

**CX-BOK**

11-12/2021 (46)

# Biuletyn Obsługi Klienta

**WHITE CHRISTMAS z CX-BOK**

Jak obserwować branżę?

# CX-CEM

trwałym trendem

**E-SZKOLENIA NA GWIAZDKĘ**

Dlaczego ciągle jeszcze się ich nie docenia należycie

**SZARLATANI W BIZNESIE**

Profesjonalizm w opałach

**COACHING PRZYWÓDCZY**  
*coachowanie menedżerów*



## 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
- 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. Wybór sposobu realizowania szkoleń cz.1.

12. Postawy społeczne w obsłudze klienta cz.5. – pan wie, kto za mną stoi?

16. Co to takiego jest coaching? – cz.5. – coaching menedżerski

19. Moda na Customer Experience – cz.2.

26. Parametryzacja działań w obsłudze klienta cz.6.

31. Literatura branżowa

32. Kto się boi audytu?- cz.6.- podwaliny, czyli od czego zacząć?

36. Nauka w służbie marketingowca

38. Szarlatani w biznesie, czyli dziurawa „metodologia badań”



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 przyszłość. By było stabilnie i spokojnie, by można było trzymać się etycznych reguł. Życzymy wszystkim normalności. Ale i radości i szczęścia, bo Świat się przecież zupełnie nie zatrzymał.

Wielu z nas z rozrzewnieniem wspomina lata minione, wielu dałoby wiele, by się w nich znowu znaleźć. Tak jednak nie będzie. Myślmy o jutrze i działajmy w imię jutra i pojutrze. A za rok będziemy bardziej się uśmiechać.

Ten rok był bardzo trudny. Wiele spraw stanęło na głowie, wielu ludzi już się nie pojawił tam, gdzie przyzwyczailiśmy się ich spotykać. Ale pamiętajmy, że to co mamy, zawdzięczmy także im i relacjom jakie dzięki nim powstały.

Zawodowy Nowy Rok, to zmiany wywołane przystosowaniem się do warunków, to optymalizacja kosztowa, rozwijanie nowych sektorów biznesu. I tak będzie. Pomimo wielu nieprzyjemności, które nas spotkały, dostaliśmy także niebywałą okazję do chłodnej oceny swoich osiągnięć i oblicza rzeczywistych potrzeb, skorygowania swoich działań.

Od na zależy jak bardzo będziemy pomagali innym i jak bardzo nie będziemy marnowali swego czasu, w drodze do zawodowej doskonałości. Czego to, naszym czytelnikom życzymy z całego serca

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

[biuro@cxm.com.pl](mailto:biuro@cxm.com.pl)

tel. +48 519 07 0 0 03

<http://cxm.com.pl/bok>

[facebook.com/BOK.customercare/](https://facebook.com/BOK.customercare/)

## Prenumerata:

<http://cxm.com.pl/bok/formularz.html>

## 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

[biuro@cxm.com.pl](mailto:biuro@cxm.com.pl) [ccms.polska@gmail.com](mailto:ccms.polska@gmail.com)

tel. +48 519 070 0 03

Zdjęcia i ilustracje:

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

# WYBÓR SPOSOBU REALIZOWANIA SZKOLEŃ

## Które są lepsze: wewnętrzne czy zewnętrzne? cz.1.

Zagadnienie, które jest też często poruszane przez menedżerów działów obsługi klienta, to realizacja szkoleń, a w zasadzie zagadnienie organizacji procesu szkolenia pracowników (i menedżerów) jednostek organizacyjnych, odpowiadających za sposób i jakość obsługi klienta w firmach.

Obserwując to, wskazane wyżej środowisko (pracownicy i ich zarządcy) widać wyraźnie, że oczekiwania bardzo mocno odbiegają od rezultatów, co z kolei powoduje, że stopień utożsamiania się pracowników z ich pracodawcą, w wyniku nie spełniania pierwotnych obietnic, często jest dosyć niski. Czy tak jest wszędzie? Czy tak, rzeczywiście musi być? Czy nie można by tego zorganizować lepiej? Lepiej dla firmy, dla ludzi-pracowników i dla menedżerów, czyli kadry zarządzającej firmą lub jej jednostkami składowymi?

Spróbujmy sobie, tym razem właśnie to, przeanalizować.

Szkolenia. Nikt przecież nie kwestionuje potrzeby ich przeprowadzania i uczestniczenia w nich. Ale nie chodzi przecież o to, by spędzić ileś czasu na uczestniczeniu w nich, ale głównie o to by zgłębić swoją wiedzę, o to, by przyswoić to, co będzie przydatne w pracy, i co będzie wpływać na efektywniejszy styl działania pracowników firmy. Ale obok samej efektywności pojawia się też zagadnienie poniesionych kosztów i ich relacji do osiągniętych w ich wyniku, korzyści. Organizacyjnych, finansowych, czasowych i wizerunkowych. Te elementy, choć w różnym stopniu, najbardziej wpływają na fakt utwierdzenia się w przekonaniu, że ze szkoleń, pod żadnym pozorem, zrezygnować się nie powinno, No, prawie pod żadnym.





## Kiedy szkolenia są potrzebne i jaki powinien być ich charakter?

Można oczywiście powiedzieć: kiedy?- zawsze i jaki charakter?-wszechstronny, ale proponuję podejść do tego zagadnienia niezwykle precyzyjnie i systemowo. Faktem jest , że szkolenia powinny ewoluować z czasem, zmieniając swój charakter, podążając za pracownikiem. Jego potrzebami, oczekiwaniami i wymaganiami. Na początku ścieżki kariery pracownika, są to szkolenia wprowadzające, później utrwalające poziom wiedzy i zachowań, rozwijające kompetencje i umożliwiające doskonalenie organizacji od środka (od wewnątrz), szkolenia wpływające na przebieg procesów i skuteczność realizacji założonych wcześniej, konkretnych celów. No i jeszcze szkolenia remodelujące, kiedy organizacja wymaga zmian organizacyjnych, różnego rodzaju. To tak, w podziale na etapy procesu edukacyjnego, z grubsza ich większość. Jeśli zaś mówić będziemy o merytoryce, to będą to szkolenia komunikacyjne, produktowo-usługowe, szkolenia w zakresie sposobu wykorzystywania procedur w uproszczonej organizacji, szkolenia w zakresie umiejętności radzenia sobie w nietypowych sytuacjach, szkolenia z podnoszenia efektywności działania w grupie pracowniczej. Szkolenia z organizacji, współdziałania i zarządzania, szkolenia umiejętności wykorzystywania konkretnych narzędzi w swojej pracy. Także narzędzi prawniczych i technologicznych.

Szkolenia wprowadzające stanowiąc mogą nawet 100% czasu zaangażowania nowych pracowników, wkraczających w firmę. Później czas ich (szkoleń) i udział w strukturze wykonywanej pracy maleje, by ustabilizować się na poziomie 5-10% czasu efektywnie wykonywanej pracy, na jednoznacznie opisanym i określonym stanowisku. Ok, zdarza się, że doświadczonych pracowników się przestaje szkolić regularnie, wyznaczając im limity szkoleniowe na 20-40 godzin rocznie, ale w większości przypadków jest to moim zdaniem czas niewystarczający, by zapewnić stabilność jakości świadczenia serwisu na rzecz klientów. Inna sprawa, że doświadczeni pracownicy powinni być okresowo wykorzystywani do szkolenia młodszych od siebie stażem i doświadczeniem kolegów , a to wymaga ich samodzielnego doszkalania, by być do tego w pełni przygotowanymi i merytorycznie, ale też i systemowo.

Współcześnie ze słowem szkolenia kojarzą się nam głównie szkolenia tradycyjne w postaci prezentacji interaktywnych, warsztatów zachowań, szkoleń technologicznych o charakterze warsztatowym, spotkań indywidualnych o charakterze coachingowych, ale coraz częściej dostrzega się korzyści ze stosowania szkoleń e-learningowych, których niewątpliwą zaletą jest odmiejszczenie i niezależność czasowa, w zakresie swobody ich wykorzystywania. I dlatego w firmach nadal powoływane są takie stanowiska jak pracownik działu szkoleń, koordynator merytoryczny szkoleń, szkoleniowiec, trener , coach i mentor. Ten pierwszy, to zwykły pracownik biurowy wykonujący swoją pracę na rzecz i w związku z procesami szkoleniowymi, związanymi zarówno ze szkoleniowcami zewnętrznymi , jak i wewnętrznymi, organizowanymi zarówno na terenie firm jak i w specjalnie do tego celu wydzielonych, zewnętrznych miejscach szkoleniowych. Koordynator działu szkoleń, to już osoba rozumiejąca procesy szkoleniowe, odpowiedzialna za ich rozplanowanie w czasie i merytoryczny program edukowania ich uczestników, nadzorująca także często zagadnienia logistyczne, z nimi związane.



DEVELOPMENT  
KNOWLEDGE  
LEARNING  
TRAINING  
COACHING

Szkoleniowiec, to może być zarówno osoba prowadząca lub współprowadząca szkolenie, odpowiadająca za realizację przygotowanych i zatwierdzonych do realizacji programów szkoleniowych, odpowiedzialna za walidację ich rezultatów, za planowanie następnych kroków związanych z warstwą szkoleniową oraz dokonujący oceny i dekretacji skutków i rezultatów tychże. Lub osoba tworząca zasady, schematy lub treści realizowanych przez kogoś treści szkoleniowych. Trener to osoba prowadząca szkolenie. Bądź na podstawie własnego programu lub programu wcześniej dostarczonego mu do realizacji przez koordynatora szkolenia, którym często jest menedżer zespołu lub działu, w którym uczestnik szkolenia pracuje. Coach to osoba potrafiąca pracować w trybie coachingowym w relacji 1 na 1. To osoba potrafiąca pobudzić ukryte zdolności i obserwacje coachowanych, w sposób zdecydowanie poszerzający ich horyzont intelektualny. No i mentor, czyli opiekun, chcący, decydujący się na wspieranie swego wychowanka, w sposobie wykonywania przez niego pracy i podążania określoną, najlepszą dla niego, ścieżką rozwoju. Dużo tego... Pytanie, czy każdy z nich musi być pracownikiem wewnętrznym firmy, czy część z nich może pracować w układzie zleceniodawca-zewnętrzny wykonawca zlecenia. Wydaje się, że w dużym stopniu szkoleniowiec, trener, coach, a także często koordynator szkoleniowy, działający z ramienia firmy szkoleniowej, mogą nie być formalno-prawnie związani z pracodawcą. Mogą być z zewnątrz.

Kiedy jest to dobre, a kiedy złe? Jak zwykle, różnie to, w praktyce bywa, ale modeli tych jest zaledwie kilka.



## Jak koszty przygotowania i realizacji szkoleń wpływają na model szkoleniowy w organizacji?

Głównie chodzi o pieniądze czyli koszty w relacji do korzyści. Jeśli zaplanowane koszty okazują się zbyt wysokie w określonym modelu, to stosuje się zwykle model odmienny. A ten odmienny, to przeniesienie ryzyka przygotowania i wykonania, poza strefę osobistej odpowiedzialności. Nic nie stoi na przeszkodzie by wszystko robić samemu, ale po co to robić, jeśli ktoś inny zrobi to nie gorzej, a znacznie taniej. Najczęstszym błędem jest uleganie deklaracjom osób chcących odpowiadać za proces szkoleniowy i ich zapewnieniom, że wszystko mamy pod kontrolą. Że znamy, że wiemy, że nikt nie jest od nas lepszy, że przetestowaliśmy to wielokrotnie etc... Menedżerom wygodnie jest uwierzyć i ulec tym zapewnieniom, ale zapominają oni o tym, że faktyczna odpowiedzialność nadal pozostaje po ich stronie. Menedżerowie najczęściej są ludźmi czynu, którzy dążą do tego by się działo, by decyzje były najlepsze, by nie było żadnych kolizji z założeniami. Z tym, że najczęściej nie ma tych założeń. Z tym, że deklaracje często bywają fałszywe w obronie swojej pozycji, i finalnie przynosi to złe skutki dla organizacji. Jako przykład, niech posłuży nam egzekucja zadania, polegającego na znalezieniu najlepszej firmy szkoleniowej, szkolącej w zakresie technik sprzedażowych, stosowanych w formule bezpośredniej. Nowoczesny, szybki menedżer zadaje specjalście, koordynatorowi szkolenia pytanie: „ Czy znalazłeś dobrą firmę, która przeszkoli mi ludzi?“, odpowiada:” Tak, pan Jak Kowalski zrobi to najlepiej, ze wszystkich trenerów zajmujących się tym zagadnieniem na rynku. Osobiście sprawdziłem”. Uśpiona czujność menedżera i nieuzasadnione zaufanie (powinno być nieuzasadnione, z zasady) do wykonawcy zadania, gdyż niczym nie podparte, skraca bardzo czas wykonania dobrego wyboru szkoleniowca, ale podnosi ryzyko błędu do niewyobrażalnego rozmiaru, nie zdejmując osobistej odpowiedzialności za wybór dobrego szkolenia, z barków menedżera. By było to możliwe, metodyka wyboru owego trenera musi być transparentna, a sposób korzystania z niej nie może budzić żadnych wątpliwości, co do prawidłowości.



