

# Myśl jak klient

## Pierwsze przykazanie dla szefa call center

Nieznacznie skrócona wersja tego tekstu ukazała się w październikowym wydaniu contactstandard, dodatku do Computerworld

Ostatnia wyprawa na Call Centre Expo do Birmingham uświadomiła mi, co jest największym zagrożeniem dla kierowania call center/help desk. A doświadczenie to nie miało żadnego związku ani z wystawą, ani z konferencją, którą się tam równolegle odbywała. Miało natomiast związek z moim obrzydliwym nałogiem.

### Tło, czyli przygoda w hotelu

Nazajutrz po przyjeździe, w pełnym świetle dnia, zauważyłem że Anglia zmieniła się nie do poznania. Wszędzie wywieszono ostrzeżenia, że od 1 lipca 2007 nie wolno palić w miejscach publicznych. Wszędzie, to znaczy na specjalnych stojakach w okolicach centrów handlowych, w restauracjach, w pubach, na stacjach kolejowych, w windach i oczywiście także w budynkach lotniska i samego NEC, czyli kompleksu wystawowego. W hotelu też. Pałam, więc robiąc rezerwację poprosiłem o pokój dla palących.

W czasie meldowania się upewniłem się na recepcji, że w swoim pokoju będę mógł zapalić papierosa. Dostałem potwierdzenie i – faktycznie – w pokoju nie było żadnego znaczka z przekreślonym papierosem. Były za to dwie popielniczki.

Przez dwa dni czułem się bezpieczny. Trzeciego, po powrocie z wystawy, popielniczki zniknęły. Pojawił się za to groźny list od Pani Dyrektora, mówiący o tym, że od 1 lipca Anglia stała się strefą bezdymną (to już wiedziałem), że w sypialni można palić, o ile nie przeszkadza to innym (nikogo innego ze mną nie było), że nie wolno palić w pokojach, w których nie wolno palić (w porządku, pomyślałem, Pani Dyrektor chce być precyzyjna), a jeśli się w takim pokoju zapali, to można zostać ukaranym 25-funtowym mandatem, a nawet eksmisją. Nie było w liście ani słowa o tym, że mój pokój został przekwalifikowany na pokój dla niepalących. Co mogłem w tej sytuacji zrobić? Oczywiście mogłem się ubrać, zejść na dół i szukać Pani Dyrektora, ale wątpiłem, aby wieczorem w hotelu

czekała na rozmowę ze mną. Nie mówiąc o tym, że mi się nie chciało.

Co więc zrobiłem? Złożyłem list trzykrotnie, zagiąłem krańce, nasączyłem wodą i użyłem go jako popielniczki. Stara metoda, jeszcze z czasów studenckich. Mimo, że papier był (w odróżnieniu od listu na nim wysmażonego) dobrej jakości i trudno nasiąkał wodą, spełnił swoje zadanie.

Obok listu znalazłem kopertę z ankietą. Pod zapewnieniami, że klient jest absolutnie najważniejszy, znajdowała się cała masa pytań, które miały pomoc kierownictwu hotelu jeszcze lepiej służyć swoim klientom. Przeczytałem wszystkie pytania bardzo dokładnie. Jednego nie znalazłem: „Kierownictwo hotelu jest bezmyślne: (a) zdecydowanie tak, (b) raczej tak, (c) raczej nie, (d) zdecydowanie nie.” Skoro wybrałbym (a), ankiety nie wypełniłem – szkoda wkładu do długopisu.

### Jaki związek ma ta sytuacja z zarządzaniem call center?

Paradoksalnie, zasadniczy. Pokazuje bowiem, co może się stać, gdy manager nie potrafi myśleć „klientem”, czyli od końca całego procesu. Od konsekwencji dla klienta do decyzji o podjęciu takich lub innych działań. Od skutków do przyczyn. Pokazuje, co dzieje się, gdy manager nie potrafi wyobrazić sobie konsekwencji własnych decyzji i działań zanim zostaną one wprowadzone w życie.

Myślenie od końca, czyli od skutków do przyczyn jest kluczem do trafnych decyzji odnoszących się do wszelkich relacji z klientami. A przecież podstawowym zadaniem każdego rodzaju call center, działu telefonicznej sprzedaży, działu obsługi klienta i windykacji, komórki obsługującej telefoniczne linie informacyjne oraz przyjmującej zgłoszenia alarmowe i reklamacje, w tym także IT help desk, jest utrzymanie kontaktu z klientem w taki sposób, aby zechciał od nas kupować

lub korzystać z naszych usług oraz aby składał jak największe i jak najczęstsze zamówienia..

