

## Telefoniczna rozmowa handlowa

### 1. MARKETING W SŁUŻBIE KLIENTA

Współczesny marketing zwany bezpośrednim lub dynamicznym, zorientowany na klienta, podporządkowany jest tak zwanej zasadzie 4c, która określa wzajemną relację pomiędzy firmą i jej klientem. Zgodnie z tą zasadą klient zainteresuje się produktem lub usługą tylko wówczas, gdy będą miały one dla niego jakąś wartość (*customer value*). Także koszt nabycia usługi lub produktu powinien być zgodny z jego oczekiwaniami i możliwościami finansowymi (*cost*), przy czym to handlowcy winni poszukiwać właściwych i skutecznych sposobów na dotarcie do konsumentów (*convenience*) oraz prowadzić ożywione z nimi kontakty (*communication*) [Ławicki 2003: 16].

Firmy w obliczu konkurencji i zaciętej walki o klientów prześcigają się w różnych, często innowacyjnych, sposobach dotarcia do nich. Coraz powszechniej stosuje się narzędzia marketingu interaktywnego, który pozwala na prowadzenie dialogu pomiędzy firmą a klientem, wykorzystując m.in. Internet (np. strony www, banery, pop-upy, mailing, e-booki, a nawet blogi) czy telefonię komórkową (np. smsy, mmsy) [zob. Chodyńska-Kukułka 2006]. W tym celu tworzy się również na całym świecie centra telefonicznej obsługi, zwane **call center**, których głównym zadaniem jest kontaktowanie się firmy z klientami właśnie za pośrednictwem telefonu.

Pierwsze call center na świecie powstało w 1972 r. w Stanach Zjednoczonych, kiedy Continental Airlines poprosiły firmę Rokwell Collins o zautomatyzowanie ich centrum telefonicznego, aby mogli się komunikować z klientami [Bartczak 2005]. Tradycyjne funkcje systemu call center mogą obejmować na przykład: dystrybucję zamówień, ofertę informacyjną, ofertę biur rezerwacji lotniczej i kolejowej, usługi sektora finansowego (w tym bankowości) oraz ubezpieczeniowego, bieżącą obsługę klientów, bezpośredni marketing i promocję sprzedaży oraz badanie rynku i opinii publicznej [Urbanek 2001]<sup>1</sup>. Stworzenie takiego systemu telefonicznej obsługi klienta jest jednym z najtańszych i najszybszych sposobów kontaktowania się z konsumentami oraz podtrzymywania z nimi relacji. Ponadto firma nie musi martwić się o jak najlepszą, dogodną dla klientów lokalizację swojej siedziby, a usługi są dostępne z dowolnego miejsca na świecie 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu.

Z raportu *Global Consumer Survey* opublikowanego pod koniec 2007 r. przez firmę Genesys wynika, że aż 74% konsumentów<sup>2</sup> chciałoby kontaktować się ze swoją firmą za pośrednictwem telefonu, znacznie więcej konsumentów (86%) wolałoby jednak kontakt z

<sup>1</sup> W polskiej terminologii marketingowej pojawiają się trzy nazwy na określenie zjawiska, którym zajmujemy się w niniejszej publikacji, tj.: **call center**, **telemarketing** oraz **infolinia**. Nazwa call center odnosi się zarówno do miejsca, w którym prowadzi się telemarketing, jak i samej usługi; telemarketing natomiast jest „takim sposobem kontaktu z klientem, w którym telefon odgrywa pierwszorzędą rolę”, z kolei infolinia jest jednym z rodzajów telemarketingu, w którym rozmowa jest inicjowana przez klienta [Kostecki 2007: 14–18].

<sup>2</sup> Raport opracowano na podstawie rozmów przeprowadzonych wśród 4200 konsumentów z Azji, Pacyfiku, Europy i Stanów Zjednoczonych w wieku powyżej 18 lat.

pośrednictwem poczty elektronicznej [2007: 5]. Kontakt telefoniczny, zwłaszcza w Polsce, pozostaje nadal popularnym sposobem komunikowania się, choć jak wynika z raportu, wzrasta liczba klientów preferujących mniej zindywidualizowany kontakt, jakim jest e-mail. Warto w tym miejscu podkreślić, że skuteczność przekazywania szczegółowych wiadomości przez telefon jest najniższa w porównaniu z innymi kanałami porozumiewania się, np. bezpośrednią rozmową, e-mailem, wiadomością przekazaną na piśmie [Adler, Rosenfeld, Proctor II 2007: 14]. Popularność telefonu jako medium, za pomocą którego można kontaktować się z firmą, można tłumaczyć m.in. natychmiastowością kontaktu i uzyskaniem potrzebnych informacji wtedy, kiedy jest to konieczne (dzwoniąc z telefonu komórkowego).

