

Skontaktuj się z  
nam!

## Standardy Porządnego Telemarketingu, w dwóch odsłonach

Marian J. Kostecki. SPT, czyli Standardy Porządnego Telemarketingu, w dwóch odsłonach. *Modern Marketing*, maj

1999

### 1. Odsłona pierwsza, czyli jak czytać statystyki dotyczące telemarketingu

Telemarketing w Polsce przestał być noworodkiem, który pociesznie gaworząc wywołuje radość rodziców i akuszerów, a także bliższych i dalszych pociotków. Już nie musimy się nim zachwycać, zdając sobie sprawę z nieporadności. Nie musimy też wobec niego stosować taryfy ulgowej. Na własne oczy możemy przekonać się, co umie, a czego nie.

Polski telemarketing jest całkiem wyrośniętym czterolatkiem, który pokazuje otwarcie swoje silne i słabe strony. Kilkaset firm skorzystało z usług centrów telemarketingu na zlecenie. Kilka tysięcy firm prowadzi własne działy telemarketingu. Doświadczenia, choć rozproszone, i - w związku z tym - nie poddające się systematycznej analizie, zostały zebrane.

Mimo tych doświadczeń, telemarketing, tak jak każda marketingowa nowinka, tworzy niezasłużone mity. Marketing bezpośredni jest szczególnie urodzajnym polem, na którym mity takie wyrastają. Co jakiś czas daje się słyszeć, że "na Zachodzie, proszę pana, to bazy danych mają stuprocentową skuteczność" lub "wysyłka bezpośrednia, to jest dopiero to".

#### 1.1. Rodzice są zachwyceni, reszta osłupiała...

Tak jak przy noworodkach i niewyrośniętych bobasach, opowieści rodziców skupiają się na tym, jaki to Jaś zdolny, ile to już potrafi, a Małgosia jaka cudowna, i ile radości wszystkim dookoła przynosi. Słuchamy tych opowieści zwykle z niedowierzaniem, ale i zrozumieniem. "Nawiedzeni" rodzice są czymś naturalnym i sympatycznym. W przypadku działalności gospodarczej, gdzie w grę wchodzi pieniądze właścicieli i dobre imię marketingowców "nawiedzenie" jest już bez porównania mniej sympatyczne. Każda przesada naraża bowiem tych, którzy dadzą posłuch opowieściom o nieograniczonych możliwościach na złe wybory, błędy w planowaniu oraz stratę czasu i pieniędzy.

Przyjrzyjmy się bliżej jednemu takiemu przypadkowi.

##### 1.1.1. Pracowity Paweł

Pracowity Paweł jest pracownikiem działu marketingu. Ma do sprawdzenia 10 000 adresów firm w swoim mieście przed wysyłką materiałów promocyjnych. Nie jest pewien czy wszystkie są równie aktualne, więc postanawia zweryfikować je przez telefon. Chce się upewnić, że adres jest aktualny, ale także uzyskać nazwisko osoby, która powinna być adresatem spersonalizowanej przesyłki. Nie wie jeszcze, czy ma to zrobić za pośrednictwem personelu swojej firmy, czy też zlecić na zewnątrz.

Buszując po internecie Pracowity Paweł znajduje informację, że firma TeleCenter z Otwocka "realizując proste akcje telemarketingowe (np. weryfikacja baz danych, przyjmowanie zamówień), pracując przy pełnej obsadzie na dwie zmiany (po 30 telemarketerów na zmianie) [...wykona...] do 21 000 rozmów dziennie, czyli do 441 rozmów miesięcznie". No to super, myśli Pracowity Paweł, dla takiego centrum telemarketingu, to drobne zlecenie. Trzydziestu telemarketerów wykona je w ciągu jednego dnia. Nie jest pewien, ile kosztuje godzina pracy telemarketera, ale gdzieś słyszał, że pomiędzy 20 a 30 złotych. Trzydziestu telemarketerów pracujących po osiem godzin, to maksimum 7 200 złotych. "Nie jest źle," myśli Pracowity Paweł. "Nawet jeśli rozmowy telefoniczne pozwolą mi tylko wyeliminować 35 procent zwrotów, to tyle będą kosztowały same znaczki, nie licząc kopert, papieru i druku oraz robocizny związanej z niepotrzebnym pakowaniem zwróconych później przesyłek. Ponieważ poczta opatruje zwroty adnotacjami w stylu "adresat nieznan", "firma wyprowadziła się", zwrot pocztowy nie zbliża mnie w żaden sposób do wykonania postawionego przede mną zadania", upewnia się w wyborze Pracowity Paweł.

