

*Magdalena Zalewska-Turzyńska**

JAK ORGANIZACJA STERUJE KOMUNIKACYJNYMI ZACHOWANIAM I (E-)KLIENTÓW

1. WPROWADZENIE

W zakresie sposobów i form wzajemnej komunikacji potrzeby klientów powinny być spełniane. Większość organizacji hołduje tym zasadom w ramach dobrych praktyk. Klient może się porozumieć z organizacją w dowolny, najwygodniejszy sposób i w czasie przez niego wybranym.

Nadal jednak zdarzają się organizacje, które wykorzystując swoją pozycję i pod pretekstem dostosowywania oferty do klienta narzucają jemu określone formy komunikacji – telefoniczną, e-mailową, rzadko bezpośrednią. Po szczegółowym przyjrzeniu się sytuacji na rynku takie postępowanie okazuje się być wcale nie takie rzadkie – celują w tym głównie firmy wykorzystujące *call centers* jako podstawowy kanał komunikacji z klientem (np. telefonie komórkowe, ubezpieczyciele, banki, energetyka, ciepłownictwo, gazownictwo, przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjne i inne).

Oczywiście, nie ma nic złego w pewnym wystandaryzowaniu procesów komunikacji, a także w częściowej automatyzacji tych procesów – jednak na napiętnowanie zasługuje brak możliwości wyboru lub zmiany kanału komunikacyjnego przez klienta.

Z pewnością narzucenie rozwiązania komunikacyjnego jest szybsze i tańsze dla organizacji – czy jednak jest ono wygodne i dostosowane do potrzeb klientów? Ponadto narzucona forma komunikacji firmy z klientem powoduje przerzucenie na niego obowiązku obsługi niektórych procesów wewnątrzfirmowych – np. wypełnianie danych do faktur, wypełnianie formularzy zakupów itp.

Celem opracowania jest zatem zidentyfikowanie problemu sterowania komunikacyjnymi zachowaniami e-klientów przez narzucenie pośredniego, określonego przez organizację kanału, sposobu a nawet scenariusza komunikacji, ponadto zanalizowanie oraz wskazanie przykładów takich praktyk. Zastosowaną metodą jest analiza krytyczna, zaś obszar, którym objęto badania to głównie Polska.

* Dr inż., Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

2. STEROWANIE VERSUS REGULOWANIE – O ŹRÓDŁE NORMY

Pojęcie sterownia pierwotnie wywodzi się z cybernetyki, gdzie oznacza wszelkie celowe oddziaływanie jednego układu względnie odosobnionego na drugi w celu uzyskania określonych zmian przebiegu procesów zachodzących w układzie sterowanym. (...) Sterowanie polega na wydawaniu decyzji w oparciu o informacje dotyczące stanu procesu sterowanego oraz znajomość celu sterowania [Kempisty 1973, s. 420].

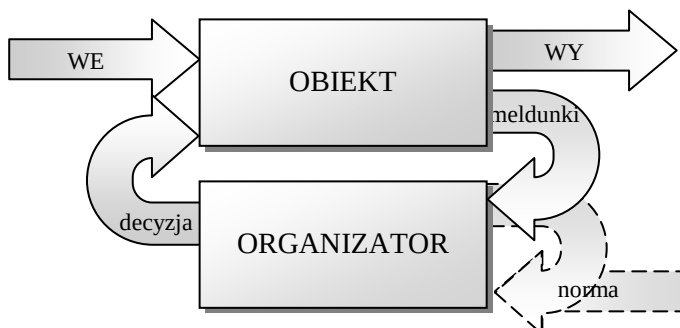
Pojęcie sterowania jest bliskie pojęciu regulowania, z tym, że sterowanie jest pojęciem szerszym. Regulacja to sterowanie w parze układów zaopatrzonych w ujemne sprzężenie zwrotne. Polega ona na: 1) zbieraniu informacji opisującej stan obiektu regulowanego; 2) porównaniu tej informacji z wymaganą normą; 3) wykorzystywaniu stwierdzonych odchyłeń do sterującego oddziaływania w celu ich maksymalnego zmniejszenia [Kempisty 1973, s. 365] – szczególnie rozróżnienie obu pojęć zostanie wskazane poniżej.

