



Raport Customer Service Excellence 2021

Badanie Działów Obsługi Klienta w Polsce

Spis treści



01	Informacje o badaniu Customer Service Excellence 2021.....	str. 3
02	Perspektywa klienta , czyli jakimi kanałami i w jakich sprawach klient może się z nami skontaktować.....	str. 7
03	Perspektywa agenta , czyli jak rozwiązujemy sprawy klientów.....	str. 10
04	Perspektywa menedżera: CX czy KPI , czyli jak mierzymy efektywność.....	str. 15
05	Perspektywa zarządu , czyli jakie mamy priorytety.....	str. 18
06	Perspektywa COVID-19 : wpływ pandemii na działanie działów obsługi klienta.....	str. 22

01

**Informacje o badaniu
Customer Service
Excellence 2021**



Wstęp

Gdy w czerwcu 2020 roku trafił w moje ręce raport **Deloitte Digital CX Drivers**, zobaczyłem obraz, który potwierdzał moją intuicję i doświadczenia dotyczące obsługi klienta. Obraz ten wynikał wprost z odpowiedzi klientów, korzystających z produktów i usług różnych branż.

Obsługa jest tym etapem w cyklu życia klienta, który ma największy wpływ na to jak klienci oceniają markę, a w rezultacie, czy wciąż będą korzystać z naszych produktów i usług. Niestety we wszystkich branżach jest to etap najslabiej oceniany.

Firmy wciąż postrzegają obsługę klienta jako koszt, który trzeba optymalizować, przez co inwestycje w nowoczesne technologie, które mogą w widoczny sposób wpłynąć na zadowolenie klientów z obsługi, są trudniejsze niż w tych obszarach działania przedsiębiorstwa, które mają bezpośredni wpływ na sprzedaż.

Skoro moment, kiedy klient zgłasza się do firmy z problemem, jest nacechowany wysokim zaangażowaniem emocjonalnym to łatwo wyciągnąć wniosek, że właśnie na tym etapie jesteśmy skazani na gorsze oceny satysfakcji. Jest to jednak wniosek błędny, a dobra obsługa może przekształcić osobę niezadowoloną w najbardziej lojalnego i promującego markę klienta.

Jak wskazuje raport CX Drivers, tym, co decyduje o dobrym doświadczeniu klienta w momencie kontaktu z obsługą, jest przede wszystkim skuteczne rozwiązanie problemu. W badaniu Customer Service Excellence skupiamy się na odnalezieniu punktów w działaniu obsługi klienta, które mają największy wpływ na tworzenie pozytywnych doświadczeń i zwiększanie satysfakcji.

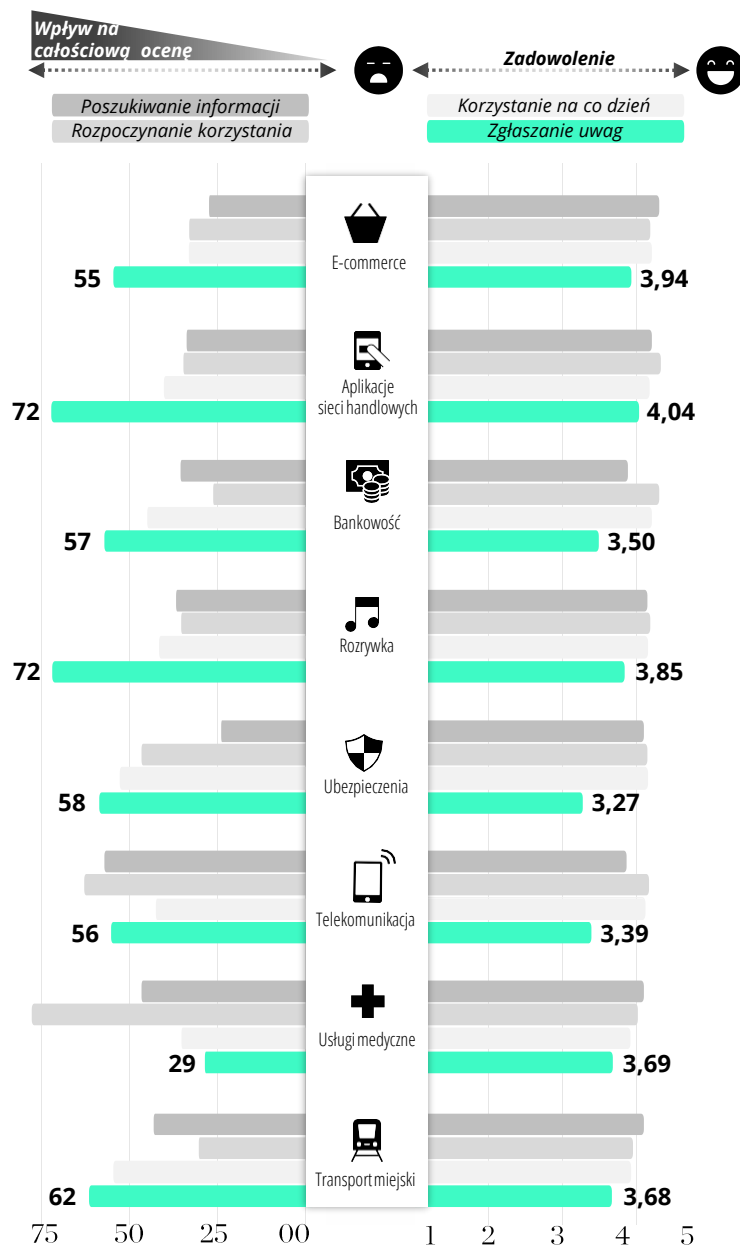
Zapraszam do lektury!



Aleksander Pruziński

DYREKTOR
Head of Customer Service Excellence
Deloitte Digital

OCENA POSZCZEGÓLNYCH ETAPÓW ŚCIEŻKI KLIENTA I JEJ WPŁYW NA CAŁOŚCIOWĄ OCENĘ SATYSFAKCJI



Źródło: Raport CX Drivers

Metodyka badania


Niniejszy raport oparty jest na wynikach badania liderów Działów Obsługi Klienta.

Celem przeprowadzonego przez nas badania było:


01. Poznanie całościowego obrazu obsługi klienta w Polsce
02. Zmierzenie wpływu działań i rozwiązań w obsłudze na satysfakcję klienta
03. Wyszczególnienie trendów oraz kierunków rozwoju w przyszłości
04. Odkrycie wpływu, jaki miała pandemia na funkcjonowanie Działów Obsługi Klienta

Badaniem objęci zostali liderzy Działu Obsługi Klienta, niezależnie od wielkości firmy.

W badaniu wyszczególniliśmy poniższe obszary tematyczne:

 Informacje o Dziale Obsługi Klienta

 Narzędzia, technologie i kanały

 Informacje zwrotne od klientów i ocena

 Plany, organizacja i COVID

Jakość działań Działów Obsługi Klienta sprawdziliśmy, wykorzystując do tego **ocenę satysfakcji klienta**, którą potraktowaliśmy jako **główny miernik**, przez pryzmat którego analizowaliśmy inne odpowiedzi.

Respondenci ocenili ogólny poziom satysfakcji klientów z pracy Działu Obsługi Klienta w skali od 1 do 5, co pozwoliło nam na porównanie odpowiedzi udzielonych na inne pytania z oceną satysfakcji klienta. Należy zaznaczyć, że wskaźnik ten jest **oceną satysfakcji** podaną przez respondentów badania, co oczywiście powoduje, że powinniśmy patrzeć na wyniki z pewną rezerwą. Niemniej jednak uważamy, że wnioski wypływające z zestawienia wyników oceny satysfakcji z innymi odpowiedziami, a w szczególności **widoczne różnice w ocenie satysfakcji** w zależności od odpowiedzi na inne pytania zadane w badaniu, będą użyteczne dla czytelników tego raportu.



