



SYLWESTER
KUĆMIEROWSKI

Telefonem w klienta

Wstęp do telemarketingu

Telefonem w klienta

SYLWESTER
KUĆMIEROWSKI

Telefonem w klienta

Wstęp do telemarketingu

Wydawca
Bożena Kućmierowska

Redakcja merytoryczna i korekty
Iwona Witt-Czuprzyńska

Redakcja techniczna
Danuta Przymanowska-Boniuk

Współpraca redakcyjna
Bożena Szkop

Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne
Janusz Fajto

Zdjęcie na okładce
AGE / EAST NEWS

Copyright © by Wydawnictwo Akademickie SEDNO Spółka z o.o.
Warszawa 2015

Wszelkie prawa zastrzeżone
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie w całości lub we fragmentach
jakąkolwiek techniką bez pisemnej zgody wydawcy zabronione

ISBN 978-83-7963-008-0
ISBN 978-83-7963-009-7 (e-book)

Wydawnictwo Akademickie SEDNO Spółka z o.o.
00-696 Warszawa
ul. J. Pankiewicza 3
www.wydawnictwosedno.pl
info@wydawnictwosedno.pl

Spis treści

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ 1	11
Rozwój telemarketingu	13
Współczesny telemarketing	23
Telemarketing i obsługa telefoniczna	29
ROZDZIAŁ 2	39
Zakres zastosowań telemarketingu	41
Branże	51
Marketing bezpośredni	53
Bazy danych	53
Firmy handlowe	56
Firmy usługowe	59
Firmy technologiczne, usługi typu tech support	61
Infolinie	63
Szczegóły zastosowań telemarketingu	68
Sprzedaż i presprzedaż	68
Obsługa klienta: reklamacje	87
Infolinie produktowe (klient/prospekt)/informacja handlowa	94
Windykacje	96
Tech support, help desk	111
Telefoniczne badania rynku	115
Przygotowanie wysyłki bezpośredniej	117
Badania własne	119
Inne zastosowania	120
Rozwój branży i specyfika nowych zastosowań	122

ROZDZIAŁ 3	127
Typy organizacji i specyfika działań telemarketingowych	129
Modele działania	162
Dodatkowe informacje o istocie outsourcingu	174
ROZDZIAŁ 4	179
Elementy tworzące organizację telemarketingową	181
Model dziewięcioskładnikowy	193
Strefa struktury hierarchicznej	196
Strefa struktury zadaniowej	204
Sfera ludzka	215
Sfera techniczna/technologiczna	241
Sfera procedur i procesów	254
Sfera lokalowa i funkcjonalności biurowej	261
Sfera bezpieczeństwa	268
Sfera sposobów zarządzania	274
Monitoring wewnętrzny	278
Kilka uwag tytułem podsumowania	287
Słownik	294

Wstęp

W czasie moich studiów na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, w drugiej połowie lat 80. XX wieku, telefon nie był dobrem powszechnie dostępnym w naszym kraju – był luksusem. Na blisko trzydzieści osiem milionów mieszkańców przypadał około milion numerów stacjonarnych, należących głównie do instytucji. Oczywiście, nie było jeszcze telefonów komórkowych.

W tym czasie pojechałem do Stanów Zjednoczonych i w trakcie kilkumiesięcznego pobytu za oceanem zetknąłem się z nieznanymi mi dotąd sposobami wykorzystywania telefonu. Byłem zaskoczony wysokimi standardami organizacyjnymi i technologicznymi przedsiębiorstw zajmujących się telefoniczną obsługą klienta (TOK), niemających w zasadzie odpowiedników w Polsce. Rozwijająca się w wielu branżach szeroko rozumiana działalność sprzedażowa, w tym również akwizycyjna, robiła na mnie wtedy ogromne wrażenie. Zaskoczyła mnie profesjonalna opieka nad klientem w okresie przed- i posprzedażowym. Rozmiar i zasięg możliwych do zaoferowania usług, sposoby prowadzenia rozmów z klientami oraz proklientowskie nastawienie operatorów telefonicznych spowodowały, że zainteresowałem się bardziej tą właśnie dziedziną działalności marketingowej, powszechnie nazywaną telefoniczną obsługą klienta. Geografia, którą wówczas studiowałem, mając nadzieję, że w przyszłości umożliwi mi pracę związaną z podróżowaniem po świecie, okazała się nie być moim zawodowym powołaniem, choć w duszy pozostanę geografem do końca życia. Podyplomowe studia

w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie dotyczące marketingu i analizy rynków oraz amerykańskie doświadczenia sprawiły, że w ramach marketingu najbardziej zainteresowały mnie zagadnienia szeroko rozumianych kontaktów z klientem.

Początek mojej pracy był związany z handlem zagranicznym. Styczność z przedstawicielami różnych kultur i obserwacje poczynione w świecie kapitalistycznym przyczyniły się do osiągnięcia znacznej elastyczności w moim działaniu. Doświadczenia „geograficzne” również okazały się bardzo przydatne, zwłaszcza podczas obserwacji i analizowania specyfiki różnych kultur organizacyjnych i stylów prowadzenia biznesu. Dzięki tym doświadczeniom podchodzę do kwestii zawodowych z dużą otwartością i swoistym liberalizmem. Wsparcie procesu sprzedaży, organizacja sieci dystrybucji, telefoniczna i bezpośrednia obsługa klienta, wdrożenia organizacyjne i technologiczne – wszystko to dotyczyło pośrednio lub bezpośrednio obsługi klienta. Przez pewien czas zajmowałem się zawodowo pracą nad planowaniem i logistyką sieci sprzedaży, wówczas zastanawiałem się nad takim sposobem zorganizowania projektu, aby był najbardziej przyjazny dla klienta, bo w efekcie to on decyduje o sukcesie lub porażce każdego bez wyjątku biznesowego przedsięwzięcia.