Jasne, że trzeba doliczyć połączenia. Dla równego rachunku przyjmuje, że trzyminutowy impuls lokalny kosztuje 30 groszy, a więc na połączenia musi wydać 30 000 zł. To już nie tak mało, ale tyle przecież wydałby robiąc akcję weryfikacji u siebie w firmie.

Z opisu w internecie wynika, że TeleCenter zainwestowało w CTI (pełną integrację systemu informatycznego z systemem telekomunikacyjnym) oraz wyłożyło na światłowod "do urządzeń o przepustowości 34 Mb/s", co "pozwoli na podłączenie 480 cyfrowych linii zewnętrznych, czyli znacznie więcej niż mają obecne centra". Pracowity Paweł myśli: "Będę więc miał do czynienia z porządnie wyposażoną firmą, bijącą wszystkie pozostałe centra telemarketingu łącznie."

Dziwią go trochę proporcje między kosztem pracy telemarketerów a kosztem połączeń telefonicznych. Praca wykwalifikowanych osób ma stanowić tylko 20 procent całych kosztów, podczas gdy impulsy 80 procent. No cóż, myśli Pracowity Paweł, pewnie i tak TeleCenter wychodzi na swoje. Pewnie pod Warszawą mogą płacić mniej niż w Warszawie, a firma prezentuje się poważnie, bo nie chce natychmiast zwrócić sobie nakładów inwestycyjnych.

### 1.1.2. Ludzki Lucek

W odróżnieniu od Pracowitego Pawła, czytając te same dane, Ludzki Lucek zwraca uwagę na to, co dzieje się z telemarketerami. Ludzki Lucek liczy: 21 000 rozmów dziennie wykonywanych przez 60 telemarketerów oznacza, że **telemarketer prowadzi 350 rozmów dziennie**. Jeżeli rozmawia efektywnie 8 godzin dziennie, przychodzi do pracy na pół godziny przed terminem i wychodzi pół godziny po terminie, aby przepracować skutecznie pełną dniówkę, nie ma zagwarantowanej Kodeksem Pracy przerwy śniadaniowej, nie chodzi do toalety, nie zamienia słówka z koleżanką, nie rozprostowuje kręgosłupa, nie dostaje żadnych komentarzy od przełożonego, ani nie podnosi słuchawki, nie wybiera numeru, nie czeka na połączenie, nie robi żadnych notatek z rozmów, to **na godzinę wykonuje 43,75 rozmów, z których każda trwa 82 sekundy, czyli 1,37 minuty**.

### 1.1.3. Czasowy Czesiek

Przy rozmowach planowaniu wychodzących rozmów wychodzących trzeba wziąć pod uwagę to, że poważna część połączeń nie zostanie zrealizowanych przy pierwszej próbie. Można się spodziewać, że w około 16 procentach przypadków nikt nie będzie odbierał telefonu. Można się także spodziewać, że w dodzwonimy się za pierwszym razem w przypadku 42 procent prób wybierania numeru. W pozostałych 58 procentach trzeba będzie próbę ponowić, co nie zwiększa kosztu impulsów, ale zwiększa czas jałowej pracy telemarketerów.

