

BOK

7-8/2021
(44)

Biuletyn Obsługi Klienta

STRATEGICZNE BŁĘDY W OBSŁUDZE KLIENTA

Dlaczego bagatelizuje się niektóre aspekty?

POSTAWY SPOŁECZNE W OBSŁUDZE KLIENTA

Niemili pracownik

KTO SIĘ BOI AUDYTU?

Wnioski audytowe- wyzwania czy zagrożenia?

PARAMETRYZACJA CEM

COACHING SPECJALISTÓW *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



Spis treści

3. Tytułem wstępu...

4. Postawy społeczne w obsłudze klienta

7. Coachowanie specjalistów- można, ale czy trzeba?

10. Strategiczne błędy w obsłudze

15. Parametryzacja działań w obsłudze klienta cz.4.

22. Kto się boi audytu cz.4

27. Badania i raporty

15. 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 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 pojawi 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

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 07 0 0 03

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

Postawy społeczne w obsłudze klienta

cz.3 – niemiły pracownik

W pracy sprzedawcy istotnym elementem kształtowania jego profesjonalnej postawy jest nauczenie go radzenia sobie z trudnym klientem. To zaledwie nikły procent populacji, jeśli działamy prawidłowo i sprawnie, ale w przypadkach utrwalonego bałaganu organizacyjnego w zakresie określenia właściwych standardów obsługi klienta, czasami więcej niż połowa klientów może wykazywać cechy osób zniecierpliwionych, poirytowanych, niezadowolonych etc.

Tam, gdzie wszystko wydaje się być przygotowane perfect, tam również występują trudni klienci i jest ich statystycznie 2-4% populacji wszystkich naszych klientów. To niby nie jest dużo. Jednak biorąc pod uwagę wrażliwość ludzką (im człowiek jest bardziej świadomy, tym bardziej jest wrażliwy i na odwrót) musimy być w pełni przygotowani do obsługi również takich klientów. Tym bardziej, że demonstrowana przez nich nadpobudliwość wcale nie oznacza, że dla firmy są to gorsi klienci. Czasami ci z ADHD, w konsekwencji swoich przeżyć i doznań (traktowanych przez nich mimo wszystko jako bardzo pozytywne) kupują najwięcej, najbardziej dochodowych dla sprzedawcy produktów.

Ale, co by nie mówić, trudni oni są.

Pośród wszystkich problemów zgłaszanych przez klientów, największą grupę stanowią trzy. Brak szybkiego kontaktu („trzeba strasznie długo czekać”, „nie można się dodzwonić”, „późne odpowiedzi na złożone mailem zapytania”), niemiła atmosfera rozmowy („pan powinien być bardziej miły”, „ewidentnie, nie chciał mnie zrozumieć”, „był opryskliwy i niegrzeczny”) i odmowa uwzględnienia roszczeń („potraktowano mnie niesprawiedliwie”, „nie zaakceptowano moich reklamacji”, „rekompensata za moje straty była nieadekwatna do oczekiwań”). Przyjrzyjmy się im po kolei.

Brak szybkiego kontaktu firmy z klientem, wymieniany jest przez klientów, statystycznie

niezbyt często. Więc firma zwykle nie poczuwa się do inwestowania środków finansowych w poprawę jakości swoich działań na rzecz klienta. Zwłaszcza jest to trudny temat, gdy zdamy sobie sprawę, że zmniejszenie skali niezadowolenia z tempa obsługi z poziomu 4% na 2% (bo wyeliminować tego zupełnie się nie da) to podniesienie realnych kosztów działania zespołów obsługowych o 10-15%. To zatrudnienie niepotrzebnych pracowników, to drastyczne zwiększenie poziomu dyscypliny pracy, to dodatkowe koszty lokalowe i administracyjne. Tylko w wyjątkowo skrajnych sytuacjach, kiedy firma dba o to, by wyróżnikiem jej na rynku, płynącym wprost ze strategii, był właśnie poziom obsługi klienta, takie działania mają sens. Badania naukowe (z zastosowaniem obiektywnych, naukowych metod) wskazują, że warto jest walczyć by obniżyć poziom niezadowolonych z 10% na 5%, ale każda walka o jeszcze większe obniżenie tych wskaźników pociąga za sobą ... nieuzasadnione koszty. Tak nieuzasadnione! Trzeba więc to zaakceptować i przewidzieć różnego rodzaju zachowania klientów, a także uodpornić pracowników na oddziaływanie takich sytuacji.



Nie oznacza to, że można je bagatelizować. Co to, to nie. Nigdy! Ale należy kierować się rozsądkiem i wynikiem ekonomicznym. Czasami trzeba zaakceptować to, że klienci ci odejdą (w co wątpię) ale prowizje ze sprzedaży im towarów zostaną z nawiązką pokryte oszczędnościami kosztów na podwyższenie jakości świadczenia usług. Bo to podniesienie jakości istotne byłoby tylko i wyłącznie, właśnie dla nich.

Niemiała atmosfera rozmowy, to ta sfera problemów z jakością obsługi, która niewłaściwie monitorowana nie pozwala się bronić. Słowo, przeciw słowu. Słowo klienta (tak ważnego dla firmy) przeciwko słowu pracownika (który nigdy nie jest doskonały). Receptą na ten problem jest właściwe przygotowanie procesu obsługi, z zastosowaniem mechanizmu rejestrowania rozmów z klientem, a także wcześniejsze ustalenie realnych standardów jakości obsługi, załatwiają temat. Każda skarga klienta może być zweryfikowana, zarówno pod kątem merytorycznym, jak i pozamerytorycznym. Zdawkowe stwierdzenie menedżera: „odsłuchałem i nie doszukałem się błędu pracownika, ale jeśli poczuł się pan urażony, to przepraszam w imieniu swoim i firmy. Zwrócę uwagę pracownikowi, by wystrzegał się sytuacji niejednoznacznych w jego pracy”- z reguły kończy problem. Co prawda kaszta minuta zaangażowania menedżera w kontrolę pracy podwładnych kosztuje, ale są to koszty uwzględnione już na etapie tworzenia stanowiska menedżerskiego i obsadzania go kimś o pro klientowskim usposobieniu. No, jak widać, nie może to być zupełnie przypadkowy menedżer.

Trzeci z przytoczonych aspektów, to odmowa zasadności roszczeń. Tu klienci mają nieprawdopodobną fantazję i próbują uzyskać dla siebie korzyści, nie stroniąc od pomówień a nawet kłamstw. Personalne angażowanie się pracownika w obnażanie złych intencji klienta nigdy nie ma sensu. Sprawa zawsze jest eskalowana, angażuje wielu ludzi i zostaje w głowach pracowników, często jako przeżycia traumatyczne. Rola pracownika jest umożliwienie zainicjowania odpowiedniego dla powagi sprawy, procesu i wyjaśnienie, dających się wyjaśnić niuansów



Klient, w swoim postrzeganiu rzeczywistości, zawsze pozostawać będzie egocentrykiem, niezależnie od tego, czy ten jego egocentryzm będzie miał charakter radykalny, czy liberalny.

Dla niego istnieje tylko jeden standard. Tym standardem jest stopień spełnienia jego oczekiwania.

dotyczących roli, jaka w procesie pełni pracownik. Przyjęcie postawy (w przypadkach skrajnie trudnych) stronnika-obroncy firmy, podsyca tylko złość klienta i przekłada się też na negatywne emocje pracownika. Klient ma wiedzieć, rozumiemy-proszę podyktować-czy dobrze zapisałem- przekazuję-otrzyma pan odpowiedz w wybranej przez siebie formie- czas odpowiedzi wynosi.... To proces. Tu nie powinno mieć miejsce ani na swoje emocje (zaatakowanego przez klienta pracownika), ani na uleganie emocjom rozmówcy. Tu nie ma miejsca na podsycanie oczekiwań klienta, choć pewna forma empatii bardzo jest pożądana. Firma handlowa, a także wydział handlowy firmy produkcyjnej, nie może odpowiadać w pełni za niedociągnięcia producenta. Malo tego, w tej „przepychance” staje zawsze po stronie klienta. Dobrze jest jeśli klient to w końcu zrozumie.

