, wynikające z własnych doświadczeń. Ale sam proces realizacji zakupu już nie wymaga ich obecności w sklepie. Wszak Internet pozwala na skuteczny zakup, zwłaszcza, że daje wiele przywilejów, choćby wynikających z możliwości zwrotu towaru w zupełnie innym trybie niż to ma miejsce przy sprzedaży bezpośredniej w sklepie. Ale dostęp do produktu, na jakimś etapie, jest niezbędny. Wcześniej w salonie ekspozycyjnym lub udział w demonstrowaniu produktu przez inne osoby, choćby innych użytkowników z naszego prywatnego lub zawodowego otoczenia.

Ale sposób prezentowania produktu i zachowanie osób przeprowadzających prezentację jest niezwykle ważny. Nie kupimy przecież ulubionej rzeczy od chama, gburą, niechlują czy seksysty... no chyba, że nam to jednak wcale nie przeszkadza. Ale dla większości z nas, są to bardzo ważne elementy. Wysoka kultura osobista, empatyczne podejście do klienta, rzeczowość, prawdomówność, uczciwość są kwintesencją poprawnej obsługi. Wygląd i strój sprzedawcy też są ważne, kiedy nasz wzrok uczestniczy w procesie zakupowym. Co prawda nasza tolerancja, zwłaszcza w sklepach wielkopowierzchniowych jest zdecydowanie większa niż przy mocno spersonalizowanej obsłudze, towarów luksusowych, to i tu brak możliwości odnalezienia kogoś spełniającego nasze wyobrażenia o dobrym i miłym sprzedawcy, może okazać się najważniejsza. Tak, kompatybilność charakteru produktu oraz wyglądu i zachowania sprzedawcy, mogą odegrać dużą rolę przy podejmowaniu przez nas decyzji o zakupie, a tym bardziej przy dostarczeniu mu naszego, przeznaczonego na swój zakup, kapitału.

Równie ważna jest obsługa zdalna. Sposób prowadzenia rozmowy przez telefon, stopień zaangażowania, przejrzystość komunikacji tutaj mogą odgrywać jeszcze większą rolę. Wygląd już nie (no, chyba że mówimy o wideo rozmowie) ale za to temperament, na pewno. Rozmowa zdalna stwarza jednak pewne trudności.



Klient dokonujący zakupu po raz pierwszy, nie jest i trudno mu się dziwić, pewny bezpieczeństwa swojej transakcji. Co prawda płatności kartą płatniczą zwiększają każdorazowo bezpieczeństwo takich transakcji, ale świadomość tego wcale nie jest zbyt duża.

Klient powinien być pewien, że treść rozmowy, na okoliczność potrzeby zweryfikowania jej treści i przebiegu, powinna być nagrana, a rozmowa taka powinna zostać przed jej finalizacją sprawdzona i potwierdzona przez strony, w przypadku jakichkolwiek wątpliwości. Jeśli to następuje, proces reklamacji lub zwrotu staje się szybki i prosty. Jeśli tych elementów w rozmowie nie ma, bardzo często klienci próbują zakwestionować zasady przyjęcia zamówienia i podważyć zasadność dokonania transakcji. Przebieg rozmowy powinien z zasady mieć swoją sztywną konstrukcję (czyli kilka koniecznych jej elementów-etapów), a używany język powinien być pozbawiony wieloznaczności i niedopowiedzeń. „Inaczej się umawialiśmy”, „zapewniał mnie pan, że ...”, „miałem przecież obiecać, że...”, „ o tym pan nie mówił”, „podał pan inne parametry”, „miało być najlepsze, a nie jest”, „to nie jest prawdziwa czerwień”, „zapewniano mnie, że jest to najnowszy produkt”, „mój sąsiad kupił to taniej, niż ja”, „opakowanie było uszkodzone”, „brakuje kabla przyłączeniowego”, etc. Można by sformułowania te mnożyć prawie w nieskończoność, ale jedynym rozsądnym rozwiązaniem jest stwierdzenie: „proszę poczekać, odtworzę sobie naszą rozmowę i sprawdzę, choć zdarzenie to nie powinno było nastąpić”. Klienci, na etapie posprzedazowym wymagają przychylności, w zakresie udzielania pomocy w bardzo szerokim zakresie, ale wymagają bardzo twardej ręki, w zakresie reklamacji, skarg, zobowiązań i konsekwencji zaistnienia pewnych faktów.

Bardzo uniwersalnym sposobem postępowania sprzedawców jest dawanie, na pewnym etapie procesu sprzedażowego, kupującemu możliwości wyboru. Stwierdzenie: „wybieram właśnie ten” w znacznym stopniu ogranicza prawo klienta do wnoszenia roszczeń na temat złego doradztwa. Ogranicza, choć nie eliminuje. Ale i na to musimy umieć być przygotowani. Nie przerywajmy wypowiedzi, bez wyczerpania prezentacji, bo może się stać, że frazy niedopowiedziane przeważą o winie stron rozmowy i o konieczności uwzględnienia roszczeń, czego finalnie poniesiemy skutki.

Bardzo ważną rolę w transakcjach sprzedażowych odgrywa też czas. Czas przygotowania zamówienia i czas jego realizacji. Czas dostępu do konsultanta i czas oczekiwania na swoją kolej. Czas trwania rozmowy i czas dotarcia do miejsca sprzedaży. Jeśli potrzebujemy czegoś bardzo szybko, to właśnie czas staje się najważniejszym czynnikiem podejmowania decyzji.

W końcu, w większości firm, bardzo ważnym elementem modelu realizacji biznesu jest priorytetyzowanie działań. Pracownik powinien wiedzieć czy zostały ustalone pewne priorytety dla obsługi klienta, czy jest to wyłączny wybór sprzedawcy. Czy może on się spotkać z zarzutem, że nie obsłużył na czas pewnego klienta, czy, co najwyżej usłyszy, że dokonał złego wyboru i nie wykorzystał swojej, doskonałej okazji sprzedażowej.

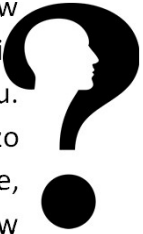
Ważne są listy FAQ i sposób uzupełniania ich treści, ważny jest sposób, a w zasadzie model premiowania sprzedaży, wysokość prowizji etc. W większości firm panuje zasada: „a jakoś to będzie, musisz sobie jakoś radzić”, a pracownik wymaga jasnych reguł. Jeśli będą one dla niego atrakcyjne, wystarczy nauczać go systematycznie nowych sposobów oddziaływania na klienta, a z pewnością wykorzysta on je w sposób właściwy, należycie i z rozmysłem.

Wróćmy jeszcze na chwilę do początku naszego wywodu, czyli do zyskowności. Sprzedawca, zwłaszcza wtedy kiedy zbudowany dla niego system prowizyjny wskazuje na brak należytej zyskowności, nie będzie poświęcał się pojedynczej transakcji. Zrobi to jedynie wówczas kiedy będzie dostrzegał możliwość dosprzedaży czegoś zyskownego lub na podstawie historii współpracy z klientem dojdzie do wniosku, że warto ponieść te chwilowe koszty (brak osobistego zysku), bo w krótkim czasie powinny one zostać zrekompensowane. Pytanie wówczas ciśnie się samo: powinien, czy nie powinien angażować się, swój czas i swoje umiejętności, w takie transakcje. W dużych sklepach, można te „liche transakcje” przekazać komuś innemu, np. stażystce czy asystentowi, jednak jedynie wówczas, kiedy będziemy pewni, że nic on nie spaprze tzn. nie narozrabia, co w późniejszym czasie znajdzie swoje konsekwencje w dalszej współpracy. Najlepiej jest, kiedy pracownik dysponuje tu swobodą decydowania. Może pójść tą lub tamtą ścieżką postępowania, biorąc całą odpowiedzialność za skutki, na siebie. Jeśli nie będzie dysponował taką swobodą, jego utożsamianie się z firmą, którą reprezentuje, zdecydowanie spadnie. A przecież my, firma w której i dla której pracuję, tego nie chcemy. Więc określmy te zasady jednoznacznie. Stabilność jest bowiem kluczowym warunkiem sukcesu. Ludzie dostosują się do formuły dosyć szybko, pod warunkiem, że będzie ona stabilna. Szybkie zmiany traktować będą jako nieustanne próby ograniczenia swobody decydowania i poddadzą się zobojętnieniu. Firma przestanie być ich, firma będzie dla nich wyłącznie tymczasowym miejscem ich pracy.