W późniejszym okresie zawodowym zajmowałem się zarządzaniem przedsiębiorstwem i zarządzaniem projektami, a często także organizacją służb sprzedaży zarówno usług, jak i produktów. Z czasem zająłem się także działalnością trenerską i szkoleniową, dającą możliwość dzielenia się z innymi wiedzą i praktycznym doświadczeniem. Także zajęcia ze studentami okazały się niezwykle ciekawym okresem rozwoju zawodowego. Wykłady z zakresu marketingu i analizy rynków oraz obsługi klienta, które prowadziłem w dwóch warszawskich uczelniach, początkowo nie wydawały się interesujące, jednak z czasem udawało mi się zmienić nastawienie studentów do poruszanych zagadnień. Studenci zaczęli rozumieć rolę, jaką w procesach biznesowych odgrywa kupujący czy też korzystający

z usług i dóbr, a także rolę i znaczenie zadań, jakie mają do wykonania poszczególni pracownicy przedsiębiorstw. Zrozumieli kontekst, w którym właściwe postępowanie wszystkich pracowników współtworzy i utrwała sukces firmy. Dzięki temu pojęcie „obsługa klienta” przestało być dla nich źródłem konfliktu między kupującym a reprezentantem sprzedającego. Obsługa klienta zaczęła być traktowana tak jak powinna, czyli jako spoiwo pozytywnych i świadomych emocji klienta, będących efektem spełnienia jego oczekiwań. Dzięki służbom obsługi klient przestaje być postrzegany jako osoba, która ma jednorazowy kontakt z firmą, a zaczyna być odbierany jako klient, który wielokrotnie wraca i świadomie współpracuje z firmą, której zaufał i z którą się związał.

Ogromnie istotne były dla mnie wyjazdy zagraniczne dające mi szansę skonfrontowania mojej wiedzy i doświadczeń z najlepszymi w tej dziedzinie. Kongresy, konferencje i szkolenia między innymi w Stanach Zjednoczonych, Francji, Belgii, Grecji okazały się bezcennym doświadczeniem. Najwięcej skorzystałem z amerykańskich wizyt, które pokazały mi inne – nieeuropejskie – myślenie i działanie na rzecz klienta. Istotę tego można oddać powiedzeniem: „jakość pamięta się dłużej niż cenę” (przypisywanemu, co prawda, akurat europejskiej rodzinie Guccich), które stało się moim mottem zawodowym. Jest ono dla mnie nieustającym źródłem zawodowego natchnienia, wciąż mnie inspiruje, dzięki czemu chętnie przekazuję swoje doświadczenia innym.

Zawodowo sytuuję siebie w sektorze określanym jako „telefoniczna obsługa klienta”, obejmującym swoim zakresem aspekty organizacyjne, funkcjonalne, sprzedażowe i obsługowe, a także wspierające. Ale interesują mnie również szersze zagadnienia niż tylko „okołotelefoniczne”, a więc wszelakie postawy i zachowania ludzkie wobec klientów, wobec społeczeństwa, w którym funkcjonujemy. Moją pasją są również narzędzia zarówno technologiczne, jak i metodyczne wykorzystywane do tego, by sprostać zadaniom związanym

z organizacją i zarządzaniem obsługą klienta, także – choć jak już zazaczyłem: nie tylko – za pomocą telefonu.

Telemarketing jest rynkiem dynamicznie się rozwijającym. Systematycznie wzrasta liczba zajmujących się nim podmiotów oraz skala udziału zatrudnionych w nim pracowników różnego szczebla. Moim zdaniem wciąż jednak nie ma wystarczająco skutecznego mechanizmu upowszechniania informacji o środowisku telefonicznej obsługi klienta. Brakuje wydajnych mechanizmów promowania i rozpowszechniania wiedzy na ten temat. Branża i środowisko stają się coraz silniejsze, a mimo to w społeczeństwie, w świadomości zarówno przeciętnego klienta, jak i wielu szeregowych pracowników branży wiedza na ten temat jest zaledwie szczątkowa, pobieżna lub wręcz nieprawdziwa. Powszechnie na przykład mylone są znaczenia takich pojęć jak „telemarketing” czy „call center”, co świadczy o niezrozumieniu problematyki oraz o braku znormalizowanej metodyki w tym zakresie. Pierwszy termin oznacza bowiem rodzaj działań, drugi zaś model organizacji wykorzystujący specyficzną technologię. Dla wielu ludzi te pojęcia są synonimami. Dobrze byłoby więc przybliżyć szerszym kręgom nieco szczegółów dotyczących tego zagadnienia.

A zatem zapraszam do lektury.

Rozdział

1

Rozwój telemarketingu

Kiedy Alexander Graham Bell w 1876 roku zaprezentował pierwszy działający telefon, nie spodziewał się zapewne, że tak błyskawicznie zrewolucjonizuje sposób porozumiewania się i przyczyni się w tak szerokim zakresie do zmian. Telekomunikacja w XX wieku zaważyła na rozwoju właściwie wszystkich aspektów naszego życia. Do dzisiaj nie wszędzie na świecie jest dostęp do internetu, ale trudno znaleźć w cywilizowanym świecie miejsce, do którego nie dochodzi łączność telefoniczna.

Aby móc określić rodowód świadomych działań z użyciem telefonu, należałoby przyjrzeć się historii wykorzystania tego narzędzia w celach biznesowych. Na nasze potrzeby wystarczy powiedzieć, że pierwsze użycia nowego urządzenia miały raczej charakter hobbystyczny i towarzyski, dopiero później rozwinęły się w działania wspomagające, a w końcu kształtujące biznes. Telefoniczne działania biznesowe obejmowały początkowo obsługę stałych i zaufanych partnerów; z czasem zostały poszerzone o poszukiwanie klientów, by w końcu przenieść ciężar działań na kształtowanie relacji. Na początku rozmówcy wiedzieli, z kim personalnie i o czym konkretnie rozmawiają. Z czasem, kiedy pojawiła się potrzeba eliminacji lub akceptacji jedynie części z prospektów, telefoniczna

„Nie wolno nam zapominać, że w ostatecznym rozrachunku to właśnie nasz klient decyduje o liczbie naszych pracowników oraz o poziomie wynagrodzeń, na które nas stać.”

LORD ROBENS
1910–1999
National Coal Board

obsługa zmieniała swój charakter. Od tej pory już zawsze opierała się na zupełnie innych założeniach. W tzw. międzyczasie rozwinęły się liczne poboczne kanały, takie jak akwizycja telefoniczna, PR, budowa wizerunku, a także wiele innych.