Częstą przypadłością ludzi niewłaściwie przygotowanych do pracy na stanowisku konsultanta jest niewłaściwe ich przygotowanie do rozwiązywania problemów. A to już jest błąd menedżera, odpowiadającego za pracowników w swoim zespole. Dobry menedżer szybko zlikwiduje te niedociągnięcia, zły menedżer będzie

próbował wykorzystywać je przeciwko swoim podwładnym. I nie trzeba być wybitnym specjalistą od spraw zarządzania by móc to obiektywnie stwierdzić.

Ale kto mówi , że każdy menadżer jest dobry? Że nie zdarzają się pośród nich oprawcy i nieudacznicy. Statystycznie w każdej grupie społecznej i zawodowej, kilka procent populacji znacząco odbiega od standardu.

Trzeba... wypadałoby o tym stale pamiętać.



No more !

Co to takiego? - Część 4.

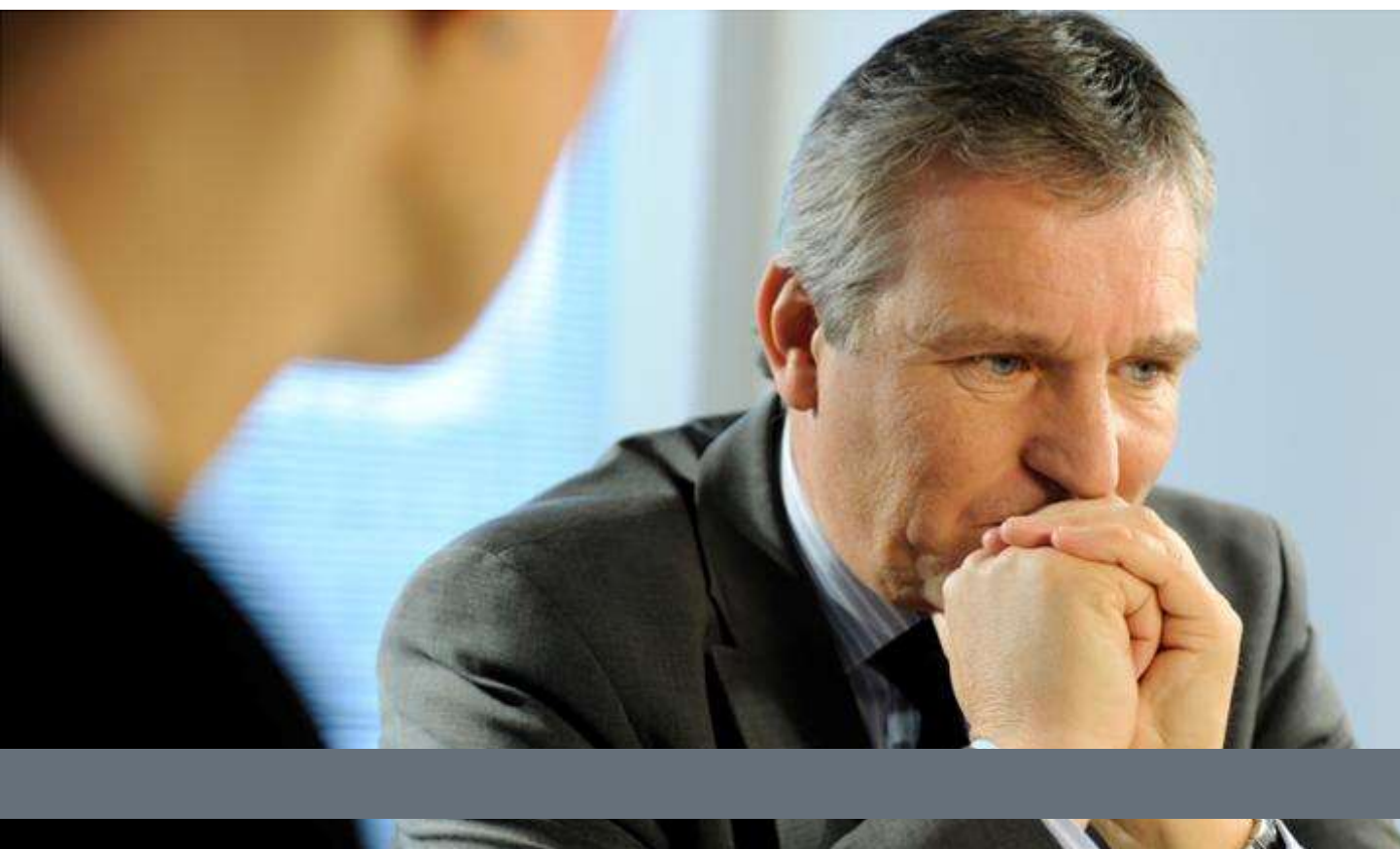
COACHING

Coachowanie specjalistów – można, ale czy jest taka realna potrzeba?

Edukacja człowieka nigdy się nie kończy. Zważywszy na to, techniki szkoleniowe podlegają rozwojowi w kierunku umasowienia, jak i specjalizacji, to można założyć, że ta historia w zasadzie nigdy się nie skończy. Zawsze będziemy dążyć do tego by było lepiej, dokładniej, efektywniej lub by nie stracić rozwiniętych już u siebie kompetencji i je odświeżać. Coaching jest taką formą edukowania, która stawia nie na zapamiętywanie, tylko na zrozumienie. I tym właśnie wyróżnia się najbardziej. Tutaj nie tylko treści są ważne ale i sposób indywidualnego postępowania nauczyciela i ucznia.

Na pytanie czy coaching może być stosowany w przypadku wspomagania pracy specjalistów, ekspertów i czy jest użyteczny odpowiem, że tak w ogóle, to oczywiście tak, a w szczególności warto jest na pewne jego elementy spojrzeć nieco inaczej. Z nieco innej perspektywy, pod innym kątem.

W naszych rozważaniach o coachingu skupiliśmy się na dosyć wąskiej sferze działań związanych z biznesem, a mianowicie na coachingu w obszarze obsługi klienta. To pracownik musi zrozumieć klienta, potrafić się postawić w jego skórze i przewidywać to, co może się w konkretnych sytuacjach wydarzyć. Menedżer, o którym rozmawialiśmy ostatnio, też musi posiadać tę umiejętność, zwłaszcza wówczas, kiedy część spraw obsługi klienta, jednak do niego trafia i wymusza jego kontakt z wniosującym lub postulującym klientem. Ale należy pamiętać, że w tych rozważaniach ważną rzeczą jest też umiejętność postępowania wewnątrz organizacji. W relacjach pracownik-przełożony, pracownik jednej komórki z pracownikiem innej komórki organizacyjnej. Tutaj, dla lepszego zrozumienia mechanizmu kontaktów wewnętrznych, taki coaching też bywa przydatny. Zawsze ważne jest, co dzięki niemu chcemy osiągnąć, poprawić, zdusić.



Jak widać, coaching specjalistyczny też może mieć dwie natury. Ten, który odbywał się będzie w odniesieniu do sfery pomiędzy pracownikami lub na styku specjalisty i pracownika lub specjalisty i menedżera oraz w sferze relacji pomiędzy klientem, a specjalistą. To już zależy od tego, w jaki sposób rola specjalisty w organizacji zostanie zdefiniowana.