Ostatnio coraz częściej powstają wielokanałowe call center (zwane contact center), które dodatkowo umożliwiają kontakt z klientem za pośrednictwem e-maili, smsów, czatów itd. [Urbanek 2001]. Również w Polsce ze względu na szybki i łatwy kontakt klienta z firmą call center stały się bardzo popularne. Znaczny przyrost tego typu ośrodków w kraju odnotowano w latach 1996–2003 [Piskurek i Shire 2005: 8; por. Kostecki 2008], przy czym ich rozwojowi sprzyjał coraz łatwiejszy dostęp do telefonu stacjonarnego i upowszechnianie się telefonów komórkowych.

## 2. „JESTEŚMY DO PAŃSTWA DYSPOZYCJI”, CZYLI KORZYŚCI PŁYNĄCE Z KONTAKTU Z CALL CENTER

Aby lepiej zrozumieć mechanizm działania call center, warto przyjrzeć się fragmentom tekstów reklamujących biura obsługi klienta (działające w tym systemie), zamieszczonym na stronach internetowych wybranych firm, np.:

- [1] „Operator mLinii to kompetentny i pomocny przedstawiciel mBanku, który odpowie na wszystkie Twoje pytania i rozwieje wątpliwości związane z korzystaniem z naszych usług”.  
(www.mbank.pl)
- [2] „Jeśli masz jakieś uwagi lub pytania, zapraszamy do naszego Biura Obsługi Klienta. Profesjonalni konsultanci z pewnością odpowiedzą na wszelkie pytania i wyjaśnią wątpliwości”.  
(www.digest.com)
- [3] „Nasi konsultanci są do Twojej dyspozycji codziennie w godz. 7.00–23.00 pod numerami: XXX”.  
(www.aster.pl)
- [4] „Lubisz wygodę i cenisz fachową obsługę? Teraz możesz załatwić wszystkie sprawy związane z energią elektryczną, nie wychodząc z domu, dzięki Centrum Kontakt z Klientem”.  
(www.rwestoen.pl)
- [5] „W każdej sytuacji możesz skorzystać z infolinii Grupy PZU dostępnej 24 h na dobę pod numerem 0801 102 102 (...). Zachęcamy! (...). Nasi konsultanci z przyjemnością odpowiedzą na wszelkie pytania”.  
(www.pzu.pl)

Teksty reklamujące biura obsługi klienta to komunikaty perswazyjne, zwykle formułowane bezpośrednio do klienta w 2 os. lp. (ty). W tekstach podkreśla się przede wszystkim korzyści, jakie klient może odnieść z telefonicznego kontaktu z firmą. Dzięki telefonicznej rozmowie zyskuje on:

\* **czas, wygodę i komfort**, por.: *możesz załatwić wszystkie sprawy związane z energią elektryczną, nie wychodząc z domu; możesz skorzystać z infolinii Grupy PZU dostępnej 24 h na dobę;*

\* **kompetentną i profesjonalną obsługę**, por.: *Operator mLinii to kompetentny i pomocny przedstawiciel mBanku, który odpowie na wszystkie Twoje pytania i rozwieje wątpliwości związane z korzystaniem z naszych usług; Profesjonalni konsultanci z pewnością odpowiedzą na wszelkie pytania i wyjaśnią wątpliwości; Nasi konsultanci z przyjemnością odpowiedzą na wszelkie pytania;*

\* **możliwość uzyskania pomocy w każdej sytuacji**, por.: *nasi konsultanci są do Twojej dyspozycji; w każdej sytuacji możesz kontaktować się z infolinią.*

Poza stworzeniem możliwości zadawania pytań i dzielenia się wątpliwościami zachęca się także klienta do przekazywania konsultantom uwag dotyczących produktów bądź usług. Traktuje się go więc podmiotowo, podkreślając jego pozycję i dbając o jego potrzeby — wszystko po to, aby poczuł się ważny dla firmy. Zdaniem Jacqueline Dunckel i Briana Taylora, autorów książki *Profesjonalny system obsługi klienta. Strategie wiodące do sukcesu*, ważną rzeczą w relacji z klientami jest podtrzymywanie ich zainteresowania firmą. „Zrobisz to — twierdzą Dunckel i Taylor — utwierdzając klientów w przekonaniu, że o nich dbasz. Musisz pokazać, że materialne korzyści, jakie dzięki tobie odnoszą, są niebagatelne, ale jednocześnie musisz oddziaływać na ich zmysły i psychikę, by utwierdzić ich w przekonaniu, że stanowią ważną i cenną część twojego biznesu” [1996: 16]. Kontakt za pośrednictwem telefonu tę funkcję dobrze spełnia.