*[tu w oryginale znajduje się wykres]*

Każda taka próba, to około 25-40 sekund, na które składa się wybieranie numeru, proces łączenia, odsłuchiwanie sygnału zajętości lub czekanie na połączenie, które do skutku nie dochodzi, odłożenie słuchawki oraz znalezienie kolejnego numeru, pod który będziemy dzwonić.

Czasowy Czesiek kontynuuje wyliczenia Ludzkiego Lucka. Aby przeprowadzić 43,75 rozmów na godzinę, telemarketer musi dokonać 104 prób wybierania numeru, z czego bezskutecznych będzie 60 prób. Jeżeli próba trwa średnio tylko 30 sekund, połowa czasu godzinnej pracy telemarketera przeznaczona będzie na próby połączeń. Jeśli sfinalizowane rozmowy nie wymagałyby wybierania numeru, oczekiwania na połączenie, itd., to średnia taka rozmowa trwałaby nie 82, ale 41 sekund. Ponieważ jednak trudno jest odbyć rozmowę telefoniczną bez uzyskania połączenia, sama rozmowa trwać będzie dużo krócej.

Wszystkie powyższe wyliczenia oparte były o deklarację oficjalnie złożoną przez jedną z firm telemarketingowych. Przypomnę, że w naszych obliczeniach potraktowaliśmy poważnie deklarację TeleCenter. Przyjęliśmy też nierealistyczne założenie, że telemarketer całe 8 godzin pracuje "na telefonie", że w czasie pracy nie je (przecież wszyscy mogą być na diecie, prawda?), nie pije, nie ma potrzeb fizjologicznych (jeśli nie je i nie pije, to nie ma potrzeb, czyż nie?), że system komputerowy działa sprawnie i że Windows się nie zawieszają (użytkowników komputerów proszę o powstrzymanie się od chichotania).

### 1.1.4. Deklaracja i rzeczywistość

Jeżeli rodzic bobasa opowiada, jaki to bobas jest genialny, słuchamy zwykle opowieści z pobłażaniem. Jeżeli dorośli mówią o tym, że dysponują połączonymi możliwościami Supermana i Jamesa Bonda, a na dodatek na co dzień korzystają z perpetuum mobile, warto im popatrzeć na palce.

Wbrew wyliczeniom wynikającym z deklaracji TeleCenter, rozmowa poświęcona zweryfikowaniu danych teleadresowych trwa kilka minut. Nawet, gdy recepcjonistka ma wszystkie interesujące nas dane w głowie, musimy - dzwoniąc do firmy - przedstawić się, wyjaśnić dlaczego będziemy potrzebowali danych, zapytać o nie krok po kroku, zanotować zmiany, upewnić się co pisowni nazw i nazwisk. To wszystko trwa.

Dysponuję całkiem niezłą taśmoteką rozmów telefonicznych, w tym rozmów mających na celu zbieranie zamówień. Trwają one 5, 7, a czasami i więcej minut. Proszę włączyć sekundnik i wykonać choć jedną taką rozmowę...

Nie jest istotne, czy w tym konkretnym przypadku mamy do czynienia z naiwną próbą wybicia się przed szereg (więcej linii niż wszystkie pozostałe centra, więcej rozmów niż fizycznie możliwe), z techniką sprzedaży znaną jako "bait-and-switch", czy też świadomą lub nieświadomą próbą ośmieszenia firmy przez autora strony internetowej za jej własne pieniądze. [ "Głupota czy sabotaż? Nieważne. Rozstrzelać", jak mawiał Generalissimus Stalin.]

Z naszego punktu widzenia ważne jest to, ile osób czytając zacytowaną wyżej deklarację puknęło się w głowę lub wzruszyło ramionami. Ile osób dysponuje sensownymi standardami oceny kampanii telemarketingowej.