Ale czy aby na pewno tego chcemy?

Nawiążmy jeszcze przez chwilę do zarządzania personelem, w miejscu dokonywania transakcji. Tutaj też powinny obowiązywać pewne stabilne

zasady. Rozliczanie z wyników, ze sposobu pracy, z liczby reklamacji i skarg, ze sposobu radzenia sobie w sytuacjach nietypowych. Ale zarówno te, jak i inne zagadnienia powinny stanowić swoiste tabu, w relacjach ogólno-organizacyjnych. Tutaj mamy do czynienia z obszarem wyznaczonym dla działania w tandemie pracownik-menedżer. Ten drugi nie powinien przeszkadzać temu pierwszemu. Powinien jedynie pomagać i to w bardzo różnorodny sposób. Wspierać merytorycznie, udostępniać zasoby wiedzy, wspierać w trudnych procesach obsługowych, stanowić barierę dla nieuzasadnionych roszczeń klientów, dawać poczucie wspierania pracownika, blokować lub odblokowywać możliwości działań niestandardowych oraz rozliczać. Tak, rozliczanie to też pomoc, to motywowanie, to pokazywanie słabości, braków, skutków etc. Z punktu widzenia klienta, możliwość odwoływania się do menedżera, to dawanie sprzedawcy w policzek, to nieszanowanie jego starań, to dezawuowanie profesjonalizmu ... Ale zaznaczam, pomimo tego, że to właśnie tyle znaczy, to dla pracownika powinno, ba, musi być przezroczyste czyli niedostrzegalne. To jedynie element gry rynkowej, mającej za zadanie uzyskanie dodatkowych przywilejów, korzyści. I menedżer musi tego nauczyć swoich pracowników. Między innymi w taki sposób, że z klientem odwołującym się do menedżera, ten ostatni nadal prowadzi rozmowę z klientem w obecności pracownika i używa sformułowań w stylu: tak, pan Jacek powiedział panu jak jest i w tym przypadku żadna rozmowa ze mną tego nie zmieni. To bardzo dobry, sumienny i profesjonalny pracownik. Ja mu ufam i pan też powinien... Oj wiem, że ta końcówka może brzmieć dla niektórych jak wyzwanie, a dla innych jak czerwona płachta na byka, ale umocnienie roli sprzedawcy jest tutaj nieodzowne i na przyszłość stwarza jeszcze większy handicap dla sprzedawcy. Może więc warto?



Co to takiego? - COACHING

Coachowanie menedżerów – możliwość czy wymóg? Część 3

W swoich poszukiwaniach zleceń na usługi coachingowe, wielokrotnie napotykałem na pytania: jak szybko można z...coachować pracowników? I choć odpowiedź jest relatywnie prosta, to jednocześnie pytanie to jawi się mi jako bezsensowne. Pytanie właściwe bowiem powinno brzmieć: jak szybko można stwierdzić, kto z obserwowanych pracowników wymaga coachingu i jak długo musi on trwać, by efekty poprawy w organizacji, były już dostrzegalne i trwałe? Prawda, że to zupełnie inne pytanie?

Coaching jest sposobem działania. Jest metodą, a w zasadzie zbiorem metod, dzięki którym w procesie rozmów jeden na jeden, uzyskuje się poprawę w zakresie właściwego zrozumienia rozmaitych zagadnień, istotnych dla i w organizacji lub wypracowanie określonego standardu działania. Standardu czy może celu...? No właśnie... To metoda, która ukształtowana została przez psychologów i psychiatrów, a która zakłada dużą rolę zrozumienia swojego kanonu wartości postępowania, dzięki ukierunkowaniu działań i sposobu osobistego wartościowania zjawisk przez pacjenta. W coachingu pracowniczym i menedżerskim nie mówimy o pacjencie. Nie mówimy o terapii, a mówimy jedynie o możliwości pobudzenia, inicjowania procesów decyzyjnych i ustrukturyzowaniu myślenia.

Zdecydowanie trudniej jest z coachowaniem menedżerów. Tutaj skuteczniejszy bywa mentoring, choć nie zawsze. Zależy to w dużej mierze od cech charakteru menedżera i od jego samokrytycyzmu. Bo jeśli coachowany menedżer go nie ma, i nie ma szansy na jego wywołanie, to coachingowe metody mogą okazać się niewystraszające by wywołać pożądane zmiany. Samokrytycyzm i poddanie się

precyzyjnie opisanym oczekiwaniom, wobec niego, przez firmę (przez jego przełożonych). Nie można więc rozpoczynać coachingu, w chwili gdy nie zna się treści tych oczekiwań, gdy nie zna się i nie rozumie celu swojego działania naprawczego lub stabilizującego. Tak, coach może podjąć się wykonywania przez siebie pracy, kiedy menedżer sam będzie gotowy na precyzyjne sformułowanie swoich oczekiwań. Lub, i to już jest odmienny sposób coachowania, kiedy jego przełożeni określą zakres, cel i spodziewany skutek działań coacha wobec osoby trzeciej tzn. wobec menedżera, którego metod działania nie akceptują oni do końca, a któremu chcą dać kolejną szansę, mając nadzieję, że jest jednak dobrym materiałem na skutecznego menedżera w przyszłości.



Pierwsze sesje z menedżerem nie są łatwe, jeśli mówimy o coachowaniu oceniająco-kalibrującym. Poszukiwanie obszaru do wypracowania operacyjnego konsensusu na najbliższych kilka spotkań, to bardzo trudne wyzwanie. To podchody, które dla każdej ze stron wydają się nie być ani przyjemne ani bezpieczne. Bo co się stanie, jeśli menedżer zostanie zapytany przez sponsora usługi, o jego pierwsze spostrzeżenia. Mamy 99% szans na to, że odpowiedź będzie sformułowana tak, jakby osoba coacha nie była w stanie zrobić nic pozytywnego, by w czasie sesji odbierana była przez coachowanego profesjonalnie, by była jakakolwiek konieczność przedłużania tych działań. Dlatego też, nie można dawać możliwości sponsorowi na wycofanie się z usługi, w jej trakcie, przez odbyciem 5-6 spotkań coachingowych. Fakt, jeśli coachowany nie znajdzie w tych działaniach sensu, to po pięciu spotkaniach można odpuścić, ale należy przedłożyć raport z wykonania zleconego działania. Mało tego, w czasie czwartej czy piątej sesji należy posłużyć się arkuszami diagnostycznymi, które będzie musiał wypełnić coachowany menedżer, po to by w swoim raporcie z wykonania usługi można się było odnieść do sposobu wyciągania wniosków przez niego, sposobu wartościowania przez niego zdarzeń, sposobu jego pracy w zespole i z zespołem. Raport taki będzie, bo nie może być inaczej, bardzo krytyczny i będzie pokazywał, dlaczego, pomimo usilnych starań, racjonalna praca coachingowa z tym konkretnym menedżerem, nie przyniosła żadnego z pożądanych, skutku.