Pierwsze centra telesprzedaży funkcjonowały już przed II wojną światową. Jednak rozkwit światowego telemarketingu przypada na lata 70. i 80. ubiegłego wieku, kiedy masowo zaczęto stosować technologię teleinformatyczną. Centrale ręczne umożliwiały telesprzedaż już wcześniej, ale monitorowanie ruchu telefonicznego na potrzeby przedsięwzięć opartych na ruchu przychodzącym upowszechniło się dopiero wraz z informatyzacją telekomunikacji. Europa była zdecydowanie dłużej i bardziej zacofana niż Ameryka Północna, zwłaszcza pod względem myśli biznesowej, ale bardzo szybko zaakceptowała i wykorzystała nowinki teleinformatyczne. Amerykanie na ogół są bardziej pragmatyczni i nie są zaślepieni technologią. Bardzo silnie utrwaliła mi się w świadomości sytuacja, której byłem świadkiem w 2002 roku w trakcie odwiedzin w Telefonicznym Centrum Obsługi Klienta Coca-Coli w Atlancie. Zwiedzając park technologiczny, zwróciłem uwagę na to, że tamtejsi agenci posługują się informatyczną aplikacją pozbawioną grafiki, wyświetlaną na monochromatycznych monitorach i na dodatek bardzo prymitywną w swej formie. W odpowiedzi na uwagę, że w Europie takich aplikacji w zasadzie już się nie stosuje, usłyszałem, że tutaj w dziewięćdziesięciu ośmiu procentach nadal spełnia ona ich oczekiwania. Zastąpienie jej w wymiarze kraju inną, bardziej nowoczesną kosztowałoby miliony dolarów, czyli jest to wydatek, który oznacza podniesienie jakości pracy zaledwie o półtora do dwóch procent, niemający przy tym wpływu na jakość pozyskiwanych informacji. Nie był to pierwszy raz, gdy usłyszałem o przeinwestowywaniu bez potrzeby parku informatycznego w Europie, ale moment ten wpłynął na mój późniejszy sposób patrzenia na takie problemy.

Amerykanie uprzytomnili mi, jak bardzo ważny jest parametr efektywności ekonomicznej, dzięki czemu zrozumiałem, na czym polega relatywizm w tej branży. Amerykańskie call centers pracują często w sposób rozproszony, a mimo to zapewniają pełny, szybki i precyzyjny dostęp do informacji potrzebnych do podejmowania decyzji biznesowych. Pod tym względem większość państw europejskich może się wiele nauczyć. Oczywiście, są to pewne uogólnienia, bo jestem przekonany, że na terenie Europy znajdziemy wiele firm, dla których efektywność inwestycji jest zdecydowanym priorytetem, ale powyższa uwaga odnosi się do uśrednionego amerykańskiego modelu. Generalnie, na rynku amerykańskim dba się o efektywność bardziej, a na pewno zupełnie inaczej niż u nas.

Jak już wspomniałem, *boom* na telemarketing przypada na przełom lat 70. i 80. XX wieku. Jeśli chodzi o Stany Zjednoczone, to liczba zatrudnionych przy telefonicznej obsłudze w krótkim czasie zbliżyła się do dziesięciu procent wszystkich miejsc pracy. W Europie nastąpiło to blisko dekadę później, a po następnych ośmiu–dziesięciu latach dołączyły kraje byłego bloku wschodniego, opóźnione z oczywistych względów związanymi z ograniczeniami formalnymi i technicznymi świata komunistycznego. W Europie telemarketingowi najwięcej uwagi poświęca się na Wyspach Brytyjskich i w krajach Beneluksu – liczba zatrudnionych przekracza tam dziesięć procent wszystkich miejsc pracy. Do poziomu dziesięcioprocentowego zbliżają się rynki: niemiecki, francuski, hiszpański. W Polsce udział ten jeszcze do niedawna wynosił poniżej jednego procenta. W ciągu ostatnich lat daje się jednak zauważyć znaczny przyrost miejsc pracy w tej branży – można przypuszczać, że osiągnęliśmy tu poziom dwóch, dwóch i pół procenta. Dynamika w każdym razie jest dobra i stanowi zachętę do wkraczania do Polski podmiotów ogólnosiwiatowych tej branży. Oznacza to, że już dzisiaj istnieją u nas firmy zajmujące się świadczeniem serwisu w zakresie telefonicznej obsługi klientów, zatrudniające ponad tysiąc osób.

Wielu krajom udało się na szeroką skalę rozwinąć telefoniczną obsługę klienta. Spośród nich należy wymienić przede wszystkim Stany Zjednoczone, Kanadę, Meksyk, Wielką Brytanię, Skandynawię oraz państwa północnej części basenu Morza Śródziemnego, a także kraje Europy Centralnej, w tym Beneluksu oraz Niemcy, Austrię i Szwajcarię. W Azji będą to przede wszystkim Indie, a także Filipiny. Afryka i Ameryka Południowa natomiast to rejony, w których telefoniczna obsługa klienta nie rozwinęła się dotychczas w stopniu choćby zauważalnym, co najlepiej widać po kierunkach ekspansji największych na świecie telemarketingowych firm outsourcingowych. Błyskawicznie rozwija się pod tym względem Rosja, ale to już zasługa energicznych Francuzów, którzy wkroczyli tam z niezwykle impetem technologicznym.

W zakresie inwestycji i skali najlepiej rozwinęła się Europa, ale w kontekście najlepszego zaspokajania potrzeb – Stany Zjednoczone.

Chociaż ograniczenia prawne w zakresie swobody kontaktowania się z osobami fizycznymi coraz bardziej ograniczają możliwości działania, to telefoniczna obsługa kwitnie i raczej nic tego nie zmieni. Ale ciekawe jest, że rynek amerykański zaakceptował na swoim terytorium działalność podmiotów europejskich, które startowały w Europie znacznie później niż Amerykanie na terenie swojego kraju. I co ciekawe, Europejczycy w Stanach Zjednoczonych radzą sobie bardzo dobrze.

Rynek europejski jest bardzo zróżnicowany. Powodów tego jest wiele: historyczno-polityczne, kulturowe, finansowe. Komunizm, który dominował na połowie terytorium Europy, nie pozwalał na swobodny przepływ myśli ani nie uznawał praw ekonomii. Rozwijanie mechanizmów wolnego rynku w kierunku swobody działania i faktycznego zaspokajania potrzeb indywidualnych klientów przypadają dopiero na lata 90. Powody kulturowe w postkomunistycznych krajach Europy okazały się równie ważne. Skokowy wzrost

liczby telefonów przypadających na mieszkańca i rozwój infrastruktury technicznej nie zdołał w równie krótkim czasie pokonać nieufności ludzi ani zapóźnienia cywilizacyjnego z czasów, kiedy telefon postrzegany był jako narzędzie często wykorzystywane do inwigilowania. Nieufność ta przekładała się na zarzut, że na przykład łatwo jest oszukiwać, kiedy nie patrzy się rozmówcy prosto w oczy. Widać to było najlepiej na przykładzie akcji telemarketingowych opierających się na przypadkowych bazach danych, które przynosiły wielokrotnie mniejszą efektywność niż akcje oparte na bazach z polecenia. Powoływanie się na wcześniejszą współpracę („Dzwonię, ponieważ współpracujemy z firmą X, której jest pan klientem. Chcielibyśmy zaoferować ciekawą usługę...”) przełamywało nieufność do nowych usług i przynosiło daleko lepsze efekty.