Ważnym wskaźnikiem w kontekście tego podejścia jest średnia ocena satysfakcji klienta, która w całym badaniu wyniosła

3,83

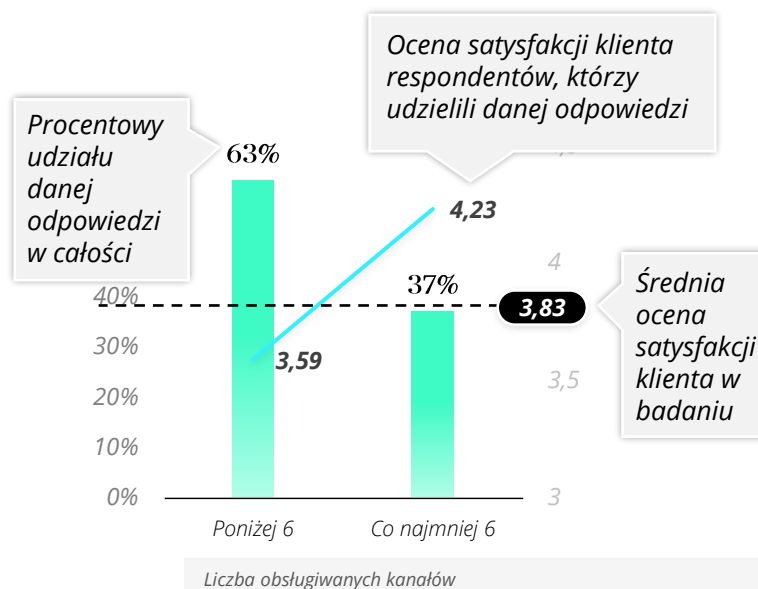
w pięciostopniowej skali.

Badanie przeprowadzone zostało metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview), na ogólnopolską skalę w dniach 30.11.2020 – 18.01.2021. Liczba badanych wyniosła 112. Badanie zrealizowane zostało przez zespół Deloitte Digital.



JAK CZYTAĆ WYKRESY

Średnie zadowolenie z działania DOK w zależności od obsługiwanej liczby kanałów



Powyższy wykres można odczytać w następujący sposób:

63%

Działów Obsługi Klienta obsługuje **poniżej 6 kanałów**, a średnia ocena satysfakcji klientów w ich wypadku to:

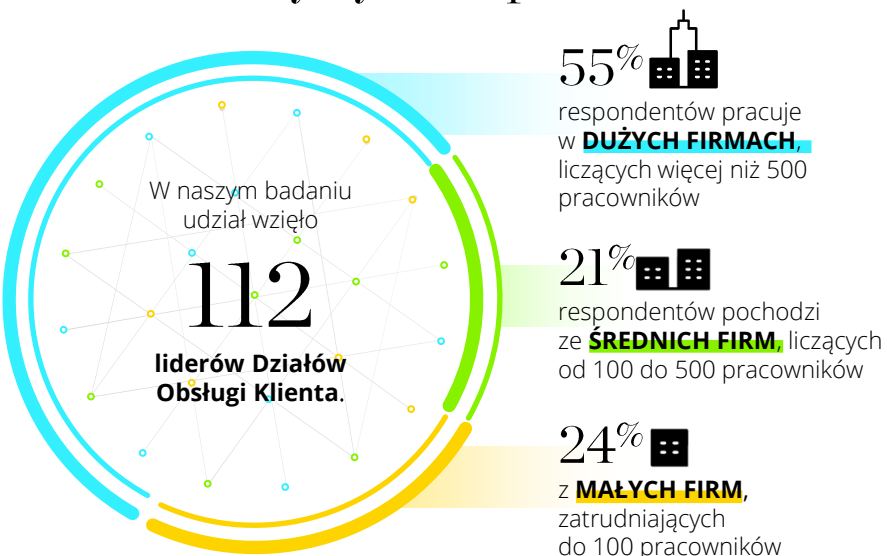
3,59

37%

Działów obsługuje **co najmniej 6 kanałów**, a średnia ocena satysfakcji dla tych działów to:

4,23

Charakterystyka respondentów



Działy Obsługi Klienta, w których pracują respondenci, są zdywersyfikowane pod względem wielkości, choć **przeważają działy nie większe niż 50 osób**. Ich wielkość kształtuje się następująco:



- 59% zatrudnia od **1 do 50** pracowników,
- 20% zatrudnia od **51 do 100** pracowników,
- 11% zatrudnia od **101 do 250** pracowników,
- 10% zatrudnia **powyżej 251** pracowników.

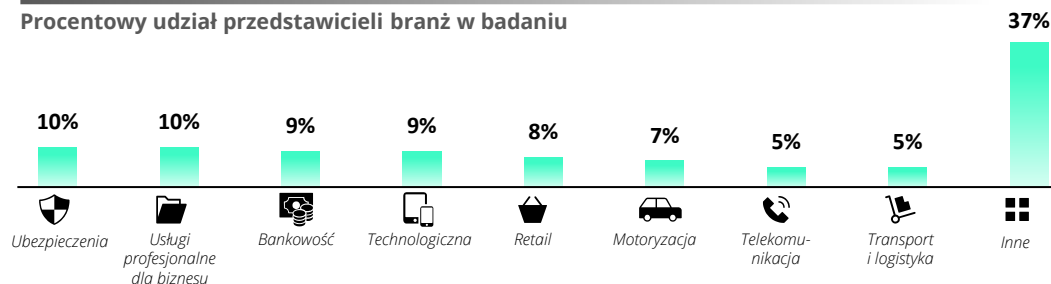
3,83

Średnia ocena zadowolenia klientów



- Żaden z badanych nie ocenił klientów jako **bardzo nieusatysfakcjonowanych**
- 7% respondentów uważa, że klienci są **nieusatysfakcjonowani**
- 28% sądzi, że klienci nie są **ani nieusatysfakcjonowani ani usatysfakcjonowani**
- Aż 40% pracowników Działów Obsługi Klienta wybrało odpowiedź „**usatysfakcjonowani**” jako ogólny poziom satysfakcji klientów
- Co czwarty respondent uważa, że klienci są bardzo usatysfakcjonowani** z pracy Działu Obsługi Klienta

Procentowy udział przedstawicieli branż w badaniu



Największa liczba respondentów pochodziła z branży **ubezpieczeń, usług profesjonalnych** dla biznesu, a także z branży **bankowości** oraz **technologii**.

Działy Obsługi Klienta w **31% przypadków stanowią niezależną jednostkę w firmie**. W przypadku, gdy obsługa klienta jest częścią innego działu najczęściej jest to dział **Sprzedaży** (24%), **Operacji** (18%) lub **Marketingu** (10%). W 17% firm Dział Obsługi Klienta znajduje się **w innym miejscu**.

73% respondentów oceniło **wysoko lub bardzo wysoko ogólną jakość Działu Obsługi Klienta**

Miejsce Działu Obsługi Klienta w organizacji



02

Perspektywa klienta,
czyli jakimi kanałami
i w jakich sprawach
klient może się z nami
skontaktować



Klienci oczekują swobody i efektywności w kontakcie z firmami – odpowiedzią może być self-service

Z naszej wiedzy, oraz innych raportów branżowych*, wynika, że klienci mają coraz wyższe wymagania i coraz częściej będą wybierać firmy na podstawie jakości doświadczeń w całej interakcji. Przekłada się to więc również na wymagania wobec kanałów, w jakich te interakcje przebiegają. Klienci chcą załatwiać sprawę:

Efektywnie

W dowolnym momencie
(niezależnym od czasu pracy pracowników firm, z którymi prowadzą interakcję)

Samodzielnie
w takim zakresie, na ile to możliwe

Natychmiastowo

Te elementy sprawiają, że tradycyjne metody kontaktu **przestają być wystarczające**.

