

# PŁAĆ ZA EFEKT



W czasie dekoniunktury klienci są coraz bardziej zainteresowani usługami w modelu płatności za efekt. Klasyczna telesprzedaż ustępuje miejsca projektom związanym z utrzymaniem klienta czy tzw. up-sellingiem.

**K**iedy wiele lat temu pojawiły się na rynku telefoniczne centra outsourcingowe, najpopularniejszą usługą była infolinia, co powodowało, że większość biznesu była generowana w centrach z usług związanych z ruchem przychodzącym, tzw. in-bound. Dopiero później marketerzy w Polsce dostrzegli zalety sprzedaży przez telefon i takie branże, jak: finanse, telekomunikacja czy telewizje kablowe i platformy satelitarne, zaczęły coraz chętniej z niej korzystać. W wielu czołowych call center doprowadziło to do wyrównania się ruchów in-bound i out-bound, a obecnie w wielu z nich stosunek ten wynosi ok. 60 do 40 na korzyść ruchu out-bound.

**Najpierw test.** Dopiero około pięciu lat temu pojawiła się idea, aby klient płacił call center za efekt, np. za każdą podpisaną umowę ubezpieczenia, sprzedaną kartę kredytową itp., w odróżnieniu od klasycznego modelu wynagradzania za godzinę pracy telemarketera. To, że oferta pojawiła się na rynku, było zapewne związane z rosnącą konkurencją w sektorze centrów telemarketingu. Niektóre z nich chciały pozyskać klientów, proponując tę formę współpracy. Dziś, w czasie dekoniunktury, taka oferta wynagradzania za efekt przyciąga marketerów.

– W przypadku wynagradzania za efekt centrum telemarketingowe musi wziąć na siebie ryzyko za sprzedaż. Decyzja taka wymaga albo świetnej znajomości danej branży i produktu, albo przeprowadzenia akcji testowej, która określi, jakie jest zainteresowanie produktem – mówi Katarzyna Swatowska, dyr. marketingu i PR Internet Group. Dodaje, że np. należące do grupy Call Center Poland ma tak duże doświadczenie w sprzedaży produktów finansowych, iż często jest w stanie samodzielnie ocenić, jak dany produkt będzie się sprzedawał. Firma wyodrębniła nawet specjalny dział do obsługi banków i ubezpieczycieli – Finance Direct.

– To jest model, który sprawnie funkcjonuje dopiero po zweryfikowaniu przez obie współpracujące strony założeń projektu, jakości bazy danych, adekwatności produktu do grupy docelowej i spodziewanego conversion rate – uważa Joanna Rada, dyr. obszaru call center w Arvato Services Polska. Dodaje, że zarówno klient, jak i centrum powinny założyć, że podczas projektu telemarketerzy będą się uczyć produktu i jego coraz lepszej sprzedaży.

W czasie kiedy wiele rynków, w tym finansowy czy telekomunikacyjny, jest bardzo nasyconych, prosta telesprzedaż

będzie ustępować miejsca innym usługom. Dla marketerów coraz bardziej istotne stają się: utrzymanie klienta, up-selling (sprzedaż dodatkowych usług) czy cross-selling (sprzedaż produktów innej firmy). Ten obszar także coraz częściej wynagradzany jest w modelu płatności za efekt. Można go mierzyć np. liczbą przedłużonych umów operatora GSM.

Jan Załęcki, prezes Polskiego Centrum Marketingowego, zauważa, że przy tej formie rozliczeń efektem nie musi być tylko sprzedaż. – Może to być np. pozyskana lub przekazana informacja, zaktualizowana baza, pozyskanie leadu, umówione spotkanie, lojalizacja, odzyskany klient itp. Również usługi bardziej złożone, o charakterze strategicznym. Rozliczany efektem może być np. zwiększony obrót na grupie obecnych klientów, wzrost średniej wartości klienta czy uzyskanie break even pointu – mówi Jan Załęcki.

Rozliczenia za rezultat obecnie dotyczą pojedynczej kampanii, np. sprzedaży promocyjnej lokaty bankowej, ale mogą to być także projekty długofalowe. Call Center Poland obsługuje np. od kilku lat infolinię sprzedażową Polkomtela i sprzedaje za jej pośrednictwem usługi sieci Plus GSM. Takie umowy dotyczą też często np. platform cyfrowych.

**Kwestia ryzyka.** Taka metoda rozliczeń nie jest jednak pozbawiona wad z punktu widzenia centrum telemarketingowego i niektóre call center z niej nie korzystają. – Nie używamy rozliczeń w modelu za efekt, bo call center w takiej sytuacji nie ma wpływu na wiele czynników decydujących o powodzeniu projektu – mówi Jacek Barankiewicz, prezes Axel Springer Kontakt. – Chodzi m.in. o działania konkurencji czy np. pogorszenie się jakości oferowanego produktu lub usługi. Dlatego proponujemy klientom raczej model mieszany – wynagrodzenie za pracę telemarketera plus premia za wyniki.

Także Jan Załęcki zwraca uwagę na problemy związane z wynagradzaniem za efekt. – Ta forma rozliczeń ma również wady dla obu stron. Często w call center zderzamy się z brakiem informacji o branży, grupie docelowej, skuteczności danego typu promocji nowego produktu. Później zwykle trudne są do przewidzenia zachowania klientów, konkurencji, rynku – mówi szef PCM. On również namawia marketerów do modelu mieszane 50/50, w którym połowa wynagrodzenia to opłata za czas pracy telemarketera, a pozostała część jest premią za efekty.