W przypadku coachowania zleconego przez samego menedżera jest dużo łatwiej. Otwiera się on już na pierwszym spotkaniu, przygotowuje się do rozmów, zaczyna opisywać swoje problemy i każdorazowo dostarcza materiał do analizy, na następną sesję. Jest świadomy i celu, i konieczności wspólnego z coachem, działania.

W przypadkach coachingu mieszanego, tzn i pracowniczego i kierowniczego, w ramach pracy z jedną grupą zadaniową, odmowa uczestniczenia kierownika czy menedżera w sesjach coachingowych, odcina możliwość analizy niektórych zjawisk w sposób wszechstronny. Nie można skonfrontować bowiem wyobrażeń i interpretacji drugiej, czyli menedżerskiej strony. Ale to tylko w przypadku coachingu nakierowanego na współpracę w zespole. W przypadku coachingu pracowniczego, zwykle o wiele ważniejsza jest sfera około kliencka.

Coaching menedżerski obejmuje kilka obszarów, z których najważniejsze to relacyjny charakter współpracy z grupą podwładnych, drugi to coachingowe metody diagnozy relacji z przełożonym/przełożonymi menedżera. I w pierwszym i w drugim przypadku, oprócz rozmów na temat celów i wartości wyznawanych przez zespół, w zasadzie czas poświęca się analizie poszczególnych przypadków i problemów związanych z ich przebiegiem.



coaching

Wnioski, w dużym stopniu formułowane są przez samego coachowanego, a ich formułowanie jest stymulowane pytaniami i propozycjami szczegółowego omówienia poszczególnych aspektów. Jeśli ma to charakter systemowy, w czasie pierwszych sesji dobrze jest posługiwać się pewnym schematem, dzięki czemu przejrzystość wniosków będzie najlepsza. Oczywiście każde sesje kończą się wnioskami, w postaci streszczenia, sugestii korygujących ale dużą wagę przywiązuje się także do wyznaczania zadań na czas pomiędzy kolejnymi sesjami. Propozycjami działań wariantowych, zbieraniem opisów i refleksji, które pojawiają się natychmiast po wystąpieniu konkretnego zdarzenia itd.

Dla mnie ciągłą bolączką jest wyłączenie pewnych osób w zespole z sesji coachingowych. Osoby te z reguły uważają się za bardziej profesjonalne i ważniejsze w hierarchii firmowej. Powoduje to, że te osoby, które powinny być ambasadorami zmian, w ogóle ich nie rozumieją, nie czują ich. Postulat jest więc taki, niech to coach decyduje o potrzebie włączenia ich lub wyłączenia z grupy. Niech to coach, a nie menedżer, czy też nadmenedżer, decyduje o tym, na ile ich obecność jest wskazana a na ile zbyteczna. Bowiem chcąc zaoszczędzić nieco budżetowych środków, skazujemy często mądre działania na częściową, no bo raczej nie całkowitą, porażkę.

Jeśli nie ma woli skorzystania z tego narzędzia, jeśli coachowany nie zrozumie potrzeby przeprowadzenia rozmów z kimś, kto potrafi wykorzystywać sesje do realizowania konkretnych celów, to siłowe upieranie się przy stosowaniu tej metody jest bezskuteczne, a w zasadzie bezsensowne. Często stawiany jest zarzut, że taki coaching to tylko zarzucanie coachowanego dziesiątkami pytań, to działania bardziej postrzegane jako ciekawskość, a nie rzeczywiste sterowanie sposobem myślenia i wysnuwania wniosków. I cóż... często jest w tym dużo racji. Jeśli bowiem przeanalizujemy rozmowę ciekawskiego kolegi i profesjonalnego coacha, to może się

wydawać, że nie różnią się one w zasadzie niczym. Różnica bywa niedostrzegalna, a polega ona na tym, że ciekawski zadaje pytania, na które odpowiedzi zaspokoją jego ciekawską próżność, a w przypadku coachingu zawodowego, pytania mają doprowadzić do konkretnych wniosków, które w efekcie ułożą się w specjalną, wartościową dla coachowanego całość. Dla amatora, różnica ta może być niedostrzegalna. I mówię tu o postronnych osobach wydających sądy na temat, którego istoty nie pojmują.

Po owocach (działań), mnie poznacie... po niczym innym. Takie motto powinno towarzyszyć każdemu coachowi.

Przy coachowaniu dużą rolę odgrywa też miejsce i czas rozmów. I jeden i drugi czynnik mogą powodować, że zabraknie otwartości, skupienia i zaufania. Najlepiej jest kiedy sesje są cykliczne, kiedy coachowany wie z wyprzedzeniem, w jaki sposób ma ułożyć sobie harmonogram dnia, by po uwzględnieniu poślizgów i przesunięć, sesja mogła się odbyć, w przyjaznej dla niego atmosferze.

Terapeutyczność sesji wynika z faktu, że bardzo precyzyjnie określamy zakres treści i komunikatów, które ewentualnie mogą trafić do kogoś, spoza tandemu coach-coachowany. Często zleceniodawcy lub decydenci tego nie akceptują, nie rozumieją i nie uważają za właściwe. Ale jeśli użyliśmy sformułowania terapia, to podstawą takowej jest właśnie zachowanie owej intymności i zaufania wzajemnego.



No dobrze, ale jak w takim razie ocenić, czy coaching był skuteczny?

Wystarczy posłuchać po jego zakończeniu opinii coachowanego i zanalizować wskaźniki, na które coaching powinien być wywrzeć wpływ. Dlatego, na etapie określania kryteriów sukcesu, przez zawarciem umowy na usługę, ta sfera musi być bardzo wyraźnie opisana.

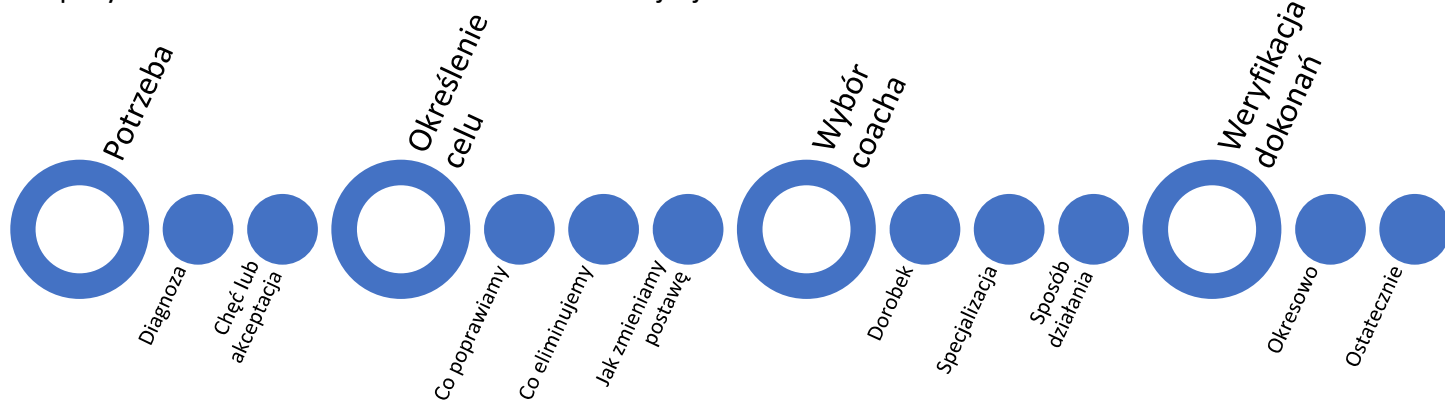
Pewną ciekawostką jest to, że metody coachowania używają często także wysokokwalifikowani HR Managerowie. Oni też, podobnie jak coach biznesowy, nie ponoszą żadnej personalnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje wobec coachowanego. Ale ich działania nie mają charakteru spójnego, a raczej charakter doraźny. Zresztą takim HR Managerom właśnie dobry coaching, też bardzo często by się przydał. Ale to już zupełnie inne zagadnienie i nie będziemy mu teraz poświęcać swojej uwagi.