Jeśli funkcja specjalisty oznaczać będzie merytoryczne wspomaganie działań pracowników w ich relacjach z klientami i ograniczona ona będzie do konsultacji w formule jeden na jeden z pracownikiem, to coachowanie będzie miało zupełnie inny przebieg niż wówczas, kiedy specjalista będzie się samodzielnie musiał kontaktować z klientem, w obecności pracownika lub bez jego obecności. Dlaczego to jest takie ważne? Odpowiedzialność za właściwe reakcje z klientem spoczywa zwykle na pracowniku. I jeśli nie potrafił czegoś zrobić, to może, a nawet powinien wspomagać się kimś, o większych kompetencjach. Wspomagać, a nie wyręczać.

Dlatego właśnie od określenia roli specjalisty w organizacji należy zawsze rozpoczynać analizę, w przypadku chęci poddania go indywidualnemu treningowi, jakim jest coaching. I tu niespodzianka, bo najczęściej otrzymujemy odpowiedź, że wszystkim. I tym, i tym i tamtym. Tyle, że nie da się wszystkiego robić jednocześnie. Coś najpierw, coś później. Więc najpierw... co?!

Opcje są dwie, albo skupiamy się na działaniach mających za zadanie poprawę pracy na linii specjalista pracownik, albo na linii specjalista-klient. Później, po przebrnięciu procesu kalibracji sposobu działania specjalisty, możemy te dwie formy mieszać i często jest to bardzo wskazane. Ale na początku, nie. Na początku pomóżmy zrozumieć specjalistę podstawy tego, co i jak wykonuje w swojej pracy. Pozwólmy mu nauczyć

się empatycznego podejścia do klienta, co wcale nie jest takie łatwe i często zmusza do używania przez coacha wielu kruczków, by specjalistę naprowadzić na właściwe tory wartościowania i postępowania wobec klienta. Później zajmijmy się komunikacją i zagadnieniami tworzenia i utrzymywania relacji. Na koniec nauczmy go... coachowania. On bowiem, jako specjalista, może w relacjach swoich z pracownikami, zacząć stosować techniki coachowania, by monitorować postawy i sposoby postępowania pracowników, na rzecz których, z jakiejś tam trochę wyższej perspektywy, spogląda.



Dosyć charakterystyczne jest to, że specjaliści, uważający się za guru w swojej dziedzinie, zwykle bardzo długo wzbraniają się przed narzuceniem im innego sposobu wartościowania, niż ich dotychczasowy własny. Bywa, że kilka sesji trwa przełamywanie oporu, naprowadzanie na właściwe tory myślenia o samym zagadnieniu potrzeby coachowanie właśnie ich. I bywa, niestety także, że takie „bezowocne spotkania” z coachem stają się mocno krytykowane, a nierzadko pojawiają się postulaty, by spotkania te przerwać, bo one nic nie wnoszą. Im większy jest opór, tym działania specjalisty, mające za cel zdyskredytowanie techniki i osoby coacha, są z reguły silniejsze. A podsycany opór się umacnia.

Nie wolno czekać i należy następną sesję przeprowadzić w obecności menedżera. Nie wolno jest dopuścić do sytuacji, w której menedżer podejmuje jakąś decyzję, „bo ufa swemu specjalście” i zrobi to dosyć nieodpowiedzialnie.

Bardzo, bardzo często taki opór, który zostanie w końcu przełamany, stanowi punkt startu do

zupełnie innego sposobu wykonywania pracy i tworzenia zupełnie innych relacji z pracownikami. Specjalista staje się innym człowiekiem. Przestaje myśleć wyłącznie w sposób egocentryczny.

Reszta zagadnień związanych z coachowaniem, to standard. Sposoby, metody rozwiązywania problemów, jakość i precyzja komunikacji, celowość i procesowy charakter zdarzeń. Po przełamaniu barier, spotkania coachingowe odbywające się z częstotliwością raz w tygodniu powinny wystarczać.

Czy jest potrzeba coachowania specjalistów? Hmm... jeśli menedżer ją dostrzega to jest, jeśli menedżer jej nie dostrzega, to czasami też jest, ale czasami nie ma. Ale zawsze można podjąć decyzję by nauczyć specjalistów technik coachowania i celowego profilowania działań pracowników. Wtedy, z czasem, coach zewnętrzny, nie będzie już organizacji w tej sferze potrzebny.

CDN



Strategiczne błędy w obsłudze klienta

Czasami o strategii myśli się zerojedynkowo lub pozwala się jedynie na to, by na podstawie analizy np. SWOT określić jedynie czy strategia jest ofensywna, defensywna czy zrównoważona. Ale częściej słowo strategia ukrywa w sobie nieco więcej treści. I tak dla przykładu, wg. Wikisłownika 2021, ogólny (nieuwzględniający szczegółów) plan działań (wykonywanie czynności w określonym celu, aktywne dążenie do zmiany czegoś), szerszy od taktyki (sposobu działania według wcześniej przemyślanego planu).

Pokazuje ona ogólne kierunki, obszary i charakter działań lecz określenie ich dokładnego zarysu jest przedmiotem działań operacyjnych.

To co nazywamy strategią działania służb obsługi klienta, w języku wojskowym oznacza ni mniej ni

więcej, tylko taktykę. W codzienności biznesowej zwykło się jednak używać sformułowania strategia szcztatkowa lub celowa dla konkretnego obszaru.

Strategia w firmie powinna posiadać formę dokumentu o charakterze ogólnym, który obsłudze klienta poświęca dwa, góra cztery zdania. Ale zdania te powinny umożliwić precyzyjne budowanie modelu obsługi w firmie, stanowiącego fundament sprzedaży i kreowania wizerunku zarówno samej firmy, jak i jej produktów lub/i usług. Strategia ma również za zadanie określić miejsce swojej firmy na drabince popularności, jakości i dostępności na tle swojej konkurencji.



Jakie więc można popełnić tutaj błędy?

Pierwszy i podstawowy, to bagatelizowanie roli obsługi klienta, w biznesie. Nie poświęcanie obsłudze klienta swojej uwagi może wskazywać na działania bez troski wynikające wprost z braku zrozumienia zasad współczesnego biznesu. Pozbawione ram działania postępowanie wyraźnie doraźne, nie skupia się zbyt na działaniu w jakimś konkretnym kierunku, a ma za zadanie jedynie chwilowe zapobieganie eskalacji oczekiwań klienta. Czasami jest to jednak zgubne, gdyż w długiej perspektywie skutki tego są zwykle negatywne.

Drugi, nie mniej ważny element, to wyłącznie kosztowe podejście do zagadnienia obsługi klienta. Całkiem często obserwuje się sytuacje, w których działania w obszarze obsługi klienta postrzegane są w charakterze koniecznych wydatków, za którymi nie idzie żadna korzyść, a stanowią one jedynie ograniczanie negatywnego wpływu niechcianych zdarzeń, na oceny formułowane przez klientów. A przecież cała sfera do sprzedaży wynikowej, sprzedaży krzyżowej czy zwykłego wsparcia zagubionego użytkownika, potrafią zdziałać wiele dobrego dla relacji klient-firma.

Trzecie, to umniejszanie roli PR w rozwoju swojej firmy. Nie wiem czy public relations to najlepsze określenie, jednak chodzi mi o budowanie relacji i wykorzystywanie ich wpływu na szersze grono odbiorców i użytkowników, produktów firmy. Dobre traktowanie klienta, nie pozostawianie go z jego problemami samemu sobie, to iskierka, która na dobrze przygotowanym środowisku może szybko rozpaść wielki ogień korzyści lub uwielbienia.