Wzrost zainteresowania wynagradzaniem call center za efekt to niejedyny rezultat spowolnienia gospodarczego. Można spodziewać się, że w ogóle outsourcing procesu sprzedaży będzie coraz bardziej popularny. Mimo ogromnego wzrostu liczby zewnętrznych call center wielu marketerów (firmy te można już liczyć w dziesiątkach) wciąż utrzymuje własne centra. Call Center Poland szacuje, że telemarketingowy outsourcing to tylko ok. 20 proc. całego rynku. Jest więc spory potencjał wzrostu.

– Utrzymanie własnego centrum zawsze generuje pewne stałe koszty, natomiast outsourcing pozwala regulować te koszty w zależności od przychodów czy sytuacji rynkowej – uważa Katarzyna Swatowska. Jej zdaniem właśnie teraz, w trudniejszych czasach,

## Outsourcing działa

Przykładem projektu outsourcingowego w modelu „płać za efekt” była sprzedaż usług telekomunikacyjnych Plusa, którą zrealizowało Call Center Poland. Polkomtel w tym projekcie płacił jedynie prowizję za każdego pozyskanego abonenta.

### Cel

Obniżenie kosztów prowadzenia telemarketingu Plusa i realizacja planu sprzedażowego. Dodatkowo projekt miał zapewnić abonentom m.in. dostęp do informacji o aktualnych promocjach i budować wizerunek marki poprzez zapewnienie wysokiej jakości usług. Grupą docelową byli zarówno klienci sieci, jak i nowe osoby zainteresowane jej usługami.

### Realizacja

Zadaniem Call Center Poland była obsługa infolinii sprzedażowej usług Plusa. Proces ten składał się z następujących etapów:

- potencjalni klienci dzwonią na specjalny numer, gdzie mogą zamówić usługi sieci,
- konsultanci telefoniczni udzielają informacji o usługach, badają potrzeby klienta, zachęcają do zakupu interesującej go usługi podczas rozmowy telefonicznej,
- w przypadku zamówienia przez telefon konsultant informuje o potrzebnych do aktywacji telefonu dokumentach, rejestruje zamówienie w bazie danych i wysyła towar za pośrednictwem kuriera,
- klient przesyła dokumenty wymagane do zakupu usługi dogodnym dla siebie kanałem (faksem, pocztą lub e-mailem),
- konsultant weryfikuje dane klienta w celu wyeliminowania nadużyć,
- konsultant kontaktuje się z klientem, aby ustalić dogodny termin doręczenia przesyłki,
- dostarczenie towaru odbywa się poprzez kuriera, który ma obowiązek wydać przesyłkę osobie upoważnionej oraz zebrać podpisy na umowie i dokumentach,
- aktywacja usług Plusa dokonywana jest na podstawie podpisanych przez klienta dokumentów dostarczonych przez firmę kurierską do zleceniobiorcy,
- reklamacje związane z nieterminowym doręczeniem zamówionego przez klienta towaru rozpatrywane są na bieżąco, w każdej chwili istnieje możliwość śledzenia przesyłki,
- Plus otrzymuje nowego abonenta (podpisana umowa o świadczenie usług).

### Efekty

Polkomtel obniżył koszty sprzedaży poprzez infolinię. 10,5 proc. rozmów kończyło się sprzedażą. Zakładany plan sprzedaży klienta został przekroczony o ponad 42 proc.

kiedy poziom kosztów musi być ściśle kontrolowany, marketerzy dostrzegą zalety outsourcingu.

Usługi związane z telemarketingiem to dopiero początek trendu outsourcingowego. Niektórzy gracze z tego rynku myślą o wejściu w szeroki segment usług określanych jako business process outsourcing (BPO). Już teraz call center, prowadząc w imieniu klienta np. sprzedaż, muszą zapewnić archiwizację umów, nagrywanie zgód na przetwarzanie danych osobowych. Firmy takie jak Arvato oferują także logistykę związaną np.

z wysyłką produktów, a np. Call Center Poland, sprzedając jedną z kart kredytowych, utworzył sieć akwizytorów działających na zasadach door to door.

– Jeżeli spowolnienie gospodarcze spowoduje w firmach jeszcze większy nacisk na kontrolę i obniżanie kosztów oraz obejmie branżę do tej pory bardzo rentowne, takie jak finansowa czy telekomunikacyjna, kryzys powinien wygenerować dla firm outsourcingowych nowe szanse biznesowe – uważa Joanna Rada z Arvato. Dodaje, że firma outsourcingowa musi udowodnić, iż odda-

ne pod jej opiekę procesy będą nie tylko tańsze, lecz także bardziej efektywne.

Spowolnienie gospodarcze zapewne będzie dobrym czasem dla outsourcingu, w tym dla usług telemarketingowych. Trzeba jednak mieć na uwadze to, że na rynku robi się coraz ciałniej. W Polsce pojawiło się wiele małych centrów telemarketingowych liczących po kilkadziesiąt czy nawet kilkanaście stanowisk. Z wielkimi konkurują one przede wszystkim ceną. Atutem dużych firm może być jednak kompleksowość ofert.

TW