Pytanie o to, kto mógłby być coachem, a kto może wykorzystywać techniki coachowania (techniki coachingowe) nie jest bezzasadne. Bo techniki może wykorzystywać każdy, kto ma umiejętności analizy i syntezy, przewidywania skutków i następstw, kto potrafi rozmawiać nie stwarzając barier komunikacyjnych, kto nie stawia sobie za cel wywarcie presji i narzucenie wniosków na siłę. Coachem natomiast może być ten, kto dysponuje certyfikatem uzyskania kwalifikacji zawodowych. I kropka. Różnicę widać w sposób niezwykle wyraźny. Jeśli jesteś certyfikowanym coachem, łatwiej jest ci pozyskiwać zleceniodawców ale i łatwiej jest

wyrządzać innym krzywdę, poprzez tworzenie wokół siebie aury super profesjonalisty. Iluż bowiem certyfikowanych coachów, nie potrafi wytłumaczyć na czym polega coaching, iluż z nich stwarza pozory nieomyślności, iluż tłumaczy swoje działania, posiadaniem certyfikatu wystawianego przez dziwne, czasami instytucje. Coaching to nie jest zawód, o charakterze zamkniętej grupy zawodowej. Coaching to metoda pracy, efektywnie wykorzystywana jedynie przez tych, którzy w danym temacie, rzeczywiście mają coś sensownego do powiedzenia lub przepracowania. Na przykład dyplomowani psychologowie lub psychiatrzy.

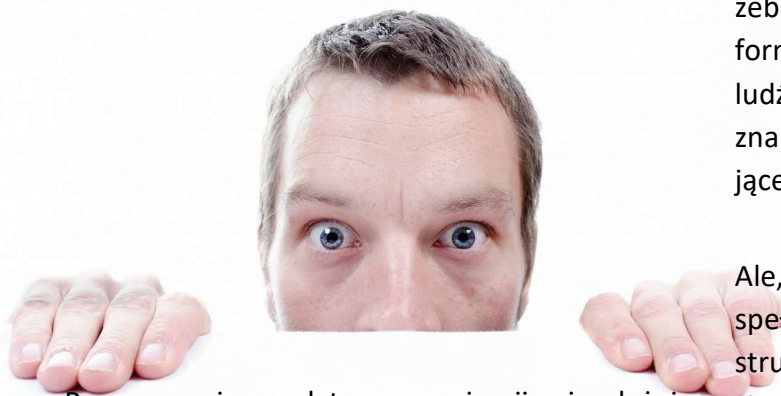
Jeśli spójność działań menedżera jest zaburzona, skuteczność jego pracy pozostawia sporo do życzenia, jeśli potrzeba poszerzenia kompetencji jest silna, to warto jest skorzystać z tego narzędzia. Warto jest skorzystać z okazji zmiany sposobu i horyzontu myślenia o procesach, relacjach i zależnościach. 10% twojego wynagrodzenia, zainwestowane w dobre osobiste wsparcie, może szybko podnieść efektywność działania nawet o 100%. Ale należy się też nauczyć wystrzegania konfrontacji z koncepcjami fałszywych coachów, podsuwanymi bezinteresownie przez tych, którzy wykorzystują okazję do stania się kimś nieodzownym.

Coachowanie biznesowe to metoda pracy, metoda projektowa, bo z wyraźnym określeniem końca usługi i jej celu. Nigdy zaś wygodna funkcja, bo pozbawiona jakiegokolwiek odpowiedzialności osobistej, w zainteresowanej nowoczesnymi metodami szkoleniowymi organizacji. CDN.



Kto się boi audytu ? (część 3)

... metody gromadzenia informacji i generowania wniosków



Rozpoczynając audyt w organizacji, niezależnie czy jest to audyt funkcjonalny czy personalny, należy wyzbyc się jakichkolwiek uprzedzeń i nastawień, mogących mieć wpływ na jego kształt i późniejszy odbiór. Oznacza to, ni mniej ni więcej, niż działanie według zasady, że jeśli w trakcie ustalania reguł i zakresu audytu dojdzie do przypadkowego przekazania opinii i wyników obserwacji własnych przez osoby kierujące organizacją, to lepiej byłoby, żeby audytowanie rozpoczął jednak ktoś, kto z tymi niepotrzebnymi dla audytującego informacjami, nie miał zbyt wcześnie do czynienia.

I znowu, wydaje się to absurdalne. Przecież chodzi o to, by zbierać informacje i je przetwarzać, po co więc, odseparowywać się od nich? Ano, po to właśnie, by nie być zbyt stronniczym. Te informacje muszą zostać przekazane w sposób systemowy, w odpowiednim momencie i z neutralnym nastawieniem. Przedwczesne deklaracje mogą być odebrane jako chęć wywarcia stronniczego wpływu, na osobę audytującego. Wpływu pozytywnego lub negatywnego, czego do końca trudno będzie stwierdzić. Zaczynamy więc od pozyskiwania informacji od dołu struktury organizacyjnej, a później systematycznie wspinamy się do samego jej wierzchołka.

Dobrze jest też, choć przy malej skali audytu raczej się to nie udaje, by analiza informacji

zebranych z wykorzystaniem właściwych formatek zbierania danych, zajął się ktoś, kto z ludźmi zleciodawcy nie miał do czynienia, a zna sposób myślenia i postępowania audytującego, gromadzącego te dane.

Ale, jak mówię, trudno jest często ten warunek spełniać. Zbieranie danych musi mieć pewną strukturę. Bardzo często w formularzach, stosuje się opcje wyboru dla pytań zawartych na liście zagadnień do oceny i opisu, po to, by móc z ich wykorzystaniem wyciągać wnioski ilościowe lub precyzyjne wnioski quasi jakościowe. Wnioski jakościowe, pozostają do końca w gestii audytujących, z możliwością (z koniecznością) wystawienia przez nich oceny opisowej, odnoszącej się i do swoich obserwacji, opisów, a nawet swoich przypuszczeń, domysłów.