**Milliseconds Make Millions*
Top Reason Consumers Choose a Brand (medallia.com)

O ile inwestycje w tradycyjne kanały komunikacji nie są traktowane priorytetowo, o tyle firmy widzą potencjał nowoczesnych kanałów (patrz str. 23)

73% respondentów uważa, że ich firmy powinny rozwijać **self-service**.

32% chce rozwijać **chatboty**.

30% widzi szanse w rozwoju **aplikacji mobilnych**.

29% jest zainteresowane inwestycjami w **voiceboty**.

29% chce rozwijać **chat**.

Takie podejście, skupione na zapewnieniu klientom większego wachlarza możliwości kontaktu z firmą może pozwolić **na budowanie trwalszych i bliższych relacji z klientami**.

POMIMO TEGO TRENDU, TYLKO:

38% respondentów zadeklarowało oferowanie swoim klientom możliwości korzystania z **self-service (klient zalogowany)**

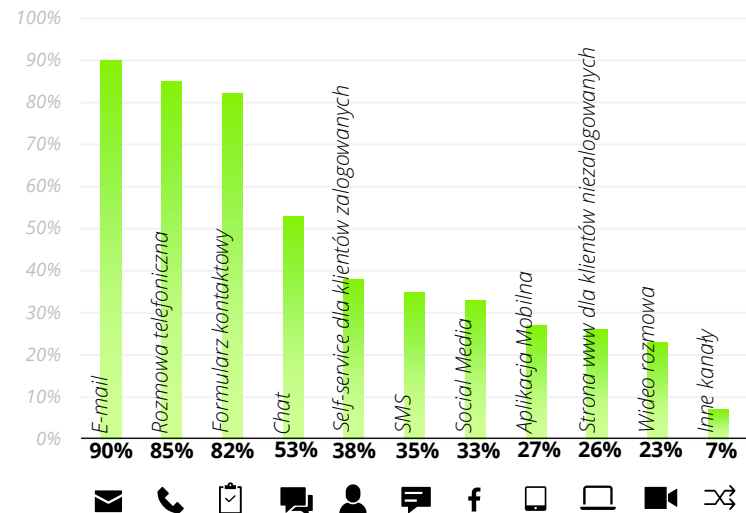
33% Działów Obsługi Klienta korzysta z **social media**

27% oferuje dla klientów **aplikację mobilną**

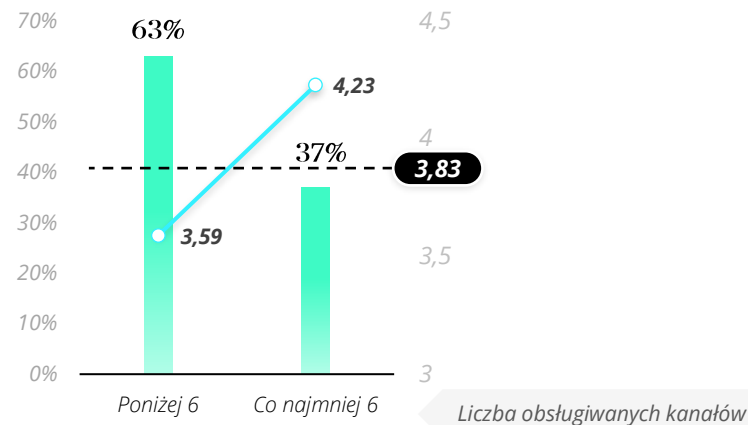
26% obsługuje **kontakt poprzez stronę www** (dla klientów niezalogowanych)

23% korzysta z **wideo rozmów**

Jakie kanały kontaktu są obsługiwane przez działy obsługi



Ocena zadowolenia w zależności od liczby obsługiwanych kanałów



Firmy (37% badanych), które **obsługują co najmniej 6 kanałów** kontaktu, lepiej oceniają **zadowolenie klientów** z działania DOK – 4,23 w porównaniu z 3,59.

Bliska współpraca Działów Obsługi z Działami Sprzedaży w pozytywny sposób wpływa na zadowolenie klienta

W naszym badaniu zadaliśmy pytanie o to, z jakich powodów klienci najczęściej kontaktują się z Działami Obsługi Klienta. **2/3 badanych** wybrało „problem z produktem” i „prośbę o informację”, a prawie **połowa** wybrała „informacje o produktach”, „chęć zakupu produktu/usługi” oraz „informację o płatnościach”.

Etap poszukiwania informacji jest najwyżej oceniany na ścieżce klienta*, co znajduje swoje odzwierciedlenie w wyższej ocenie zadowolenia klientów w firmach, które w ramach obsługi klienta oferują uzyskanie informacji o produktach (**4.02**) lub możliwość ich zakupu (**4.08**).

Najintensywniejszy kontakt jest jednak na etapie zgłaszania uwag – jest to moment, w którym firma musi „zaopiekować się” klientem*. Na tym etapie ważne jest nie tylko wysłuchanie głosu klienta, ale także proaktywne działanie w odpowiedzi na jego komentarze i opinie.

Zgłaszanie „problemów” jest związane z niższą oceną satysfakcji klienta, niezależnie czy dotyczy to produktu (**3.74**) czy strony internetowej (**3.62**). Zdobywanie różnych informacji transakcyjnych jest oceniane średnio na **3.81**, co pokazuje potrzebę **rozwoju bazy wiedzy oraz widoku 360°** klienta.

4.08

Ocena zadowolenia klientów w zespołach, gdzie jednym z głównych powodów kontaktu jest chęć zakupu produktu lub usługi

Powód kontaktu z DOK

Zgłoszenie problemu z produktem

67%

Prośba o informację

65%

Informacje o produktach

46%

Chęć zakupu produktu/usługi

43%

Informacje o płatnościach

41%

Potrzeba dokonania aktualizacji informacji

34%

Sprawdzenie statusu zgłoszenia

32%

Problemy ze stroną internetową

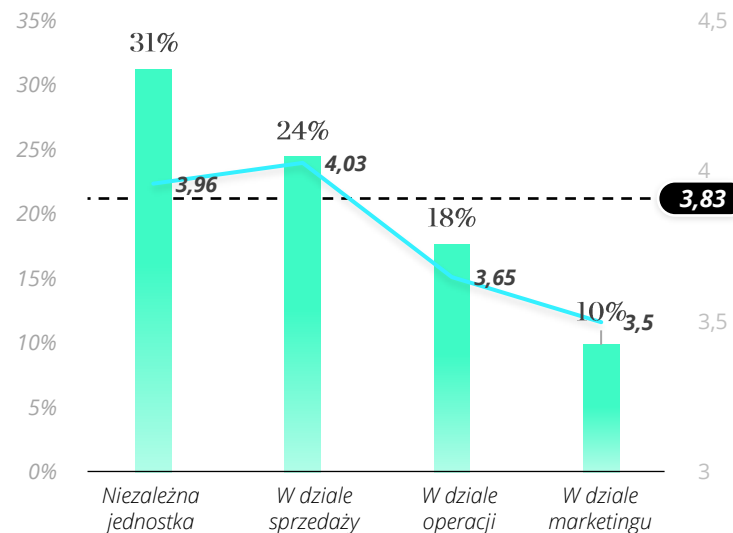
18%

Zbadaliśmy również to, w jakim dziale wewnątrz firmy znajduje się DOK oraz z jakimi działami współpracuje i porównaliśmy to z oceną zadowolenia klientów.