### 3. WYZNACZNIKI TELEFONICZNEJ ROZMOWY HANDLOWEJ

Konsultant odbierający telefon jest często pierwszą osobą reprezentującą firmę, z którą styka się klient. Trzeba podkreślić, że nie jest on osobą de facto związaną z firmą, lecz jedynie przez nią wynajętą. Od tego, w jaki sposób będzie przebiegała rozmowa<sup>3</sup>, zależy w dużej mierze zadowolenie bądź niezadowolenie klienta, które w konsekwencji może mieć przełożenie na jego lojalność względem firmy. Lojalni klienci, co podkreślają Neville Lake oraz Kristin Hickley [2005: 12]:

- \* rozgłaszają przychylne opinie na temat firmy, co może przyczyniać się do wzrostu liczby nowych klientów;
- \* są tańsi w obsłudze (nie ponosi się olbrzymich kosztów na reklamę, której zadaniem jest pozyskiwanie nowych klientów);
- \* wydają więcej pieniędzy;
- \* stale wracają.

<sup>3</sup> Na polskim rynku wydawniczym znajduje się wiele publikacji o charakterze poradnikowym poświęconych efektywnemu wykorzystaniu telefonu w kontakcie z klientem, np.: Skraskowski D., 2007, *Hipnotyczny telemarketing: jak prowadzić skuteczne rozmowy telefoniczne w biznesie, aby zwiększyć zyski?*, Gliwice; Kostecki M. J., 2006, *Telefoniczna rozmowa handlowa*, Warszawa; Kostecki M. J., 2007, *Poradnik telemarketera, czyli jak rozmawiać z klientem przez telefon*, Warszawa; Fink K., 2005, *Telefoniczne umawianie spotkań, telemarketing: pozyskiwanie nowych klientów przez telefon*, Pruszków; Honey P., 1994, *Obsługa klienta przez telefon*, Warszawa; Bird P., 1998, *Poskromić telefon, czyli jak efektywnie wykorzystać telefon*, Warszawa; Morey D., 2001, *Sztuka rozmowy przez telefon*, Warszawa; Forsyth P., 1998, *Umiejętność rozmawiania przez telefon*, Warszawa.

Rozmowa telefoniczna znacznie różni się od rozmowy twarzą w twarz. Najważniejszą rolę odgrywa w niej **komunikacja werbalna** (dobór właściwego słownictwa, etykieta językowa) oraz niektóre elementy komunikacji niewerbalnej, przy czym sfera niewerbalna ograniczona jest tylko do elementów **parajęzykowych** (np. intonacja, siła głosu, rytm, barwa głosu, tempo mówienia, dykcja, a także pomruki, westchnienia, płacz, śmiech, tzw. jęki namysłu: „yyy”, „aaa”). Brak pozostałych elementów komunikacji niewerbalnej, odgrywających dużą rolę w trakcie rozmowy *face to face*, jak np. wygląd uczestników rozmowy, gestykulacja, mimika twarzy, dystans przestrzenny, może prowadzić do zakłóceń w komunikacji, wynikających m.in. z niewłaściwej interpretacji wypowiedzi [por. Kossowska 1996: 182–183; Ławicki 2003: 46]. W związku z tym procesy uwagi uczestników aktu komunikacji wymagają w rozmowie telefonicznej większego wysiłku, a co za tym idzie, kluczową rolę odgrywa **umiejętność słuchania**, jak bowiem zauważa Marian Kostecki: „[słuchanie] jest dla telesprzedawcy o tyle ważne, że w czasie rozmowy telefonicznej telesprzedawca jest ślepcem. Musi «widzieć uszami»” [2007: 22].