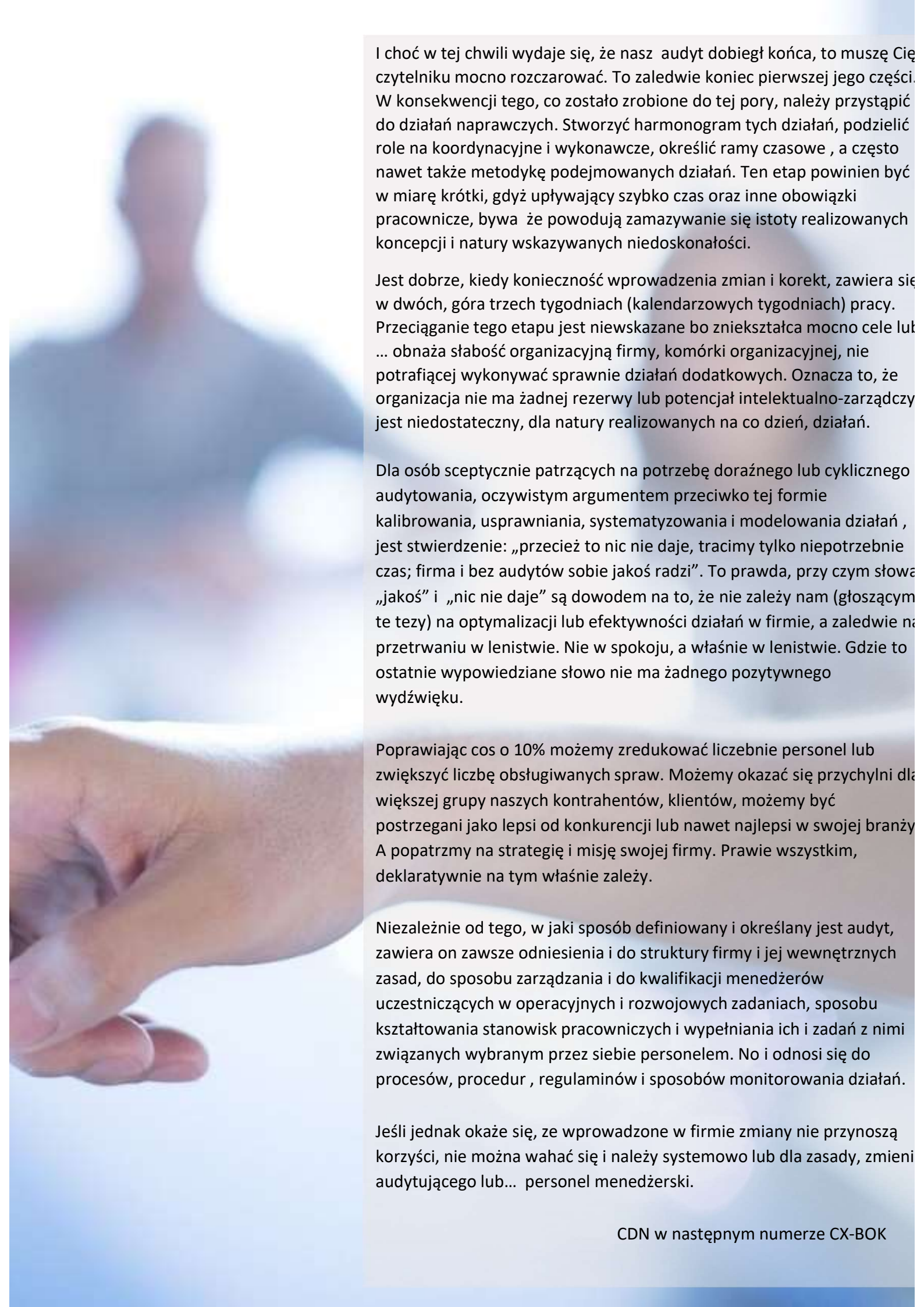
Dobrze przygotowane arkusze facylitacyjne ładuje się do aplikacji, która umożliwi wieloraką ich interpretację, choćby z wykorzystaniem tabel przestawnych, zmieniających, uszczegółwiających lub uogólniających treść uzyskiwanych odpowiedzi.

Pewna prawidłowość, którą trzeba zaakceptować i której bać się nie należy, to częste zarzuty stawiane audytującym, że „odpowiadało się na te same pytania już wielokrotnie, więc działania te są trochę bezsensowne”. Wnioski takie wysuwane są przez audytowanych lub reprezentantów zleciodawcy audytu, z reguły z obawy i wynikają z braku zrozumienia zasad i następstw pewnych działań audytującego. W jego działaniach głównymi celami są zobiektywizowanie odpowiedzi czyli sprawdzenie spójności otrzymywanych z różnych źródeł odpowiedzi z wykorzystaniem pytań krzyżowych. Spójności w postaci źródeł odpowiedzi, czasu udzielania odpowiedzi i okoliczności.

W dodatku, podobne pytania, bywa, że padają w zupełnie innym kontekście, co z jednej strony kazuje słabość ...nazwijmy ją słabością intelektualną... rozmówcy (gdyż ja, w tej chwili nie znajduję lepszego słowa dla określenia tej cechy), drugiej zaś, zmuszają do głębszych refleksji tych, którzy poczuwają się odpowiedzialni za jakieś, ruszane w rozmowie zagadnienie.

Metody prezentacji wniosków też bardzo wpływają na odbiór przekazywanych zleceń, treści analizy końcowej. Nie jest konieczne, choć często jest wskazane, by pokazywać wszystkie próby zaleźnienia zależności i określenia ich charakteru i zakresu, ale bardzo często jest tak, że mniej niż słowa daje wartościowe wskazania. Czasami wiem, ważne są analizy ogólne, czasami szczegółowe, czasami odnoszące się do grup lub podgrup, czasami do jednostek, a wykonać je wszystkie bezapelacyjnie należy z pełną szczerą szczerością. Audyt przeprowadzany jest po to, by zidentyfikować niedoskonałości, ale również by potwierdzić zasadność działania innych jednostek, w sposób należyty.

Redaktorzy raportu końcowego też muszą zaakceptować pewne reguły uczestniczenia w audycie, rozpoczynania go i zakończenia. Bardzo częstym błędem jest dostarczanie głównemu sponsorowi zlecenia, gotowej dokumentacji z wnioskami, z których wykorzystywane są jedynie wnioski usprawiedliwiające krytycyzm i karcenie niewłaściwych. Wnioski powinny być, w ograniczonym, ustalonym na początku audytu zakresie, przedstawiane wszystkim zainteresowanym lub przedstawicielom wszystkich interesowanych, po to by wykluczyć chęć manipulowania nimi, przez osoby poszukujące wygodnej metody strosfującej. Osoba prezentująca wnioski ma za zadanie powiedzieć ogólnie o sferach ocenianych pozytywnie, obszarach wymagających poprawy i obszarach wymagających likwidacji. To, że konieczność poprawienia 30 procent (to przypadkowy wskaźnik) zagadnień, to dużo czy mało, pozostawiane jest menedżerom. Audytor w swojej opinii nie wystawi, no chyba, że ubierze to w ładną formę, zaczynając się od słów "to zależy" i następnie wyjaśni ich znaczenie.



I choć w tej chwili wydaje się, że nasz audyt dobiegł końca, to muszę Cię czytelniku mocno rozczarować. To zaledwie koniec pierwszej jego części. W konsekwencji tego, co zostało zrobione do tej pory, należy przystąpić do działań naprawczych. Stworzyć harmonogram tych działań, podzielić role na koordynacyjne i wykonawcze, określić ramy czasowe, a często nawet także metodykę podejmowanych działań. Ten etap powinien być w miarę krótki, gdyż upływający szybko czas oraz inne obowiązki pracownicze, bywa że powodują zamazywanie się istoty realizowanych koncepcji i natury wskazywanych niedoskonałości.

Jest dobrze, kiedy konieczność wprowadzenia zmian i korekt, zawiera się w dwóch, góra trzech tygodniach (kalendarzowych tygodniach) pracy. Przeciąganie tego etapu jest niewskazane bo zniekształca mocno cele lub ... obnaża słabość organizacyjną firmy, komórki organizacyjnej, nie potrafiącej wykonywać sprawnie działań dodatkowych. Oznacza to, że organizacja nie ma żadnej rezerwy lub potencjał intelektualno-zarządczy jest niedostateczny, dla natury realizowanych na co dzień, działań.

Dla osób sceptycznie patrzących na potrzebę doraźnego lub cyklicznego audytowania, oczywistym argumentem przeciwko tej formie kalibrowania, usprawniania, systematyzowania i modelowania działań, jest stwierdzenie: „przecież to nic nie daje, tracimy tylko niepotrzebnie czas; firma i bez audytów sobie jakoś radzi”. To prawda, przy czym słowa „jakoś” i „nic nie daje” są dowodem na to, że nie zależy nam (głoszącym te tezy) na optymalizacji lub efektywności działań w firmie, a zaledwie na przetrwaniu w lenistwie. Nie w spokoju, a właśnie w lenistwie. Gdzie to ostatnie wypowiedziane słowo nie ma żadnego pozytywnego wydźwięku.