Zadowolenie klientów zostało najwyżej ocenione przez liderów zespołów zlokalizowanych w **Działach Sprzedaży** oraz działających jako **niezależne jednostki**, które mogą kompleksowo zatroszczyć się o klienta i rozpoznać jego potrzeby. Co ciekawe, aż **54% Działów Obsługi umiejscowionych w Działach Sprzedaży nie zajmuje się aktywnie sprzedażą produktów i usług**, natomiast zadowolenie klientów w zespołach, które umożliwiają klientom kontakt w celu zakupu produktu lub obsługi zostało ocenione najwyżej.

Zespoły należące do **Działów Operacji i Marketingu są oceniane znacznie niżej**, co może być spowodowane rozproszeniem priorytetów i/lub nastawieniem na realizację innych celów, jak na przykład liczba rozwiązanych spraw i wykonanie SLA.

Ocena zadowolenia w zależności od umiejscowienia DOK w organizacji



*Polish CX Drivers – badanie doświadczeń klientów w Polsce | Deloitte Digital



**Paulo
Jorge Fernandes**
Central & Eastern Europe
Service Cloud Lead
Salesforce

KOMENTARZ EKSPERTA

Rosnące znaczenie obsługi klienta dla ogólnych celów biznesowych było już wyraźnym trendem na długo przed wydarzeniami z 2020 roku, a teraz stoi w obliczu jeszcze większych zmian środowiskowych, takich jak zmiana modeli biznesowych, rozproszona siła robocza oraz szereg nowych i ewoluujących potrzeb klientów. Bardziej niż kiedykolwiek zespoły obsługi klienta stoją w obliczu radykalnie nowych standardów zaangażowania klientów, a implikacje dla sposobu pracy zespołów - nie wspominając o technologii, której potrzebują - mają kluczowe znaczenie. Rola agenta wykracza daleko poza zamykanie spraw: agenci są teraz czołową twarzą marki.

Empatia zawsze była kluczową umiejętnością zapewniającą doskonałą obsługę klienta. Kiedy doświadczenie każdego jest niezbadane i niepowtarzalne, empatia jest jeszcze ważniejsza. Chociaż empatyczna obsługa może wymagać więcej uwagi, niekoniecznie musi zająć więcej czasu. Klienci nadal oczekują bezproblemowych i szybkich rozwiązań. Ważne jest, aby zapewnić zespołom obsługi klienta funkcje pozwalające na personalizację i pełny widok klienta 360, aby umożliwić organizacjom i agentom obsługi skupienie się na relacjach z klientami.

Ponieważ klienci spędzają więcej czasu w domu ze swoimi urządzeniami, a mniej w sklepach lub miejscach pracy, przesunięcie w kierunku kanałów cyfrowych przyspieszyło, a kanały takie jak chat, komunikatory i obsługa wideo odnotowały dwucyfrowy wzrost popularności.

Jednak inny, bardziej znany sposób proszenia o pomoc - telefon - pozostaje dla wielu preferowanym kanałem komunikacji. Agenci również wolą kontakt telefoniczny w przypadku złożonych problemów, które wymagają dwustronnej rozmowy. Nie przewiduje się, aby w najbliższym czasie został on zastąpiony, jednak sposób, w jaki agenci odbierają i przetwarzają połączenia telefoniczne, ewoluuje i staje się coraz bardziej zintegrowany, jak kolejny kanał cyfrowy.

Zwiększone zapotrzebowanie na obsługę klienta nie jest zaspokajane przez zwiększone zasoby, ponieważ firmy dokładnie przyglądają się swoim budżetom w obliczu niepewności gospodarczej. W rzeczywistości większość organizacji doświadcza większej liczby spraw związanych z usługami i pomocą techniczną, ale budżety i liczba pracowników są w dużej mierze utrzymane na tym samym poziomie lub zmniejszone. Automatyzacja procesów biznesowych za pomocą sztucznej inteligencji (AI) może pomóc zespołom poczuć ulgę w zwiększonych wymaganiach w zakresie obsługi klienta oraz może mieć pozytywny wpływ na pracę „za kulisami”, wewnątrz zespołów obsługi, między innymi w procesach uzyskiwania feedbacku, zaleceń i informacji lub uruchomienia procesów.

Wirtualna pomoc w postaci self-service i chatbotów stała się popularną taktiką odciążania agentów w sprawach o dużej objętości i małej złożoności, przede wszystkim poprzez rozwiązywanie ich bezkontaktowo. Self-service najczęściej kojarzy się z bazami wiedzy czy forami społeczności, ale coraz częściej dołącza do nich bardziej wyrafinowane narzędzie: chatboty (często zasilane przez AI), których implementacja w zespołach obsługi klienta jest coraz bardziej popularna.

Field Service to rozszerzenie procesów biznesowych firmy. Pracownicy mobilni nie tylko są ambasadorami marki firmy i świadczą szeroki wachlarz usług, ale mają również możliwość sprzedaży krzyżowej i dodatkowej, aby monetyzować każdy kontakt z klientem. Zapewnienie połączonego doświadczenia klienta i optymalizacja operacji Field Service w dużej mierze zależy od narzędzi cyfrowych i korzystania z tego samego systemu CRM, co zespoły obsługi.

Obsługa rozszerza się na sprzedaż, marketing i nie tylko, ponieważ organizacje zdają sobie sprawę, że na doświadczenie klienta ma wpływ coś więcej niż tylko interakcje z usługami. Aby organizacje mogły to osiągnąć, muszą zapewnić swojemu zespołowi serwisowemu wgląd w interakcje z klientami w zakresie sprzedaży, handlu elektronicznego i marketingu poprzez korzystanie z tego samego systemu CRM, co zespoły marketingu i sprzedaży.

A to jest kluczem do przeniesienia obsługi klienta na wyższy poziom.

03

Perspektywa agenta,
czyli jak rozwiązujemy
sprawy klientów



Świetnie zorganizowana i dostępna baza wiedzy znacząco wpływa na zadowolenie klientów

Nowoczesna baza wiedzy powinna być:



Mierzalna – jakość pomocy powinna być mierzona jej wykorzystaniem podczas rozwiązywania spraw lub oceniana przez agentów i klientów



Dynamiczna – artykuły powinny być pisane oraz aktualizowane przez samych agentów, gdy odkryją nowe informacje lub sposoby, które mogą pomóc innym agentom w podobnych sprawach



Wielokrotnego użytku – baza wiedzy, która pomaga agentom w rozwiązaniu spraw, powinna być również dostępna dla klientów w self-service



Spójna – mierzenie jakości i tworzenie artykułów przez agentów powinny być łatwo zarządzane przez dedykowane osoby odpowiedzialne za spójność bazy wiedzy



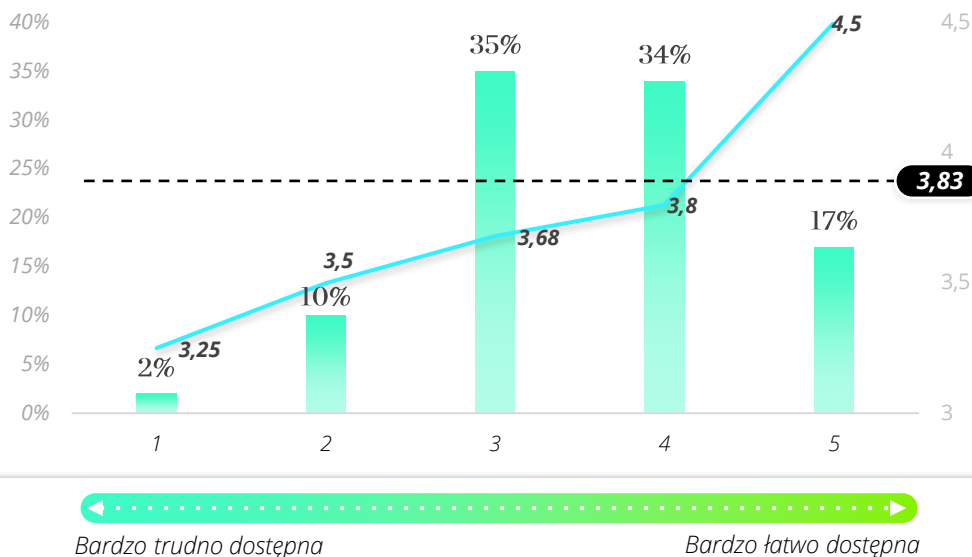
Dostępna – wyszukiwanie artykułów powinno być łatwe. Idealnie, jeśli odpowiedzi na problemy agentów i klientów są podpowiadane przez system zarządzania bazą wiedzy