Jak zaznaczyłem wcześniej, Europa nie była liderem w rozwoju klasycznego telemarketingu opartego głównie na telesprzedaży (*telesales*). Jednak z powodu bardziej socjalnego charakteru gospodarki państw europejskich zaczęto wykorzystywać telefon w działaniach wokółsprzedażowych, a nie czysto sprzedażowych. Rozwój badań wykorzystujących z czasem telefon jako skuteczne narzędzie komunikacji, obsługa klientów dzięki udrażnianiu kanałów reklamacyjnych i usługowych oraz europejskie prawodawstwo bardziej chroniące klienta w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi spowodowały, że telefon wykorzystywano w sposób bardziej powściągliwy. Zajmowały się tym mniejsze zespoły, łagodniej traktujące klienta; mówiąc krótko: nie ta sama skala co w Stanach Zjednoczonych.

Jednak pod koniec lat 80. pojawiły się w Europie środowiska biznesowe, które w wyniku stworzenia ponadnarodowych korporacji doprowadziły do tak szybkiego i profesjonalnego rozwoju działalności, że z powodzeniem podbiły rynek amerykański. Skala różnicowania działań wykonywanych za pomocą telefonu w Europie była na tyle duża, że amerykańskie społeczeństwo zaczęło wdrażać z powodzeniem pomysły Europejczyków – z bardzo pozytywnym

skutkiem. Generalnie, punkt ciężkości modelu telemarketingu w Stanach Zjednoczonych nadal pozostaje przesunięty w stronę telesprzedazy, w Europie zaś w kierunku telefonicznej obsługi klienta (wróć jeszcze do tego na następnych stronach). Widać to po porównaniu struktury rynku, tj. liczby firm zajmujących się telesprzedazą, a także po typie stosowanej technologii. Wszystko to dzieje się za sprawą zupełnie innego sposobu umocowań i ograniczeń prawnych.

W Polsce pierwsze centra telefonicznej obsługi klienta powstały w latach 1993–1994. Wprowadzanie nowej branży na rynek jest zawsze trudne. Czasem słyszę pytania o największe kłopoty w czasach powoływania i uruchamiania pierwszych tego typu jednostek. Właściwie nikogo nie zaskakuje odpowiedź: największe problemy były z organizacją i pieniędzmi na inwestycje. Brak kapitału na raczkującym rynku jest oczywisty. Kłopoty z organizacją wynikały z niedoboru doświadczonych specjalistów, wobec czego organizacją telefonicznej obsługi zajmowali się często ludzie przypadkowi. Cała polska gospodarka uczyła się w rozmaity sposób, czerpiąc wiedzę z publikacji zagranicznych i kontaktów z praktykami z całego świata, czasem też od ludzi związanych z poprzednim ustrojem, ale dysponujących wiedzą i wyobraźnią na miarę nowych czasów. I pomimo tego że teorie reprezentowane przez różnych profesjonalistów czasem bardzo różniły się od siebie, to pozwalały na ich porównywanie i odnoszenie tych porównań do naszych warunków rynkowych. Raczkująca branża otrzymała w tamtych czasach pomoc wielu specjalistów, a idee trafiły na podatny grunt i szybko zostały zaimplementowane. Od lat 90. trwa pościg za światem. Mogę śmiało stwierdzić, że jakościowo zrównaliśmy się z liderami, ale w kwestii ilości mamy wiele do nadrobienia. Nasycenie telefoniczną obsługą wciąż jest w Polsce dużo niższe niż w krajach rozwiniętych. Mimo że jesteśmy małym graczem w porównaniu ze światowymi gigantami branży telefonicznej obsługi, innowacyjność może być

naszą domeną, a w szczegółach potrafimy zadziwiać wszystkich i bywamy liderami.

Czasami podczas prowadzenia szkoleń słyszę pytania: czy jesteśmy podobni do innych czy mamy swoją specyfikę? czym polski rynek różni się od największych? Ale największych pod jakim względem: liczebnie państw czy państw o najbardziej rozwiniętej gospodarce? Stanowimy niespełna czterdziestomilionowy rynek. Jest przecież wiele większych państw. Naszym językiem narodowym nie posługuje się żaden inny naród. Tworzenie rozbudowanych struktur do obsługi tego niewielkiego w skali światowej rynku nie musi być ekonomicznie uzasadnione, ale jednak jest to rynek znaczący. Na szczęście coraz powszechniejsza staje się znajomość angielskiego i innych języków obcych. W sprawach technicznych język angielski stanowi podstawę i w swojej prymitywnej, międzynarodowej formie jest już uniwersalny. Większość różnic w rozwoju poszczególnych krajowych rynków gospodarczych ma swoje źródła zarówno w historii i geopolityce, jak i w polityce bieżącej. Poziom PKB przypadający na mieszkańca, czyli krótko mówiąc ilość pieniędzy na rynku, także ogranicza tempo rozwoju, ale go nie uniemożliwia. Moim zdaniem największym spowalniaczem rozwoju są ludzie, menedżerowie polskich firm czy polskich filii zagranicznych podmiotów gospodarczych. Obserwuję, że często są nieświadomi istniejących możliwości przyspieszonego rozwoju, a czasami nadmiernie bojaźliwi i sceptyczni.