Przeciwwą dla zachowania deklaracji koordynatora szkoleń (sprawdziłem-wybrałem) jest zrealizowany proces: „określiłem zakres potrzeb w sposób nie budzący dwuznaczności, sprawdziłem internet, nie w poszukiwaniu firm, a w poszukiwaniu rankingów firm, wykonujących zadania, o zbliżonym charakterze, dokonałem wstępnej selekcji pod kątem dostępności, powtarzalności czyli doświadczenia trenerskiego kandydatów, spotkałem się z określoną liczbą firm najbardziej spełniających nasze kryteria, spotkałem się z kilkoma trenerami proponowanymi przez te firmy, w obecności kierownika naszych zespołów i dokonałem analizy w postaci tabeli, którą szefie teraz panu przedstawiam licząc, że wyboru ostatecznego dokona pan, albo określi pan swoje wymagania i pozwoli mi wskazać moim zdaniem najlepszego, spośród trzech, wytypowanych przez Pana”. Biurokracja?- bynajmniej. Pragmatyzm.

Koordinator nie może być stronniczy, musi być obiektywny. Wykonuje najcięższą pracę, ale na podstawie jasnych przesłanek, ograniczając (eliminując) kandydatów w sposób oczekiwany. Obecność dodatkowej osoby w procesie ma minimalizować subiektywizm i ryzyko oceny jednoosobowej. Konieczność dokonywania oceny przez różne osoby wymusza określenie parametrów porównywania i zasad waloryzowania. Przedstawienie rezultatów menedżerowi, oparte jest na jasnych zasadach, obserwacjach, indywidualnej interpretacji i pozbawione jakichkolwiek oznak stronniczości. Wybór grupy porównawczej, oparty na konkretnym zobiektywizowanym rankingu, także przyczynia się do minimalizowania ryzyka.

Przypadkowa firma, czy substytut firmy, w należycie przeprowadzonym procesie oceniania się nie prześlizgnie. Chyba, że menedżer bagatelizuje znaczenie sposobu dokonywania wyboru. Tak czy owak, decyzja musi być jego, a nie kogoś przypadkowego, kto kieruje się przecież zawsze swoimi własnymi przesłankami.



Tak, można zarzucić, że takie właśnie działanie, w bardzo dużym stopniu ogranicza możliwość wskazania doskonałych trenerów, nie uwzględnionych w rankingach. Tak, ale to musi być decyzja menedżera. Bo taniej, bo szybciej, bo osobiście polecany, bo to ktoś z doskonałą zawodową historią etc. Ale wybieranie jednego realizatora szkolenia wielu zespołów w tej samej firmie, to błąd niedopuszczalny. Bo później nie ma co, kogo, jak porównać i nie ma jak obiektywnie wybrać najlepszego. No, może najlepiej nam odpowiadającego... Później, po sprawdzeniu rezultatów pierwszych realizacji, nic już nie stoi na przeszkodzie by trener był jeden i odpowiadał za wszystkich wytypowanych do uczestniczenia w działaniach edukacyjnych, konkretnego typu. Ale po roku (dobry okres na dokonanie skutecznej oceny) należy ponownie sprawdzić, czy ktoś inny nie zrobiłby dla nas tego samego, wyraźnie lepiej.

A jeśli już wiemy, że będziemy chcieli tego samego, to zatrudnijmy go na etat lub część etatu. Tak! Będzie znacznie taniej! Metodyka ta sama, więc koszty programowe niskie. Brak konieczności każdorazowego rozpoznawania przyzwyczajzeń trenera i uczestników, pogłębiona znajomość zachowań personelu i zakresu merytorycznego (procesów i procedur). Tak, wykorzystajmy trenera zewnętrznego, do dostarczenia nam podłoża merytorycznego i know-how (metodyka i dokumentacja zostają wówczas w organizacji). Nie wydawajmy zbyt długo, zbyt wysokich kwot, tylko uczmy organizację samorealizacji. Co innego, kiedy nie ma takiej sytuacji, że szkolenia się powtarzają. Tu, ta sama osoba trenera może być atutem, a utrzymywanie/gromadzenie know how może nie być potrzebne.

Opisuję to w sposób bardzo pobieżny, ale chcę pokazać, jak wiele czynników ma wpływ na to, w jaki sposób powinniśmy myśleć o procesach szkoleniowych w firmach.



No i oczywiście jest jeszcze obszar weryfikacji kompetencji. Sama deklaracja sprawdzenia, na ile szkolenie przyniosło spodziewane skutki, nie wnosi zbyt wiele dobrego. Jeśli mam sprawdzić na ile moja praca była dobra, to zrobię tak, by wyszło, że dobrze ją przygotowałem i zrealizowałem. To przecież jest oczywiste, choć nielogiczne: oceniać samego siebie?! Proces walidacyjny, po zrealizowanym szkoleniu, nie powinien pozostawać w rękach osoby szkolenie realizującej. Powinien to zrobić menedżer, na podstawie ustaleń przed szkoleniowych, dotyczących deklarowanego harmonogramu i zakresu szkolenia lub inny, nawijamy go niezależnym, szkoleniowcem chcący wykazać faktyczny poziom zrealizowania programu i skutków przeprowadzonego szkolenia. A niestety, z reguły bagatelizuje się ten fakt.

### **Jak stosować systemy walidacyjne w procesach edukacyjnych?**

Szkoleniowiec musi znać i musi odnosić się do zatwierdzonego programu szkolenia. Musi zdawać sobie sprawę z konsekwencji niewywiązania się z zobowiązania, wynikającego z zawartego kontraktu, ale nie może znać treści i formy pytań, jakie zostaną zawarte w teście ewaluacyjnym. Ma nauczyć, a nie przygotować do... testu.

Wszystkie te rzeczy, o których piszę są bardzo proste. Wymagają trochę pracy, ale nie są a wykonalne. Zmuszają do brania odpowiedzialności za wykonywane czynności każdego, kto w procesie uczestniczy. Ograniczają ilość i częstotliwość pustych lub złych „przebiegów”. I gwarantuję, że samo przejście na ten system spowoduje wzrost efektywności działań edukacyjnych w firmie. A o to przecież chodzi. O efektywność. Żeby coś, generowało coś konkretnego, a nie ograniczało się do rejestracji pasywnego uczestnictwa w szkoleniu.

O kosztach, o trybie realizacji, o potrzebie elastycznego reagowania na sposób prowadzenia szkolenia w jego trakcie, już sobie powiemy następnym razem. (-) SK



# PODSTAWY KOMUNIKACJI

ver. 0.0.1



**CCMS**

Pełne szkolenie e-learningowe dla osób chcących poznać tajniki skutecznego komunikowania się z klientem i prospektem.

Czas trwania 12 godzin

Liczba śród testów weryfikujących stopień przyswojenia materiału – 7

Test końcowy, określający stopień opanowania materiału merytorycznego zawartego w szkoleniu, potwierdzony certyfikatem ukończenia szkolenia, wystawionym przez CCMS-POLSKA (podmiot certyfikujący)

Dostępne wersje:

- Wersja do indywidualnego wykorzystania
- Wersja dla odbiorców grupowych.

Szczegóły: <http://cxm.com.pl/sklep/ipk5-opis-szkolenia-.html>

Zamówienia <http://cxm.com.pl/sklep/ipk5--podstawy-komunikacji.php>





**CCMS**

## ASERTYWNOŚĆ W KOMUNIKACJI

zaawansowane techniki komunikowania się 0.0.3

<b>Skuteczne komunikowanie się</b>	Przebieg szkolenia	Rola obsługi klienta w firmie	Rola DOK w firmie	Moja rola w DOK	O nas samych
Kim jest klient DOK	Kim jest MOJ klient	Obazary działania	Troche teorii	Test umiejętności	Zakończenie

# JAK PODNOSIĆ SKUTECZNOŚĆ KOMUNIKOWANIA SIĘ Z KLIENTEM 0.0.3

Pełne szkolenie e-learningowe dla osób chcących zgłębić tajniki skutecznego komunikowania się z klientem i prospektem. W tej edycji poświęcone technice asertywnego komunikowania się.

Czas trwania 12 godzin. Liczba wśród testów weryfikujących stopień przyswojenia materiału – 7

Test końcowy, określający stopień opanowania materiału merytorycznego zawartego w szkoleniu, potwierdzony certyfikatem ukończenia szkolenia, wystawionym przez CCMS-POLSKA (podmiot certyfikujący)

Dostępne wersje:

\*Wersja do indywidualnego wykorzystania

\*Wersja dla odbiorców grupowych.

Szczegóły:

<http://cxm.com.pl/sklep/iap071-opis-szkolenia.html>

Zamówienia

<http://cxm.com.pl/sklep/iap071--asertywnosc-w-praktyce.html>

# Postawy społeczne w obsłudze klienta

## cz.5 – czy Pan wie, kto za mną stoi?

Ale każdy z nas miał w swoim życiu do czynienia z ludźmi, których ego wystaje znacznie powyżej troposfery i którzy próbują egzekwować założenie, że to oni właśnie, stanowią kastę najwyższą, że wymagają innego niż pozostali, specjalnego traktowania. Ze komu jak komu, ale im należy się absolutnie wszystko.

Na normalnych terytoriach geograficznych współczesnego Świata, współczynnik nasycenia społeczeństwa takimi złośliwymi, a nierzadko wrednymi humanoidami nie przekracza 1-2%, więc kontakt z nimi, pracownicy obsługi klienta mają raczej sporadycznie. Ale kiedy już mają, kontakty te odbierają bardzo źle, nie wiedząc jak i co powinni robić, by ... firma, w postaci jej menedżerów, nie krytykowała później ich, czyli pracowników liniowych, za „niewłaściwą ich postawę pracowniczą”.

Dla mnie wydaje się to proste, dla większości zaś... chyba nieistotne. Dla mnie, wymaga to przygotowania pracowników (dzięki procedurom i szkoleniom) we właściwy sposób, do obsługi także, właśnie takich osobników. Wymaga to wyraźnego określenia granic akceptacji, tolerancji i zaangażowania. Dla mnie, bardzo konieczne jest określenie ram działania pracownika, który staje przed dylematem, który może przekraczać jego wyobrażenia. Ważne, by nie przekraczał jego... kompetencji. Pracownik musi wiedzieć kiedy, co i jak. Musi mieć pewność kto go będzie ganił a kto chwalił i w wyniku czego.

Odpowiadając, udzielając pierwszej odpowiedzi na pytanie, jak sobie z takimi ludźmi radzić, odpowiadam: normalnie. Akurat w ich przypadku coś takiego jak „moja osobista kultura jest najważniejszym wyznacznikiem sposobu postępowania wobec nich”, to najlepszy sposób postępowania wobec tego, czego zrozumieć i zaakceptować nie jesteśmy w stanie. Nie wolo jest więc dać się sprowokować, zastraszyć, oszukać, zbić z przysłowiowego pantafyku. Mamy pozostać sobą, w

najlepszym naszym wydaniu. Mamy być profesjonalni wobec innych i mamy postępować tak, jak umówiliśmy się z firmą, że będziemy ją reprezentować.

Albowiem, czy klient ma prawo nas pouczać? – ma, jeśli uzna to za wskazane, choć może być pozbawione logiki i sensu. Czy klient może nas karcnąć? – może, choć raczej nie powinien, ale zabronić mu tego nie jesteśmy w stanie. Czy ma prawo nas łącać? –nie! Stanowcze nie! Co to, to absolutnie nie. Jeśli granice przyzwoitości zostaną przekroczone, my mamy pełne prawo ostro zareagować. Ostro ale nie niekulturalnie. Jeśli złowrogo nastawiony do nas lub instytucji, która reprezentujemy klient ma bardzo krytyczne zdanie na temat naszej postawy, ma prawo zwrócić się do naszego przełożonego. Bo tylko on, ma przyznany przywilej, wynikający z organizacji działań i przyjętych standardów postępowania organizacyjnego, by nas strofować. Strofować, upominać i ...wyciągać konsekwencje. Ale nie łącać!