## 2. Odsłona druga, czyli ustalanie standardów porządnie robionego

## telemarketingu

Tradycyjnie centra i działy telemarketingu stosują proste bezwzględne wskaźniki ilościowe, aby scharakteryzować efektywność prowadzonych przez siebie kampanii:

- liczba wybranych numerów
- liczba odbytych rozmów
- liczba odbytych rozmów z właściwą osobą
- liczba rozmów zakończonych umówionym spotkaniem, zaktualizowaniem rekordów w bazie danych teleadresowych lub zamówieniem
- liczba uzyskanych referencji
- liczba klientów przejętych z konkurencji
- liczba klientów odzyskanych
- liczba kontaktów, w czasie których załatwiono przypadki niezadowolonych z naszych produktów (usług)

Miary te mogą być niekiedy przydatne. Każda z nich miar może być odniesiona do innej miary, do czasu lub do kosztów. Dla przykładu, możemy mierzyć, ile odbyło rozmów w ciągu godziny lub ile kosztuje jednak rozmowa i porównywać te dane z wartością uzyskanych zamówień lub zamówień złożonych w czasie umówionych przez telemarketerów spotkań.

Tradycyjne miary dotyczą przede wszystkim wydajności pracy działu (centrum telemarketingu), nie charakteryzują natomiast korzyści, jakie klient uzyskuje z prowadzenia przedsięwzięcia telemarketingowego.

Można powiedzieć, że podejście stosowane w marketingu medialnym niewiele się różni od charakteryzowanego tu i określanego mianem podejścia "tradycyjnego". Istnieje poważne podobieństwo wymienionych wyżej miar do liczby emisji, liczby osób, które obejrzały (przeczytały, zapamiętały), itd.

A przecież kampanie marketingowe robi się po to, aby uzyskać wpływ na odbiorcę. Wpływ natychmiastowy i - co ważniejsze - wpływ długoterminowy.

### 2.1. Pożądany poziom usług

Miarami, które w ograniczonym, co prawda, zakresie uwzględniają pożądany poziom usług są, dla przykładu:

- odsetek rozmów odebranych w danym czasie, na przykład, w ciągu jednej lub dwóch minut;
- odsetek rozmów, w czasie których dzwonią uzyskał poprawne i wyczerpujące informacje;
- łatwość uzyskania połączenia z osobą odpowiedzialną, jeśli telemarketer nie czuje się kompetentny;
- odsetek przypadków uzyskiwania sygnału zajętości po wybraniu numeru;
- wywiązywanie się telemarketera ze zobowiązań podjętych w czasie rozmowy telefonicznej;
- precyzja w prowadzeniu notatek z rozmów.

Działy telefonicznej obsługi klienta mogą uwzględniać następujące miary pożądanego poziomu usług:

- średni czas odbierania telefonu, np. w 10 sekund lub mniej
- odsetek porzuconych połączeń, czyli przypadków gdy ktoś - mając trudność z dodzwonieniem się - zaprzestaje próby połączenia na poziomie 2-3%
- sygnał zajętości na poziomie nie większym niż 1%
- odsetek rozmów połączonych przy pierwszym wybieraniu numeru (wszystkie próby minus sygnały zajętości i porzucone połączenia) - 98%
- kompetencje telemarketerów mierzone jako odsetek spraw załatwionych podczas pierwszego telefonu od niezadowolonego klienta (jeden teleoperator, bez przełączeń do innych osób)
- oczekiwanie na połączenie: mniej niż 60 sekund
- czas oczekiwania w kolejce oczekujących krótszy niż 15-30 sekund; najlepiej jeśli komunikat dostarcza informacji o długości kolejki; niedopuszczalne jest "wyrzucanie z kolejki oczekujących" (rozłączanie) po trwającym kilka połączeniu z automatem nadającym komunikaty i muzykę.

Myślenie w kategoriach miar biorących pod uwagę pożądaną jakość usług zbliżają nas do preferowanego i proponowanego przez mnie zestawu miar mających wpływ na odbiorcę.