W obu przypadkach występują przynajmniej dwa podmioty procesu – aktywny zwany sterującym/regulującym i pasywny sterowany/regulowany. Aparatura pojęciowa cybernetyki jest ścisła, określenia definicyjne dokładnie odzwierciedlają i opisują rzeczy nie pozostawiając marginesu na wymiennosc określeń. Z tego powodu w przypadku, gdy w niniejszym opracowaniu jest mowa o podmiocie procesu bez konieczności rozróżnienia, czy chodzi o obiekt sterujący czy regulujący, używa się pojęcia ‘organizator’, zaś w przypadku obiektu sterowanego lub regulowanego korzysta się z określenia ‘obiekt’. Określenia te wprowadza się zgodnie z przyjętymi w cybernetyce, aby uniknąć konfuzji znaczeniowej.

W przypadku obu procesów, oprócz określenia organizatora i obiektu procesu potrzebna jest także norma – wartość zadana obowiązującą obiekt w danym okresie. Zaopatrzona jest ona w przedział tolerancji, czyli przedział dopuszczalnych odchyłeń od normy, określony w sposób ilościowy, wartościowy, procentowy, a nawet jakościowy.

Występują także meldunki zwrotne o stanie obiektu, przesyłane są do organizatora zwykle w regularnych odstępach czasu i zawierają informacje o stanie obiektu i ewentualnych odchyleniach od normy.

Na podstawie porównania normy z meldunkiem zwrotnym powstają decyzje regulacyjne lub sterujące. Mają one za zadanie wprowadzać korekty systemu na wejściu, aby zlikwidować, zminimalizować lub zablokować zagrożenia związane z nieosiągnięciem normy.



Rysunek 1. Obwód regulowany/sterowany

Źródło: opracowanie własne.

Zasada działania w obu przypadkach taka sama – zaprezentowana została na rysunku 1. Obiekt jest w określonym stanie na wejściu i w innym, odmiennym na wyjściu, gdzie powstaje meldunek zwrotny. Trafia on do organizatora, który porównuje meldunek z normą i w przypadku różnicy między stanem określonym w normie a stanem rzeczywistym, określonym w meldunku, podejmuje decyzję regulacyjną/sterującą. W tym miejscu pojawia się zasadnicza różnica między regulowaniem a sterowaniem. Wynika ona ze źródła ustalającego normę. W przypadku regulowania norma jest narzucona z zewnątrz i regulator nie ma prawa zmienić aktualnie obowiązującej normy. W przypadku sterowania organizator – obiekt sterujący ma prawo do dokonywania zmian poziomu dotychczas obowiązującej normy sterującej. Podobieństwa i różnice obrazuje powyższy rysunek 1, odmienności zaznaczono liniami przerywanymi.

Zadaniem maszyn sterujących jest zapewnienie efektywnego biegu pracy o najwyższej wydajności, wysokiej jakości wyrobów, najmniejszego zużycia surowców, energii i pracochłonności [Pekelis 1974, s. 250]. Należy zatem rozważyć, czy sterowanie komunikacyjnymi zachowaniami e-klienta ma taki sam cel jak sterowanie maszynami – to znaczy podwyższenie wydajności firmy i obniżenie zużycia surowców i energii. Elementy te przynoszą korzyść firmie, ale rodzi się pytanie czy również klientowi. W dalszej części opracowania poszukuje się odpowiedzi na te pytania.