Poprawiając coś o 10% możemy zredukować liczebnie personel lub zwiększyć liczbę obsługiwanych spraw. Możemy okazać się przychylni dla większej grupy naszych kontrahentów, klientów, możemy być postrzegani jako lepsi od konkurencji lub nawet najlepsi w swojej branży. A popatrzmy na strategię i misję swojej firmy. Prawie wszystkim, deklaratywnie na tym właśnie zależy.

Niezależnie od tego, w jaki sposób definiowany i określany jest audyt, zawiera on zawsze odniesienia i do struktury firmy i jej wewnętrznych zasad, do sposobu zarządzania i do kwalifikacji menedżerów uczestniczących w operacyjnych i rozwojowych zadaniach, sposobu kształtowania stanowisk pracowniczych i wypełniania ich i zadań z nimi związanych wybranym przez siebie personelem. No i odnosi się do procesów, procedur, regulaminów i sposobów monitorowania działań.

Jeśli jednak okaże się, że wprowadzone w firmie zmiany nie przynoszą korzyści, nie można wahać się i należy systemowo lub dla zasady, zmienić audytującego lub... personel menedżerski.

Ruszyła rekrutacja na Studium Menedżer

W czerwcu rozpoczęła się rekrutacja na IV edycję Studium Menedżer Contact Center. Studium to jedyny w Polsce, unikalny na skalę europejską program edukacyjny o randze akademickiej dedykowany team leaderom, kierownikom, supervisorom, specjalistom cc oraz osobom aspirującym do zarządzania całymi jednostkami zdalnej obsługi klienta i sprzedaży.

Studium nie jest jedynie zaawansowanym szkoleniem – to kompleksowy, wielowymiarowy i wielomiesięczny program rozwoju kompetencji i postaw, dzięki któremu jego absolwenci stają się skutecznymi menedżerami o wszechstronnej wiedzy i szerokich horyzontach. Program Studium oparty jest na metodyce nauczania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (tam też odbywają się zajęcia). Dostosowany został do specyfiki cc i obejmuje wyłącznie kluczowe obszary wiedzy niezbędnej do sprawnego zarządzania najważniejszymi elementami takich jednostek.

Studium rozwija kluczowe kompetencje menedżera cc, w szczególności w zakresie zarządzania zespołem (motywowanie, skuteczna komunikacja, udzielanie informacji zwrotnej) i innych kluczowych elementów cc (projekty, procesy, jakość), a także rozwija postawy, którymi musi charakteryzować się współczesny menedżer (przywództwo, kreatywność, umiejętność prezentacji i wywierania wpływu, savoir vivre w biznesie). Udział w Studium to okazja do wielomiesięcznej współpracy z wybitnymi wykładowcami praktykami zarządzania oraz ekspertami rynku cc, a także innymi uczestnikami kursu.



**POLSKIE
STOWARZYSZENIE
MARKETINGU**

IV edycję

Contact Center

Studium to projekt, który zapewnia największy na rynku poziom branżowego networkingu i wymiany doświadczeń zawodowych. Ukończenie Studium (egzamin pisemny) zapewnia uzyskanie certyfikatu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i Polskiego Stowarzyszenia Marketingu SMB – jest to jedyny na rynku certyfikat o randze akademickiej poświadczający uzyskanie ustandaryzowanych kompetencji branżowych.

Rozpoczęcie IV edycji Studium nastąpi w październiku 2021 roku a program zakończy się w czerwcu 2022 roku – w tym czasie uczestnicy będą mieli okazje uczestniczyć w ponad 200 godzinach szkoleń i warsztatów prowadzonych przez kadrę akademicką Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz doświadczonych praktyków rynku zaproszonych do projektu przez SMB. Zjazdy odbywają się w weekendy raz lub dwa razy w miesiącu. Wymogi formalne to wypełnienie formularza i przesłania go wraz z CV na adres: jaroslaw.izycki@smb.pl.

Formularz jest do pobrania na stronie Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego: <http://www.wz.uw.edu.pl/portale/fundacja/dzial/studium-menedzer-contact-center>

lub na stronie Polskiego Stowarzyszenia Marketingu SMB: <https://smb.pl/news/studium-menedzer-contact-center-edycja-202122>.

Informacji na temat Studium udziela:

Jarosław Iżycki

Kierownik Studium Menedżer Contact Center

Mail: jaroslaw.izycki@smb.pl

Tel: +48 785 40 85 00

**Certyfikat Wydziału
Zarządzania
Uniwersytetu
Warszawskiego i
Polskiego
Stowarzyszenia
Marketingu SMB**

**Ponad 200 h
szkoleń i wykładów**

**Spotkania z
ekspertami**

**Szkolenia
menedżerskie**

**Materiały
edukacyjne**

**Wymiana
doświadczeń między
uczestnikami**

Rekrutacja na IV edycję Studi

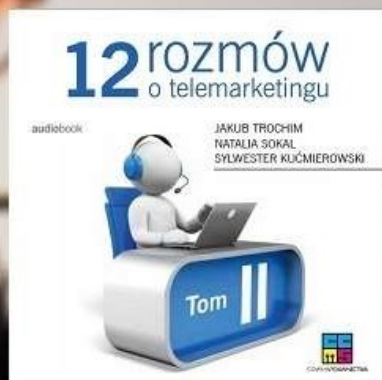
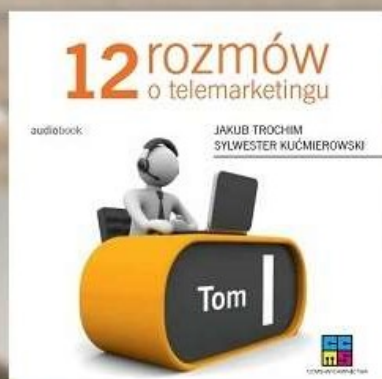


um Menedżer Contact Center



**POLSKIE
STOWARZYSZENIE
MARKETINGU**

ROZMOWY O TELEMARKETINGU



www.bok-online/sklep



PARAMETRYZACJA DZIAŁAŃ W OBSŁUDZE KLIENTA cz.3



Zasadniczo, by móc stwierdzić czy nasze działania zarządcze mają sens, należałoby się zastanowić co chcemy weryfikować, które zależności i które obszary działań, jakie wahania wskaźników są dopuszczalne, a jakie alarmujące. W branży contact center obserwowanie parametrów pracy i zarządzania zostało wprowadzone gładko, ale to dlatego, że branża jest młoda i jej początek wspierany był od razu, narzędziami informatycznymi. Zmiany w technologii i zaangażowanie firm technologicznych w kształtowanie branży było jak najbardziej świadome i celowe, choć można też mówić tu o korzystnej przypadkowości, przejawiającej się w przesunięciu ciężaru opracowywania koncepcji biznesowych w kierunku narzędziowym, informatycznym i zaangażowaniu dużej grupy ludzi z wykształceniem technicznym, w procesy zarządcze. Politechniki i ich absolwenci wywarli na biznes bardzo duży wpływ w latach 90 tych ubiegłego stulecia. Era absolwentów uniwersyteckich, znających trochę lepiej języki obce wynikała z dużej liczby zagranicznych firm filtrujących nasz krajowy rynek. Ale myślenie uniwersyteckie, bardziej filozoficzne niż ścisłe, też trochę złego fermentu wprowadziło w rozwój wiodących na rynku firm.

Tak, branża contact center jest bardzo dobrze sparametryzowana i monitorowana. Choć nie wszędzie. Są jeszcze osoby, którym wydaje się, że telefoniczna obsługa, to to samo, co profesjonalna i wielkoskalowa obsługa telefoniczna. A to jednak są zupełnie inne rzeczywistości. Dyskusje nad tym, co można, a czego nie należy opisywać sformułowaniem contact center trwają już wiele lat. I prawdę powiedziawszy niewiele z nich wynika. Nadal nie ma spójnych definicji, spójnych zasad monitorowania, choć w wielu, dobrze zorganizowanych firmach wykorzystuje się już

większość podstawowych wskaźników branżowych. Problem jeszcze tkwi w tym, jak się tam, z tych wskaźników, parametrów korzysta.