### 2.2. Miary pożądanego wpływu na odbiorcę

Proponuję poważnie zastanowienie się nad ustaleniem standardów dobrego telemarketingu, które dotyczyć będą nie tyle liczby rozmów i czasu ich trwania, co stopnia, w jakim rozmowa wpłynęła na rozmówcę.

Inspiracją prezentowanego tu zamysłu jest studium przeprowadzone przez TARP w 1997 roku oraz Federal Consortium Benchmark Study Report, przygotowany na zlecenie rządu amerykańskiego. Oba te studia wychodzą z założenia, że proste porównywanie wskaźników ilościowych niewiele daje poza stwierdzeniem, że ktoś zrobił czegoś więcej lub zrobił coś szybciej. W obu proponuje się wyróżnienie kategorii firm najlepszych w swojej klasie (BiC - Best in Class), które w danej dziedzinie przodują. Firmy te wyznaczają trendy, pokazując że to, co jest mierzone może być robione na najlepszym poziomie.

Idąc tym tropem, proponuję wyróżnienie trzech grup firm:

- firmy pięciogwiazdowe (\*\*\*\*\*, oznaczane skrótowo jako 5\*), których działalność może być określona mianem firm pracujących na poziomie światowym;

- firmy trzygwiazdkowe (\*\*\*, czyli 3\*), pracujące na przyzwoitym poziomie;
- firmy jednogwiazdkowe (1\*), czyli pozostałe.

Podział ten można także wykorzystać przy analizie konkretnych przedsięwzięć. Będziemy wtedy mówić o 5-, 3- i 1-gwiazdkowych przedsięwzięciach.

### 2.2.1. Sprzedaż

Udzielanie informacji, uzyskiwanie leads, kwalifikowanie klientów, umawianie spotkań, wyjaśnianie wątpliwości, sprawdzanie czy dostawa dotarła na czas - wszystkie te działania w intencji firm prowadzących działalność telemarketingową mają się zakończyć sprzedażą. Rozmowy mające na celu wyłącznie uzyskanie zamówienia w czasie trwania rozmowy stanowią niewielki odsetek rozmów telefonicznych. Z tego powodu wskaźniki dotyczące efektów sprzedaży mogą objąć jedynie małą część działalności telemarketingowej.

Odsetek dokonujących zakupy	*	***	*****
W ruchu przychodzącym		40-60%	>60%
W ruchu wychodzącym		10-20%	>20%

Według badań TARPu:

- pięciogwiazdkowe centra ruchu przychodzącego "zamykają" transakcję w 50% przypadków rozmów przychodzących i 85% przypadków rozmów z kwalifikującymi się do zakupu klientami, podczas gdy pozostałe centra ruchu przychodzącego "zamykają" transakcję w 29% przypadków rozmów przychodzących i 39% przypadków rozmów z kwalifikującymi się do zakupu klientami.
- wszystkie pięciogwiazdkowe centra prowadzące ruch wychodzący dokonują *cross-sell* lub *up-sell* w czasie prowadzenia rozmów.

### 2.2.2. Poziom zadowolenia rozmówcy

Poziom zadowolenia rozmówcy jest miarą, którą trudno uzyskać w czasie prowadzonej rozmowy.

Działalność telemarketingowa	*	***	*****
Poziom zadowolenia rozmówcy		70-90%	>90%

Uzyskanie danych dotyczących poziomu zadowolenia rozmówcy wymaga zastosowania zewnętrznego audytu przedsięwzięcia telemarketingowego.

W badaniu TARP, poziom zadowolenia klientów:

- w firmach najlepszych w swej klasie (BiC) wyniósł 91%
- w pozostałych - 71%

Dla porównania:

- w Australii - 69%
- w Nowej Zelandii - 87%.