Strategia obsługi klienta w firmie ma się nijak do strategii firmy. Ta druga, tak jak wspominałem na początku tekstu ma postać wyznaczania głównych kierunków i akceptacji przez wszystkich w firmie, podstawowych i głównych wartości jakimi będzie się ona kierować w ciągu najbliższych kilku lat. To drugie, czyli tzw. strategia działania struktur obsługi klienta w firmie. należy już do zagadnień operacyjno-strategicznych. Oznacza to, że dla określonych części struktury organizacyjnej firmy,

przyjmuje się ogólne zasady i wypełnia się je treścią. I to już nie są krótkie ani zwięzłe rozważania.

Strategie obsługi klienta uważajmy więc dla zasady, głównie jako ogólną koncepcję traktowania i wykorzystania potencjału klienta w działalnościach biznesowych firmy.

Nie znam takiej firmy, która zakładałaby, że odrzuca ona skuteczność operacyjnego działania i respektowanie zasad społecznych, prawa cywilnego i handlowego. Chociaż patrząc na rezultaty ich działań, można mieć jednak tego typu wątpliwości.

Opracowując zasady ogólne działania sposobów zajmowania się klientem w firmie, należy określić ich rolę, a w zasadzie rolę szefa w zespole zarządzającym firmą. Czasami włączenie Dyrektora Pionu Obsługi Klienta do zespołu zarządzającego firmą determinuje rolę podlegającej mu struktury i pozwala na nieformalne określenie zależności pomiędzy obszarami zajmującymi się klientem, a pozostałymi obszarami mającymi swoich reprezentantów w zespole zarządzającym. I przyjmuje się także zasadę, że działy nie prezentowane w Management Staff, mają mniejszą moc oddziaływania na innych.

Dużą pomocą w rozważaniach na ten temat jest procesowe podejście do zarządzania. Nawet jeśli istnieją jakiegokolwiek wątpliwości na temat tego, kto z kim firmie powinien się liczyć, a kogo może lekko bagatelizować, to szczegółowy opis sposobu działania, w różnych sytuacjach powoduje, że wszystko staje się jasne. Ale procedury i procesy nie określają nigdy ogólnego nastawienia do klienta. To wynikać musi właśnie ze strategii albo z planów marketingowego działania w firmie.

Określenie zasad strategii firmy, to dokument, jak już mówiłem bardzo zwięzły. Określenie i opisanie zagadnień strategiczno-operacyjnych to już solidna porcja precyzyjnych informacji, mających charakter nakazowy.

Spośród wszystkich zagadnień, które dotyczą obszaru naszych rozważań, najbardziej istotne są te

mówiące o sposobie traktowania klientów firmy, zatwierdzonej i uznanej gradacji i znaczenia poszczególnych grup klienckich dla rozwoju firmy, określenie wyraźnych granic obszarów kompetencji dla stanowisk lub zespołów, tzn. wyznaczenie ośrodków decydowania w konkretnych sprawach, np. reklamacyjnych, cenowych etc, wskazania ośrodków wspierających i ich roli w procesach przypisanych obszarowi obsługi klienta, opisanie sposobu obsługi klienta, wskazania poszczególnych kanałów komunikacji i ich rangi, roli, znaczenia w procesach komunikacyjnych i reklamacyjnych, określenia roli innych ośrodków decyzyjnych w firmie, w procesach dotyczących klienta.

Ale także niezwykle istotne jest branie/wzięcie pod uwagę takich zagadnień, jak: określenie profili monitorowania działań, określenie parametrów jakościowych działań, jednoznaczne określenie sposobów monitorowania wielkich działań

związanych z klientem, wyznaczenie obszarów związanych z odsprzedażą oraz przywilejów w kreowaniu warunków sprzedaży (ceny, warunki dostawy, etc.).

Do błędów strategicznych zaliczamy przed wszystkim:

- takie błędy, odnoszące się do podstawowych zagadnień, kiedy na przykład nie wiadomo dokładnie co, co tak, a co nie, czyli kto poza mną, zająć się może tym „nie moim, czymś”
- niewiedza, na temat tego, jakie decyzje mogą podejmować: ja-mój szef- ktoś inny w firmie- dyrektor/prezes zarządu- prokurent firmy
- brak jednoznacznego określenia, jaką politykę do sprzedaży może realizować dział OK
- brak wyraźnego zdefiniowania tego, jacy klienci są preferowani , a jacy bagatelizowani; I nawet jeśli założymy , że wszyscy tak samo, to zapis taki w strategii powinien się znaleźć)
- brak właściwych odniesień do tego chociażby, kiedy pracownik może być ukarany, a kiedy powinien być nagrodzony i w jaki sposób

- Brak deklaracji tego, jakie są źródła finansowania dla działań standardowych i niestandardowych, jaka jest planowana sukcesja w strukturach, jak wygląda model zastępowania osób funkcyjnych, czy choćby jednoznacznego zdefiniowania tego, jak przebiega praca pod kątem sprzyjania klientom, jakie ma przynosić skutki i generować konsekwencje

- Brak wyraźnego zadeklarowania, co do roli poszczególnych kanałów komunikacji i zasad postępowania z klientem różnego typu

To nie jest cała lista, tylko wyrwanych kilka jej punktów, ale charakter powinności udało mi się chyba nakreślić, przy ich pomocy.

Opisy zasad ogólnych panujących w firmie, również powinny mieć charakter dokumentu formalnego typu hardcopy, by mogły one stanowić źródło rozwiązywania problemów pomiędzy osobami mającymi jakiegokolwiek wątpliwości, co do jakości pracy. Natomiast ustalenia szczegółowe powinny określane być w załącznikach do dokumentów głównych. Dlaczego? - by móc je błyskawicznie i relatywnie sprawnie dostosowywać do bieżących potrzeb organizacji.

Oznacza to, że w dokumencie ogólnym zapis powinien brzmieć np: „PARAGRAF X, PUNKT Y: umożliwić klientom kontakt bezpośredni ze specjalistami działu reklamacji, w przypadkach niejednoznacznych, w wygodnych dla klienta, stałych godzinach pracy”, ale już w załączniku do tego dokumentu, zapis powinien być precyzyjny: „ w nawiązaniu do paragrafu X, punkt.y USTALA SIĘ z dniem dzisiejszym, do odwołania, GODZINY przyjęć interesantów w sprawach reklamacyjnych na : każdy poniedziałek w godzinach 9.00- 15.00, i w czwartek w godzinach 10.00-18.00”

Sposób obsługi klientów i terminy z nim związane i obowiązujące, wynikają wprost z przepisów prawa cywilnego i oznaczają: 24/48 godzin na potwierdzenie otwarcia sprawy i poinformowanie o trybie dalszego procedowania,

7 dni dla podjęcia decyzji, co do istoty i charakteru wnoszonej reklamacji, 2 dni robocze, dla przygotowania się do zadośćuczynienia, w przypadku zasadnych reklamacji i ustalenie z klientem sposobu zamknięcia sprawy. W przypadku niemożności dodzwonienia się do klienta w tym czasie, przyjmuje się, że wysyłka maila następuje nie później niż w ciągu 24 godzin od podjętej decyzji, a telefony do klienta wykonywane są nie częściej niż 2 razy dziennie, do skutku.

Ups... trochę się chyba zagalopowałem, ale owe załączniki do dokumentów formalnych mogą mieć, a w zasadzie powinny mieć charakter procedur i stanowić jedynie ważny dodatek do dokumentu głównego.