Czynnikami organizującymi każdą rozmowę (w tym również rozmowę telefoniczną) wyróżnionymi przez Juranda Banacha [1978: 48–49] są: sytuacja komunikacyjna (prywatna lub publiczna, formalna lub nieformalna, interpersonalna lub grupowa, bezpośrednia lub pośrednia), cel aktu komunikacji, miejsce, czas oraz tzw. „konstelacja ról”, czyli opis wszystkich możliwych ról poszczególnych uczestników komunikacji [por. Grabias 1994: 268–313]. Powyższe składniki mają znaczący wpływ na zachowanie się wszystkich uczestników aktu komunikacji oraz na jego organizację także podczas telefonicznej rozmowy handlowej.

W telefonicznej rozmowie handlowej **role społeczne są z góry ustalone**: rolę usługodawcy (konsultanta) jest spełnianie oczekiwań konsumenta związanych z określonym produktem lub usługą. Jak piszą w poradniku dla menedżerów Karen Leland i Keith Bailey: „Twoja praca jako usługodawcy polega na tym, aby klient czuł się dowartościowany i ważny oraz aby rozwiązywać jego problemy” [1999: 91]. Każda osoba pracująca w firmie usługowej lub handlowej powinna więc przyjmować wobec klienta postawę służebną, nacechowaną uprzejmością, cierpliwością, wyrozumiałością oraz chęcią pomagania klientowi [Marcjanik 2006: 244; por.: Horowitz 2006; Lake i Hickley 2005; Dunckel i Taylor 1996: 43–59]. W rzeczywistych kontaktach handlowych bywa jednak inaczej. Zdaniem Aloszy Awdiejewa i Zbigniewa Nęckiego niektóre pozycje społeczne dają prawo do kontroli (np. lekarz, przełożony, nauczyciel, rodzic), inne z kolei wyznaczają rolę bycia kontrolowanym (np. pacjent, pracownik, uczeń, dziecko); istnieją ponadto relacje niedookreślone z punktu widzenia kontroli (np. kobieta–mężczyzna, układy sąsiedzkie, układy wewnątrzrodzinne). W relacji usługodawca–usługobiorca kontrolę nad sytuacją (z powodu służebnego charakteru relacji) powinien posiadać ten drugi. Często zdarza się jednak, że rzeczywistą kontrolę nad sytuacją ma usługodawca<sup>4</sup>, ponieważ to on określa warunki realizacji usługi [Nęcki 2000: 107]. Taka sytuacja może być przyczyną niezadowolenia klienta, który jest często przekonany o swojej uprzywilejowanej pozycji (por. popularne powiedzenie: „Klient nasz pan”).

Telefoniczna rozmowa handlowa ze względu na rodzaj interakcji społecznej (sytuację mówienia, cel, rodzaj kontaktu, role społeczne z uwzględnieniem asymetrii wzajemnej kontroli itp.) sytuuje się wśród **rozmów oficjalnych**. Aleksy Awdiejew, Janina Labocha oraz Krystyna Rudek zaliczają rozmowę w sklepie (a więc handlową) do **rozmów oficjalnych neutralnych**, ponieważ uczestnicy relacji nie wiedzą nic o sobie, pozostają dla siebie anonimowi [1980: 185]. Zgodnie z grzecznością językową rozmowy oficjalne neutralne powinny być prowadzone według zasad zarezerwowanych dla tego typu sytuacji, tj.: należy używać

<sup>4</sup> Por. artykuły w niniejszym tomie, analizujące relację pomiędzy konsultantem a klientem.

właściwych zwrotów powitalnych i pożegnalnych, odpowiednich zwrotów adresatywnych, słownictwa neutralnego i nienacechowanego emocjonalnie<sup>5</sup>. Wszelkie zachowania etykiety językowej podporządkowane są społecznie aprobowanym normom grzeczności: okazywania szacunku partnerowi dialogu oraz przejawieniem zainteresowania sprawami ważnymi dla partnera [Marcjanik 2006: 281]. Tego typu zachowania wpisują się również w zaproponowane przez Goefreya Leecha zasady interpersonalne, jakie powinny towarzyszyć uczestnikom poprawnie przebiegającego aktu komunikacji [zob. Nęcki 2000: 130].