Wymuszanie przypadkowych działań niedoinformowanych i nieprzeszkolonych właściwie pracowników, staje się częstokroć, dla wielu zapatrzonych w siebie osób, skuteczną metodą na silne wywieranie wpływu na innych i wymuszanie działań ponadstandardowych, bez merytorycznego ich uzasadnienia. Ale pamiętajmy, że jeśli jesteśmy pewni swoich motywów i gotowi jesteśmy ich bronić, mając słuszność ich interpretacji po swojej stronie, to nie powinniśmy okazywać jakiegokolwiek słabości. Jeśli klient domaga się czegoś, co mu się ewidentnie nie należy, to zmiany naszej decyzji może dokonać nasz przełożony, ale oprócz dokonania jej, musi wziąć na siebie całą odpowiedzialność za jej skutki. To trochę podobnie jak z możliwością oferowania na specjalnych zasadach czegoś, wybranej grupie klientów, w konkretnym przedziale czasowym. Jeśli nasz przełożony zakomunikuje nam, byśmy dokonali sprzedaży promocyjnej dla konkretnego klienta, to powinniśmy to oczywiście zrobić, ale w żadnej mierze nie powinno się to wiązać z pomniejszeniem naszej osobistej puli zniżek, przydzielonej nam na czas trwającej promocji. Powinniśmy wtedy korzystać z puli menedżera, a nie ze swojej. Kategorycznie, nie ze swojej. Ale ślad, czyli decyzja powinna być wyraźnie odnotowana w systemie, który stanowi przecież podstawę do finalnego rozliczenia działań systemowych i niestandardowych. Jest niezbędny do tego, by nie spotkała nas nieuzasadniona kara,

bo wszyscy już nie pamiętają tego, jakie i kto, decyzje podejmował. Pilnować swego – kolejna, bardzo ważna zasada organizacji swojej pracy.

Tak jak z tą sprzedażą powinno być też i obsługą. Ba, można nawet założyć (ale wcześniej, na poziomie proceduralnym), że menedżer może nas skarcić w obecności domagającego się tej kary klienta, natomiast kara nie może ona zostać uznana z zasady i odnotowana jako nasz błąd czy niedopatrzenie. Możemy to zaaprobować ale... nie powinniśmy tego traktować w żadnej mierze personalnie. Bo być może, jest to tylko taka specjalna gra przed obliczem klienta- by mu było jednak miło. Zanim zostanie notatka wpisana do systemu, musimy dostać potwierdzenie całego zajścia i rzeczywistej oceny przełożonego, zwłaszcza kiedy nie jest ona pozytywna, by móc traktować to w pełni osobiście. I w pełni poważnie.

No zastanówmy się teraz, w ilu firmach, zespołach zadaniowych, tak właśnie jest? W 10 na 100? A to oznacza, że zespoły nie są właściwie zorganizowane, a pracownicy właściwie przygotowani do odgrywania swoich zawodowych ról. Nad tym trzeba pracować, a nie na szukaniu jednorazowych błędów, by móc z sadystycznym upodobaniem karcić kogoś za coś, co nie zostało uwzględnione w zasadach, procedurach, modelach i schematach.



„Czy pan wie, kto za mną stoi?” Nie, A nawet, gdybym wiedział, to proszę mi uwierzyć, nie małoby to dla mnie żadnego znaczenia. Wszystkich klientów traktujemy tak samo poważnie, wszystkim chcemy pomagać i wszystkim wspierać. Nawet tych, którzy wydają się nam być emocjonalnie niestabilni.

Sprawiedliwość... hmm... równorzędność jest bardzo ważna. A klienta, który tego nie rozumie, zapraszamy do... konkurencji... Z całym szacunkiem, albo go nauczymy właściwych manier współdziałania albo o nim zapomnimy. Koszty jego obsługi nigdy nie zrekompensują realnych korzyści, jakie dzięki niemu możemy personalnie osiągnąć. Personalnie. Bo jeśli chodzi o korzyści firmy, to za to, odpowiedzialność ponosi menedżer i on może pewne decyzje zmienić, a nawet wymusić. Ale pozostaje to w zasadzie poza sferą rozpatrywanych stanowiskowych dylematów. I szefostwo, powinno to umieć i chcieć zaakceptować.

Postawa, w stylu: *czy pan wie...?* To częsty przykład destabilizowania pracy zespołu zadaniowego. Niestandardowy przypadek zachowania klienta, staje się z reguły przyczynkiem do dyskusji mniej lub bardziej merytorycznej, przyczynkiem do próby ustalenia jakichś ważnych granic czy impulsem do wyartykułowania rozmaitych zarzutów, skrupulatnie zbieranych przez ludzi, nie mogących odnaleźć właściwych interpretacji rzeczywistych przypadków działań w dokumentach proceduralnych organizacji. Można by zatem powiedzieć, że nic tak nie napędza jedności zespołów, jak trudne przypadki, których firma nie przewidziała, a które szerzą pierwotną destrukcję i dramatycznie obniżają efektywność działań zaangażowanego personelu.

„W tej sprawie, zmienić zdania czyli decyzji nie mogę. Jediną osobą mogącą zinterpretować ten stan odmiennie od zatwierdzonej wersji, przytoczonej przed chwilą przeze mnie, jest mój przełożony, Pan X. Proponuję zwrócić się do niego mailem, opisać sprawę i czekać na decyzję lub podjęcie kroków, które do niej będą przybliżać. Lub próbować skontaktować

się z nim telefonicznie w czwartek, pomiędzy godziną 13.00 a 16.00. Telefon ten sam co teraz, konsultant połączy, jeśli rozmowa będzie możliwa.”

Tłumaczenie się w sposób przesadny, przez intruzem nie jest wskazane. Każda taka przedłużająca się wymiana zdań, nosząca znamiona klasycznej „pyskówki” jedynie umacnia go w przekonaniu, że jednak coś w tej sprawie można jeszcze zrobić, czyli jakąś korzyść uzyskać. Musimy postępować jednoznacznie. Bez wskazywania hipotetycznych obszarów „do negocjacji”. Nie ma pola negocjacji, jeśli procedura jest szczelna i pełna. Pokazanie, że „klapka zapadła” powinno spacyfikować rozmówcę. Bo jeśli nie ma nad czym dyskutować, to się nie dyskutuje.

„Czy cos jeszcze? Czy wszystko jest już zrozumiałe?” – niby bezczelnie, ale zależy to głównie od tego JAK zostało powiedziane. Czyli nasz stosunek do rozmówcy nie może być wrogi, nasza wypowiedz nie może nosić znamiona naszego przemęczenia, naszej irytacji, naszego zniecierpliwienia. Ma nosić znamiona wypowiedzi człowieka, który jeśli by tylko mógł, pomógłby swemu adwersarzowi z chęcią. Wskazanie klientowi drogi do dalszego podążania ścieżką poszukiwań, to najlepszy sposób okazania mu przychylności.

Pamiętajmy zawsze o tym, czego oczekuje od nas instytucja, która pozwolono nam reprezentować. Instytucja, która dba o to, by nasz, pracowniczy profesjonalizm stawał się coraz lepszy. Byśmy rozumieli wszystkie zagadnienia, które wyznaczają standardy jej działania na rynku.

I nie chodzi tu o to, by udowadniać, że w żadnej organizacji wszystko nie jest przygotowane perfekt. Choć nie jest. Ale dlatego, że wszystko się zmienia, a wymagania wobec firm i branżowych standardów rynkowych nieustannie ewoluują. A nie dlatego, że nie czujemy potrzeby by pomoc sobie, swoim menedżerom, swoim pracownikom i swoim klientom. Nasza rolą jest pomagać. A to słowo miewa bardzo szerokie i niejednoznaczne znaczenie...





Polskie Stowarzyszenie Marketingu  
<http://smb.pl>

f in Newsletter



SMB ▶ Dołącz do nas ▶ Standardy ▶ Rady ▶ Edukacja ▶ Konkursy ▶ Tarcza Finansowa 2.0



NA CIEKAWY  
CZASY



# Co to takiego? COACHING

## Część 5. Coachowanie menedżerów, o ile tego sami chcą.

... Ale co tam pracownicy. Co prawda, to głównie oni rozmawiają z klientami, próbują w imieniu swoich przełożonych, zjednywać przychyłość klientów wobec firmy, ale czasami zdarza się, że to menedżer zmuszony jest interweniować i osobiście konfrontować idee niezadowolonego klienta, ze strategią działania całej organizacji. A to oznacza, że i on musi dokładnie rozumieć otoczenie, w ramach którego, nasz niezadowolony klient, postępuje. Jak postępuje, czego oczekuje, jak to artykułuje i czego potrzebuje od nas, by lepiej zrozumieć sytuację, w której on sam się znalazł. By stało się to możliwe, menedżer musi umieć na zwołanie „ubierać buty klienta”. Rozumować tak jak on, wartościować tak jak on, postępować tak jak on. Potrzebuje zatem indywidualnego coachingu. Ale to nie jedyny aspekt tego zagadnienia. Menedżer musi umieć postępować, kierując się modelem działania swoich podwładnych, a także swoich szefów. Mało tego, jeśli zajmuje wysokie, niezależne stanowisko w organizacji, które obliguje go do reprezentowania firmy np. w mediach, musi też rozumieć, w jaki sposób to, o czym mówi, może (choć nie musi) być interpretowane przez jego rozmówców, dziennikarzy, osoby wpływowe z kręgów politycznych i kulturalnych. I jeśli nie jest do tego należycie przygotowany, to metodami coachingowymi najłatwiej będzie mu, to wszystko wytłumaczyć, by zrozumiał i nauczył się właściwie stosować. Stosować, oznacza również, wykorzystywać dla swoich partykularnych celów.

Jednym słowem, menedżer w sytuacjach dla niego niejednoznacznych, powinien poszukiwać dobrego i skutecznego narzędzia edukacyjnego, A coaching może (?!), tak może, bo nie zawsze, nie w każdym przypadku osobowości menedżera, przybierać zawsze właściwą postać.

Kiedy bywa z tym problem? Jest kilka warunków, które muszą być spełnione, by szansa właściwego

wykorzystania tego narzędzia edukacji zarządczej, mogła zostać należycie wykorzystana. Po pierwsze, zawsze i to jest bezwzględnie wymagany warunek dobrego wykorzystania tego narzędzia, musi on wynikać z osobistej chęci wprowadzenia zmiany u siebie, w sferze lepszego rozumienia mechanizmów działających w tle, których od czasu do czasu bywa on uczestnikiem.

Narzucanie komukolwiek siłą, konieczności poddania się coachingowi, wywoływać może głęboką blokadę, której niejednokrotnie pokonać (psychicznie przełamać przez naszego menedżera) się nie da. Z różnych powodów. Nie znaczy to, że należy szybko się poddawać. Ale jeśli nie zostanie stworzona właściwa atmosfera współdziałania coacha z jego... uczniem, ale i partnerem, to bariery tej można nie pokonać, bo... no bo, nie. Bo uczeń nie będzie na to gotowy. To właśnie etycznie postępujący coach, po kilku próbach (w zasadzie, po każdej podjętej przez siebie próbie) powinien stwierdzić: on potrzebuje coacha, ale nie mnie. Tak, takiej postawy powinno się wymagać od odpowiedzialnego coacha. Odpowiedzialnego i doświadczonego. .





Czasami jest to efekt różnicy wieku, czasami różnicy płci, różnicy doświadczenia, różnicy sposobu komunikowania się, artykułowania treści, czasami jedynie wyglądu czy kultury osobistej i osobistego stylu zachowywania się. I naprawdę, te pomijalne w przypadku innych działaniach dydaktycznych elementy, mogą wprowadzać ferment i zamiast współpracy wywoływać wrogość lub niezrozumienie, skutkujące głębokim wycofaniem. Któż to jest, by mnie oceniać? I jest to klasyczne pytanie, które ciśnie się na usta ucznia, któremu działania coachingowe, realizowane przez nieznaną mu wcześniej osobę, ktoś autorytatywnie narzucił.

Można by próbować, rozpocząć działania z dwoma coachami i pozwolić menedżerowi ostatecznie wybrać tego, z kim będzie on dalej działał, ale wymaga to zwiększenia środków na tę usługę i zgody na zmarnotrawienie na szersze rozpoznanie zagadnienia, dłuższego czasu. Ale sam pomysł, wcale nie jest taki zły.