Firmy zagraniczne działające w Polsce realizują politykę opartą na hierarchii możliwości. Kanały i sposoby, które relatywnie szybko mogą zapewnić odpowiednie tempo rozwoju, wykorzystywane są najwcześniej. Centrum telefoniczne zawsze postrzegane jest w kategorii inwestycji, która dopiero za jakiś czas będzie źródłem profitów, stąd na razie nie przywiązuje się do tego należytej uwagi. Ale jest to tylko kwestią czasu. W chwili gdy łatwe metody zaczną zawodzić,

nastąpi przyspieszony rozwój telefonicznej obsługi klienta. Odbędzie się to najprawdopodobniej dzięki wykorzystywaniu potencjału już działających firm outsourcingowych, ale będą musiały też powstawać wewnętrzne centra obsługi. Gdyby nie kryzys, byłoby to z pewnością bardziej widoczne już dziś. Przytoczyłem tylko jeden z powodów braku podejmowania właściwych decyzji w zakresie wykorzystywania telefonicznej obsługi klienta; jest ich jednak znacznie więcej.

Centra obsługi telefonicznej w naszym kraju, tak jak na całym świecie, zajmują się wszystkim: sprzedażą i presprzedażą, przyjmowaniem zgłoszeń, nadzorowaniem i realizacją transakcji, reklamacjami, klasycznym telemarketingiem informacyjnym, akwizycją i badaniami oraz testami rynkowymi, windykacjami, przypominaniem i rejestrowaniem. Centra telefonicznej obsługi są dziś w stanie świadczyć każdą usługę, która opiera się na zidentyfikowanej potrzebie klienta – od uzyskania informacji, przez oferowanie produktów i usług tym, którzy nie mają czasu na osobiste kontakty w życiowych sprawach i żądni są wirtualizacji działań tego typu, po finalne realizowanie transakcji. Do zagospodarowania wciąż jeszcze pozostaje cały obszar między tymi kategoriami.

Kto się nie rozwija, ten się cofa i w efekcie zostaje w tyle – zarówno w powiedzeniu, jak i w realnym świecie. Trzeba na bieżąco śledzić nowinki organizacyjne, technologiczne i społeczne. Społeczeństwa się zmieniają, więc potrzeba konkretnego rodzaju i odpowiedniej jakości obsługi także stale się zmienia. Kto o tym zapomina – wypada z gry, przestaje być obiektywny lub poprawnie subiektywny. Część tuzów telemarketingu z lat 90. zapomniała o tych zależnościach, ale większość uwzględniła je w swoich poczynaniach. Sam uważam, że nie można bazować wyłącznie na swoich zaprzyszłych doświadczeniach, trzeba na bieżąco uczestniczyć w projektach, które

niejednokrotnie różnią się znacznie od teoretycznych rozważań na zadany temat. Ktoś, kto po dwóch latach pracy w organizacji zajmującej się telefoniczną obsługą, przez następnych kilka lat uważa, że wie już wszystko, jest w błędzie. Kontakt musi być bieżący, podparty uczestnictwem w spotkaniach branżowych, prywatnych i parazawodowych, wiedzą o rozwijającej się technologii itd. Jako przykład może posłużyć pewna zależność występująca i związana z technologią call centerową – po dwóch lub trzech latach zaprzestaje się wspierania używanych dotąd aplikacji informatycznych, ponieważ zaczynają być dostępne na rynku nowsze, szybsze, bardziej niezawodne, łatwiej rozbudowywalne, bardziej przyjazne w użytkowaniu – lepsze. Podobnie jest w innych branżach. Dwu-, trzyletnia przerwa stanowi wyrwę w wiedzy i doświadczeniu, którą trudno jest później uzupełnić.

Jak postrzegać polski rynek w odniesieniu do liderów światowych? Jest już naprawdę całkiem dobrze. Specjaliści z naszego środowiska zawodowego uczestniczą w rozmaitych spotkaniach branżowych na całym świecie i nie mają się czego wstydzić. Wszyscy chcą nam doradzać, ale nie należy zapominać o tym, że każde społeczeństwo ma zawsze nieco inną charakterystykę. Kultura, zaradność biznesowa, łatwość przyswajania nowinek technologicznych są naszym wyróżnikiem na świecie. Nasze mocne strony to także zmysł krytyczny, umiejętność analitycznego myślenia, dbałość o szczegóły i dobrze pojęty rozsądek w inwestowaniu. Dostawcy technologii na naszym rynku nie dość, że wykorzystują niemal natychmiast wszystkie nowinki ze świata rozwoju technologii teleinformatycznych, to jeszcze tworzą swoje własne aplikacje będące nakładkami informatycznymi, budowanymi pod konkretne potrzeby, specyficzne cechy naszego rynku i wymagania.

Aplikacje rozwijają się oczywiście także za naszymi granicami. Na każdym rynku uwzględnia się specyfikę lokalną. Podobnie

jest w Polsce: duże firmy telemarketingowe i telefonicznej obsługi klienta są najlepszym poligonem doświadczalnym dla dostawców technologii i skutecznych rozwiązań. Jako ciekawostkę mogę przytoczyć sprzedaż na targach w Paryżu (początek XXI wieku) aplikacji, która... nie istniała. Przedmiotem sprzedaży były elastycznie sformułowane założenia ogólne, natomiast reszta miała powstawać pod konkretny projekt, na konkretne zamówienie, według konkretnych założeń. Tak oto dzięki obniżaniu kosztów rozwoju technologii rozwija się ona dla klientów i dzięki klientom. Im jest ich więcej, tym jednostkowe koszty wdrożenia maleją, rozkładając się na większą liczbę podmiotów i klientów.

Współczesny telemarketing

Dzisiaj bez telefonu raczej nie można sobie wyobrazić funkcjonowania przedsiębiorstw. Wraz z upowszechnieniem zwłaszcza telefonów komórkowych została zaspokojona potrzeba szybkiej i efektywnej komunikacji głosowej. Współcześnie w zasadzie w każdej wyobrażalnej sytuacji dotyczącej sfery wymiany lub pozyskiwania informacji sięganie po telefon stało się równie oczywiste jak oddychanie. Rozmowa telefoniczna jest równie precyzyjna w zakresie pozyskiwania informacji lub wymiany opinii co rozmowa bezpośrednia. Nawet pojawienie się internetowego kanału komunikacji wzajemnej nie wyeliminowało telefonu i nic nie wskazuje, by mogło to nastąpić w najbliższej przyszłości. Internet zapewne zintegruje się z telefonem w jakiejś formie, nie eliminując jednak, mam nadzieję, bezpośredniego kontaktu z człowiekiem.