Niższy poziom satysfakcji klientów australijskich przypisywany jest przez autorów raportu TARPu temu, że centra telemarketingu w tym kraju w dalszym ciągu zwracają przede wszystkim uwagę na "tradycyjne" miary sukcesu, takie jak liczba rozmów, średni czas trwania rozmowy, czas pomiędzy rozmowami, a nie na efekty.

Najprawdopodobniej odsetki zadowolonych osób będą się różnić w zależności od typu rozmowy. Inny próg stanowiący o tym, że kampanię określimy jako porządnie przeprowadzoną, będzie musiał być ustalony dla akcji informacyjnej, dla akcji nawiązywania pierwszego kontaktu handlowego lub dla rozmów dotyczących windykacji należności.

Akcje telefonicznej windykacji	*	***	*****
Poziom zadowolenia rozmówcy		50-70%	>70%

Ponad 70-procentowy poziom zadowolenia ze sposobu prowadzenia rozmowy windykacyjnej został ustalony przez TARP.

### 2.2.3. Płatności i należności

Zbyt często otrzymywanie płatności za dokonaną sprzedaż traktowane jest jako coś nie należącego do procesu sprzedaży. Jako działalność działów księgowych lub finansowych. Uznanie, że zadaniem handlowca jest podpisywać kontrakty, za które później firma otrzyma wynagrodzenie lub nie, jest cokolwiek dziwne, choć powszechne.



<b>Akcje telefonicznej windykacji</b>	*	***	*****
Poziom nieściągalności należności	>11%	5-10%	>
Uzyskanie płatności		35-40%	>41%

Według raportu TARP'a, najlepsze firmy miały nieściągalność należności (debt write-off level) na poziomie mniejszym niż 4%, a płatności uzyskiwano w co najmniej 41 procentach przypadków.

#### 2.2.4. Systemy automatycznej poczty głosowej

Coraz częściej, zanim dojdzie do rozmowy zainicjowanej przez klienta, najpierw odsłuchuje on podawane przez automat wiadomości. W części przypadków są kontakty z systemami interaktywnej poczty głosowej. Nie wszyscy na pocztę głosową reagują pozytywnie. Jej istnienie może albo zwiększyć liczbę tych, z którymi uda się nam porozmawiać albo wręcz przeciwnie. Dlatego też skutki działania poczty głosowej warto uwzględnić wśród kryteriów oceny skuteczności prowadzenia przedsięwzięcia telemarketingowego.

- **Odsetek osób, które po połączeniu się z systemem interaktywnej poczty głosowej nie korzystają z jej dobrodziejstw wynosi nie więcej niż x.**

Rozłączanie się z systemami poczty głosowej i popełnianie błędów przy jej obsłudze rośnie wraz z liczbą opcji. Najbardziej sprawdzają się systemy interaktywnej poczty głosowej z maksimum czterema opcjami, przy czym jedną z nich jest opcja połączenia się z operatorem.

Możliwość połączenia się z operatorem znacznie zmniejsza odsetek tych, którzy rozłączają się z pocztą głosową. Amerykańscy klienci są bardziej przyzwyczajeni do systemów poczty głosowej i rzadziej rozłączają się, podczas gdy klienci australijscy, natrafiając na interaktywną pocztę głosową, nowozelandcy częściej kończą połączenie. Polscy najprawdopodobniej też.

#### 2.2.5. Reakcje na wysłaną pocztę elektroniczną

Jeśli centrum telemarketingu dokonuje obsługi poczty elektronicznej, możliwe są następujące miary zadowolenia klienta w zależności od czasu reakcji na wiadomość wysłaną pocztą elektroniczną:

Poziom zadowolenia klienta	Czas reakcji na wiadomość wysłaną pocztą elektroniczną
[automatyczna odpowiedź]	Poniżej 10 minut od wysłania wiadomości
Zachwycony	Telefon od telemarketera w ciągu 1 godziny
Bardzo zadowolony	Telefon od telemarketera w ciągu 4 godzin
Zadowolony	Telefon od telemarketera w ciągu 24 godzin
Niezadowolony	Brak odpowiedzi lub czas oczekiwania powyżej 24 godzin

Można też wśród klientów wydzielić kategorie zdarzeń o różnym stopniu priorytetu i ustalać standardy porządnego działania dla poszczególnych poziomów priorytetu.