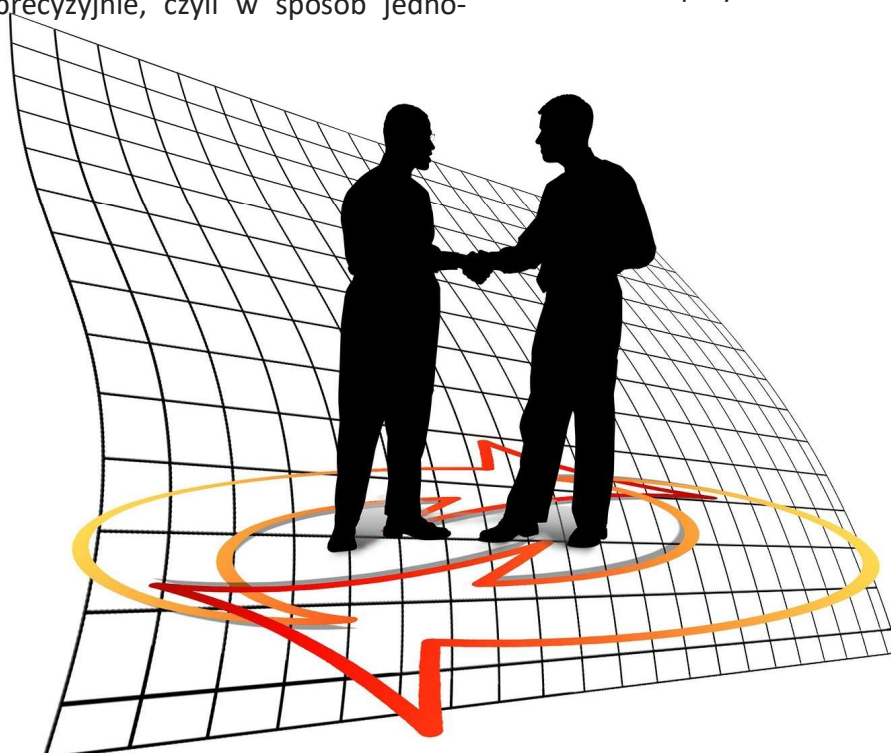
Same działania coachingowe, o ile rozpoznanie uznać będzie można za zrealizowane właściwie, należy rozpocząć od obserwacji działań i dziesiątek pytań, wynikających z faktu, że coach nie rozumie (nie ma pewności czy rozumie właściwie) sposobu działania swego podopiecznego. Nie rozumie - więc dopytuje, a menedżer musi nauczyć się formułować myśli w taki sposób, by jego wypowiedzi były formułowane precyzyjnie, czyli w sposób jedno-

znaczny.

Etap kolejny to działania wobec planów i wobec przesłanek. Artykułowanie zamierzeń i wniosków, spotyka się, z jakże częstym: a co, jeśli nie tak? A co by było, gdyby było inaczej? A jak inaczej jeszcze, mogłoby być i dlaczego?

Zmuszenie menedżera do systematyczności i schematyzmu w sposobie działania, to bardzo dobra przesłanka do dalszych działań. Do nauczenia się argumentowania, przyjmowania argumentów i analizowania przeciwstawnych lub różniących się od siebie, postaw. Odgrywana przez coacha rola człowieka nie rozumiejącego, chcącego postępować w zgodzie i chcącego być bezbłędnym, wywołuje w menedżerze potrzebę bycia opanowanym i precyzyjnym. A że coach, to nie pracownik, to i proces wypracowywania wspólnego zdania bywa nieco przedłużony, ale nie przedwcześnie zrywany. Dzięki temu, menedżer uczy się metodologicznej i behawioralnej poprawności.

Pozostaje rzecz jasna, jeszcze jeden problem, a mianowicie czy ścieżka, którą obraliśmy w swojej pracy coacha, jest i w jakim stopniu zbieżna z oczekiwaniami przełożonych i naszego, a także ich podopiecznego. I to też może być ciekawy obszar do wypracowywania osobistej postawy i kształtowania motywów, kierujących pracą naszego menedżera w przyszłości.





# SUCCESS DEVELOPMENT KNOWLEDGE LEARNING TRAINING COACHING

Ostatnim elementem, który w tych przyspieszonych rozważaniach na temat sposobu coachowania menedżerów jest zagadnieniem ciągle kłopotliwym, to zagadnienie dotyczące tego, czym człowiekiem jest coach. Czy podopiecznego, czy jego zwierzchnika, który nadzoruje proces coachingowy. I tu jednoznacznej odpowiedzi nie ma. Najwygodniej dla coacha jest, kiedy może nie być stronnikiem żadnego z nich. Kiedy jest obserwatorem, analitykiem, prowokatorem, korektorem ale nie ...egzaminatorem. Kiedy nie musi oceniać, czy coś jest dobre czy złe, a jeśli już, to ocenia czy należy coś zmienić, czy też, czy można coś chociaż ulepszyć. Coach jako chłodny obserwator, przyjazny pomocnik i niemy świadek. Niemy, bo zatrzymujący swoje spostrzeżenia dla siebie, tylko po to, by się do nich ustosunkować w następnych krokach procesu coachingowego, ale by nie stwarzać warunków, kiedy jego opinia może zostać wykorzystana przeciwko temu, kto zdecydował się mu zaufać.

I tu właśnie występuje zasadnicza różnica pomiędzy coachingiem menedżerskim i pracowniczym. Zwykle, choć jednak nie zawsze. Bo umowa na usługi

coachingowe determinuje wiele i precyzyjnie pozwala planować i sposób, i metody i efekty, bieżących i późniejszych działań.

Coaching może być doskonałym narzędziem do korygowania zachowań, sposobu podejmowania decyzji czy nawet ich wartościowania. Może być narzędziem, dzięki któremu współczesny menedżer operacyjny uczy się tego jak należy interpretować treść strategii działania, rozumieć zakres celów opisanych w planie operacyjnego działania firmy, umieć dostosować charaktery i postawy swoich pomocników (kierowników, koordynatorów, liderów) do swojego sposobu rozumienia organizacji. I tworzyć to, co najważniejsze dla firmy. Efektywnie, sprawnie, skutecznie działające zespoły zadaniowe.

Zatem pytanie, czy warto jest coachować w organizacji menedżerów, uważam za retoryczne...

c.d.n

(-) SK



# Moda na Customer Experience

## Efemeryda czy bardziej trwały trend? Cz.2

Customer Experience jest jednym z najmłodniejszych słów spotykanych dzisiaj w przestrzeni biznesowej. I nic dziwnego, że klientowi przywrócono należne miejsce w strategiach działania firm na współczesnym rynku. Ale przywrócenie to przybierać zaczęło i nikt się temu nie sprzeciwia, obraz fetyszu biznesowego. Próbuje się wskazać poprawę działań w szeroko rozumianej przestrzeni użytkowników i klientów, jako główne remedium na poprawę wyników i zdolności osiągnięcia trwałego sukcesu komercyjnych podmiotów gospodarczych. Ale nie jest tak i demonizowanie w zakresie nie przykładania należytej uwagi klientowi, często bywa przesadzone. A dlatego, że w firmach, w strategiach i modelach działań operacyjnych, podstawowe definicje nie funkcjonują należycie. A hochsztaplerzy próbują tę modę wykorzystać w stopniu bezwzględnie na swoją korzyść, dopóki jeszcze niewiedza króluje.

Reklamy cudotwórców, cudownych uzdrowicieli biznesu firm, którzy stworzą właściwe Customer Experience i nauczą każdego, tego jak należy postępować z klientem, wylewają się z branżowych, biznesowych czasopism i z innych massmediów, i kuszą: weź mnie, tylko ja powiem Ci, jak masz to robić, tylko ja wiem, co najlepiej się sprawdza etc. Nie wiedzą. Choć mogą wskazać niekiedy, jak do takiej diagnozy można, przy ich pomocy dojść. Ale komunikat przez nich stosowany („chwyt marketingowy!”) jest najczęściej nieuczciwy, bo niejednoznaczny.

Koncepcja Customer Experience, to zwrócenie uwagi na sposób obserwacji czynników tworzących model biznesowy i kształt modelu zarządzania, a także możliwość wykorzystania pewnych narzędzi marketingowego działania, z uwzględnieniem klienta, w sposób szczególny. Klientocentryzm, to takie modne słowo, które już od kilkunastu lat sieje spustoszenie w głowach

nieprzygotowanych menedżerów, obiecując „gruszki na wierzbie” w ciągu kilku miesięcy.

Sam należę do grupy menedżerów, którzy termin klientocentryzm zaakceptowali już ponad 15 lat temu. Ale w oparciu o własne doświadczenia szybko stwierdziłem, że skupianie się na jednym tylko czynniku, nie pozwoli poprawić stabilności modelu biznesowego, a może co najwyżej wprowadzić jeszcze większy chaos. Dla mnie, termin Customer Experience to jedynie wezwanie do bardziej precyzyjnego obserwowania zjawisk związanych z klientem i stosowania metod niekonwencjonalnych w tym zakresie. Modny Customer Experience, to obniżka cen paliw w czwartki dla diesli, a we wtorki dla samochodów benzynowych, to sposób wprowadzania przez boya walizki do hotelu za klientem, by recepcjonista wiedział w jaki sposób ma gościa przywitać, to sposób postępowania serwisanta w domu klienta, wezwanego do naprawy etc. To ciekawostki, sprytne „chwyt marketingowe”, które pozostają w pamięci klienta i tworzą obraz bardzo pozytywnego, na niego oddziaływania.

Propagowanie idei, że można na tym zbudować sukces firmy, uważam za działania przesadzone. Bez uporządkowania koncepcji działań biznesowych firmy, bez sposobu tworzenia efektywnego modelu biznesowego działania operacyjnego, cudów nie wywołamy. Dziewiętnastowieczny pozytywizm wniósł w życie społeczeństw ideę, która może czuć się nadal niezagrożona, ze względu na swoją trafność i przewidywalność. Budowa od podstaw, pozbawionego błędów modelu postępowania na rynku, bieżące analizowanie sytuacji, reagowanie na zmienność czynników zewnętrznych i świadomość różnorodności. A to oznacza: najpierw posegmentuj, a potem twórz podwaliny dla każdego homogenicznego fragmentu, z osobna.

No dobrze, jak w takim razie ideę tę, można zastosować?- no właśnie. Należy zastanowić się w jakich sferach życia firmy, elementy tej mody powinny lub mogą mieć zastosowanie.

Na poziomie strategicznym?- no jasne. Skorzystanie z segmentacji klienta, w celowy, wybrany spośród wielu sposobów i skupienie się na rozwoju tej sfery. Jeszcze lepiej i jeszcze bardziej świadomie, ma głęboki sens. Wiedza na temat tego, w kogo nie warto specjalnie inwestować, który segment klienta charakteryzuje się niezadawalającą elastycznością cenową/jakościową, by przy nim majstrować bez efektów, wymaga jednak śledzenia określonych parametrów, wskaźników opisujących nasz biznes. Nauczmy się analizować to, co jest potrzebne, w sposób który przysporzy nam korzyści. Śledźmy na bieżąco informacje i dane, i korygujmy sposób naszego postępowania.

A na poziomie operacyjnym? – no, też. Z tym, że tutaj zobowiązani jesteśmy do tego, by obserwować zdecydowanie więcej czynników, z których działanie opierające się na procesach i profil pracownika, delegowanego przez firmę do obsługi klienta, są najważniejsze. Ale czy sami wiemy, jak bardzo nasze procesy są przejrzyste, jak bardzo procedury wynikające z ich przebiegu są wydajne i jak bardzo model firmy dostosowany jest do przebiegu zjawisk związanych z klientem. Pod względem sposobów komunikacji z klientem, zmienności w czasie aktywności klientów (odnalezienie formuły cykliczności, dającej możliwość przewidywania natężenia zjawisk), wpływu naszych decyzji na przywiązanie klienta do firmy. I należy stale pamiętać o tym, że to ludzie wywierają największy wpływ na relacje z klientami. Co z tego wynika? – dużo z tego... może wynikać. Są firmy, w których każdy pracownik wyższego szczebla wchodzący w strukturę firmy, musi zaliczyć co najmniej półroczny epizod pracy w dziale sprzedaży. I nie jest to rzadki przypadek, gdyż praca w tym właśnie miejscu struktury, pozwala najlepiej poznać sferę wzajemnego oddziaływania klienta na firmę i na odwrót. Trwa to już w wielu firmach ponad 30 lat i nadal wydaje się być niepozbowione sensu. A dział sprzedaży, to bardzo często jeden z najważniejszych elementów struktury

obsługi klienta w firmie. Klienta B2B , rzadziej B2C. Ale klienta.

Zaraz, zaraz... czy sprzedaż, to obsługa klienta? Taki dylemat pokazuje, że nawet podstawy koncepcji CXM nie są ani trwałe, ani jednorodne. Nie będę tu nikogo namawiał do zmiany swojego osobistego stosunku do sfery obsługi klienta, powiem tylko, że dla mnie sprzedaż była i zawsze będzie w tym modelu istotna. Marketing produktowy na etapie kreowania idei produktu i usługi, marketing operacyjny, czyli reklama i promocja na poziomie inicjalnym, przedsprzedażowym, sprzedaż na poziomie około transakcyjnym, obsługa posprzedażna, reklamacyjna, serwisowa na poziomie image'owym i znowu marketing, w sferze badawczej i analitycznej.

To wszystko należy brać pod uwagę, głosząc ideę klientocentryzmu.