3,51

1-Bardzo trudno dostępna, 5-Bardzo łatwo dostępna

Średnia ocena dostępności wiedzy koniecznej do wykonywania zadań przez Dział Obsługi Klienta

Dostępność wiedzy



Ponad połowa (51%) respondentów **dobrze ocenia dostępność wiedzy** („łatwo” lub „bardzo łatwo dostępna”), a **aż 35%** ocenia dostępność wiedzy **jako ani łatwą, ani trudną**. Spojrzenie na dostępność wiedzy w kontekście oceny satysfakcji klienta daje nam możliwość wyciągnięcia ciekawego wniosku – organizacje, w których wiedza jest **bardzo łatwo dostępna, znacznie wyżej oceniają satysfakcję swoich klientów (4,50)**.

Wydaje się więc, że nie wystarczy punktowo ulepszać bazy wiedzy, gdyż efekt takiej inwestycji będzie o wiele mniejszy niż wynikający z **holistycznego przemyślenia podejścia do budowania i konsumpcji wiedzy**.



Monika Rakoniewska
Dyrektorka Centrum Obsługi Klienta Komputronik S.A.

KOMENTARZ EKSPERTA

“Zawsze zwracam uwagę na pracowników, bo wiem, że bez nich niczego nie osiągnę”

Obsługa klienta ulega ciągłym zmianom, dlatego **musimy nieustannie reagować na nowe oczekiwania klientów**, dostosowywać kanały kontaktu, a także sposoby interakcji do ich wymagań.

Jednak pewne potrzeby klientów są stałe: oczekiwanie rozwiązania sprawy jak najszybciej (najlepiej w jednym kontakcie), na żądanie (w wybranym przez siebie czasie), przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości (realnej odpowiedzi na nurtujące pytania i spełniającej oczekiwania). **Szybkie działanie w reakcji na sygnał klienta jest przejawem zainteresowania i daje poczucie zaopiekowania.**

W ostatnich latach **podział w wyborze kanałów kontaktu stał się bardziej widoczny**: klienci, którzy chcą skorzystać z gwarancji czy rozwiązać problem z zakupionym produktem kontaktują się głównie drogą mailową lub telefoniczną, natomiast osoby chcące pozyskać informacje o produkcie lub usługach dodatkowych używają częściej chatów i mediów społecznościowych. **Dostępność różnych kanałów i migracja klientów między nimi pozwalają na optymalne zarządzanie ruchem i doświadczeniami klientów.** Nie bez znaczenia jest także monitorowanie kanałów, które pozwala na implementację dobrych praktyk między kanałami. Przykładem takiego działania jest zasada „Jeden dzień – jedno powitanie” wdrożona w korespondencji mailowej, a zaczerpnięta z chatu; witamy się z klientem tylko na początku rozmowy, a nie w każdej kolejnej wiadomości.

Klienci chcą czuć, że rozmawiają z ekspertem, dlatego w obsłudze klienta ważna jest umiejętność zadawania właściwych pytań, pewność siebie przy przekazywaniu informacji i przyjazność języka. „Sportowa elegancja” wypowiedzi musi być wyważona, zwłaszcza przy produktach technologicznych: należy znaleźć złoty środek między prostym a specjalistycznym językiem. Taka obsługa buduje zaufanie do marki, które jest kołem zamachowym do dalszych zakupów; nawet przy dość stresujących zakupach drogich produktów w dziedzinie, w której klienci często nie czują się ekspertami.

Ostatnie pozytywne doświadczenie obsługiwanego klienta staje się minimalnym oczekiwanym doświadczeniem przy następnym kontakcie, dlatego kluczowa jest empatia, indywidualne podejście i wsparcie doradczce. W utrzymaniu wysokiej jakości świadczonych usług pomaga zintegrowana baza wiedzy, która pozwala doradcy na sprawne uzyskanie niezbędnych i kompleksowych informacji na temat np. statusu przesyłki, cen i dostępności produktów oraz wielu innych istotnych dla klienta danych.

Mimo wyzwań w zarządzaniu bazą wiedzy zarówno w fazie początkowej, jak i utrzymaniowej, jej wpływ na doświadczenia klientów i pracowników jest nieodzowny:

- pozwala na szybsze rozwiązanie spraw poprzez zebranie treści w jednym miejscu
- ułatwia rozwiązanie spraw przy pierwszym kontakcie,
- zwiększa postrzeganie agenta obsługi jako eksperta
- zmniejsza prawdopodobieństwo wypalenia zawodowego pracowników
- pozwala lepiej wdrażać nowych pracowników
- w postaci self-service może działać marketingowo

Dla każdego klienta czas jest cennym zasobem, dlatego staramy się rozwiązywać co najmniej 80% spraw przy pierwszym kontakcie, jeżeli to możliwe. Ilość informacji operacyjnych, procedur, opisów produktów, systemów kurierskich i wielu innych sprawia, że koniecznym staje się zintegrowanie tych treści – pracownicy i klienci poruszają się w gąszczu informacji, dlatego dbałość o aktualność danych jest bardzo ważna.

Automatyzacja i self-service są kierunkami przyszłości, nawet w branżach, w których kontakt z klientem jest bardziej złożony. Niemniej jednak automatyzacja i self-service powinny być wsparciem, a nie zastąpieniem agentów. Dziś głównym wyzwaniem w zarządzaniu jest umieć to połączenie wyważyć i poukładać w jeden spójny proces oraz myśleć o zespole. **To pracownicy dbając o dobre doświadczenie i satysfakcję klientów, jednocześnie dobrze mówiąc o pracodawcy, są najlepszym ambasadorem marki.** Bez moich pracowników, sama, nic nie osiągnę.

Liczba sposobów udostępniania wiedzy także wpływa na zadowolenie klientów

Formy dostępności wiedzy:

W dokumentach pdf i plikach Word na komputerze
65%

W ramach systemu używanego w Dziale Obsługi Klienta do rozwiązywania spraw
53%

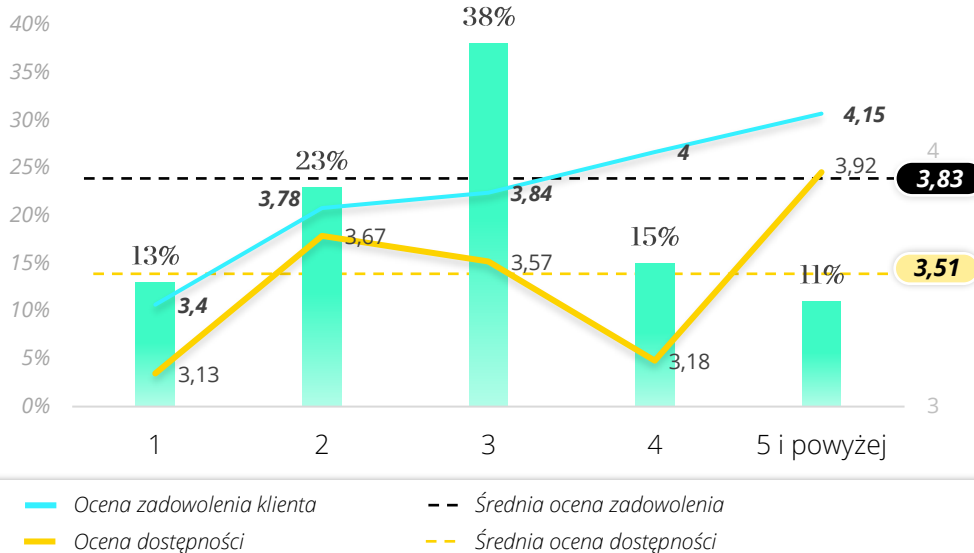
Intranet
44%

Umieszczone poza systemem używanym przez DOK do rozwiązywania spraw
44%

Drukowane dokumenty i instrukcje
39%

Strona www
38%

Liczba sposobów udostępniania wiedzy a ocena dostępności i zadowolenia



W wielu organizacjach wiedza udostępniana jest na **wiele sposobów**. Wydaje się, że **pozytywnie wpływa to na ocenę zadowolenia** klienta, co może wynikać zarówno z **indywidualnych preferencji agentów**, jak i z różnych potrzeb w zależności od **rodzaju obsługiwanej sprawy** (proste vs. szczegółowe pytania).

Kluczowa jest jednak **dostępność wiedzy**, czyli budowanie prostych mechanizmów **wyszukiwania oraz podpowiedzi**.

W obu tych przypadkach pomoc może w miarę ciągłego korzystania z bazy wiedzy do rozwiązywania problemów klientów.

Zintegrowanie wszystkich kanałów w jednym systemie obsługowym oraz widok 360° klienta to kluczowe wyzwanie DOK

Jedną z największych barier skutecznej obsługi jest brak zintegrowanego widoku 360° klienta.

Aż **44%** respondentów

wskazało, że agent musi skorzystać z **powyżej 3 systemów**, aby rozwiązać sprawę.

Im więcej systemów jest potrzebnych do rozwiązania sprawy, tym niższa jest ocena satysfakcji klienta.

Podobną zależność możemy zauważyć w przypadku liczby **systemów** wykorzystanych do **obsługi różnych kanałów** – firmy, które korzystają z **jednego systemu do obsługi wszystkich kanałów** o wiele lepiej oceniają satysfakcję swoich klientów.

Należy przy tym zaznaczyć, że liczba systemów potrzebna do rozwiązania sprawy może być o wiele niższa niż ogólna liczba systemów, z których agent musi korzystać do rozwiązywania różnych spraw.

3,78

Średnia liczba systemów potrzebnych do rozwiązania sprawy



Posiadanie jednego rozwiązania integrującego kanały kontaktu, wiedzę o kliencie oraz możliwości wykonania konkretnych działań w celu rozwiązania sprawy jest szczególnie ważne w kontekście innych wniosków z naszego badania:

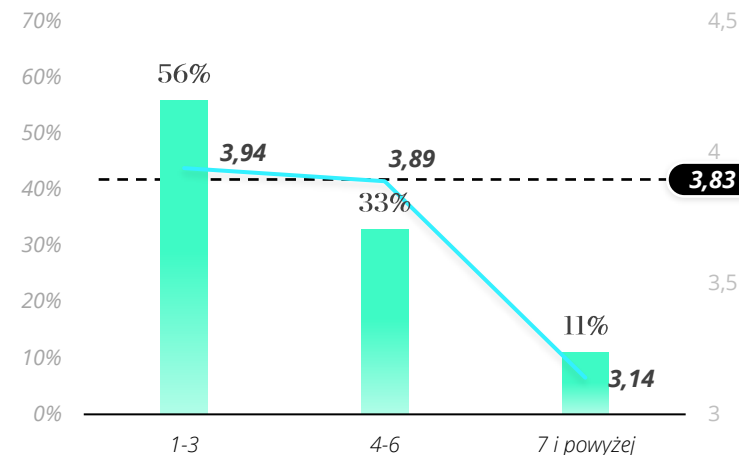


umożliwienie kontaktu przez **wiele kanałów** spowoduje jeszcze większą **presję na zintegrowanie historii kontaktów** z klientem

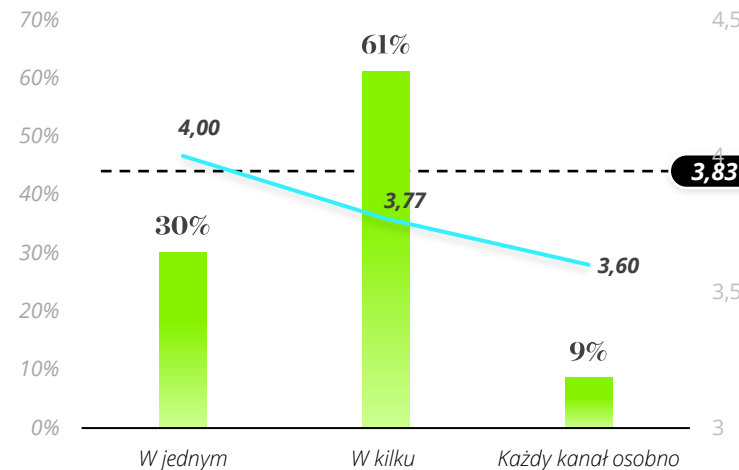


inwestycje w rozwiązania **self-service** wykorzystują **infrastrukturę potrzebną do zbudowania widoku 360° klienta**

Liczba systemów potrzebnych do rozwiązania sprawy



W ilu systemach zbierane są zgłoszenia z różnych kanałów



Samodzielność agentów wsparta automatyzacją przekazywania spraw do odpowiednich osób jest najlepszą strategią na obsługę ruchu przychodzącego

Różnice w zadaniach pracowników, potrzeby klienta, a także ilość zatrudnionych osób, wpływają na podział na zespoły.



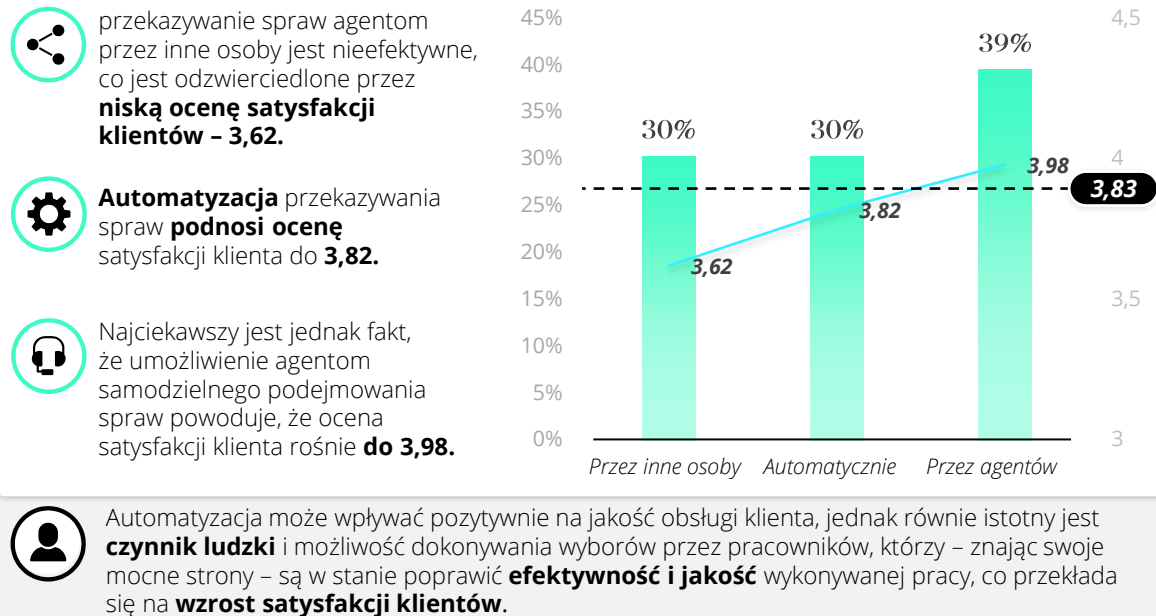
CZYNNIKI MAJĄCE NAJWIĘKSZY WPŁYW NA PODZIAŁ ZESPOŁÓW TO:

- wiedza i kompetencje pracownika**, dotyczące obsługiwanych tematów i procesów (na co zwraca uwagę 60% respondentów z firm mających więcej niż jeden zespół),
- kanały dostępu**, obsługiwane przez pracowników (30%).