Precyzyjne określenie zasad działania z klientem i z innymi działami, w sprawach klienta, jest fundamentem efektywnego działania firmy.

W określaniu zasad operacyjnego działania struktur obsługi klienta bardzo istotne jest nawiązanie do ścieżki odwoławczej i konsekwencji popełniania błędów w działaniach operacyjnych. Może wydawać się to niektórym śmieszne czy niedorzeczne, ale utrzymywanie pracownika w atmosferze strachu czy obawy przez złym wypełnianiem swoich i jego) obowiązków, bardzo szybko przysparza dziwnych kłopotów i tłumi jego zaangażowanie. A tego przecież absolutnie nie chcemy.

Niezwykle ważnym jest również, w przypadku kiedy mówimy o strategiczno-operacyjnej sferze działania w obszarze obsługi klienta, ustalenie zasad wykorzystywania własnego budżetu, a także zasad jego tworzenia. Operowanie budżetami zdecydowanie ułatwia codzienną pracę menedżerom w sprawach rutynowych czyli stałych, bądź regularnie powtarzających się, wymuszając prowadzenie działań niestandardowych jedynie w przypadkach absolutnie nietypowych.

Budżetowy charakter zarządzania ma jeszcze jedna ważna cechę. W przypadku obsługi klienta

nie da się określić precyzyjnie jego wielkości, ale przypisanie stałych parametrów typowym sprawom, znacznie ogranicza fantazję menedżerów.

W tym miejscu zwrócę tylko uwagę na pewien często występujący paradoks. Paradoks tworzenia budżetów w sposób, który wykorzystuje ostatnie dane z relatywnie krótkiego okresu działania np. z ostatniego oku. Jeśli świadomy menedżer zdawał będzie sobie sprawę z tego, że usprawnienie działania jego pracowników, wymusza w sposób proporcjonalny zmiany wysokości budżetów w kolejnych okresach budżetowania, to będzie robił wszystko, by do tego jednak nie dopuścić. A to oznacza, że nie mając osobistej korzyści z dobrej swojej i swoich pracowników pracy, wcale nie będzie dążył do kreowania lepszej efektywności. Może lepiej jest nie wprowadzać korekt zbyt wcześnie, na podstawie danych z ostatniego okresu, tylko wyliczenia swoje opierać na danych z wielu lecia. Wówczas to, wypracowane rezerwy nie będą stanowić ciężaru i będą motywowały (tu musi być jakiś ciekawy algorytm skutków) wszystkich, do jeszcze lepszego działania. Żonglując kosztami stałymi i zmiennymi, z reguły daje się taki skuteczny mechanizm wytworzyć.

Zarządzanie budżetem jest oddzielną dziedziną, której nie będziemy na razie poświęcać już więcej swojej uwagi. Ale może to być bardzo ważny element zarządzania pracą podległej struktury.

Wiem, że nie da się wyczerpać tematu strategicznych i operacyjno-strategicznych błędów w jednym, dosyć krótkim artykule. Ale jest to zagadnienie niezwykle ważne, które należy potraktowane przyczynić się może do drastycznego (nie wiem czy takie sformułowanie odpowiada zdarzeniu szybkiego podnoszenia jakości i skuteczności działania) podniesienia poziomu świadczonych usług.

A w biznesie chodzi nam nie tylko o przychody, ale również i o kontrolę wydatków. Ich optymalizację i urealnienie.

To co często umyka, na etapie kreowania takiej strategii, taktyki czy szczegółowego planu działania na przyszłość, to słabe uwzględnianie oczekiwań klienta. Albo, co gorsza całkowite pomijanie jego sposobu patrzenia, na przedsięwzięcie, które kreujemy i w którym uczestniczymy sami.

A jak to właśnie wygląda z jego strony klienta? Co dla niego bywa krytycznie złe?

- Klient chce być traktowany należycie
- Klient chce mieć prawo do określania swoich żądań
- Klient chce by jego żądania realizowane były jak najszybciej
- Klient chce wiedzieć dlaczego
- Klient chce mieć możliwość odwołania się od niesprzyjających mu decyzji
- klient chce otrzymywać każde wsparcie , jakie tylko przyjdzie mu do głowy
- Klient chce wiedzieć czy i dla kogo jest ważny (a jeśli nie jest, to dlaczego)
- Klienta nie obchodzą ani koszty ani obowiązki, a wyłącznie jego prawa
- Klient nienawidzi powtarzających się błędów firmy
- Klient nie lubi mieć złych wspomnień po rozmowie/ czuć się zawiedziony
- Klient bywa kapryśny i czasami chce być anonimowy a czasami mu to przeszkadza (czuje się niedoceniony)
- Klient nie lubi rozmawiać z praktykantami/nowymi pracownikami
- Klient jest dobrodziejem przynoszącym firmie przychody i chce by tak właśnie go traktowano, niemalże jak żywiciela

Bagatelizowanie czy może brak świadomości tego jak duży wpływ na charakter i wyniki swojego biznesu wywierają... relacje z klientem, jest bardzo ryzykowne. Dla klienta , to z kim w danym momencie rozmawia , nie zawsze ma znaczenie. Czasami tak, a czasami niekoniecznie. „Rozmawiam z firma...”. A taka postawa determinuje sposób postrzegania wielu, czasami wydawać by się mogło, mało istotnych elementów. Należą do nich sposób witania się, łatwość identyfikowania sprawy, szybkość i jednoznaczność rozumienia problemu etc.

To wszystko można przewidzieć i zastosować, ale wymaga to właściwego sposobu wartościowania i planowania działań przez menedżera. Wchodząc do firmy i poznając ją, menedżer staje się coraz

bardziej świadomy tego co w firmie obowiązuje i co się dzieje. Jeśli zdecyduje się dokonać świeżutkiej diagnozy czyli opracować raport otwarcia, to łatwiej mi będzie narzucić sobie pewien harmonogram działań. Jeśli tego nie zrobi , to oznaczać będzie że nie on poznał firmę tylko, że firma dostosowała jego, do siebie, Ludzkie plany i oceny mają charakter nietrwały. Niespisany stają się ulotne i z czasem przestają mieć jakiegokolwiek znaczenie.

Ale jest jeszcze jeden aspekt menedżersko-operacyjny. Menedżer wchodząc do firmy bywa mamiony możliwościami i potrzebami. Pielęguje w sobie poczucie bycia potrzebnym. Z czasem zaczyna mu przeszkadzać to, że jego spostrzeżenia są bagatelizowane i zatrzymuje coraz więcej wniosków przy sobie. Zaczyna się psychicznie zamykać i ... przystosowuje się do firmy, do pracodawcy, do swojego zwierzchnika.

Niesporządzenie Raportu otwarcia, niezależnie od tego czy dokument strategii jest dostępny czy nie, jest karygodnym błędem. Jeśli jest sporządzony i jego przekazanie do właściwego przedstawiciela zarządu jest potwierdzone, to mamy podstawę do działań, na których obiektywnie nam zależy.

Zapraszam do dyskusji, która będzie zmieniać oblicze, naszego krajowego CEM (customer experience management).



Parametryzacja działań w obsłudze klienta

cz. 4

Parametryzacja działań w obsłudze klienta jest koniecznością. To już sobie doprecyzowaliśmy. Ale jak ją „zaszyć” w narzędziach, by móc z pozyskanej w ten sposób informacji/wiedzy, szybko korzystać?