Analizując aspekty psychospołeczne często bije mnie w oczy nadgorliwość. Nadgorliwość i fanatyzm, wynikający z lekkomyślności, zaciętrzewienia i niedokształcenia. Uczelnie prześcigają się w powoływaniu nowych kierunków nauki, na tworzeniu nowych katedr i instytutów, specjalizujących się w dziedzinach związanych z biznesem, a rzeczywistość staje się upokarzająca. Albowiem, czy gdyby uczelnie kształciły dobrych fachowców od marketingu, to działy marketingu nadal zatrudniałyby przypadkowe osoby, nie mające z marketingiem nic wspólnego, czy też jedynie sprawdzonych operacyjnie samouków? Tak, ale w zdecydowanie większym stopniu korzystałyby z list absolwentów kierunków powoływanych w celu wypełnienia luk zatrudnienia w firmach tymi, którzy przynajmniej teorię mają w jednym palcu. Powołując się na swoje doświadczenia akademickie, powiem tylko, że tak nie jest. A nawet ci, którzy takie kierunki kończą (na wielu uczelniach), nie mają z reguły zielonego pojęcia o tym, jak biznes działa i jak należy go realizować.

**Klientocentryzm  
to często niestety, jedynie  
nieuzasadniony  
fanatyzm**

Praca w marketingu, w niewielkim stopniu upoważnia do nazywania siebie marketingowcem. Marketingowiec, to ktoś kto rozumie zasady, zna teorię i umie ją wykorzystać w praktyce. To nawet nie jest ten ktoś, kto skończył kierunek marketingu ze stopniem magistra. Marketingowiec, to ktoś, kto kieruje się określonymi zasadami i myśli w sposób uporządkowany o biznesie. Nie grafik, nie planista social mediowy, nie analityk SEO. A dzisiaj, używanie niejednoznacznych nazw, bardzo silnie stygmatyzuje.

No i pozostał nam jeszcze element, o którym chciałem dzisiaj napomknąć. CJM customer journey map (plan podróży klienta). Ciekawa aktywność, nowatorskie narzędzie analizowania pewnych aspektów zachowania klientów, warto więc jest z tego korzystać. Ale... po kolei.

## CUSTOMER JOURNEY MAP



### Plan Podróży Klienta

Makaronizmów w naszym języku jest coraz więcej. Ulegliśmy modzie na zastępowanie wszystkim czym się da, nasze polskie terminy. Wskazuje to ludzka indolencję i brak szacunku dla języka ojczystego. Dawniej chwaliliśmy Francuzów za to, że nie pozwalają na masowe kaleczenie ich języka narodowego i ścigają konsekwentnie nadużycia. Ale... sami ulegliśmy lenistwu intelektualnemu. Sami, w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku, pozwoliliśmy by nie fachowcy, profesjonaliści a słabi propagatorzy stosowania języków obcych w większości dziedzin życia, zalewali język makaronizmami (anglicyzmy, to też makaronizmy, bo taką definicję przyjęła, najprawdopodobniej w związku z silnym oddziaływaniem na polski język, królowej Bony w XVI wieku, Rada Języka Polskiego). Customer Journey Map, tłumaczyć należy jako Plan Podróży Klienta, a jeszcze lepiej Plan Zachowań Klienta. Skąd plan? – Dawniej lekcji geografii było w szkole średniej wystarczająco dużo, by poznać większość zjawisk związanych ze środowiskiem i otoczeniem społeczeństwa, w stopniu wystarczającym. Na lekcjach tych, z geograficznych podstaw nauczania, zostało zdefiniowane, że każda mapa w skali większej niż 1:10.000 w języku polskim nazywa się planem i takiej nazwy należy używać. I niestosowanie się do tego, to błąd językowy. Firmy doradcze, które tego nie uwzględniają, same wystawiają sobie niezbyt dobrą laurkę.



NIEZNAJOMOŚĆ PRAWA NIE ZWALNIA  
Z JEGO PRZESTRZEGANIA!

**POZNAJ  
AKTUALNE  
ZAGADNIENIA  
PRAWNE DLA  
CONTACT  
CENTER!**

Studium Menedżer  
Contact Center



Studium Menedżer Contact Center  
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA UNIWERSYTETU WARSZAWSKIEGO

Ale sama idea, śledzenia i analizowania zachowań klienta (konkretnego segmentu klientów) w czasie i przestrzeni, to bardzo ciekawe zjawisko. Pierwszy raz zetknąłem się z nim w roku 1989, dzięki stażowi jaki odbywałem w zagranicznej korporacji spożywczej, która rozpoczynała swoją działalność w Polsce. I od tego czasu, staram się nie bagatelizować tego zjawiska. Tym bardziej, że dawniej, opierano swoje wnioski na badaniach przeprowadzanych na klientach, z wykorzystaniem metodyki badawczej. Dzisiaj trochę się to zagadnienie trywializuje i generalizuje, często zapominając o segmentacji, ale ogólna idea pozostała taka sama. Jak zmienia się sposób analizowania swoich potrzeb, w zależności od miejsca, czasu i otoczenia klienta, w sferze relacji jego z firmą lub jej produktami/usługami.

CJM jest niezbędne, do budowania modelu obsługi, świadomość pracownika, na temat tego, że zachowania i decyzje klienta mogą się zmieniać pod wpływem różnorodnych czynników jest bardzo ważna, ale z całym szacunkiem, uczenie pracowników liniowych tego, jak powstaje owo CJM jest nieporozumieniem. To jest rola menedżerów i analityków biznesu. Pracownik, agent, konsultant ma mieć możliwość korzystania z dobrodziejstwa tej analizy i ma mieć możliwość wykorzystywania zebranej wiedzy na ten temat, w sytuacjach kiedy sam ma wątpliwości. Zajęcia, warsztaty z rysowania owych planów, przygotowywane i przeprowadzane dla pracowników są jedynie ciekawostką,

mającą uświadomić tę zmienność, a nie są sposobem na porządkowanie stylów działania. Tu rola pracownika ma być pasywna. Ma dostać gotowca, ma się z nim zapoznać i ma umieć z niego korzystać. Tylko po to jest jakiś sens, by uczestniczył on w rysowaniu tego planu. Dla nich, dla pracowników, to tylko fajna, uświadamiająca ich rozrywka. Nie żadne tam systemowe działanie tworzenia modelu. Amatorzy nie mogą, nie powinni dotykać się do spraw metodycznych.

Ale samo narzędzie jest ciekawe i bywa bardzo użyteczne. Ale dla ekspertów i menedżerów, głównie.

W naszych rozważaniach o CX-CEM powiemy sobie jeszcze, w jaki sposób należy podchodzić metodycznie do działań uwzględniających w sposób profesjonalny klienta. Spróbujemy stworzyć tabelę, dzięki której sami będziemy wiedzieli to, kiedy i kogo powinniśmy do współpracy z nami zaprosić, by do zagadnień obsługi klienta podejść w sposób systemowy i użyteczny. Ale to już, następnym razem.

(-) Sylwester Kućmierowski



# SZKOLENIA DLA CC

---

## **JESTEŚ KIEROWNIKIEM CONTACT CENTER? SZUKASZ PROGRAMU ROZWOJU KOMPETENCJI DLA SIEBIE I SWOICH PRACOWNIKÓW? TWOJA JEDNOSTKA CONTACT CENTER JEST ZLOKALIZOWANA W WARSZAWIE?**

---

Umów się na bezpłatne konsultacje i poznaj program Studium Menedżer Contact. Jest to największy w Polsce program rozwoju kompetencji menedżerskich dedykowany dla branży cc. Dla wybranych organizacji będziemy mogli zapewnić wejściówki na szkolenia organizowane w ramach 3 edycji. Skontaktuj się z nami w celu omówienia szczegółów.

Jarosław Izycki

Project Manager Studium Menedżer Contact Center

- Nr. Telefonu 785 40 85 00
- E-mail: [jaroslaw.izyckiesmb.pl](mailto:jaroslaw.izyckiesmb.pl)





**POLISH  
MARKETING  
ASSOCIATION**

**POLSKIE  
STOWARZYSZENIE  
MARKETINGU**



# Parametryzacja działań w obsłudze klienta

## cz. 6.

Faktem jest, że współczesne zarządzanie nie jest łatwe. Tym bardziej, że struktury organizacyjne firm są wielopoziomowe, a zdarza się, że próbując być nowoczesnym, stosuje się często tzw. zarządzanie macierzowe, gdzie nie ma osoby odpowiedzialnej za konkretne decyzje, a są nimi grupy osób. Pomijając fakt, że taka macierzowa struktura zarządcza pozwala na zagregowanie intelektu kilku mądrych ludzi, to związana też jest ona z czymś, czego za wszelką cenę powinniśmy unikać. Z rozpraszaniem odpowiedzialności za decyzje. Macierzowość jako formuła doradcza- jak najbardziej. Jako formuła decyzyjna, już nie. Demokratyzacja zawsze stanowi pokusę i daje możliwość dowolnego argumentowania, w obronie swojego pomysłu, o ile uda się zgromadzić większość po swojej stronie. Ale większość nie oznacza obiektywizmu. Nie oznacza obiektywizmu, gdyż także wywołuje tworzenie się tzw. grup wspólnego interesu, czyli grup wzajemnego, niczym nie uzasadnionego, wzajemnego wspierania. Najczęściej jest tak, że w grupie, to nie większość ma rację (bo to zawsze jest jakiś kompromis) a pojedyncze jednostki, nierzadko ze skrajnymi poglądami. Skrajnymi, bo rzadkimi, rzadkimi bo niestandardowymi. Więc, co? Warto jest ten model stosować? Jeszcze raz pozwolę sobie wyrazić własny pogląd: tak, ale tylko jako ciało doradcze. Nigdy jako ośrodek decydowania.

Ale wróćmy do naszej parametryzacji. Kilka lat trwało, zanim zrozumiałem, jak wiele zła można wygenerować jeśli, czy może lepiej kiedy, niewłaściwie używa się dostępnych powszechnie narzędzi. W tym raportów i statystyk. Raportów, które też mają zwyczajowo charakter doradczy, a które z zasady mają stanowić inspirację i prezentację, tak głównie prezentację zjawiska czy analizy, a nie obiektywną interpretację danych, dotyczących konkretnych zjawisk. Raporty zawsze są subiektywne bo mają charakter od autorski lub przekrojowy, jeśli uwzględniają więcej niż jeden punkt widzenia. Natomiast wnioski, które stanowią ich

podsumowania, najczęściej mają charakter życzeniowy, a nie analityczny. (Mówię najczęściej, bo zakładam, że jest ich jednak ponad 50%) Wnioski o charakterze analitycznym, oprócz sugestii muszą przedstawiać zagrożenia, uwzględniać możliwe błędy pomiaru czy błędy analizy. I nadal, nawet wtedy gdy nie są jednoznaczne, pozostają raportem. A decyzje podejmuje właściwy, do tego miejsca w strukturze, a także zaangażowania osobistego w czasie, uprawniony menedżer, któremu przysługują decyzje z racji zajmowania określonego miejsca w strukturze i hierarchii firmy.





Bardzo dobrym rozwiązaniem jest poddawanie analizie tych samych zmieniających się wskaźników i wartości danych, przez różne osoby czy instytucje, z różniącym się między sobą zapleczem i doświadczeniem. Może okazać się, że z tych samych wykresów zostaną wyczytane inne zależności i prawidłowości, zostaną zasugerowane zupełnie inne rozwiązania czy pomysły. Jeszcze lepiej jest kiedy wstępnie przygotowane raporty zostaną ze sobą skonfrontowane bez obecności zleceniodawcy analizy. Kiedy w warunkach odizolowania od czynników zewnętrznych, swoje opinie przedstawią i bronić ich będą przedstawiciele dwóch różnych koncepcji i kiedy pozwoli się im na swobodną wymianę zdań. Wypracowany wówczas kompromis (kompromis nie jest tu dobrym określeniem, gdyż nie chodzi o uleganie drugiej stronie konfrontacji, a o faktyczne, wspólne wygenerowanie wniosków, w randze zdecydowanej pewniejszej i zbliżonej do postaci zobiektywizowanej) uwzględnia bowiem różniące się od siebie spojrzenia na te same zagadnienia, wskazuje różne zależności i wzajemne powiązania. I nie jest to problem, jeśli wnioski z tych samych

danych są inne. Nie, to nie jest problemem, bo... decyzje będzie podejmował zleceniodawca/menedżer. Ważne jest, by uwzględnione zostały różne perspektywy analizy, a decydent mógł bardziej świadomie podejmować ryzyko operacyjne. Tu chodzi głównie o możliwość zarządzania ryzykiem podejmowanych przez formalnego decydenta decyzji i późniejszego ich egzekwowania.