## **Jeśli chcesz się przekonać, czy osoby zarządzające call center „myślą od końca”...**

Jeśli chcesz się przekonać, czy osoby zarządzające bankowym call center myślą od końca, przypomnij sobie, co dzieje się, gdy dokonujesz transakcji bankowej w Internecie i napotykasz na problem, którego sam nie potrafisz rozwiązać. Załóżmy, że tak jak ja, wypełniłeś przelew, aby opłacić zimowy wyjazd, kliknąłeś „zapłać”, pojawił się komunikat, że transakcja została przyjęta, ale gdy próbujesz ją znaleźć, okazuje się, że nie ma jej ani w transakcjach złożonych, ani w środkach nierozliczonych. Wiesz, że dopiero w nocy odbędzie się księgowanie operacji. Sprawdzasz więc następnego dnia i w dalszym ciągu transakcji nie ma. Nie wiesz więc, czy przelew wyszedł, czy nie. Chcesz zadzwonić do call center, aby porozmawiać z konsultantem, który ma wgląd w te części twojego rachunku, do których ty nie masz dostępu. Chcesz to zrobić, ale nigdzie pod adresem z którego dokonuje się transakcji numeru takiego znaleźć nie możesz, bo.... nikt go tam nie umieścił, mimo że jedną z pod-

stawowych funkcji bankowych call centers jest wspomaganie klientów kont internetowych. Szukasz więc internetowego adresu swojego banku (jest przecież inny niż adres pod którym wykonujesz operacje) i zaczynasz poszukiwania. W menu głównym masz zakładki „O Banku” (jaki to jest wspaniały), „Oferta” (jakaż ona bogata), „Aktualności”, „Placówki i bankomaty”, „Oprocentowanie”, „Opłaty i prowizje”, „Waluty i bony”. Schodzisz w dół ekranu. Jest „Strefa klienta”. To jednak nie to. Tu trzeba się zalogować. Już chcesz się poddać, ale widzisz: „Infolinia” i numer telefonu. Czy to jednak ten numer, dowiesz się dopiero, gdy zadzwonisz. A nawet jeśli to będzie ten właściwy numer (a nie numer do zastrzegania kart lub do dowiadywania się, na jakich warunkach możesz wziąć pożyczkę), to i tak dawno już wygasła ci sesja. Musisz więc wykręcając numer telefonu ponownie logować się, aby móc konsultantowi dokładnie opowiedzieć, co zrobiłeś i co widziałeś, a czego nie. Żeby opowieści nie przedłużać, załóżmy, że to jest ten właściwy numer. Nie możesz się jednak przebić do operatora, bo aby z nim rozmawiać, musisz podać specjalny kod, który pozwoli ci na rozmowę z nim. Zanim znajdziesz numer – sesja ponownie wygasa...

Jeśli chcesz się przekonać, czy osoby

zarządzające help deskiem myślą od końca, przypomnij sobie, co dzieje się, gdy zgłaszasz problem z oprogramowaniem. Ile razy zdarza się, że twoje zgłoszenie zostaje przyjęte, po krótszym lub dłuższym czasie dostajesz informację, że sprawa została załatwiona, próbujesz więc uruchomić funkcję, która wcześniej była niedostępna i... albo w dalszym ciągu nie jest dostępna, albo problemy pojawiają się przy kolejnych krokach jej używania. Dzwonisz więc ponownie do help desk i dowiadujesz się, że wszystko powinno działać prawidłowo. Zawsze wtedy pojawia mi się myśl, że to coś być może powinno działać, ale nie zostało o tym poinformowane. A bardziej serio: pierwsza linia opisała kłopot klienta, przekazała do drugiej, a może nawet i trzeciej. Specjaliści zajęli się sprawą. Dokonali poprawek, ale nie sprawdzili, czy zadziała. Zostawili to do sprawdzenia klientowi, zwalając na niego pracę, którą powinni byli wykonać.

## **Bądź klientem swojej firmy cały czas**

Nauczenie się myślenia klientem nie jest łatwe. Nie możesz oczekiwać, że ty sam, a tym bardziej twój personel nauczy się tak myśleć z dnia

na dzień. Co więcej, najpowszechniej stosowane metody oceny rozmów nie pomagają rozwinąć tej umiejętności. Skupiają się bowiem na ocenie sposobu prowadzenia rozmowy przez konsultanta telefonicznego, a dokładniej na tym, czy rozmowa przebiega według przyjętego scenariusza. Jeżeli tak, konsultant otrzymuje punkty. Jeśli nie – punkty są mu odbierane. Odniesieniem w ocenie nie są więc problemy klienta, ale wewnętrzne ustalenia dotyczące tego, co jest ważne, a co nie.