Telefon łączy w sobie zarówno elementy technologii, jak i czynnik ludzki. Technologia jest gwarantem coraz lepszego przekazu (z perspektywy skali przekazywanych informacji w jednostce czasu i zawartości pozycjonujących różne dane), a czynnik ludzki jest najbardziej wrażliwym na błędy, ale jednocześnie najtrudniejszym do zastąpienia elementem komunikacji społecznej. Dopóki nowe technologie (o których dzisiaj myślimy jak o *science fiction* lub które w ogóle trudno sobie wyobrazić) nie zastąpią telefonu, dopóty rozmowa telefoniczna ze względu na swój zwrotny i reaktywny charakter będzie jednym z dwóch (wzrok i słuch) podstawowych kanałów wymiany informacji. Rozwój kanału komunikacji telefonicznej zmierza w kierunku połączenia z obrazem, czego już dziś mamy efekty

w postaci wideotelefonów, Skype'a. Jeśli przyjrzymy się urządzeniom typu smartfon, to wyraźnie widać, że wkrótce powszechne stanie się równoczesne prowadzenie konwersacji i wysyłanie obrazów na urządzenia końcowe rozmówcy, choćby po to, by mógł na przykład kupić dokładnie to, co widać na wyświetlanym właśnie obrazie graficznym czy zdjęciu.

Stosowanym już dość powszechnie i rozwijającym się wciąż technologicznym udogodnieniem jest IVR (*interactive voice response*)¹. Zapewne forma, w jakiej IVR działa dzisiaj, będzie się zmieniać w kierunku kontekstowej lub intuicyjnej identyfikacji zadanego tematu rozmowy i automatycznego przełączenia klienta do właściwej komórki informacyjnej. Wystarczy, że w poleceniu użyjemy jednego z kilku tysięcy wyrazów, a automat dokona analizy treści komunikatu i dobierze konsultanta lub moduł elektronicznej wiedzy, najlepszy w danej sytuacji. Problemem w tej chwili jest to, że większość haseł nie przechodzi dostatecznej identyfikacji właściwego znaczenia użytego terminu, ale jest to problem pojemności baz wiedzy, haseł oraz szybkości i precyzji w szukaniu podobieństw. Przyspieszony rozwój sztucznej inteligencji spowoduje zapewne pojawienie się nowych narzędzi, wciąż ewoluujących, zbliżonych do sposobu rozwoju narzędzi typu IVR.

Kolejnym elementem sprzyjającym przyszłości branży jest rozwój narzędzi CTI (*computer telephony integration*) w kierunku pełnej i szybkiej identyfikacji oraz powszechne wykorzystywanie modułów weryfikujących linie papilarne, tęczówkę oka lub inne indywidualne cechy w celu pełnej i jednoznacznie wiarygodnej identyfikacji rozmówcy.

Jak widać, w wielu czynnościach pracę człowieka w dużym stopniu będą mogły zastąpić automatyczne rozwiązania. Pamiętajmy jednak, że automaty dobrze wykonują czynności i procedury typowe.

¹ Poszczególne terminy wyjaśniam w słowniku na końcu książki.



Rysunek 1. Podział telemarketingu na podstawowe grupy

Jeśli jednak mamy do czynienia z nietypowymi problemami, wymagającymi niestandardowych rozwiązań, wykazania inwencji lub oferowania szczególnego poziomu obsługi, nic nie zastąpi człowieka.

Współcześnie telemarketing można podzielić na cztery podstawowe grupy: telesprzedaż, telefoniczną obsługę klienta, badania telefoniczne i kształtowanie wizerunku z wykorzystaniem telefonu (rys. 1).

Pozornie najprostszą formą pod kątem uruchomienia działań z wykorzystaniem telefonu jest **telesprzedaż** – najprostsza nie oznacza najłatwiejszej do osiągnięcia spodziewanych rezultatów prowadzonych działań. Z pozoru wystarczy wiedzieć, do kogo i w sprawie czego będziemy telefonować – i można zaczynać działać. Jest to jednak typowe spojrzenie laika, ponieważ dziewięćdziesiąt procent działań koniecznych do przeprowadzenia to działania bardzo skomplikowane i trudne do właściwego ich przygotowania. Amerykańska szkoła telemarketingu w przewadze wykorzystuje właśnie telesprzedaż.

Drugi model to **telefoniczna obsługa klienta** – można by rzec, że to europejska szkoła telemarketingu. Ta forma jest bardzo

silnie sprofilowana na partnerstwo i obsługę. Stosowanych tu podtypów jest bardzo wiele, a to powoduje, że osiągnięcie korzystnych wskaźników efektywności nie jest wcale łatwe.

Kolejną formą telemarketingu są **badania telefoniczne** prowadzone samodzielnie w celu zgromadzenia wartościowych informacji ilościowych i jakościowych, ułatwiających prowadzenie dalszych działań na rynku lub działań zleczanych profesjonalnym podmiotom, których metody działania muszą charakteryzować się pełnym obiektywizmem metodologicznym. Badania telefoniczne dają najlepsze rezultaty, kiedy prowadzi się je systematycznie. Nawet w przypadku wystąpienia pewnych niedociągnięć metodologicznych można zaobserwować tendencje, które z czasem mogą przysparzać wymiernych korzyści.

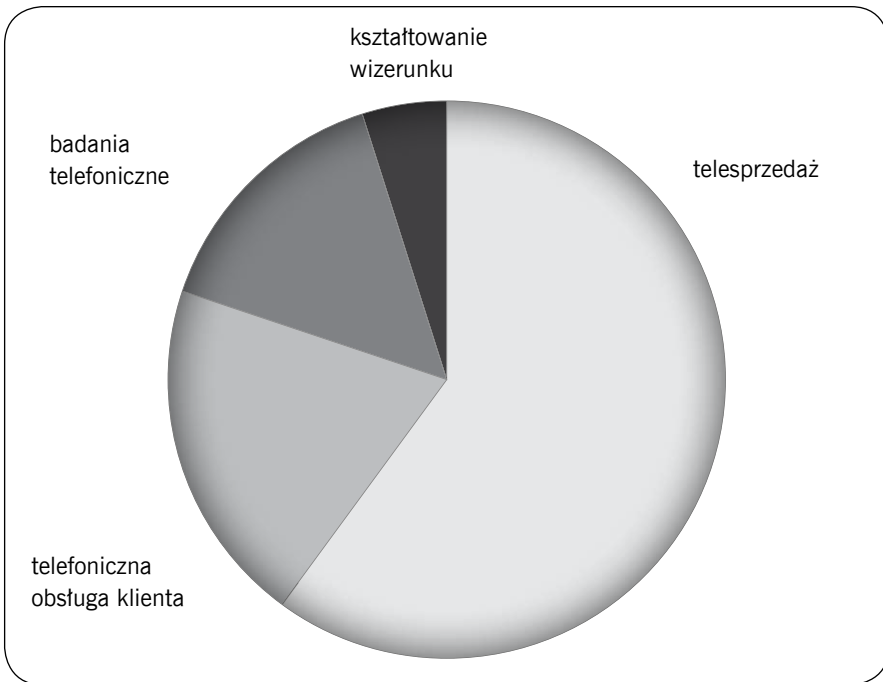
Kształtowanie wizerunku, czyli prowadzenie działań okołosprzedazowych i informacyjnych, to czwarta grupa zaliczana do telemarketingu. Skutkiem prowadzonych tu działań jest najczęściej utrwalenie pozytywnego wizerunku firmy wśród potencjalnych klientów. Działania w tej grupie najpełniej wpisują się w działalność PR-owską i klasyczną działalność marketingową, a przynoszą najbardziej wymierne efekty, kiedy prowadzone są systematycznie i długofalowo.