Tu pojawia się pierwszy z dylematów, nad którymi będziemy dzisiaj rozmyślać. Dylemat tego, komu wskaźniki mają służyć najbardziej? W ogóle, to służyć mają wszystkim, ale jak pamiętam ze swojego dzieciństwa słowa mojej kochanej babci Zosi, „jak coś jest do wszystkiego, to raczej jest do niczego”. Więc, uczulony na przejawy braku ukonkretyzowania sugeruję, ustalcie kto decyduje, kto postuluje, kto zatwierdza, kto wprowadza i zawiesza etc. Bo jeśli pozycja menedżera (którym jesteśmy) jest pozycją niezbyt silną, a jeszcze gorzej bardzo słabą, to rościć sobie prawo do decydowania będzie nasz pryncypał. Jeśli będzie miał on władczy charakter ale umiarkowaną wiedzę i takowe doświadczenie, to będzie chciał decydować, ale wpływ na to, co zaproponujemy i co finalnie uzyskamy, będziemy mieć my- menedżerowie wykonawczy. Tamtemu zostawmy te decyzje, które umocnią jego ego, a nam nie zaburzą naszego modelu pracy z zespołem. Przygotujmy i rekomendujmy dostatecznie długą listę zagadnień.

Ale jeśli o naszych postulatach rekomendacyjnych ciągle się mówi, że gdzieś one są, to pewnie tak rzeczywiście jest. Czy sama świadomość tego, że zagadnienia te brane są po uwagę nieustannie, nie wystarczy? Jeśli lista taka jest spisana, to już jest dobrze. Jeśli jest w formie procedur czy procesów, uwzględniających te zagadnienia, to jeszcze lepiej. Ale najlepiej jest wówczas, kiedy gdzieś (wiemy doskonale gdzie) znajdują się rekomendacje, z przedstawiającymi wszystkie za i przeciw, z opisaniem ścieżki podjęcia takiej, a nie innej interpretacji, takiej a nie innej argumentacji. Nie jest tak, że wszystko jest jednoznaczne. Większość rzeczy nie jest. Nawet sposób udzielania odpowiedzi klientowi na jego skargę jest elementem, który może podlegać dyskusji. Czemu na papierze, a nie e-mailem? Czemu podpisany przez dyrektora, a nie prezesa? Czemu z podaniem konkretnych paragrafów kodeksu cywilnego, czemu z treścią tych paragrafów lub nie? Może wydaje się to trywialne ale może to mieć bardzo duże znaczenie w przyszłości. Czy chcemy być postrzegani jako bezwzględni czy otwarci? Czy chcemy wytłumaczyć, czy zakomunikować jedynie? Dlatego sama lista zagadnień, z którymi możemy się spotykać w swojej pracy, może nie wystarczać.



Musi zostać ona przekazana do naszego pryncypała wraz z rekomendacjami, czyli de facto z opisem znaczenia, wyjaśnieniem co i w jaki sposób będzie działać i na co będzie mieć wpływ i dlaczego wpływ ten powinien być w jakiś sposób ograniczony. A jeszcze lepiej, zasugerujmy tam, gdzie się tylko da, także to, jaki ten wpływ będzie naszym zdaniem, najbardziej efektywny. Sami sobie ułatwmy działanie, ponieważ najważniejsze zagadnienia zostaną jednoznacznie określone w tych zasadach, które znajdą akceptację szefa i zostaną skierowane do wykorzystywania przez cały zespół pracowniczy.



Ja w swojej karierze zawodowej zawsze przyjmowałem takie założenie, że jeśli przychodzi do mnie mój pryncypał i sugeruje abym zaczął coś robić, a ja nie jestem do tego z góry przygotowany, nie mam analiz obejmujących okres przynajmniej połowy roku, to właściwie kiepski ze mnie menedżer. To znaczy, że nie rozumiem pewnych aspektów i nie pracuję nad rozwiązywaniem ciągle nowych wyzwań. Nie czekajmy na zlecenie jakiegoś działania, dążmy do zrozumienia wszystkich zagadnień, które być może wpływają na konkretne procesy. Nigdy nie jest tak, że mamy ich dokładnie tyle ile powinniśmy mieć. Zawsze jest potrzeba bądź redukcji, bądź rozwoju bądź wymiany. Z zachowaniem wszelkich, możliwych do wyobrażenia sobie rezerw, koniecznych zastępstw pojawiających się znienacka, systematycznego i bardzo uporządkowanego procesu przyuczania noworoczy, którzy dopiero za kilka miesięcy osiągną stan dający możliwość, wykonywania przez nich pracy, w stopniu zadawalającym.

Zbudowanie odpowiedniej struktury bazy do zbierania danych, którymi jesteśmy zainteresowani, to kolejny, po określeniu formuły, zasad działania, sposobów podejmowania decyzji, element układanki budowy i korzystania z parametryzacji zjawisk i wydarzeń. Kolejnym jest budowa algorytmów ich przetwarzania. Dzisiaj to zagadnienie wydaje się być w miarę proste, bo najłatwiej to zrobić z wykorzystaniem tabel przestawnych, o doskonałej funkcjonalności szybkiej analizy zbiorów uporządkowanych danych. Jeśli nie umiemy zrobić tego dobrze samemu, poprośmy kogoś, kto w ramach swojego etatu lub w ramach wykonanej usługi zleconej zbuduje strukturę takiej tabeli, zaszyje w niej elementy pozyskiwania danych wyjściowych oraz uwzględni pewne współczynniki, możliwe do skorygowania w każdej chwili. Później korzystanie z takich danych jest już proste. Zmieniając pewne ustawienia otrzymujemy szybko odpowiedzi na nasze pytania. Nikogo do pomocy już nie potrzebujemy.

Nie jest tak, że tabele są uniwersalne i ostateczne. Jeśli okaże się, że nasze założenia nie były właściwe, to same tabele nie wychwycą, nie pokażą zależności o jakich mówimy. Jeśli zbudujemy tabelę wyjściową źle, to wyniki będą mało warte. Ale odrobina rozsądku i wyobraźni, powinny pomóc w szybkim dotarciu do celu. Później nie musimy ślęczyć nad analizami, zwłaszcza z obawą czy przypadkiem nie popełniliśmy tym razem jakiegoś błędu. Automatyzacja, sprawdzona dokładnie przed oddaniem jej do użycia, powoduje, że błędy pomiarowe się eliminuje lub znacznie ogranicza. Zawsze w ten sam, metodologicznie sposób.

Może być tak, że menedżer nie będzie chciał wprowadzać takiego modelu, bo nie będzie potrafił z takich rozwiązań korzystać, albo będzie się obawiał, że pozbędzie się w zespole funkcji asystenta menedżera, który przecież musi przygotowywać na okrągło te tabelki. Nic bardziej mylnego. Asystent też powinien wykonywać swoje zadania z rozmysłem i w sposób efektywny ekonomicznie. Jego zadania mają wynikać przede wszystkim z dwóch faktów: po pierwsze wykonywanie określonych czynności przygotowawczych przez samego menedżera jest zbyt kosztowne (patrząc na stawkę przeliczeniową wynagrodzenia menedżera i asystenta) lub sprawność wykonywania pewnych czynności przez asystenta jest dużo większa niż przez samego menedżera. Te dwa składniki określają miejsce asystenta w strukturze firmy. W zasadzie nic innego, tylko te dwa parametry. Trzeci ukryty, to działania asystenta w charakterze stażysty, które mają doprowadzić do szybkiego nabycia przez asystenta umiejętności/kwalifikacji, które pozwolą by go finalnie awansować na bardziej odpowiadające jego predyspozycjom stanowisko. Asystent, który jedynie robi kawę i dba o harmonogram zajęć menedżera, to antyteza efektywnego... no właśnie, samego asystenta czy może samego menedżera?