Podział ze względu na doświadczenie, znajomość języków obcych czy typ obsługiwanych klientów ma drugorzędne znaczenie.

*TRENDY: Super-zespoły czyli wprowadzenie AI do firmy | Deloitte

Jednym z największych wyzwań Działów Obsługi Klienta jest przekazywanie spraw do odpowiednich zespołów i agentów. Z naszego badania jednoznacznie wynika, że:



W automatyzacji procesu przekazywania spraw do agentów może zostać zastosowana **sztuczna inteligencja (AI)**, która na podstawie słów kluczowych oraz dzięki **przetwarzaniu języka naturalnego (NLP)** może dokonać przypisania spraw do osoby posiadającej odpowiednie umiejętności i wiedzę w danym temacie, nawet jeśli sprawa została zgłoszona w nieustrukturyzowany sposób (np. poprzez wiadomość e-mail).

Sztuczna inteligencja jest coraz częściej używana przez Działy Obsługi Klienta, a jej znaczenie będzie nadal rosło, co pozwoli na zwiększenie efektywności pracy zespołów oraz umożliwi agentom wykonywania mniejszej ilości powtarzalnych zadań, dzięki czemu będą mogli skupić się na rozwiązywaniu problemów klientów.

58% firm korzystających z AI do wspierania pracowników wykorzystuje tę technologię do poprawy spójności i jakości pracy*.



Joanna Wcisło

Dyrektorka Multikanałowego
Centrum Komunikacji
Santander Bank Polska

KOMENTARZ EKSPERTA



Klienci korzystający z usług i produktów banku są świadomi swoich oczekiwań względem usługodawcy; nie mają czasu, chcą mieć dostarczoną usługę szybko, sprawnie, efektywnie - potrafią zweryfikować swoje potrzeby z konkurencyjnymi ofertami. Żeby sprostać tym oczekiwaniom trzeba mieć świadomość budowania jakości współpracy z klientem wielowymiarowo.

Ważnym elementem budowania jakościowej współpracy jest dostarczenie usług, które są dostosowane do aktualnej potrzeby klienta, w danym momencie jego życia. Dodatkowym czynnikiem jest dostarczenie usługi w odpowiednim (preferowanym) kanale - oddział, telefon, chat, video, e-mail, bankowość mobilna, internetowa, strona www. Klienci oczekują dostępności oraz możliwości obsłużenia się samodzielnie. Oczekują także merytorycznego przygotowania na pytania i doradztwo wtedy, gdy pojawiają się wątpliwości czy pytania.

*Istotnym elementem dla klientów, co potwierdzają badania, jest **obsługa klienta bezpośrednio przez pracownika** i to szczególnie w sytuacjach, gdy pojawiają się problemy z produktem. Ma znaczenie to, czy pracownik obsługujący klienta podchodzi do tego zdarzenia indywidualnie, potrafi zaopiekować się klientem, empatycznie jakby to była jego własna sprawa.*

*Poziom złożoności procesów jest coraz większy, więc **prosty i szybki dostęp do informacji** dla pracowników obsługi klientów jest tutaj kluczowy, mówimy bardzo dużo o obsłudze botów i voicebotów dla klientów, ale równie ważne jest **wsparcie technologiczne pracowników**.*

*Ogromnym wyzwaniem jest nowoczesna technologia, która musi być wdrażana, aby dać dostęp klientom do szybkiej informacji i odpowiedzi na ich pytania. Chatboty i voiceboty nie mogą służyć jedynie zastąpieniu pracowników obsługi klienta, ale powinny rozumieć intencje klienta i udzielać takiej informacji, jakby różnicy w tej obsłudze nie było. Co oznacza, że **bardziej złożone wielowątkowe tematy** raczej **pozostaną w rękach Doradców** i Ekspertów, a proste odpowiedzi na zadawane pytania będą mogły być wspierane przez nowoczesną technologię.*

04

Perspektywa menedżera:

CX czy KPI, czyli jak
mierzymy efektywność.



Mierzenie wskaźników z różnych obszarów

Do wskaźników mierzących pracę zespołów i pojedynczych pracowników najczęściej wykorzystuje się



Pracownicy firm, w których mierzone są **wskaźniki sprzedażowe**, oceniają satysfakcję klientów najwyżej, natomiast niżej plasują się **wskaźniki CX** (satysfakcja klienta, szybkość rozwiązania spraw) oraz **wskaźniki operacyjne** (wykonanie SLA, liczba rozwiązanych spraw).



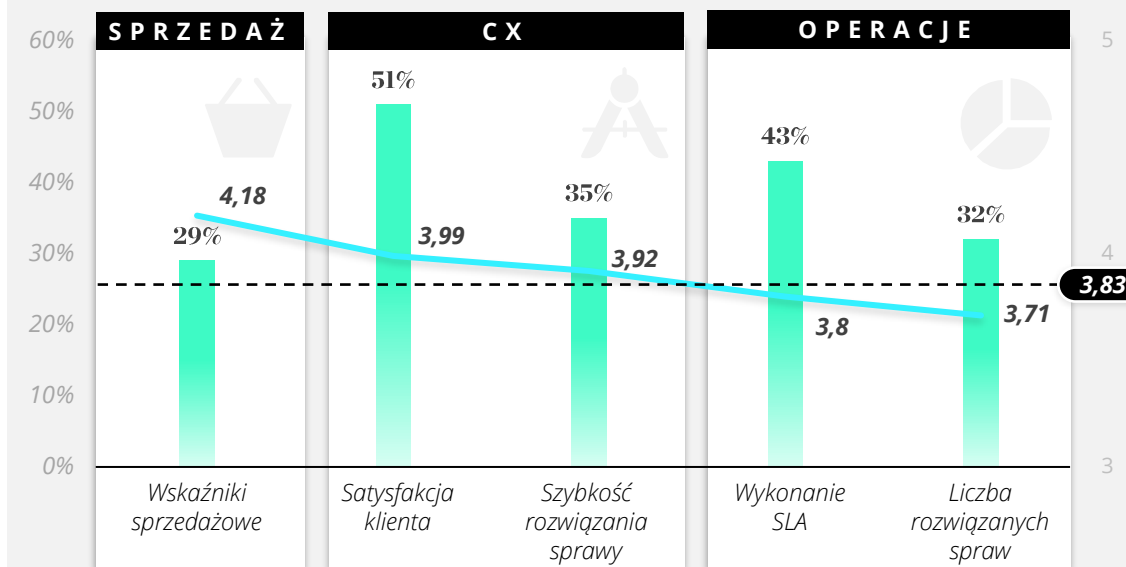
Dodatkowo, wraz ze wzrostem liczby mierzonych przez firmę obszarów, rośnie ocena satysfakcji klientów.

Monitorowanie szerszego spektrum działań poprzez wskaźniki pozwala na doskonalszą realizację potrzeb i rozwiązywanie problemów klientów.