3. E-KLIENT I JEGO ROLA W PROCESIE KOMUNIKACJI STEROWANEJ

Istnieje wiele klasycznych modeli organizacji – Leavitta, Katza i Kahna, Krzyżanowskiego czy Mintzberga [zob. szerzej: Bielski 2002, s. 38-48], w żadnym z nich nie uwzględniono klienta jako elementu wchodzącego bezpo-

średnio w skład organizacji. Jest on natomiast częścią otoczenia bliższego, które wpływa na procesy podejmowania decyzji w organizacji. Jednakże pojawiają się koncepcje organizacji, które traktują klienta jako jej część [Eisingerich, Kretschmer 2008, s. 20-21]. Bierze on bowiem czynny udział w projektowaniu i kształtowaniu finalnego produktu lub usługi, sposobu dostawy, jakości, terminowości itp. Nie rozstrzygając dylematu, czy klient jest, czy nie jest częścią organizacji, uznaje się go za niezbędnego do jej funkcjonowania. Co więcej, pomiędzy organizacją a jej klientami powstaje relacja zależności – organizacja potrzebuje od klienta m.in. informacji, zaś on od niej dobra lub usługi.

Taka wzajemność relacji istnieje również w przypadku klienta elektronicznego funkcjonującego w przestrzeni elektronicznej. Dla porządku poniżej przedstawiono wyjaśnienie dotyczące biznesu elektronicznego.

E-usługi to¹ *wszelkie usługi, zwykle świadczone za wynagrodzeniem, na odległość poprzez wyposażenie elektroniczne, przy pomocy wyposażenia elektronicznego dla przetwarzania (w tym kompresji cyfrowej) i przechowywania danych i na indywidualne zamówienie otrzymującego usługę* [[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1998:](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1998:351:0003:0003:EN:PDF)

[351:0003:0003:EN:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1998:351:0003:0003:EN:PDF)]. Definicja ta wielokrotnie modyfikowana jest pierwowzorem rozwiązań gospodarki elektronicznej, bowiem zawiera cztery podstawowe warunki konstytuujące e-gospodarkę – wypłacanie wynagrodzenia, realizację usługi na odległość, użycie wyposażenia elektronicznego do jej realizacji oraz indywidualizację zamówienia.

Konsekwentnie zatem e-klient charakteryzuje się realizowaniem usługi na odległość, używa w tym celu wyposażenia elektronicznego a zlecona przez niego usługa lub towar posiadają cechy zindywidualizowanego zamówienia. Nie jest to więc klient, który ‘twarzą w twarz’ realizuje transakcje z organizacją.

W przypadku kiedy występuje nierówność pozycji stron w procesie komunikacji, obiektem – podmiotem sterowanym jest klient, natomiast organizatorem, podmiotem sterującym – organizacja. To ona wyznacza normy komunikacji, które mogą dotyczyć:

- czasu – określenie maksymalnego czasu, w jakim odpowiedź powinna dotrzeć do odbiorcy, lub czasu trwania rozmowy z doradcą lub konsultantem;
- kanału komunikacyjnego – organizacja pozwala na kontakt np. wyłącznie mailowy (z wykorzystaniem lub odesłaniem do pytań FAQ

¹ 18 listopada 1998 r. Komisja Europejska przyjęła propozycję Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady, w której sformułowano m.in. tę, wymienioną tutaj definicję e-usług w ramach Społeczeństwa Informacyjnego. Za pierwsze rozwiązanie ustawodawcze w sprawie prawnego unormowania e-biznesu w Polsce uznaje się Ustawę Prawo Bankowe z 1997 roku – art. 7 [ustawa z dn. 29 sierpnia 1997 r. Dz. U. Nr 140, poz. 939 z późn. zm.].

- *Frequently Asked Question*), pisemny listem poleconym lub za pomocą *call-center*;
- wyznaczonego maksymalnego ‘poziomu’ kompetencyjnego lub stanowiskowego odbiorcy, do którego dopuszcza się nadawcę – kontakt klienta jest skutecznie blokowany z odbiorcą powyżej określonego stanowiska w organizacji.