To, co odróżnia telefoniczne rozmowy handlowe od innych rozmów prowadzonych przez telefon, to posługiwanie się przez konsultantów tak zwanym **skrypsem rozmowy** (scenariuszem, schematem). Zwykle wyróżnia się trzy rodzaje skryptów [Kostecki 2007: 90–103]:

a) **verbatim** (słowo w słowo) — dokładny zapis tego, co konsultant ma powiedzieć, często wykorzystywany przy sprzedaży przez telefon oraz w prowadzeniu badań rynkowych, zawiera 350–500 słów, umożliwia prowadzenie rozmowy w **stylu kontrolowanym**;

b) **przewodnik** (*guided*) — umożliwia konsultantowi dostosowanie wypowiedzi do przebiegu rozmowy. Zwykle zawiera trzy pytania otwarte badające potrzeby klienta oraz 500–750 słów, umożliwia prowadzenie rozmowy w **stylu konwersacyjnym**;

c) **plan rozmowy** (*outline*) — punkty rozmowy, które powinny zostać uwzględnione przez konsultanta. Zawiera przykładowe pytania, reakcje na obiekcje klienta, słowa i sformułowania, które muszą zostać użyte w rozmowie. Umożliwia prowadzenie rozmowy, mającej charakter bardziej naturalny niż w pozostałych skryptach, w **stylu budującym długotrwały kontakt**.

Osoby prowadzące szkolenia z zakresu komunikacji interpersonalnej przestrzegają jednak konsultantów przed zbyt dosłownym posługiwaniem się skrypsem, co może być przyczyną bezosobowej, sztywnej rozmowy [Kostecki 2007: 104–105]. Skrypt użyty w rozmowie wpływa znacząco na jej przebieg oraz determinuje często środki językowe, konstrukcje składniowe oraz akty mowy<sup>6</sup>. Wpływ na przebieg rozmowy ma również ich nagrywanie (o czym informuje się klienta przed nawiązaniem połączenia z konsultantem), co w telemarketingu jest częstym elementem oceny pracowników i podnoszenia jakości świadczonych usług.

Ze względu na osobę inicjującą połączenie, telefoniczne rozmowy handlowe można podzielić na: **wychodzące (aktywne)** i **przychodzące (reaktywne)**. W przypadku rozmów wychodzących to konsultant inicjuje połączenie telefoniczne, a tym samym wybiera rozmówcę — w tej sytuacji może potencjalnie sprawować kontrolę nad swoim rozmówcą. Z kolei w rozmowach przychodzących to klient dzwoni do firmy, a rolą konsultanta jest udzielić mu potrzebnych informacji [Kostecki 2007: 16]. Oba typy rozmów są prowadzone według określonego skryptu.

## PODSUMOWANIE

Telefoniczna rozmowa handlowa znacznie różni się od takiej samej rozmowy odbytej twarzą w twarz. Zasadniczą rolę odgrywa w niej komunikacja werbalna oraz parajęzykowa (ton głosu, tempo mówienia, intonacja itp.). Jak słusznie podkreślają psycholodzy, „w sytuacji, kiedy słuchający ma określić nastawienie mówiącego, w większym stopniu kieruje się

<sup>5</sup> Współcześnie w relacji usługodawca–usługobiorca dochodzi coraz częściej do skracania dystansu, głównie w związku ze zmianami społeczno–kulturowymi i szkoleniem pracowników w oparciu o zachodnie (zwykle amerykańskie) zwyczaje językowe. Redukcja dystansu powoduje zmiany w sposobie prowadzenia rozmowy — por. [Ptaszek 2008].

<sup>6</sup> Na przykład skrypt rozmowy wychodzącej z niezadowolonym klientem przewiduje następujące etapy: 1. otwarcie, 2. referencje, 3. pytanie o czas, 4. wyjaśnienie celu dzwonięcia, 5. sondowanie, 6. pozytywne podsumowanie, 7. eliminowanie obiekcji, 8. prezentacja, 9. zamknięcie, 10. zakończenie rozmowy [Kostecki 2007: 98–99].

tym, co przekazuje parajęzyk niż treścią słów” [Adler, Rosenfeld, Proctor II 2007, s. 160]. Dodatkowo komunikację za pośrednictwem telefonu cechuje umiarkowany stopień kontroli nad uwagą odbierającego wiadomość, w związku z czym słuchanie odgrywa tutaj kluczową rolę w skutecznym porozumiewaniu się konsultanta z klientem.

Ze względu na sytuację komunikacyjną, którą określają m.in. czynniki socjologiczne (np. ranga ról społecznych) czy psychologiczne (stopień zażyłości), telefoniczna rozmowa handlowa bliższa jest rozmowom oficjalnym, choć w trakcie rozmów często zdarza się, że oficjalność kontaktu bywa neutralizowana przez jedną ze stron (częściej klienta) i wówczas sytuacja staje się półoficjalna lub nawet nieoficjalna<sup>7</sup>. Warto przy tym zauważyć, iż skrócenie dystansu zainicjowane przez konsultanta służy realizacji funkcji perswazyjnej, polegającej na zakupie produktu lub usługi [por. Cialdini 2004].