Zawsze w takim przypadku odnoszę się do zagadnienia próbkowania. W naukowym podejściu do analizy danych, jest ono chyba najważniejsze. Próbkowanie, to nie tylko określanie grupy respondentów, jej cech i zmienności. To także wielowariantowe użycie tych samych metod, przy wykorzystaniu obserwacji czynionych przy różnych skalach zjawiska, czyli odnoszenia wartości liczbowych do zmiennych w czasie okresów próbkowania.

Zagadnienie to jest bardzo szerokie, ale spróbujmy sobie je zanalizować na konkretnych, zaczerpniętych z życia przykładach.



**Przykład 1.**

Jeśli będziemy porównywali wyniki rok do roku i w pierwszym przypadku będziemy mieli wynik 80.626 przypadków wystąpienia jakiegoś zjawiska, w drugim roku (przypadku) będziemy mieć ich 80.596 to stwierdzenie, że sprzedaż (jeśli założymy, że rozmawiamy w tym momencie o sprzedaży) nam maleje jest niedorzecznością.

No jak to, przecież jest mniej... usłyszę. Tak ale... Ważne jest, czy w obydwu porównywanych ze sobą latach liczba dni efektywnie prowadzonego biznesu (dni z aktywną sprzedażą) była taka sama. Zważywszy na fakt, że święta mogą przypadać na różne dni tygodnia, rozbieżność na poziomie kilku dni nie jest niczym nadzwyczajnym. A po uwzględnieniu tego, różnica ta. Która odczytaliśmy z liczb, może być większa lub mniejsza. Dodatkowo, istnieje jeszcze coś takiego jak błąd statystyczny, wynikający z różnych okoliczności i w dużej mierze zależny też od skali zjawiska. Oznacza to, że różnice w wartościach statystycznych, mieszczące się w

przedziale np. (to da się wyznaczyć wiarygodnie i metodycznie)  $\pm 3\%$  lub  $\pm 5\%$  przyjąć należy za istotne, czyli w naszym przypadku, nie widać wyraźnej tendencji wzrostowej (lub malejącej). Ale to jest najmniejszy problem. Bo gdy spojrzymy na te same wyniki, gromadzone w okresach miesięcznych, to w pierwszym roku widzieć będziemy równy wzrost, a w drugim przypadku ewidentną falę, wynikającą najpierw ze spadku a później z dynamicznego wzrostu. Lepiej jest więc w takim przypadku nie śledzić ich wartości, a śledzić jasno zdefiniowane wskaźniki. W pierwszym przypadku nasz wskaźnik wzrostu będzie w miarę wyrównany i będzie oscylował wokół wartości 1, a w drugim będzie się zmieniał, przyjmując wartości od -2 do +3. I mamy tu do czynienia z zupełnie inną sytuacją. Jeszcze bardziej komplikujemy sobie sytuację, kiedy zaczynamy to samo sprawdzać na poziomie tygodni. Później godzin czy nawet minut. Każde odnoszenie się do wartości uśrednionych pociąga za sobą pewne skutki metodologiczne i należy o tym zawsze pamiętać. Dla jednych analityków sytuacja jest stabilna, dla drugich jest nieprzewidywalna.





W działaniach obsługowych, w centrach telefonicznej obsługi, przyjmuje się założenie, że statystyki gromadzimy w przedziałach 15 minutowych (lub 10-ciminutowych), ale prezentujemy je w ujęciu godzinowym lub nawet dziennym. Ale jeśli w danym momencie skupiamy się na określeniu możliwości elastycznego reagowania na zmieniającą się częstotliwość wywołań, to najważniejszym wnioskiem jest ten, czy mamy jakieś naturalne rezerwy, czy też nie. Mało tego, ważne jest, czy rezerwy te możemy określić w postaci możliwej do przewidzenia, czy też nie. I tu zaczyna się analityczna zabawa. Bo najważniejszym zagadnieniem dla jednostek organizacyjnych tego właśnie typu, jest określenie tego, na ile zjawiska tam zachodzące mają charakter cykliczny czyli powtarzalny, a na ile losowy. Jeśli cykliczny, to ze sporym wyprzedzeniem możemy skutecznie przewidywać i temu zapobiegać. Jeśli mają charakter losowy, to zawsze musimy dysponować stosowną rezerwą. A żeby nie generowała ona pustych przebiegów, to działalność uzupełniająca musi mieć taki charakter, który umożliwi dowolne przesuwanie dodatkowej aktywności w czasie, by moc uzupełniać bieżące

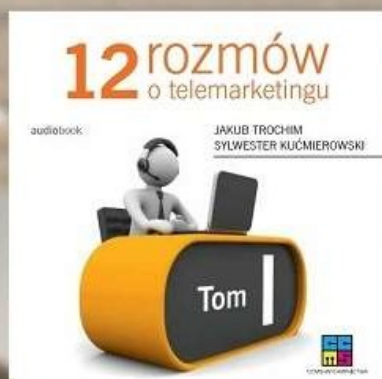
braki w działalności podstawowej, bez czynienia na niej niepotrzebnych szkód. Stąd tak często, uzupełniana się aktywność inboundowego call center o działania outboundowe typu ankiety, czy aktywną sprzedaż lub przedsprzedaż. Tu nie ma przypadku. Mówię nie ma, ale w praktyce, to już różnie niestety bywa...

Nad menedżerowie zwykle uważają, że każdą dodatkową działalność można wykonać w dowolnym momencie, na ich życzenie w sposób właściwy. Otóż: nie można. O tym, co można i kiedy, musi i powtórzę to wielokrotnie i dobitnie, musi decydować doświadczony i mądry menedżer, znający się na mechanizmach zjawisk występujących w call center i aktywności realizowanych za pomocą telefonu, a nie wykwalifikowany menedżer wyższego szczebla, bez praktyki zarządczej w jednostkach organizacyjnych tego właśnie typu.

O następnych przykładach obrazujących stopień trudności zarządzania potencjałem pracowniczym w centrach obsługi, już następnym razem.



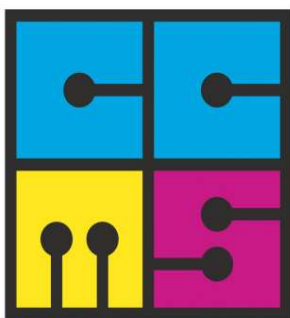
# ROT ROZMOWY O TELEMARKETINGU



[www.bok-online/sklep](http://www.bok-online/sklep)







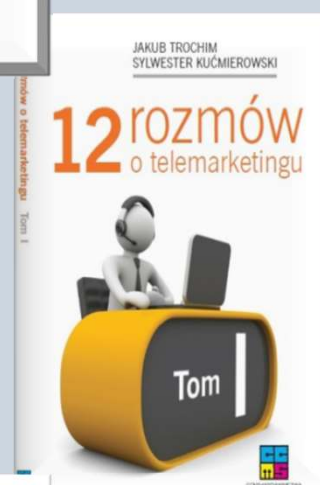
CCMS•WYDAWNICTWA

## 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](mailto:redakcja@customercare.com.pl) lub bezpośrednio poprzez nasz branżowy sklep internetowy <http://customercare.com.pl/SKLEP-CXM/ksiazki-i-podreczniki-cx-cem.html>



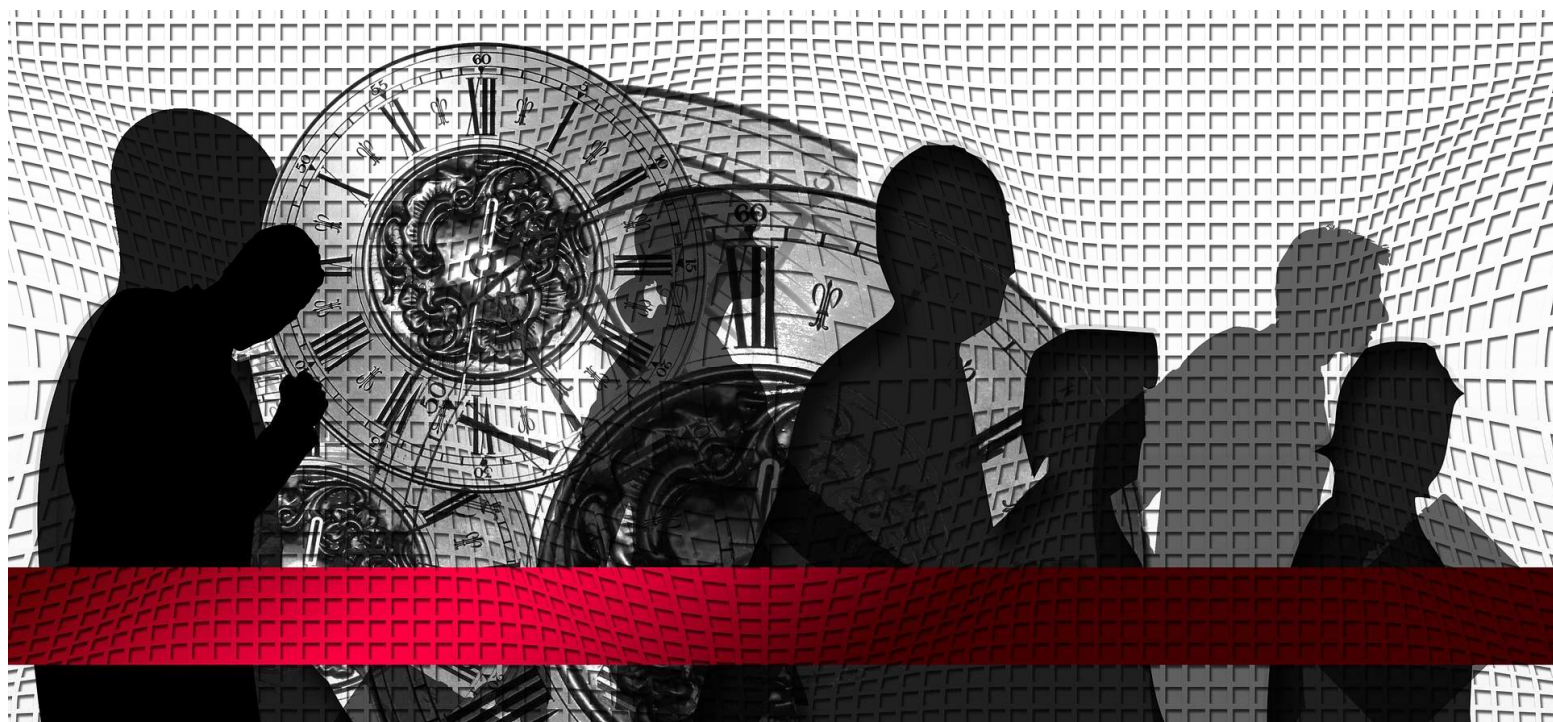
# Kto się boi audytu?

## Część 6. — podwaliny, czyli od czego zaczynać?

Mądry psycholog biznesu, z pewnością natychmiast odpowie: od właściwych założeń i od „dużego obrazka”. I każda inna odpowiedź jest w tym momencie zła, a nawet niedopuszczalna. Jeśli bowiem nie będziemy wiedzieli po co sprawdzamy i oceniamy nasze dotychczasowe działania, to z pewnością nasza ocena nie będzie miała charakteru systemowego i systematycznego. Fatalne w skutkach jest też zjawisko postrzegania konieczności lub rutyny wykonania działań sprawdzających, jako ciosu wymierzonego w menedżera. A z takim zjawiskiem najczęściej mamy do czynienia. Jeśli zamawia się audyt w mojej jednostce organizacyjnej, to na pewno po to, by wykazać moje niekompetencje. A być powinno dokładnie na odwrót. Audyt ma być postrzegany jako narzędzie wspomagające menedżera, dzięki któremu także wyższa kadra zarządzająca staje się świadoma słabości organizacji, ale na bieżąco rozumie problemy z jakimi się ona mniej lub bardziej boryka. Audyt ma być dla, a nie przeciw... komukolwiek. No chyba, że sprawy zabrnęły stanowczo za daleko i chodzi nam już tylko o zdemaskowanie ukrywanych przed zarządem błędów. Podstawą każdej skutecznej działalności jest wiedza na temat mechanizmu i otoczenia oraz wzajemnych wpływów i oddziaływań na siebie komponentów nadrzędnej struktury.

Jestem w stanie wyobrazić sobie kilka różnych aksjomatów, dzięki której w organizacji zarządzanej w sposób niedoskonały, celowość audytowania stanie się racjonalna. Oto one:

- potrzeba określenia poziomu zgodności sposobu działania jednostek organizacyjnych z określonymi na podstawie planu operacyjnego działania założeniami (ze strategią firmy, z planem operacyjnego działania, z planem rozwoju) i stworzonymi przez Zarząd firmy, do realizacji celu, warunkami.
- dokonanie obiektywnej oceny wydajności i efektywności jednostek organizacyjnych,
- zdiagnozowanie i ocena właściwego obsadzenia kluczowych dla działań k.o. menedżerów, tworzących silny zespół zarządczy firmy,
- ocena zgodności działania jednostek strukturalnych z założeniami i ich wzajemnego oddziaływania na siebie,
- ocena poziomu przygotowania i wykorzystywania systemu monitorowania i raportowania w ramach jednostek organizacyjnych oraz dla większych jednostek strukturalnych lub/i całej firmy.