Wskazany jest także przedział tolerancji normy, który jest określony:

- ilościowo – np. w minutach (np. czas oczekiwania na połączenie z konsultantem lub czas w którym można się spodziewać odpowiedzi na wysłaną wiadomość);
- wartościowo – np. czy za pomocą jednego, pierwszego kontaktu udało się zadowolić klienta;
- procentowo – np. ile procent spraw klientów zostało zamkniętych w ciągu określonego czasu (dnia tygodnia, etc.);
- jakościowo – np. wyłącznie e-mailem lub tylko za pośrednictwem *call center*.

Obowiązkowo składane są meldunki zwrotne o stanie obiektu, przesyłane do organizatora w postaci raportów np. dziennych, o średnim czasie wykonanych rozmów i ewentualnych odchyleniach normy, często połączone są z analizą przyczyn tych odstępstw. Może się bowiem okazać, że norma dla obiektu jest zbyt restrykcyjna – klient nie jest w stanie skutecznie skomunikować się z organizacją w wyznaczonej normie: czasu, znaków typograficznych (np. 160 znaków opisujących wadę produktu na karcie reklamacyjnej firmy). W takiej sytuacji – porównując normę z meldunkiem zwrotnym powstają decyzje sterujące o wprowadzeniu korekty normy. Często jednak firmy podejmują decyzję o zlikwidowaniu zagrożenia nieosiągnięcia normy przez wymuszenie zmiany stanu obiektu na wejściu, zmuszając klienta do zmiany zachowań komunikacyjnych – poprzez narzucenie innego kanału komunikacyjnego.

4. STEROWANIE KOMUNIKOWANIEM ZA POMOCĄ CALL CENTER I E-MAILI

Według firm oczekiwania klienta kontaktującego się z *call center* są takie same, niezależnie od branży firmy, do której dzwoni – chce jak najszybciej uzyskać niezbędne informacje lub załatwić swoją sprawę [*Call center...*].

Punkt widzenia klienta jest inny: każdy chciałby być traktowany indywidualnie i ma inne oczekiwania w stosunku do procesu obsługi. Dla jednego najważniejsze jest tylko załatwienie jego sprawy od razu, w jednym kontakcie z *call center*, nawet po 15 minutach oczekiwania na połączenie. Dla innego na jakość obsługi wpływa właśnie czas oczekiwania na połączenie, miły głos osoby z którą się kontaktuje, empatia konsultanta, umiejętnie prowadzona rozmowa, rozwiązanie problemu, szybka informacja czy kontakt zwrotny

[Swatowska 2013]. W tym celu przeprowadzane są szkolenia trwające nawet do 22 dni [Sieben i in 2009, s. 557].

W ramach normy istnieją tzw. banki skryptów rozmów – ponieważ pracownicy *call center* skarżą się *niejednokrotnie na różnych forach internetowych, że nie wzruszają ich [klientów – MZT] „atrakcyjne propozycje przygotowane specjalnie dla nich”*. – *Dlatego chcemy, aby telemarketerzy sięgali do naszego banku skryptów sprzedażowych i czerpali z niego wiedzę. W tym celu współpracujemy z kilkoma specjalistami w zakresie sprzedaży telefonicznej i NLP – powiedział Paweł Krypno, redaktor naczelny portalu CallCenternews.pl [Powstał Bank..., 2012]*.