Priorytet	Czas reakcji
Priorytet najwyższy - 60 minut	Sprzedaz nowego produktu, pilna reklamacja, najważniejsi klienci
Priorytet średni - 4 godziny	Zamówienia katalogowe, zamówienia na informacje, reklamacje zakwalifikowane jako nie-pilne
Brak priorytetu - 24 godziny	Autoryzowanie zwrotu produktu, odpowiedzi na ankiety

Priorytety takie nie muszą koniecznie dotyczyć reakcji na pocztę elektroniczną.

### 2.3. Standardy pomocnicze

Omówione wyżej przykładowe standardy odnoszące się do efektów rozmowy telefonicznej mają to do siebie, że mierzą to, o co chodzi w działalności marketingowej: wyniki. Mają jednak pewną słabość. Polega ona na tym, że pomiar może zostać dokonany po wykonaniu przynajmniej serii rozmów testowych. Nie są więc najrzeczniejszym źródłem oceniania skuteczności działania centrum przed zleceniem mu zadania do wykonania.

Z tego powodu, warto posługiwać się standardami pomocniczymi, których wypełnianie można stwierdzić zanim rozpocznie się prowadzenie własnego przedsięwzięcia telemarketingowego.

#### 2.3.1. Naturalny (konwersacyjny) sposób prowadzenia rozmowy

Zarówno centra wykonujące ruch przychodzący, jak i ruch wychodzący przedkładają "przewodniki rozmów" nad

skrypty. Przygotowywanie skryptów rozmów może być uznane za niezbędny etap szkolenia telemarketerów we wstępnej fazie przygotowywania ich do realizacji przedsięwzięcia, natomiast w czasie prowadzenia rozmowy nie powinny być one dostępne (na przykład, wyświetlane na ekranie komputera). Skrypt rozmowy przypomina "palcówkę" przy uczeniu się gry na instrumencie. Dla uczącego się jest czymś niezbędnym, ale dla słuchającego - czymś trudnym do zniesienia. Używanie skryptu w czasie rozmowy daje rozmówcy wrażenie sztuczności. Przewodniki rozmów, zawierające:

- główne punkty rozmowy
- sformułowania, których należy używać przy przedstawianiu się, prezentowaniu firmy i produktów oraz kończeniu rozmowy

wspomagając telemarketera, ułatwiają mu pracę, nie powodują że rozmówca słyszy "czytanie z kartki (ekranu)".

- **W najlepszych centrach telemarketerzy tylko w wyjątkowych przypadkach używają skryptów rozmów, aby wspomagać prowadzenie rozmów. Dominują przewodniki rozmów (call guides).**

Uczestnictwo telemarketerów w przygotowaniu rozmów włącza ich w proces planowania kontaktu z rozmówcą. Dzięki temu są bardziej przygotowani do reagowania na mniej typowe potrzeby zgłaszane przez rozmówców. Telemarketer uzyskuje pewność, że wie o co chodzi. Nie musi więc z każdym drobiazgiem zgłaszać się do zwierzchnika. Przestaje być papugą odczytującą to, co ktoś inny przygotował.

- **Telemarketerzy spędzają mniej czasu na działaniach po zakończeniu rozmowy**

Średni czas między rozmowami jest w przypadku najlepszych centrów (BiC) dwa razy krótszy niż w przypadku nie-BiC, co oznacza że czas telemarketerów jest lepiej wykorzystywany

W najlepszych centrach telemarketingu wychodzącego, według raportu TARP, czas między rozmowami wynosi średnio 59 sekund, podczas gdy w pozostałych - 215 sekund.