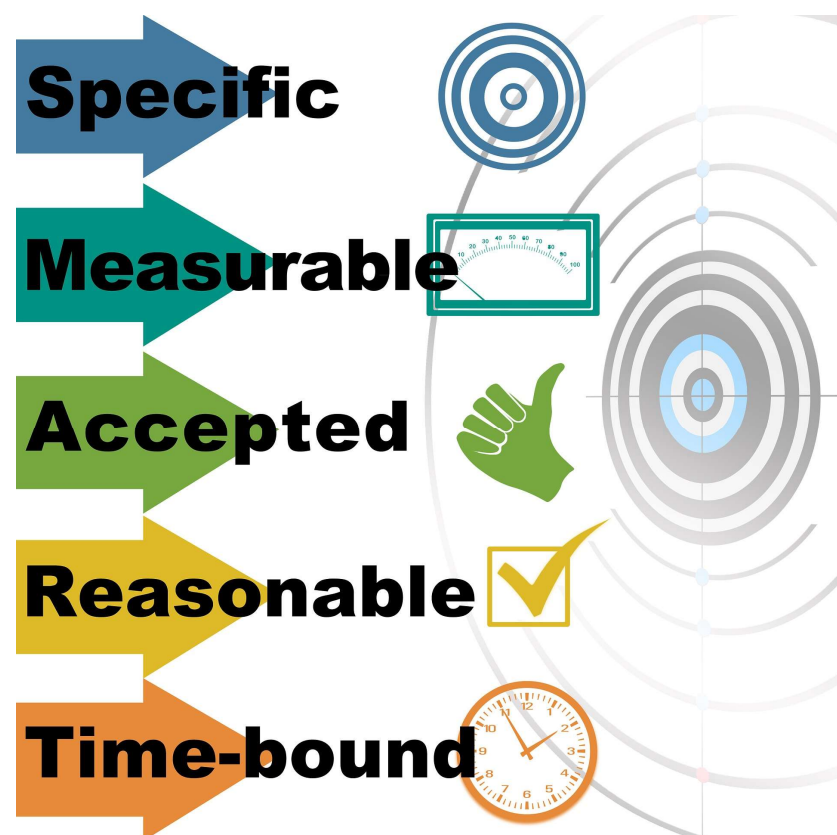


Nic tak bardzo nie szerzy destrukcji w organizacji jak brak możliwości śledzenia postępów, identyfikacji problemów i brak podstaw do wprowadzenia rozmaitych korekt. Nic tak bardzo nie uniemożliwia skutecznego działania jak postawa i kwalifikacje menedżerów operacyjnych i ich gotowość do działań wynikających z planowania i analizowania sytuacji bieżącej. Oraz, nic tak nie przeszkadza w skutecznych działaniach operacyjnych, jak brak rezerwy finansowej lub źródeł bieżącego finansowania wydatków, z działalnością operacyjną związanych. Klasyczny trójkąt zależności, który skupia w sobie wszelkie zło nieskutecznego zarządzania firmą. Nie, nie sugeruję, że tylko te czynniki są ważne. Jest ich znacznie więcej, ale te najczęściej generują problemy nieskutecznego zarządzania firmą i jej komórkami zadaniowymi.

domaga się audytu w swojej organizacji, to chyba najtrudniejszy element układanki. Z reguły, pierwszą reakcją na zasugerowanie przeprowadzenia diagnozy stanu organizacji jest opór i niechęć. Najlepiej jest, kiedy stwierdzenie to, jest wynikiem wyartykułowania sugestii, że w mojej organizacji (komórce organizacyjnej) taki audyt, by się przydał (co wymaga niezłej ekwilibrystyki HR Business Partnera lub nad menedżera/przedstawiciela Zarządu firmy) lub ... kiedy konieczność jego przeprowadzenia wynika z planu działania i/lub budżetu k.o.(komórki organizacyjnej) przedstawionego i zapowiedzianego na początku roku operacyjnego. Tylko te dwa przypadki umożliwiają bezstresowe przejście do wykonania właściwych działań diagnostycznych, przez „policję wewnętrzną w organizacji”. Po drugiej stronie mamy informacje: organizacja działa nieefektywnie, musimy sprawdzić czy ty (menedżerze operacyjny) czy komórka, która zarządzasz działa dobrze, by móc wprowadzić właściwe ulepszenia. Jak można się domyślać, samo poinformowanie o takiej decyzji powoduje, że menedżer czuje się zagrożony. A jak (kiedy) czuje się zagrożony, to współpraca z nim nie będzie układała się właściwie. Który wariant firma powinna wybrać? - ten wariant, który zastosuje, w dużym stopniu zdeterminuje jakość otrzymanych danych i poprawność i kompleksowość wniosków audytowych.

*„Niczego nie realizuje się chętniej niż własnych pomysłów, wyartykułowanych, w obliczu klęski swojego szefa”*

Sposobem na wyhamowanie złych emocji, jest etap wprowadzenia do audytu, czyli spotkanie na którym właściwe osoby informują o tym kto jest kim, komu zostają wyznaczone zadania i w jakim trybie audyt będzie przeprowadzany. Następnie pojawia się konieczność przygotowania harmonogramu, z uwzględnieniem (w miarę możliwości i potrzeb) preferencji i określeniem konkretnych wymagań. Po akceptacji tego, nastąpić powinien etap postępowania zgodnego z przyjętym do realizacji harmonogramem.



## Cele (targets)



Zarówno audytorzy jak i osoby lub komórki zadaniowe muszą mieć przygotowany i wygospodarowany czas na działania związane z audytem, kiedy prowadzenie działań operacyjnych schodzi na dalszy plan. Unikanie tego lub świadome nierespektowanie planu, to podstawa do wysunięcia niepoehlebnych wniosków i ocen. Dokument inicjujący audyt powinien określać stopień nadrzędności działania audytorów, nad działaniami rutynowymi (operacyjnymi) organizacji. Nie zawsze musi on być bezwzględnie nadrzędny, ale musi określać reguły, którymi wszyscy zobowiązani są, się kierować.

Pod koniec audytu przychodzi zawsze moment na przedstawienie wyników i przypomnienie/prezentację źródeł pozyskania informacji. Przedstawia się go wyłącznie w homogenicznych grupach i wyłącznie w odniesieniu do zagadnień wprost związanych z pracą konkretnej jednostki organizacyjnej lub konkretnego stanowiska/funkcji pracy. Przedstawienie to, ma służyć przygotowaniu pracowników do konieczności wytłumaczenia się z konkretnych zarzutów, o ile zajdzie taka późniejsza potrzeba.

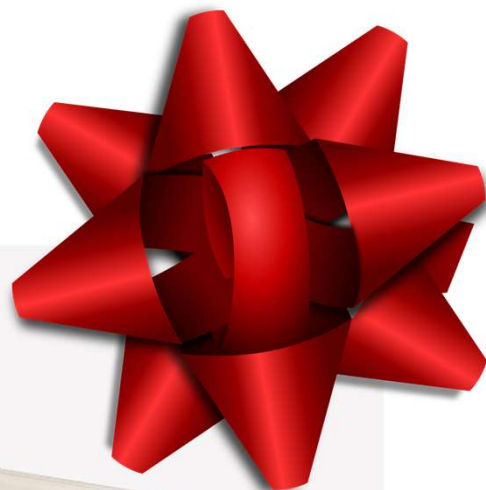
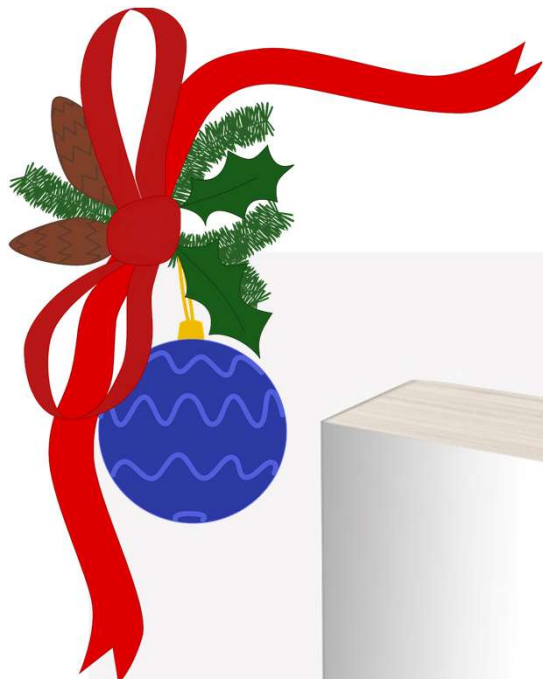
Prezentacja wyników audytu odbywa się na forum osób wskazanych przez zleceniodawcę, sponsora audytu, czyli osób o dużym znaczeniu dla funkcjonowania organizacji (komórki organizacyjnej).

Przyjęcie wniosków końcowych, nie zawsze jest proste. Zawsze powinno wiązać się ze stworzeniem raportu spójności i rozbieżności oraz zaserwowaniem działań naprawczych/korygujących.

Największą korzyścią przeprowadzania tego typu działań jest cykliczność oceny i merytoryczna spójność, diagnoza wykonana przez osoby niezwiązane emocjonalnie z ludźmi, których audyt dotyczy najbardziej oraz możliwość porównywania się z innymi firmami/organizacjami, które też są audytowane przez audytora w podobny sposób. Nie, nie sugeruję, żeby audytor mówił, jak to wygląda w innych, konkretnych firmach, a mówię o założeniach użytej w trakcie

audytowania metodyki. Żaden audytor, zobowiązany umowami o przestrzeganiu poufności, nie zdradzi nam tajemnicy jak to wygląda w innych firmach, ale chętnie podzieli się opiniami, jak to, w postaci uśrednionej, wygląda na rynku i jakie miejsce zajmujemy my, w jego wewnętrznym rankingu podobnych do nas firm. C.d.n.





## ***Część IV Rozmów o Telemarketingu***

***na półkach księgarskich już wkrótce!***

***\* audiobook dostępny już dzisiaj <http://cxm.com.pl/sklep/audiobooki-oferta.html>***

## 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/>



# Badanie branży outsourcing call/contact center



POLSKIE  
STOWARZYSZENIE  
MARKETINGU



[wejdź](#)

# Szarlatani w biznesie

## czyli dziurawa „metodologia badań”

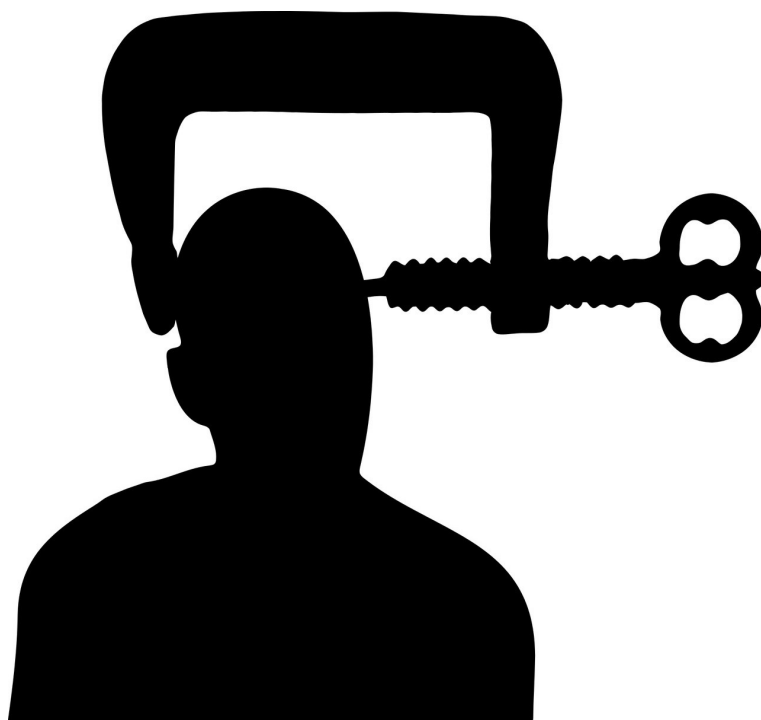
Żyjemy w dziwnych czasach. Obserwując nasze otoczenie łatwo i z pełnym przekonaniem można stwierdzić, że znaczenie słowa autorytet bardzo mocno się zdewaluowało. Że dawniej oznaczało ono jednostki wybitne, zdecydowanie wyróżniające się ze społeczeństwa kulturą osobistą, kulturą społeczną, wiedzą, doświadczeniem, sposobem formułowania i artykułowania myśli itd. Dzisiaj autorytetem są jedynie politycy i to politycy bardzo marnej jakości. Ale to wina całego społeczeństwa. To my poprzez pauperyzację kultury i etyki doprowadziliśmy do stanu, w którym pozwala się miernotom zajmować wysokie i wpływowe stanowiska. Ale głównym winowajcą jest coś obrzydliwego ... kłamstwo. Kłamstwem jest wmawianie ludziom, że liberalizm jest zły, a konserwyzm dobry. Wmówienie ludziom, że przewaga prywatnej własności w społeczeństwie jest gorsza niż wspólnotowo-państwowa jej forma, spowodowało, że myślenie i działanie literalne (dosłowne) wzięło górę nad myśleniem kontekstowym i takim właśnie działaniem.