W innych obszarach, np. obszarze obsługi reklamacyjnej i obsługi zgłoszeń, w tym zgłoszeń o charakterze skarg, nadal bagatelizuje się możliwość wyciągania wniosków z obserwacji wielkich liczb, czyli analizy dużej ilości, metodycznie zbieranych danych.

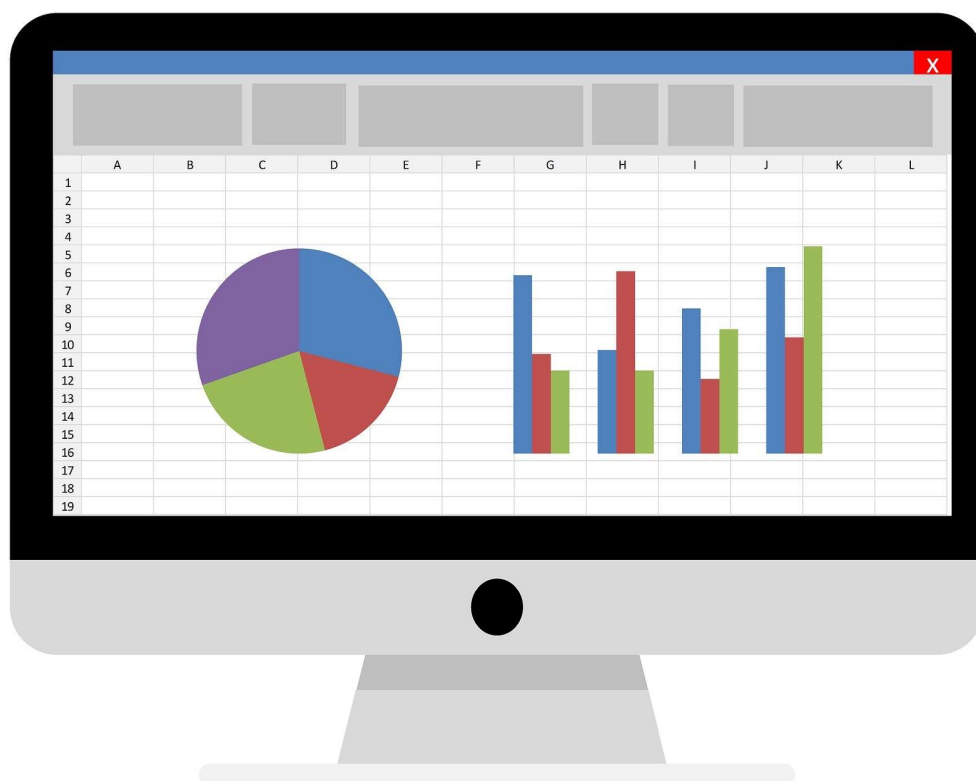
Mówię to cały czas, więc powtarzać będę to, przy każdej okazji. Rejestracja przyczyn błędów obsługi ma służyć głównie temu, by te błędy eliminować. Nie służy temu, by moc wykazać się swoją aktywnością zawodową, sumiennością i systematycznością. Ma pozwalać wyciągać wnioski, weryfikować tezy i podejmować dobre decyzje zarządcze.

Ok, najczęstszym parametrem śledzonym przez dział obsługi klienta jest liczba zgłoszeń o charakterze reklamacji i skarg. Obserwuje się czy rośnie, czy maleje, kiedy zachodzą zmiany i czy mają one charakter powtarzalny, jak wiele osób musi być zatrudnionych przy ich dekretacji i zamykaniu itd. Mnie interesuje to, czy przyczyny powstawania błędów są eliminowane w organizacji, jak szybko to się dzieje, czy zgłoszenia mają charakter nowy czy powtarzalny i co z tego wynika. Ale parametryzacja może obejmować aspekt czasu, zmienność i cykliczność, ale równie dobrze może odnosić się do wskaźników typowych dla różnych grup pracowniczych, a nawet osób. Zmiana natężenia występowania skarg w firmie może wynikać z powiększającego się rozgardiaszu organizacyjnego, wpływającego na wszystkich, ale stabilność (brak zmian) może wynikać z faktu, że połowa zespołu zaczęła pracować znacznie lepiej, a druga zaczęła pracować znacznie gorzej.

Śledząc analizy danych w jednostkach organizacyjnych typu call center, często słyszę, że przygotowanie zestawień zabiera mnóstwo czasu osobom funkcyjnym. A ja się pytam dlaczego? Opracowanie dobrego algorytmu zbierania i archiwizowania danych powoduje, że raporty tworzą się same. Czas potrzebny jest jedynie do ich interpretacji, która też może być wysoce zautomatyzowana. W obsłudze klienta bardzo modnym ostatnio sformułowaniem/ terminem

świadomość potrzeby, konieczności, zasadności śledzenia parametrów wynikała z czegoś konkretnego, a nie tylko z widzimisię któregoś z szefów organizacji.

Pierwszym pytaniem audytora, którego zadanie ma polegać na sprawdzeniu, czy organizacja właściwie zarządza sferą monitoringu



jest UX-user experience, może warto, by te systemy zbierania i przetwarzania danych też miały charakter MX-owy (menager experience). Może wówczas analitycy zajęli by się w końcu poszukiwaniem zależności, korelacji, a nie ślepym kopiowaniem i tworzeniem zestawień, których głównym celem jest stwierdzenie czy komórka zadaniowa robi je we właściwym czasie, czyli, czy dobrze pracuje. Nie, pracuje źle, bo pracuje w trybie doraźnym, a nie analitycznym. Rejestruje fakty, ale nie wyciąga wniosków. Ktoś, kto miał nadzieję, że omawiając ten temat PARAMETRYZACJI DZIAŁAŃ zaczniemy od omawiania wykorzystywanych wskaźników,

pracowniczego, jest uzyskanie odpowiedzi na dwa pytania: dlaczego, co i w jakim celu, chcemy monitorować zachowania naszych pracowników. Mnie ogarnia przerażenie, kiedy otrzymuję odpowiedź: wszystko, by kontrolować pracowników. Dla mnie oznacza to, że pracownicy nie bardzo wiedzą, a na pewno nie utożsamiana się z tym, co mają robić. Wymagają kontroli, to znaczy, że system stworzony jest w sposób, który ułatwia kombinowanie i malwersacje różnego rodzaju?

Rany Julek! Toż to jest czysty absurd.

Śledzić bowiem powinniśmy określone parametry, by jak najlepiej wypełniać oczekiwania klientów, na których nam zależy. By móc określać słabe miejsca i złe sposoby obsługi, by je ograniczać, a później eliminować. By wskazywać kierunki modyfikacji działań pracowniczych, tak by dawały one jak największe korzyści, by były spójne i kompleksowe. By nie borykać się ze sprawami trudnymi do obsłużenia. No bo jeśli się tego nie koryguje, usprawnia, to może być tylko gorzej. Bo ci, dzisiaj najlepiej radzący sobie z problemami odejdą z firmy najszybciej, a zostaną ci, dla których problemy pozostaną nierozwiązywalne, a skala problemów z perspektywy firmy, będzie stawiała się coraz większa.