### 1.1.2. Nadzór nad telemarketerami

Do oceny potencjalnych możliwości w wypełnianiu standardów porządnego telemarketingu pomocne mogą być także dane o strukturze organizacyjnej oraz o monitorowaniu

Badanie TARPu wskazuje bowiem na następujące charakterystyki centrów, które określiliśmy sobie jako 5\*:

- w centrach telemarketingu zorientowanych na ruch przychodzący proporcja między zwierzchnikami i telemarketerami wynosi 1:12, podczas gdy w pozostałych centrach proporcja między zwierzchnikami i telemarketerami wynosi 1:14
- na każdych 9 telemarketerów w centrach obsługujących ruch przychodzący przypada jeden zwierzchnik
- centra prowadzące ruch wychodzący mają przeciętnie jednego zwierzchnika na 10 telemarketerów
- więcej czasu przeznaczają na "dogłądanie" pracy telemarketerów (*coaching and counselling*)
- minimum 5-10 rozmów każdego telemarketera jest monitorowanych przez zwierzchnika, a przebieg ich dyskutowany z telemarketerem.

Jak widać dobre centra w małym stopniu przypominają sweat shops (fabryki potu), jak określano amerykańskie centra telemarketingu w początkowej fazie ich działalności.

## 3. Telemarketing - działalność zawsze zewnętrzna

Sprzymierzencem w próbie ustalenia standardów porządnie robionego telemarketingu jest to, że:

- w działalności telemarketingowej w czasie kontaktu z klientem możemy uzyskiwać informację o skuteczności;

W marketingu medialnym między wyemitowaniem spotu telewizyjnego lub radiowego, albo opublikowaniem jej w prasie upływa jakiś czas a uzyskaniem reakcji na reklamę upływa zwykle trochę czasu. Nawet przy wysyłce bezpośredniej, reakcje na nią mogą trwać ponad 90 dni.

W okresie tym mogą się wydarzyć dziesiątki rzeczy, które będą miały wpływ na zachowanie się klienta.

W czasie rozmowy telefonicznej powstaje unikalna sytuacja. Telemarketer może zapytać i uzyskać odpowiedź na pytanie o to, czy rozmówca jest zainteresowany dalszymi kontaktami, czy chce dostać nasze materiały, czy chce umówić się na spotkanie. Odpowiedź może brzmieć: "tak", "nie", "nie jestem pewien", "teraz nie jestem w stanie podjąć decyzji" lub jeszcze inaczej, ale jest to odpowiedź.

W telemarketingu - w odróżnieniu od reklamy - nie mamy podstaw do przekonania, że 50 groszy z każdej złotówki zostało zmarnowanych, tylko nie wiadomo na co. Nie mamy też do czynienia z jałowymi dysputami, czy telemarketing ma sprzedawać, czy dawać szansę na wyzycie się osobom twórczym i artystycznie uzdolnionym.

- działalność telemarketingowa może być zawsze traktowana jako działalność zewnętrzna

✓  
Ponieważ udzielaniem informacji przez telefon, telefoniczną sprzedażą i telefoniczną obsługą klienta w firmie zajmują się zwykle osoby i komórki organizacyjne nie wchodzące w skład działów lub departamentów marketingu, dla szefa marketingu także telemarketing wykonywany w firmie jest zewnętrznym w stosunku do jego komórki.

Brak unii personalnych zwiększa bezstronność w ocenie skuteczności telemarketingu.

To, co proponuję jest zaledwie propozycją wstępną, szkicem do ustalania standardów porządnie robionego telemarketingu. Pełniejsza lista standardów będzie mogła powstać w wyniku dyskusji z udziałem osób prowadzących wewnątrzfirmowe działy telemarketingu i centra telemarketingu pracujące na zlecenie.

**Dr Marian J. Kostecki** jest szefem firmy doradczo-szkoleniowej MasterPlan.