Warto by się też zastanowić, w jaki sposób można lub należy z przygotowanych analiz korzystać. Ale zrobimy to dopiero w następnym numerze CX-BOK.



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 okazję uczestniczyć w ponad 200 godzinach szkoleń i warsztatów prowadzonych przez kadre 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 Izycki

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**

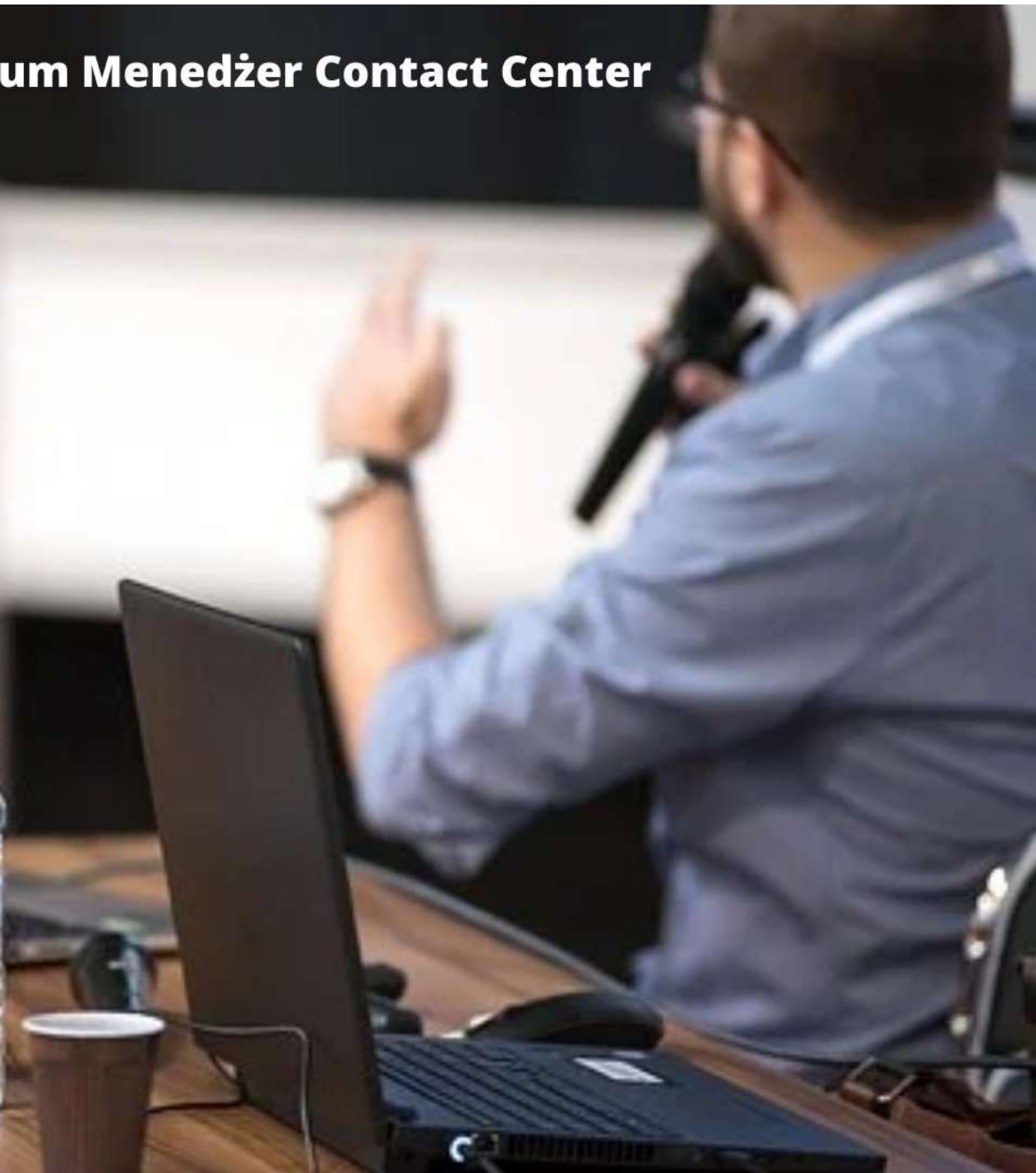
**Materiały
edukacyjne**

**Wymiana
doświadczeń między
uczestnikami**

Rekrutacja na IV edycję Studi



um Menedżer Contact Center



**POLSKIE
STOWARZYSZENIE
MARKETINGU**

Kto się boi audytu? cz.4

Wnioski audytowe: wyzwania czy zagrożenia?

Znaczenie przeprowadzonych w firmie audytów też nie musi być jednoznaczne. Oczywiście najważniejsze jest by dzięki nim móc stwierdzić jakie działania pozwolą na poprawę efektywności działania organizacji i zwiększać będą jej potencjał operacyjny. Ale korzyści z ich przeprowadzania może być znacznie więcej.

Dla menedżera, to narzędzie do wieloaspektowego wspierania swoich własnych decyzji. To często także klucz, do uruchamiania nowych mechanizmów, wprowadzania trudnych dotychczas do uruchomienia zmian, do stosowania metod wcześniej nieakceptowanych przez zwierzchników. Może być wielce pożądanym i bardzo pomocnym, w realizacji naszych osobistych planów, związanych z funkcją jaką w organizacji pełniemy.

Audyt, którego część badawcza się właśnie kończy, może oznaczać konieczność dalszego działania w kierunku nadzorowania przez audytariusza, proponowanych zmian lub korekt lub może oznaczać wyłącznie działania obejmujące opublikowanie dokumentu wskazującego kierunek działania pracowników na najbliższy (?) czas.

W pierwszym z tych dwóch przypadków my menedżerowie operacyjni możemy pozyskać dla siebie i swoich postulatów silne wsparcie, silnie umocowanych sojuszników, a w drugim uzyskać dużą samodzielność, ale i bardzo dużą odpowiedzialność. Ten drugi aspekt jest o wiele trudniejszy, gdyż wymaga zmiany naszego dotychczasowego stanowiska z wyczekującego lub delikatnie naciskającego na w pełni odpowiedzialny za rezultaty model działania struktur, którymi zarządzamy.



Pamiętać należy (i nie należy pochopnie ulegać zapewnieniom, że jest inaczej, niż się obawiamy), że w jakimś stopniu mógł on (audyt) być wymierzony także w nas. Miał dostarczyć argumentów na to, że nie jesteśmy dosyć niezależni, wystarczająco skuteczni, sprawni i zapobiegawczy. Patrzymy więc trochę i na jego przebieg (zbieranie informacji przez audytujących) pod kątem możliwych do osiągnięcia korzyści własnych.

Czy odpowiedź na pytanie: „Czy pracownicy są należycie przygotowani do swojej pracy, czy znają procedury funkcjonujące w firmie?” w formie zdawkowego TAK lub NIE , jest wystarczająca? No oczywiście, że nie jest. Pytania, mają postać pewnych merytorycznych równoważników zdań i mają za zadanie dotrzeć do wszystkich istotnych i mogących okazać się istotnymi informacjami dla danej struktury organizacyjnej. Odpowiedz musi zawierać w sobie zarówno elementy przed dniem dzisiejszym, czyli od czego startowaliśmy i elementy odnoszące się do tego, w jakim kierunku to wszystko zmierza, czyli w którym kierunku pracownicy się rozwijają, w jakim stopniu na bieżąco uzupełniają dostrzeżone braki, kto im w tym pomaga i dlaczego trwa to tak przeraźliwie długo (dla menedżera zawsze będzie zbyt długo i zbyt wolno). Odpowiedź: „pracownicy są przygotowani w skali od 0 do 10 (dowolna skala może być zastosowana) na poziomie 7, z czego 20%, to osoby przygotowane na poziomie 4, 30%- na poziomie 6, 25% na poziomie 8, a pozostałe 25% na poziomie perfekcyjnym, czyli 10” jest zdecydowanie lepsza. Z takiego choćby algorytmu jej udzielania widać, że lepiej jest mówić o zróżnicowaniu poziomu przygotowania i wpływie jego na jakość pracy

zespołu, niż zadawać się jednym jedynie parametrem.