Można by uznać, że prawdziwym telemarketingiem jest w zasadzie tylko czwarte z wymienionych ogniw, ale nie przesadzajmy. Wszystkie cztery grupy wywodzą się z klasycznego telemarketingu. W Stanach Zjednoczonych mocno się on rozwinął dzięki pierwszej z wymienionych grup. W Europie najsilniejsze są działania oparte na drugiej grupie. Trzecia i czwarta grupa są wypadkowymi potrzeb realizowanych na bieżąco, niezależnie od czasu i miejsca. Wszędzie na świecie charakter tej branży wygląda podobnie. Są sfery działalności, w których można obsługę zautomatyzować, są takie, gdzie można ją wyodrębnić i zorganizować jako własną działalność zewnętrzną.

Są także sfery umożliwiające firmom nawiązanie zadowalającej współpracy z podmiotami outsourcingowymi. Różnice uwidaczniają się w strukturze, charakterze i rozmiarach wykonywanych działań.

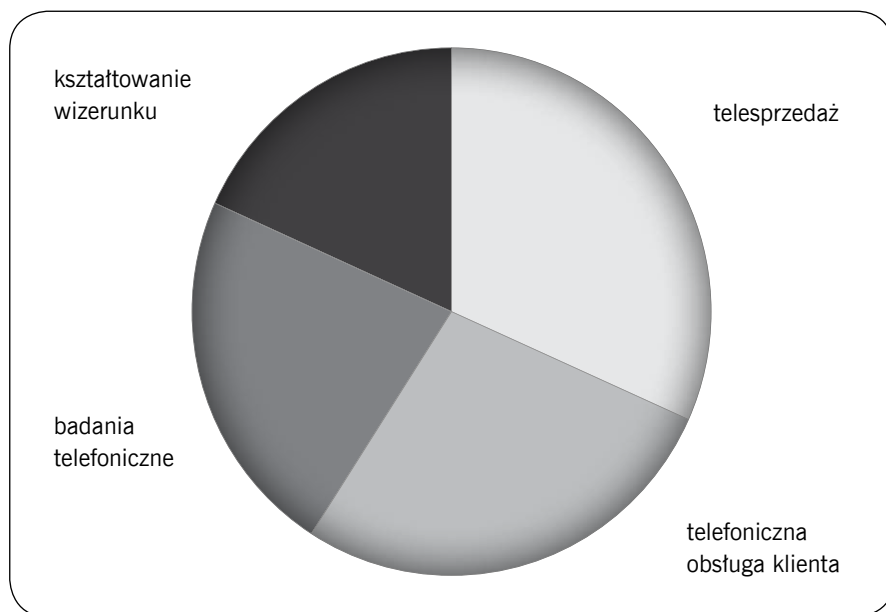
Jak już zaznaczyłem, istnieje dość duże zróżnicowanie w zakresie sposobów korzystania z narzędzi telemarketingowych. Modele amerykański i europejski dość znacznie się od siebie różnią (rys. 2 i 3).

Jeśli się używa sformułowania „model europejski”, należy zawsze pamiętać, że ma ono sens tylko wówczas, jeśli pamiętamy o tym, że jest on mocno uśredniony. Różnice w strukturze stosowanego telemarketingu w poszczególnych krajach są znaczne. Najbliżej średniego modelu europejskiego jest model niemiecki oraz modele skandynawskie. Najdalej od średniej europejskiej, a najbliższej amerykańskiego znajdują się modele słowiańskie.



Rysunek 2. Struktura obsługi telefonicznej w Stanach Zjednoczonych

Współczesne branże nie mogą już się obejść bez usług telefonicznych, począwszy od najprostszych informacji przypominających o terminach umówionych wizyt, poprzez telefoniczną obsługę na przykład operatora telefonii komórkowej, po bardziej skomplikowane technologie umożliwiające uzyskiwanie poufnych lub zastrzeżonych danych po podaniu kodów dostępu. Telefoniczna obsługa obejmuje coraz więcej branż. Jedynie prawo ogranicza pełną jej funkcjonalność we wszystkich dyscyplinach i zakresach działań. Jeśli prawo umożliwia nam korzystanie z informacji, to nie ma żadnych ograniczeń, by móc je otrzymywać. W bankowości internetowej i telefonicznej korzysta się z reguły z informacji pasywnej, której nie można zdalnie zmienić i przez to jest relatywnie bezpieczna. W bardziej skomplikowanej sytuacji są tradycyjne banki. W ich przypadku mają zastosowanie dodatkowe systemy weryfikacyjne i autoryzacyjne. Systemy te są bardziej złożone i muszą spełniać specjalne kryteria dla tego typu działalności, zdefiniowane przez instytucje nadrzędne, na przykład nadzór bankowy (Komisja Nadzoru Bankowego).