Co więcej, telemarketerzy posuwają się dalej – normą sterującą jest aby każdy z etapów rozmowy zaplanowany w szczegółach, bowiem Nowy serwis podzielony został na 7 działów – etapów niemalże każdej rozmowy sprzedażowej: otwarcie, czas, cel, prezentacja, sondowanie, obiekcje i zamknięcie. W każdym dziale publikowane są krótkie sformułowania – zdania, które mogą być wykorzystane przy budowie nowego skryptu sprzedażowego [Powstał Bank..., 2012]. Przykłady z owego banku zostały zaprezentowane poniżej (wybór autorski):

Tabela 1. Przykładowa lista skryptów rozmów wykorzystywana w *call center*

Etap	Przykłady stosowanych skryptów
Otwarcie	• Witam serdecznie! Dzwonię w celu odświeżenia kontaktu. Rozmawialiśmy jakiś czas temu i wówczas nie mieli Państwo potrzeb w ... • Dzień Dobry, Panie Kowalski. Jan Nowak z firmy XYZ zajmująca się (...). Dzwonię do Pana dzisiaj, ponieważ chciałbym ... • Dzień dobry, Jan Kowalski, firma XYZ. Dzwonię, ponieważ chcę się dowiedzieć czy mogę pana/panią zainteresować sposobem na zwiększenie ...
Czas	• – Nie mam czasu. – No właśnie. I dlatego moja propozycja da Panu dzień-nie nawet godzinę czasu oszczędności. I będzie miał Pan nareszcie czas! • Czy znajdzie Pan/Pani chwilę, by ze mną porozmawiać. Obiecuję, że nie zajmę Panu/Pani dużo czasu... • Dokonujemy przeglądu kontaktów z naszymi klientami, aby jeszcze lepiej niż w przeszłości odpowiadać na ich potrzeby. Ponieważ pana/pani ... • Potrzebuję pięciu minut pana/pani czasu, aby pokazać, co mam do zaoferowania, a pan/pani to oceni. Możemy się tak ...

Cel	• Mam dla pana/pani propozycję, która prawdopodobnie zwiększy pana/pani zyski o 45%, jednocześnie obniżając koszty stałe pana/pani działalności. W ... • Gdyby to było takie proste [wysłanie oferty na e-mail/fax], nie zwracałbym prezesowi głowy rozmową. Mamy ogromną ilość ofert ... • Pani Nowak zasugerowała mi, abym porozmawiała z panem/panią jako osobą odpowiedzialną za sprawy zaopatrzenia Państwa firmy w artykuły ...
Prezentacja	• Proszę sobie teraz wyobrazić jak Pana pieniądze rozmnażają się na Pańskiej lokacie. Codziennie jest ich więcej i więcej... • Mówiąc nieco ogólnie... Byłoby trudno opowiadać o szczegółach przez telefon, a szczególnie trudno byłoby przekazać materiały. Czy moglibyśmy ... • Naprawdę chciałbym panu/pani odpowiedzieć na wszystkie pytania, jednak mam panu/pani coś bardzo ważnego do pokazania...
Sondowanie	• Co powinniśmy zrobić, aby odzyskać pana/pani zaufanie i ponownie móc stać się pana/pani dostawcą? • Czy w trakcie naszej współpracy wydarzyło się coś, co osłabiło pana/pani wiarę w nasze możliwości? • To dobra oferta dla pani/pana, prawda?
Obiekcje	• To, że jakość naszego produktu jest najwyższa nawet nie będę Panu/Pani mówił... bo najważniejsza jest jego... • Proszę mi powiedzieć na co zwraca Pan największą uwagę, a ja odpowiem Panu, które rozwiązanie będzie najwłaściwsze z ... • Dzięki temu że może łączyć się pan/pani z internetem gdziekolwiek pan/pani będzie. Zyskuje pan/pani możliwość kontroli współpracowników i ... • Doskonale to rozumiem, ale tak z ciekawości dopytam: co jest dla pana/pani ważne przy współpracy z firmą X ...? • Co mogę zrobić, aby pana/panią przekonać? • Co mogę jeszcze zrobić, aby pokazać, że to opłacalna inwestycja? • Czy zaobserwował pan/pani dość agresywne poczynania pana/pani konkurencji w ...?