W której z waszych firm na statystykę skarg nałożony jest wykres wahań akceptacji, przez klientów lub pracowników, modelu dziania firmy? I obserwowany jest on stale? No właśnie... W których z waszych firm, sprawdza się korelację płci konsultanta z satysfakcją klientów, z obsługi, w których weryfikuje się wpływ pogody, na długość rozmów? ... Nie, nie sugeruję by to robić, sugeruję, że zawsze będziemy musieli wybierać, co obserwujemy i po co. Jakie sprawy traktujemy z uwagą, a czemu się nie przyglądamy wcale. To jest działanie menedżera. To on, z wrodzoną sobie intuicją musi podejmować decyzje, w jakim stopniu to co robi, co wszyscy robimy, pomaga w osiągnięciu biznesowego celu. Ale zawsze najlepszym modelem jest ten, który sferę decyzji pozostawia wykonawcom. Decyzji o tym, co i dlaczego.

I proszę nie mówić, że zarząd wymaga, więc robimy dokładnie to, co nam każe, czego oczekuje. Jesteśmy menadżerami zespołu zadaniowego, więc wywiązujemy się z zadań, ale i dbajmy też o swoich ludzi. Nie bagatelizujmy ich spostrzeżeń, nie ukrywajmy ich pomysłów w

szufladach. Pozwólmy im rozwijać skrzydła.

Pracownicy oczekują sugestii na podstawie poprawnie wyciągniętych wniosków. Potrzebują wiedzieć, że nie biorą się one z kosmosu, tylko muszą być zasadne, racjonalne, weryfikowalne. Wówczas to, ludzie-pracownicy będą robić swoje, najlepiej jak potrafią.

Klasycznym wzorem poprawnego działania na statystykach jest działanie w grupie sprzedażowej. Jeśli chcemy wiedzieć która z metod sprzedaży jest najlepsza i dla jakiej charakterologicznie jednolitej grupy społecznej, to badajmy to. Jeśli chcemy, by przychód, sprzedaż były jak najwyższe, zatrudnijmy dobrych ludzi i dajmy im solidne prowizje. Zrobią wszystko wtedy sami. Bo młodzi konsultanci, sprzedawcy są czasami inteligentniejsi od nas. Może mniej doświadczeni, może niestabilni...

Ale zastanawiajmy się mocno zawsze, co chcemy wiedzieć i co chcemy monitorować. Dla ludzi, a nie przeciw ludziom.

$$a = \frac{\sum_{t=1}^n (t - \bar{t})(y_t - \bar{y})}{\sum_{t=1}^n (t - \bar{t})^2}$$

$$b = \bar{y} - a\bar{t}$$



Nauka w służbie marketingowca

Bazowanie na własnej intuicji przestało być kanonem działań marketingowych na rozwiniętych rynkach zachodnich już w latach 60-tych ubiegłego wieku. Obserwacja zjawiska ucieczki podmiotów zarządzanych nowocześnie przed resztą konkurencji powodowała, że coraz więcej korporacji decydowało się na kształcenie swojej kadry zarządczej na najlepszych kierunkach zarządzania, wielce renomowanych uniwersytetów amerykańskich, a z czasem także europejskich. Wiedza, analiza, obserwacja skutków i dokonywanie korekt, stały się podstawowymi narzędziami kreowania i realizowania biznesu.

Powstające firmy badawcze, działające w oparciu o metody naukowe, zaczęły dostarczać swoim klientom aktualne informacje, które stawały się podstawą osiągania sukcesów. Możliwość korygowania wyników badań w równych, powtarzających się cyklach, umożliwiała utrzymywanie właściwego dystansu przed naśladowcami.

Dzisiaj narzędzia tego typu są dosyć powszechne, wystarczy nauczyć się z nich metodycznie i skutecznie korzystać.

Jednym z najciekawszych badań, traktujących o preferencjach klientów jest badanie **Target Group Index**, przygotowywane corocznie przez firmę **KANTAR**, lidera badań tego typu na świecie.

Edycja raportu TGI 2020 trafia na rynek i zainteresowani mogą ją już nabywać. Głównymi dystrybutorami raportu są firmy BWexperts i współpracująca z nią w ramach tego przedsięwzięcia, firma CCMS.



Stalym czytelnikom Biuletynu Obsługi Klienta CX-BOK oferujemy zniżkę w wysokości 10% od obowiązującej ceny raportu. Szczegóły odnośnie procesu zakupowego zebrane są na poświęconej raportowi stronie internetowej <http://pbmz.smb.pl/>

A photograph of a person's hands typing on a laptop keyboard. The image is dimmed with a dark grey overlay. In the center, the words "ONLINE LEARNING" are written in large, bold, white, sans-serif capital letters. The background shows a laptop screen with some text and icons, and a person's arm in a blue checkered shirt.

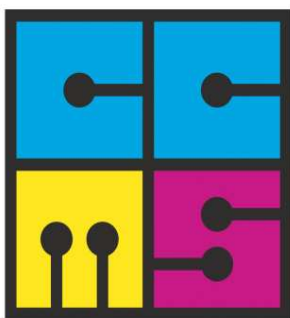
ONLINE LEARNING



E-SZKOLENIA DOSTĘPNE
TERAZ LUB W
NAJBLIŻSZYM CZASIE



50-80zł netto
za 30 dni/osobę



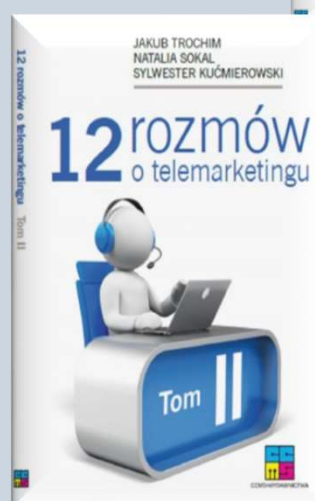
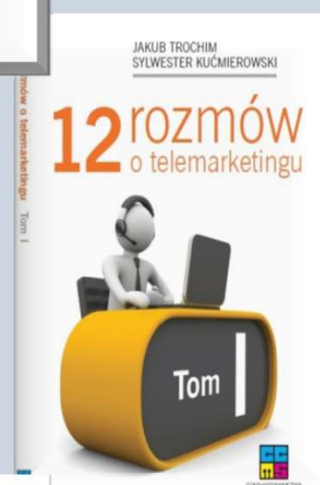
CCMS•WYDAWNICTWA

W firmie najważniejsi są ludzie. – O czym jeszcze trzeba pamiętać przy tworzeniu budżetu?

Biuro obsługi klienta, telefoniczna obsługa klienta, contact center, call center to organizacje, które podobnie jak inne, planują swój rozwój opierając go na odpowiednim budżecie. Siedziby, nowoczesne narzędzia technologiczne, promocja własnych działań – to wszystko wymaga odpowiednich nakładów. Ale tak jak w każdej firmie, najważniejsi są ludzie. Znalezienie i zatrudnienie odpowiednich pracowników to oczywiście koszt, który także musi być na odpowiednim poziomie zaplanowany w budżecie. Nie należy także zapominać o konieczności stałego podnoszenia kwalifikacji personelu, a więc także o zapewnieniu odpowiednich środków na szkolenia.

„Telefonem w klienta”, „12 rozmów...” Tom I i II oraz „Kolejne rozmowy o telefonicznej obsłudze klienta” to dawka fachowej i praktycznej wiedzy na temat funkcjonowania struktur call/contact center. Wiele z omawianych zagadnień dotyczy także problemów związanych z organizacją i zarządzaniem personelem.

Zamówienia na książki można składać pod adresem redakcja@customercare.com.pl lub bezpośrednio poprzez nasz branżowy sklep internetowy <http://customercare.com.pl/SKLEP-CXM/ksiazki-i-podreczniki-cx-cem.html>



biuro@ccms.com.pl +48 519 070 003

WOMENTRANSPIARENI

- doradztwo organizacyjne
- doradztwo zarządcze
- wdrożenia
- szkolenia
- warsztaty
- e-learning
- coaching menedżerski
- coaching pracowniczy
- doradztwo procesowe

CCMS