Rysunek 3. Struktura obsługi telefonicznej w Europie

Telemarketing i obsługa telefoniczna

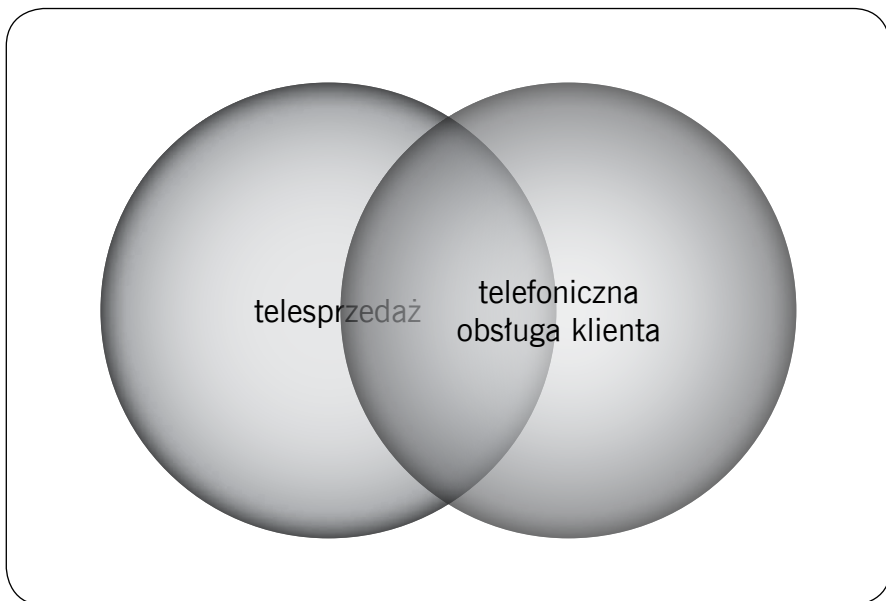
Nie sposób w jednej publikacji wyznaczyć i narzucić jednoznaczne rozumienie terminologii, którą wykorzystuje się od lat, zwłaszcza gdy w różnych środowiskach znaczy coś zupełnie innego. Istniała i nadal będzie istnieć potrzeba jednoznacznego definiowania podstawowych terminów wywodzących się wprost z telemarketingu i telefonicznej obsługi klienta, ponieważ obydwa te terminy znaczą coś zupełnie innego. Telemarketing to termin wskazujący na narzędzie marketingowego myślenia o rzeczywistości biznesowej, natomiast telefoniczna obsługa klienta to ta część szeroko rozumianej obsługi klienta i całego cyklu współpracy z nim, która wykorzystuje związki z technologią na zasadzie jednego z wielu narzędzi. Poza tym można też stwierdzić, że telefoniczna obsługa klienta jest działaniem w celu osiągnięcia jak najwyższego, wynikającego z warunków współpracy współdziałania klienta z firmą. Klient jest najważniejszy. Telemarketing w tym sensie to działania wykonywane w celu osiągnięcia korzyści dla organizatora działań. Relacje z klientem w obydwu przypadkach są jednak trochę inne.

Upowszechnienie terminologii telemarketingowej wiąże się z koniecznością szybkiego przekazywania komunikatów jednoznacznie rozumianych i interpretowanych w ograniczonych skalą środowiskach. Wywodzi się ona zarówno z telefonicznej sprzedaży (telesprzedaży), z telefonicznej obsługi (*customer care*), jak i wszelkiej działalności marketingowej wykorzystującej metodykę marketingową w powiązaniu z telefonem. Terminologia podstawowa odnosi się

zarówno do struktury jednostki organizacyjnej, do procesów i zależności zachodzących przy obsłudze telefonicznej, jak i terminów odnoszących się do ich parametryzacji. Z pewnością nie uda mi się wpłynąć na Czytelników w takim stopniu, by zażegnać spory terminologiczne, ale też nie mam takiego zamiaru. Chciałbym jedynie, aby lektura niniejszej książki wpłynęła na szersze zrozumienie możliwości występowania różnego spojrzenia na nową dziedzinę. Moją intencją jest uświadomienie Czytelnikowi możliwości istnienia różnic interpretacyjnych i zachęcenie do bardziej świadomego budowania każdego z generowanych komunikatów i wynikających z tego implikacji biznesowych.

Nasza pierwsza i najbardziej podstawowa kwestia brzmi zatem: co to właściwie jest telemarketing i jaka jest różnica między telemarketingiem a telefoniczną obsługą klienta? Zacznijmy od etymologii. **Telemarketing** to ta część marketingu, która opiera się na korzystaniu z telefonu, a właściwie z narzędzi, które zezwalają na kontakt na odległość. Termin ten używany jest czasami dla nazwania ogółu działań z wykorzystaniem telefonu jako narzędzia pracy, czasami zaś jako określenie telefonicznej presprzedaży i sprzedaży. Dlatego tak ważne jest definiowanie znaczeń w każdej bez wyjątku rozmowie. Staram się nie używać tego sformułowania dla zasady albo używać go jak najrzadziej.

Podobnie także termin „**telefoniczna obsługa**” ma szerokie znaczenie, chociaż przez większość rozumiany jest jednoznacznie lub prawie jednoznacznie. Telemarketing współcześnie kojarzy się bardziej z telesprzedażą, czyli z aktywnym pozyskiwaniem klientów lub wyszukiwaniem potencjalnych klientów, zwanych w branży prospektami. To wycinek opierający się na tzw. telefonach wychodzących, których rezultatem jest zawarcie transakcji kupna–sprzedaży lub znaczące przybliżenie się do niej. Telefoniczna obsługa jest w zasadzie pojęciem szerszym, bo lekko wystaje poza zakres sprzedaży i odnosi się do wszelkich działań mających na celu zapewnienie kontaktu



Rysunek 4. Relacja między telesprzedażą a telefoniczną obsługą klienta w telemarketingu

i wymiany informacji z klientami czy też konsumentami za pomocą specjalistycznego narzędzia komunikowania się, jakim jest telefon.

Telemarketing to w największym skrócie pozyskiwanie klientów. Telefoniczna obsługa to wykorzystywanie niezbędnego dla skutecznego rozwoju firmy kanału komunikacji do utrwalania pozytywnego obrazu podmiotu, dla którego deklaratorywnie klient jest najważniejszy.

Bardzo często telemarketing utożsamiany jest z **telesprzedażą**. Termin ten jest najbardziej jednoznacznie rozumiany, choć jest najwęższy. Oznacza on wszelkie działania o charakterze sprzedażowym i presprzedażowym z użyciem telefonu. To, co nie jest związane bezpośrednio ze sprzedażą, w zasadzie przez długi czas nie było telemarketingiem. Dopiero konieczność zestandaryzowania terminologii spowodowała, że telemarketingiem zaczęto nazywać każdą działalność biznesową z wykorzystaniem telefonu jako podstawowego

*Dalsza część książki dostępna w wersji
pełnej.*