A największym paradoksem jest to, że osoby nazywające się konserwatystami, to bolszewicy w czarno-czerwonych sukmanach. A liberałowie, socjaliści, ludzie postępu społecznego i gospodarczego to neokomuniści. Jak liberał może być komunistą, kiedy kieruje się on głównie przesłankami wartości prywatnej i swobodnej gry rynkowej? Ano tak, że wmówiono ludziom, że liberalizm oznacza anarchię. A to zupełne jest jej przeciwieństwo (pisałem już o tym).

Po tym przydługim wstępie chce odnieść się do zupełnie innej dziedziny, która jak widać też się mocno spauperyzowała. W latach 90tych XX wieku i na początku bieżącego stulecia, powstawały firmy, które miały charakter badawczy. Z początku metodologia badań pozostawiała nieco do życzenia, jednak w ciągu kilku lat, dzięki zatrudnianym w nich naukowcom, została dopracowana i dostosowana do potrzeb społeczeństwa. Metodologia każdego badania stała się fundamentem tworzenia

dokumentów, opisujących w sposób maksymalnie zobiektywizowany zjawiska w świecie gospodarczym i społecznym. I zaczęliśmy się przyzwyczajać do tego, że nie każda ankieta wykonywana na jakiejś bazie respondentów, może być nazywana badaniem. By, to było możliwe muszą być spełnione wszystkie warunki. Należy mieć pewność, że grupa badawcza (poddawana badaniu) jest właściwie określona, że próba badawcza jest reprezentatywna, że wielkość badania wpływa na wartość/wielkość błędu statystycznego, że sposób wykonania/przeprowadzenia badania musi spełniać określone warunki, by móc stwierdzić, że czynniki zewnętrzne nie wpłynęły (poprzez upływ czasu) na jakość odpowiedzi itp. itd.

*By coś można było nazwać badaniem, warunki muszą być uznane przez autorytety badawcze w sposób jednoznaczny. A co się obecnie dzieje na rynku? – dzieje się samowola...i amatorszczyzna.*



Ostatnio na jednym z zaprzyjaźnionych portali informacyjno-branżowych odnalazłem anons o zakończeniu badań nad jakością obsługi klienta w firmach. Z zaciekawieniem postanowiłem się temu przyjrzeć i ... starciem wiarę w sens nauki. Tak, bo jeśli z jakiegoś powodu, „takie coś” nazywa się badaniem, to oznacza, że świat stanął właśnie na głowie, albo polityka prze sięknęła już każdą sferę życia. Ok, chce się zlikwidować Polską Akademię Nauk, ok, zmienia się podstawy nauczania dzieci i młodzieży, ok, ułatwia się zdobycie „wyższego wykształcenia”, ok, miesza się naukę z religią, z ideologią partyjną i wróżbiarstwem. Ok. A w zasadzie nie ok, tylko... tego już jest stanowczo za wiele. Nauka, to nauka. Metody naukowe, to metody naukowe, metody badawcze, to ściśle przestrzegane zasady postępowania. To nie wróżbiarstwo i nie kuglarstwo. Ale wracając do meritum...

Obserwując „wyniki badań,” pierwszą rzecz, którą zaobserwowałem, to lista firm uwzględnionych w raporcie. Korporacje, molochy z zarządzaniem upolitycznionym, giganty międzynarodowe etc. Dlaczego akurat te? – nie wiadomo. Tzn. wiadomo, bo kogoś trzeba było w badaniu wskazać. I przestało dziwić, że najlepsza firma osiągnęła wskaźnik 36% a najgorsza 1% bo taka była użyta metoda.

*„Badanie naukowe, nie jest nawet tak proste, jak rachunek różniczkowy. Jest znacznie bardziej skomplikowane”*

Zupełnie inne wyniki uzyskuje się, kiedy pytamy:

- którą z wymienionych firm, wskazałbyś jako firmę najlepiej dbającą o klienta? Lub która firma, Twoim zdaniem najlepiej dba o klienta?

Niż pytania/polecenia następujące:

- określ, które z firm, Twoim zdaniem, dobrze dbają o klienta, a które nie dbają o niego należycie, czy też:

- która z firm dobrze dba o klienta, a która dba o klienta źle.

Każde z tych pytań zadawane jest w zupełnie innym celu, wyniki/odpowiedzi na każde z pytań dają nam zupełnie inne informacje i mogą służyć czemuś zupełnie innemu, to przecież jest oczywiste.

## Ale od początku...

Przygotowywanie bazy danych bywa rzeczą najtrudniejszą, Baza nie może być przypadkowa, bo zawsze będzie stronnicza. Baza musi oddawać cechy określonego profilu badawczego. W bazie musi być zachowana struktura: grup wiekowych, grup społecznych, grup zawodowych, struktury poglądów i światopoglądów, musi oddawać charakter społeczny np., miejsca zamieszkania, itd. Jeśli nie jest, badaniem tego testowania, nazwać już nie można!

Przyjęcie założeń, że 1000 osobowa grupa badawcza jest próbą wystarczającą by móc cokolwiek wnioskować, bywa często wystarczającym założeniem, ale zważywszy na fakt, że cech różnicujących grupę badawczą jest bardzo dużo, to taka próba bywa wysoce niewystarczająca. Co wtedy? - wtedy należy próbować bazę i określić poziom tolerancji czy granicę błędu badawczego. Przy określeniu poziomu błędu wyższego niż 10%, przy wynikach z przedziału 0-36%, taki błąd powoduje, że wyniki są mało (delikatnie i skromnie zastępując tu właściwe słowo „zupełnie”) reprezentatywne. To tylko mały przykład.

Poszukiwanie rekordów wyjściowych w sposób spontaniczny, ponieważ brakuje nam rekordów badawczych, powoduje, że wiarygodność wyników spada do bardzo niskiego poziomu. Mało tego, zastępowanie rekordów, do których się nie dodzwoniono (badanie metodą CATI), kolejnymi rekordami z bazy jest anty metodologiczne, gdyż dla zachowania wiarygodności badan, rekordy powinny być zastępowane innymi rekordami o tym samym, a nie przypadkowym profilem...



## No dobrze, a co dalej?

Dalej, to czas wykonania badania. Jeśli jest on dłuższy niż np. tydzień, to znowu wiarygodność maleje, gdyż wydarzenia z dłuższego czasu, mogą znacząco wpłynąć na wartości odpowiedzi. Wykonując badanie na próbie 1000 rekordów, przez okres 30 dni, doprowadzamy bowiem do sytuacji, że błąd statystyczny dramatycznie rośnie np. z 5% na 30% (to tylko sugestia, pokazująca jak bardzo mocno czas modyfikuje wiarygodność danych). Badania? – nie to po prostu jest zwykła ankieta...

Wiarygodność odpowiedzi. Czy jeśli 36% odpowiadających wskazało jakąś firmę, że dobrze dba o klienta, to jest to dużo, czy może mało? Ja, nie wiem. Gdyby chodziło o dramatyczne różnice, to 100% oznaczałoby, że firma jest najlepsza. Każdy % w dół oznacza już, że taka nie jest. Ale co się dzieje,

jeśli firma ma 36% odpowiedzi pozytywnych i 24% negatywnych? Czy jest ona lepsza od tej, która ma 15% pozytywnych i 1% negatywnych? W pierwszym przypadku różnica wynosi 12%, w drugim wynosi 14%. Ale nie oznacza to, że różnica lepiej wskazuje sens badania. Wyniki przedstawiają zupełnie inny obraz, wnioski z którego zależą od otoczenia badania. Także od jakości rozumienia i jego sensu.

Czy zadając pytanie respondentom, w jakim stopniu wiedza na temat celowości badania wpływa na wybór udzielanych odpowiedzi, uzyskujemy odpowiedź- nie wpływa, czy może wpływa bardzo mocno. Bo jeśli wpływa, to całe postępowanie badawcze może być bez sensu.

Nie chodzi mi teraz o to, by krytykować konkretne ankietowanie (badanie tego o czym piszę raczej, tfu... na pewno bym nie nazywał), ale o to, by rozumieć to, w czym bierze się udział.



Można by długo zajmować się analizą tego czegoś, o czym piszę i pewnie będziemy do kwestii metodologicznych, a także recenzenckich niejednokrotnie jeszcze wracać. Ale o kilku podstawowych zasadach, proponuję pamiętać zawsze:

1. By coś można było uznać za badanie, metodologię badawczą musi zatwierdzić grupa szanowanych recenzentów, podpisujących się pod tą metodologią swoim nazwiskiem,
2. Baza rekordów określona na 1000 respondentów, to odzwierciedlenie bazy kilku lub kilkunastu tysięcy potencjalnych respondentów o dobrze określonych profilach badawczych, by podmienianie rekordów miało charakter badawczy, a nie przypadkowy
3. Przeprowadzenie badania musi odbywać się w jak najkrótszym czasie, maksymalnie 5 dni, zakładając, że w tym czasie nie zarejestrowano znaczących wydarzeń, mogących mieć wpływ na zakres i treść udzielanych odpowiedzi
4. Respondenci muszą znać bardzo dokładnie cel badania i znać kontekst zadawanych pytań
5. Charakter pytań i zakres udzielanych odpowiedzi musi uwzględniać kontekst badania
6. Test próbkowania musi uwiarygodnić metodykę badawczą
7. Musi zostać określony w sposób naukowy tzw. błąd pomiaru, uwzględniający możliwość silnych zniekształceń odpowiedzi dla konkretnej grupy, poddawanej badaniu

Są jeszcze inne warunki, ale te wydają się najbardziej determinującymi możliwość użycia nazwy „badanie”, a nie ankieta telefoniczna.

By badanie było badaniem, muszą być zachowane zasady. Dla niedowiarków, odniosę się do analogii ... wyborów parlamentarnych. Do precyzyjnego

określenia struktury wyboru, potrzebne jest dokładne przeliczenie oddanych głosów. Żadne ankiety, przeprowadzane wcześniej, nie dadzą nam precyzyjnej odpowiedzi, a jedynie bardzo ogólne przybliżenia, dla których błąd pomiaru wynosi deklarowane od 3 do 5%. Przy populacji 18 mln rekordów.

*Badanie na grupie 1000 respondentów, o cechach odpowiadających populacji ... , realizowane metodą CATI w dniach 21-24.11.2021, wg. metody prof. T.Komornickiego.*

*Błąd pomiaru 5-7 %*

Proponuję więc bardzo ostrożnie z nazywaniem czegoś badaniem. Ale cóż, potrzeba zarobienia na ludzkiej naiwności powoduje, że zapominamy o jakości i etyce wykonywanych przez nas działań, w poszukiwaniu odpowiedzi na temat jakości obsługi.

Hmm.. to, że o takich zagadnieniach ciągle jeszcze (znowu) musimy mówić, to jednak jest duży paradoks. (-) SK

**TU JEST MIEJSCE NA TWOJĄ REKLAMĘ**

**Docieralność Biuletynu CX-BOK**

LinkedIn - 18.400 czytelników  
 FB - 6.000 czytelników  
 Prenumerata - 7.500 prenumeratorów  
 www.customercare.pl 8.000 followersów

Menadżerowie Działów Marketingu  
 Menadżerowie Działów Obsługi  
 Menadżerowie Działów Serwisu  
 Menadżerowie Zarządzający CEO

Pracownicy Sprzedaży  
 Pracownicy Contact Center  
 Pracownicy Działów HR

A person is shown from the side, wearing a blue checkered shirt, typing on a silver laptop. The laptop screen displays a webpage with text and a search bar. The background is slightly blurred, showing a desk and a plant. The text 'ONLINE LEARNING' is overlaid in large, white, bold, sans-serif font across the center of the image.

# ONLINE LEARNING





DOSTĘPNE SZKOLENIA



75,00 PLN  
za 1 licencję  
na 30 dni



ccms.polska@gmail.com - 48 519 070 003

## WOLNOŚĆ I TRANSPARENTNOŚĆ

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

**CCMS**