Zamknięcie	• (...) więc umówmy się, że na tak atrakcyjnych warunkach przejdziemy do aktywacji. • Cieszę się, że podoba się Panu nasze rozwiązanie. W takim razie woli Pan zapłacić przelewem, czy gotówką przy odbiorze? • Proszę powiedzieć jakich informacji jeszcze Pan/Pani potrzebuje zanim przejdziemy do aktywacji proponowanego rozwiązania? • Czy jest jeszcze coś co chciałaby Pani wiedzieć zanim przejdziemy do finalizacji naszej rozmowy? • Proszę sobie teraz wyobrazić jak Pana pieniądze rozmnażają się na Pańskiej lokacie. Codziennie jest ich więcej i więcej... • Którą z możliwości pan/pani wybiera? Pozostawiam wybór w Pańskiej gestii.
------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.callcenternews.pl/scenariusz/>.

Niestety jakość świadczonych w ten sposób usług nie zawsze spełnia oczekiwania klientów. Dlatego też została stworzona europejska norma jakościowa dla *call center* nr EN 15838 [Europejska...] Zawiera ona wymagania potrzebne do skutecznego zarządzania jakością – bez względu na branżę, dla której działają, czy wielkość organizacji. Jednak niestety nie jest to norma, która jest obowiązująca dla wszystkich *call centers*, jest to natomiast zbiór reguł, z których firmy mogą korzystać, aby usprawnić swoje funkcjonowanie. Stanowi ona rodzaj wzoru, do którego *call centers* powinny dążyć w zakresie ograniczenia lub wyeliminowania:

- długiego czasu oczekiwania na rozmowę,
- bezosobowego traktowania klienta,
- odsyłania rozmówcy do kolejnych działów,
- nieuzyskiwania jasnych i wyczerpujących odpowiedzi na zadawane pytania.

Komunikacja za pomocą komputera zmieniła sposób porozumiewania się. Co prawda narzędzie to pokonuje bariery geograficzne i ograniczenia czasu w wymianie informacji, jednak medium to łamie zasady związane z normami komunikacyjnymi. Zarzuca się odbiorcę e-mailami, którymi nie jest zainteresowany lub takimi, w przypadku których zawartości informacyjnej nie towarzyszy żadna wartość. Ilość wiadomości stanowi dla klienta spore obciążenie. W dodatku efektywność informacyjna standardowego mailingu jest znikoma a wiadomości traktowane są jako spam. Zatem to klient ponosi koszty braku odpowiednich i ważnych dla niego informacji, albo mając ich zbyt wiele ponosi koszt „marnowania” uwagi na przeglądanie informacji, których nie potrzebuje [Kiesler 1986, s. 47].

Kombinacja tekstu, szybkości przesyłu, asynchroniczności przekazu, możliwości dołączania plików i szerokiego grona potencjalnych odbiorców stanowi dla firmy zachętę nie do odrzucenia, usprawiedliwieniem w jej mniemaniu jest powszechnie przecież panująca opinia [Kiesler 1986, s. 47], że informacje mają prawo być niepotrzebne, źle zinterpretowane lub zmanipulowane.

Komunikacja e-mailowa niesie ze sobą konkretne ograniczenia dla e-klienta. Nie ma on możliwości połączenia zawartości informacyjnej przekazu z tonem głosu, nie może ocenić przekazywanej wiadomości np. pod względem wiarygodności. Jeśli brakuje dynamiki osobistej wymiany informacji, rozmówcy mają większe poczucie anonimowości, przyznają mniej indywidualności drugiej osobie niż wtedy, gdy rozmawiają przez telefon lub twarzą w twarz. Odczuwają mniej empatii, poczucia winy, są również mniej podatni na obowiązujące normy społeczne. Inny problem to fakt, że wszystkie wiadomości mailowe wyglądają bardzo podobnie. Nadawcę można zidentyfikować wyłącznie po podpisie lub stylu pisania, brak wskazówki odnośnie stanowiska pracy (jeśli go nie uwzględniono w podpisie), statusu, oddziału, afiliacji, wychowania, osobowości, stylu pracy i intencji – e-klienci mają mniej informacji kontekstowych. Jest to ważne, ponieważ jeśli definicja społeczna jest słaba, ludzie czują się mniej ograniczeni konwencjami, mniej związani ze statusem, niechętni by robić dobre wrażenie, a ich zachowania stają się bardziej ekstremalne, impulsywne i egoistyczne. [Kiesler 1986, s. 48].