Telefoniczna rozmowa handlowa (bez względu, czy przychodząca czy wychodząca) prowadzona jest według określonego scenariusza, zwanego skryptem rozmowy. Dobry skrypt powinien umożliwiać jej przebieg w zależności od tematu, celu, profilu rozmówcy oraz profilu konsultanta. Rozmowa poprowadzona nieumiejętnie według określonego skryptu sprawia wrażenie sztucznej.

#### BIBLIOGRAFIA

- Adler R. B., Rosenfeld L. B., Proctor II R. F., 2007, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Poznań.
- Awdziejew A., Labocha J., Rudek K., 1980, *O typologii tekstów języka mówionego*, „Polonica” VI.
- Banach J., 1978, *Sytuacja komunikacyjna rozmowy. Aspekty metodologiczne* [w:] Skubalanka T. (red.), *Studia nad składnią polszczyzny mówionej*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk.
- Bartczak I., 2005, *Można mieć więcej z Call Center*, „CIO — Magazyn Dyrektorów IT — Magazyn Finansistów”, nr 10, <http://cio.cxo.pl/artykuly/49464.html> (dostęp: 28 marca 2007).
- Chodyńska–Kukułka A., 2006, *Współczesne, innowacyjne narzędzia komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistycznej”, nr 1, Sosnowiec.
- Cialdini R. B., 2004, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk.
- Dunckel J., Taylor B., 1996, *Profesjonalny system obsługi klienta. Strategie wiodące do sukcesu*, Lublin.
- Genesys Global Consumer Survey 2007*, Daly City: Genesys Telecommunications Laboratories.
- Grabias S., 1994, *Język w zachowaniach społecznych*, Lublin.
- Horovitz J., 2006, *Strategia obsługi klienta*, Warszawa.
- Kossowska M., 1996, *Jak rozmawiać przez telefon* [w:] Sedlak K. (red.), *Aby osiągnąć cel, czyli jak pisać listy, jak układać ogłoszenia i reklamy, jak prowadzić zebrania i prezentacje, jak przygotowywać raporty, jak rozmawiać przez telefon*, Kraków.
- Kostecki M. J., 2007, *Poradnik telemarketera, czyli jak rozmawiać z klientem przez telefon*, Warszawa.

---

<sup>7</sup> Jedną z konsultantek infolinii w taki sposób wypowiada się na temat relacji z klientami: „Bo najważniejsze to zaprzyjaźnić się z klientem. Trzeba spytać panią Bogusię, jak jej wyszły należniczki, czasem muszę poczekać, aż rolnik wydoi krowę. Uwodzimy. Dobrze, jak ktoś w ogóle chce z nami rozmawiać, nieważne, że o prosiakach czy o problemach zołądkowych. To znak, że jest szansa coś sprzedać” [A. Lewińska, E. Iwanciw, 2008, *Zadzwoni, to ukoimy*, „Duży format”, nr 37; dodatek do „Gazety Wyborczej”].



- Kostecki M. J., 2008, *Tempo wzrostu Call Centers w Polsce*, [www.masterplan.pl/publikacje](http://www.masterplan.pl/publikacje) (dostęp: 20 sierpnia 2008).
- Lake N., Hickley K., 2005, *Podręcznik obsługi klienta*, Gliwice.
- Ławicki J. S., 2003, *Partnering. Nowa jakość w kontaktach z klientami*, Szczecin.
- Marcjanik M., 2006, *ABC grzeczności językowej* [w:] Bańko M. (red.), *Polszczyzna na co dzień*, Warszawa.
- Nęcki Z., 2000, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków.
- Piskurek E., Shire K. A., 2005, *Call Center w Polsce. The Global Call Center Industry Project — Raport z badań*, Duisburg.
- Ptaszek G., 2008, „Klient nasz pan” — językowe wykładniki wyrażania grzeczności i uprzejmości w rozmowie telefonicznej konsultantów Call Center z klientami [w:] Podracki J., Wolańska E. (red.), *Język w mediach elektronicznych*, Warszawa.
- Urbanek A., 2001, *Call Center czy Contact Center?* [w:] [www.networld.pl/artykuly/artykul.asp?id=9321&w=1](http://www.networld.pl/artykuly/artykul.asp?id=9321&w=1) (dostęp: 28 marca 2007).