Do tego, każdorazowo należy wyjaśnić, co oznacza wskaźnik dla każdej z podgrup, czego potrzebują pracownicy pod nim ukrywający się i ile czasu musi zająć ich doszkalanie i udoskonalanie, ale informacja będzie pełna , jeśli prześlemy też informacje na temat tego kogo w zespole najbardziej nam potrzeba. Albowiem specjaliści czy eksperci w konkretnych obszarach merytorycznych mogą w wielkim stopniu wpływać na możliwość świadczenia usług na poziomie ponadstandardowym.

I spójrzmy na to zagadnienie też z nieco innej strony. Jeśli powiemy, że 7 i uwag brak!, to z pół roku, rok, czy półtora roku, możemy zostać postawieni przed tablicą, w obliczu pytania: „a dlaczego nie mówisz czego ci brakuje, z czym są problemy i czego najbardziej oczekujesz ode mnie i od firmy?” Jeśli zagadnienia te poruszysz w trakcie audytu , a za jakiś czas okaże się, że mogło to mieć wpływ na bieżące funkcjonowanie, to odpowiedzialność w większym stopniu spadnie na twój zwierzchnika, a nie na ciebie. Może więc warto jest o tym wszystkim pamiętać i zawczasu tę praktyczną wiedzę wykorzystywać.

To oczywiście tylko niewiele znaczący przykład, ale dzięki niemu mamy obraz pełniejszej mechaniki rozwoju wniosków po audytowych i jej wpływowi na dalszy rozwój organizacji, a także relacje interpersonalne obowiązujące, kształtujące się w organizacji, pod wpływem najróżniejszych wydarzeń.



Oczywiście audyt na poziomie ogólnym, zawierał będzie rekomendacje o takim charakterze, że wnioski z niego tylko w niewielkim stopniu wpłyną na działania, na poziomie operacyjnym. Audyt bowiem może dotyczyć wyłącznie kwestii sposobu podejmowania decyzji, zarządzania ludźmi i kształtowania strumieni decyzyjnych, ale także wówczas informacja na temat tego, w jakim kierunku nastąpią zmiany i w jakim stopniu zmiany te wpłyną na prace struktur operacyjnych, też powinny zostać upublicznione, choć nie w całości. Nie zaprzętajmy pracownikom głowy tym, co w bezpośredni sposób nie może wpłynąć na ich pozycję w firmie, a dostarczymy wyłącznie informacji, że podstawowe zalecenia odnoszą się do poziomu menedżerskiego i audytujący sugeruje przeprowadzenie najbliższych zmian organizacyjnych, na tym właśnie poziomie zarządzania działaniami firmy.

Tak, żaden menedżer nie jest skłonny powiedzieć, że to na moim poziomie są braki, a wasza niedoskonałość wynika z tego, w jaki sposób

przygotowaliśmy wam firmę do waszych działań. A jest to najlepszy sposób na pozyskanie sojuszników w swoim zespole. „Tak, to prawda, okazało się że jesteście dobrzy, a to na poziomie moim i wyższym pojawia się najwięcej błędów. Tak, to prawda, nie byłem w stanie ich wyeliminować, gdyż nie posiadałem wystarczającej swobody decydowania. Ale ma się to zmienić. Powiem wam wkrótce, co i w jakim zakresie”- jakże byłoby cudownie, gdyby rzeczywistość mogła od teraz, wyglądać właśnie tak. Ale i tu mogą pojawić się rozmaite zagrożenia. Komunikat do pracowników musi być wyważony i tak naprawdę, także przedyskutowany wcześniej z nad menedżerem. Tu łatwo jest popełnić feupas i cos zepsuć, zamiast to coś naprawić.

Dla menedżera, treść wniosków po audytowych jest równoznaczna ze stworzeniem klasycznej listy TO DO (2.do). Nie wywiązanie się z tych zadań w założym czasie, to potencjalny powód negatywnej oceny naszego postępowania i naszej skuteczności. Nie jest więc tak, że audyt jest wyłącznie dla menedżerów, bo nie jest. Audyt jest dla organizacji.



M

E S

T E R

H A K K

E T K Æ R

L I G H E D

O C K A N N I

B A L B A D I D I

T K I L D E V A N D

NUANSE ZARZADZANIA



ROZMOWY O TELEMARKETINGU



www.bok-online/sklep

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, umożliwiało 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.



Stałym 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 person is seen from the side, wearing a blue checkered shirt, typing on a silver laptop. The laptop screen displays a document with text. The background is slightly blurred, showing a green plant. A semi-transparent dark grey horizontal bar is overlaid across the middle of the image, containing the text 'ONLINE LEARNING' in large, white, bold, sans-serif capital letters.

ONLINE LEARNING



Uczestniczymy w szkoleniach, by pogłębiać swoją wiedzę i poszerzać zakres własnych umiejętności, by stawać się bardziej efektywnym i przydatnym dla zespołu i firmy, która chce w nas inwestować.

Dobre szkolenie to takie, które uczy, inscenizuje, symuluje i weryfikuje. Szkolenia takie nie muszą kosztować zbyt wiele, a warto jest przećwiczyć ich skuteczność. Cena kilkudziesięciu złotych za możliwość korzystania z narzędzia przez trzy lub cztery tygodnie, z możliwością sprawdzania swoich kompetencji, to rozwiązanie idealne.

Może warto spróbować?

Demonstrujemy tu dwa szkolenia które można łatwo znaleźć i zamówić poprzez CX-Sklep firmy CCMS oraz dwie symulacje połączone z analiza rozmów telefonicznych.



Analiza rozmowy obsługowej i rozmowy sprzedażowej typu Inbound, to próbka możliwości jakie daje technologia html.

Pliki wideo, pliki dźwiękowe, pliki graficzne, arkusze testów, archiwa odpowiedzi, analiza dokonywana po szkoleniu, przez doświadczonego coacha-trenera, Wszystkie te elementy powinny zachęcać zarówno neofitów w branży obsługi klienta, jak i doświadczonych, może lekko już znudzonych powtarzalnością swojej pracy specjalistów.

EDUKACJA to droga przez całe życie.

Każde z tych szkoleń, od rozpoczęcia do zaliczenia modułu końcowego, to kilka godzin zajęć. Najkrótsze zajmuje trzy godziny, najdłuższe ponad sześć.

Znajdź coś dla siebie i podziel się swoimi spostrzeżeniami pod

biuro@ccms.com.pl



E-SZKOLENIA DOSTĘPNE
TERAZ LUB W
NAJBLIŻSZYM CZASIE



50-80zł netto
za 30 dni/osobę



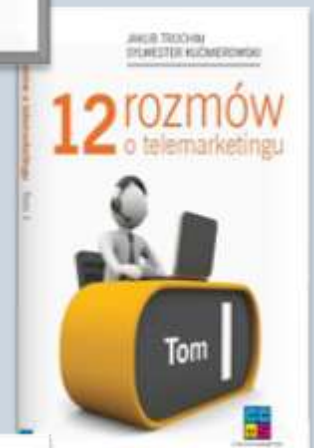
CCMS•WYDAWNICTWA

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. Znalazienie 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

WORK TRANSPARENT

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

CCMS