5. PODSUMOWANIE

Dopóki klienci nie będą rozpoznawali, że są sterowani, nie zaprotestują lub nie porzucą współpracy z firmami wyraźnie nimi manipulującymi, szansa na przeciwstawienie się temu zjawisku jest nikła. Firmy z własnej woli nie zrezygnują z korzystnego dla siebie narzucania sposobu komunikacji, który wyklucza kłopotliwe dla nich niestandardowe komunikaty, mogące w konsekwencji zużywać ich zasoby finansowe. Co więcej wygoda związana z możliwością przerzucenia na klienta części obowiązków firmy, czy też samodzielnego obsłużenia się przez klienta, obniża koszty prowadzenia działalności gospodarczej.

BIBLIOGRAFIA

- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002
Eisingerich A. B., Kretschmer T., *In E-Commerce, More Is More*, „Harvard Business Review”, Mar 01, 2008
Kempisty M., (red.), *Mały Słownik Cybernetyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973

- Kiesler S., *Thinking Ahead. The hidden messages in computer network*, „Harvard Business Review”, January-February 1986
- Pekelis W., *Maleńka Encyklopedia Wielkiej Cybernetyki*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1974
- Sieben I., De Grip A., Longen J., Sřrensen O., *Technology, selection and training in call centers*, „Industrial and Labor Relations Review”, July 2009, Vol. 62, No. 4
- Swatowska K., *Czy jakość obsługi klienta można zmierzyć?*, 7.02.2013 <http://interaktywnie.com/biznes/blog-ekspercki/blogi/czy-jakosc-obsługi-klienta-mozna-zmierzyć-23249>; <http://swatowska.pl/czy-jakosc-obsługi-klienta-mozna-zmierzyć/>; [dostęp 3.03.2013]
- Call center – standard nowoczesnej firmy* „Comarch Your Bussiness” <http://itnetwork.comarch.pl/aktualnosci/newsy/widget/news/1/call-center---standard-nowoczesnej-firmy> [dostęp 3.03.2013]
- Europejska norma jakościowa zarządzania dla call center EN 15838* http://www.masterplan.pl/download/EN15838_wpigulce_v2.pdf
- Powstał bank skryptów rozmów telesprzedażowych* 06-05-2012 <http://www.callcenternews.pl/2012/05/06/powstał-bank-skryptow-rozmow-telesprzedażowych/> [dostęp 3.03.2013]
- Ustawa z dn. 29 sierpnia 1997 r. Dz.U. Nr 140, poz. 939 z późn. zm. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:1998:351:0003:0003:EN:PDF> <http://www.callcenternews.pl/scenariusz/>

STRESZCZENIE

Opracowanie koncentruje się na zidentyfikowaniu problemu sterowania komunikacyjnymi zachowaniami e-klientów przez narzucenie kanału, sposobu a nawet scenariusza komunikacji, zanalizowanie oraz wskazanie przykładów takich praktyk. Zastosowaną metodą jest analiza krytyczna, zaś obszar, którym objęto badania to głównie Polska.

HOW THE ORGANIZATION CONTROL THE COMMUNICATION BEHAVIOR OF ITS E-CLIENTS

ABSTRACT

This paper concentrates on identifying the problem of controlling the communication behavior of e-customers by imposing the channel or even communication scenario; analyze, and display examples of such practices. The method used is critical analysis and the area where the study was conducted – mainly Poland.