Niewiele też wnoszą oceny wykonywane zgodnie z metodą tajemniczego klienta. W tym przypadku scenariusze rozmów dotyczą kwestii typowych, a nie sytuacji wywołujących irytację, zdenerwowanie, złość i agresję ze strony klienta. Bardzo wiele lat temu, popularne było powiedzenie „Ionesco by tego nie wymyślił”. Ma ono zastosowanie i teraz. Ani Ionesco, ani Mrożek, ani inni mistrzowie nie byłiby w stanie wymyślić wszystkich rodzajów sytuacji, w jakich znajdzie się klient.

Jako osoba zarządzająca call center nie jesteś jednak bezbronny. Najlepiej jest zacząć od przyjrzenia się temu, jak ty sam jesteś obsługiwany przez swoich dostawców. Odnotowuj każde źródło irytacji. Zastanów się, czy zła obsługa wynikała z nieumiejętności

konsultanta telefonicznego, z kiepskiego szkolenia, że źle działającego systemu informatycznego, czy złych procedur. Nie ograniczaj się do analizowania kontaktów telefonicznych. Przyjrzyj się w aptece jak starsza osoba reaguje w sytuacji, gdy lekarstwo po które przyszła przekracza jej możliwości finansowe. Zobacz też jak na taką klientkę reaguje pani magister. Jako przyzwoicie zarabiający manager średniego i wyższego szczebla w call center lub help desk możesz mieć trudności z wyobrazeniem sobie, co może pojawić się w rozmowie z rencistą z małego miasteczka, który dzwoni do banku, żeby dowiedzieć się, jakiego rodzaju pożyczkę może wziąć, aby kupić węgiel do ogrzania w zimie domu. Po obserwacjach w aptece, twoja wyobraźnia rozszerzy się.

Samoobserwacja nie wyczerpuje możliwości zrozumienia większości klientów. Reagujących dokładnie tak jak ty jest pewnie 1-2% twoich klientów. Pewnie nie raz słyszałeś historyjki o klientach, którzy dzwonią do help desk i zgłaszają problem z nie działającym sprzętem, który nigdy nie został włączony. Nie wiem, czy te dowcipy cię bawią, ale wyobraź sobie (jeśli potrafisz), że jesteś osobą która nigdy nie używała komputera, a dziś stała się jego nieszczęśliwym posiadaczem. Przygotuj tak procedury, scena-

riusze rozmów, szkolenia, aby pracownicy help desk byli w stanie pomóc każdemu uprawnionemu użytkownikowi.

Gdy już poczujesz, że jesteś w stanie myśleć „od końca”, czyli od strony konsekwencji dla klienta, spowoduj, aby najlepsi twoi pracownicy przesłuchiwali rozmowy równoległe z trzech punktów widzenia: konsultanta telefonicznego, jego firmy oraz klienta/rozmówcy. Z naciskiem na tego ostatniego.



Marian J. Kostecki, szef MasterPlanu – firmy doradczą szkoleniową działającą w branży call center/help desk. Prezes Stowarzyszenia Managerów Call Center. Autor Poradnika Telemarketera (1997), Telefonicznej rozmowy handlowej (2006), Efektywności i skuteczności w call center (2006) oraz zawierającego 1155 polsko- i anglojęzycznych terminów Glosariusza terminologii call center/help desk (2007). Od lat prowadzi największy polskojęzyczny serwis internetowy poświęcony call centers: [www.masterplan.pl](http://www.masterplan.pl).

### Przykazania managera contact center

- 1. Myśl od końca, od skutków do przyczyn. To jest klucz do trafnych decyzji odnoszących się do wszelkich relacji z klientami.**
- 2. Oceniając rozmowy prowadzone przez agentów, skupiaj się nie tylko na tym czy przebiegają one według określonego scenariusza. Spróbuj zastanowić się na czym polega problem klienta.**
- 3. Przygotowując scenariusze rozmów pamiętaj, że rzeczywistych sytuacji, z którymi przyjdzie się zmierzyć agentom nie wymyśliłby ani Ionesco ani Mrozek.**
- 4. Pomyśl jak ty sam jesteś obsługiwany przez dostawców. Odnotuj każde źródło irytacji.**
- 5. Nie ograniczaj się do analizowania kontaktów telefonicznych. Obserwowanie bezpośrednich relacji pomiędzy firmą a klientem w sklepie, aptece, urzędzie pomoże ci szerzej spojrzeć na problemy klientów.**
- 6. Spowoduj by zgodnie z tymi przykazaniami działali także Twoi pracownicy.**