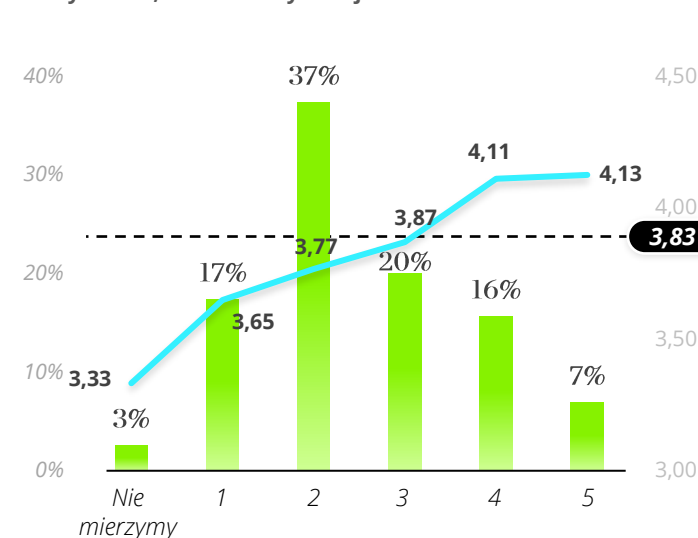
Aby uzyskać najpełniejszy obraz sytuacji należy dokonywać pomiarów we wszystkich obszarach i korzystać z kompleksowego widoku na wyniki pracowników i zespołów.

Wykorzystanie wskaźników z różnych obszarów pomaga w lepszym zrozumieniu i zarządzaniu efektywnością procesów obsługi klienta. Ponadto ważne jest, żeby korzystać ze wskaźników do pomiarów efektywności na różnych poziomach organizacji: **pojedynczego pracownika, zespołu oraz całego Działu Obsługi Klienta.**

Mierzenie wskaźników efektywności a ocena satysfakcji klienta



Liczba obszarów branych pod uwagę w mierzeniu efektywności, a ocena satysfakcji



Wdrażanie zmian proponowanych przez klientów

83% respondentów zadeklarowało, że wysła ankietę satysfakcji klientom.

Najczęściej ankietę jest wysyłana **po zakończeniu każdej lub losowo wybranej sprawy**. Część firm bada satysfakcję klientów **po każdym kontakcie** z Działem Obsługi Klienta.

Według **56%** respondentów pracujących w firmach, które mierzą satysfakcję klientów, informacje zawarte w ankietach mają istotny wpływ na planowanie i rozwój procesów.

Dodatkowo, tylko 2% respondentów wskazało, że wyniki ankiet w ogóle nie mają wpływu na planowane zmiany i usprawnienia, co pokazuje, że opinie klientów bezpośrednio oddziałują na kierunek decyzji podejmowanych w ich obsłudze.

83% badanych potwierdziło, że w firmie, w której pracują, **używane są wskaźniki satysfakcji klienta**. 50% z nich uważa, że **podniesienie wskaźników będzie priorytetem** w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

JAKO NAJCZĘŚCIEJ UŻYWANE WSKAŹNIKI WSKAZANO:



17% badanych firm wskazało, że nie mierzy satysfakcji klienta.

Ocena satysfakcji klientów przez firmy, które używają wskaźników **NPS, CSAT, FCR, czy CES, jest na podobnym poziomie**. Z badania jednoznacznie wynika, że **znacznie ważniejsze niż to, jakich mierników używa organizacja jest to, jaką wagę mają zebrane dane w procesie decyzyjnym** przy planowaniu kolejnych usprawnień.

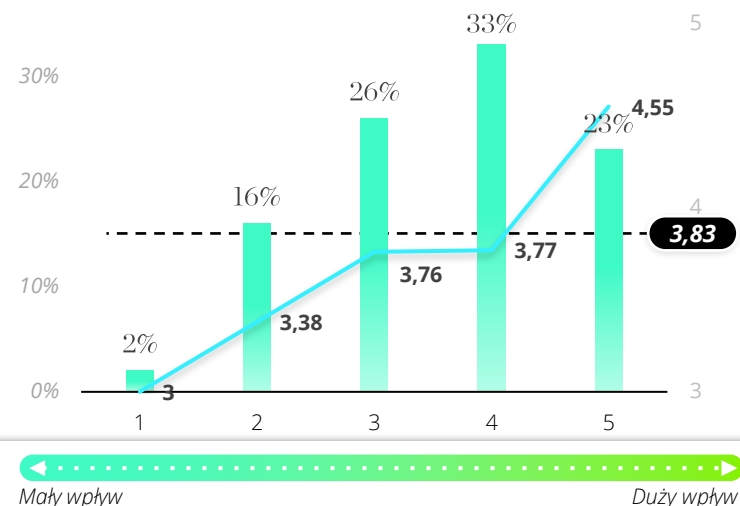
Istotnie niższe wyniki oceny zadowolenia klientów zauważyliśmy wśród respondentów, którzy wykorzystują miernik *Customer Dissatisfaction*. Mamy dwie hipotezy, które mogą tłumaczyć taką różnicę:

Pierwszą z nich **jest wpływ efektu ekspozycji**, czyli w tym przypadku, **zwiększaniu przekonania o ogólnych negatywnych odczuciach** klientów **spowodowany ciągłym skupianiem się na klientach niezadowolonych**.

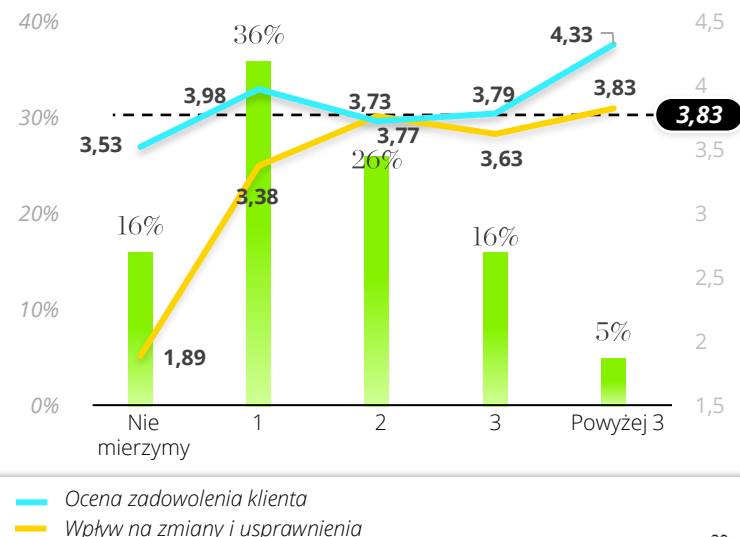
Druga hipoteza dotyczy **poziomu dojrzałości organizacji w budowaniu strategii CX**. Firmy, które są **na wcześniejszym** etapie rozwoju CX **dążą do wyrównania** poziomu swoich usług do standardów panujących na rynku. Aby to osiągnąć koncentrują się na **eliminowaniu negatywnych doświadczeń**. Z drugiej strony, firmy, które są **liderami** analizują **wszystkie opinie**, również te dobre, żeby w **pełni zrozumieć co tworzy najwyższy poziom doświadczeń**.

Liderzy chcą wyznaczać standardy i nie wystarcza im, że ich klienci nie są niezadowoleni z ich usług tylko **dążą do tworzenia najlepszych doświadczeń**.

Wpływ wyników ankiet na zmiany i usprawnienia a ocena zadowolenia



Liczba używanych mierników a ocena satysfakcji oraz ocena wpływu wskaźników na zmiany i usprawnienia





Elżbieta Krauze
Dyrektorka Doskonalenia
Doświadczeń Klientów
w Sieci Placówek Banku
Santander Bank Polska

KOMENTARZ EKSPERTA

“

W sieci placówek ostatnie miesiące zmieniły wiele i zmiana ta zadziała się na naszych oczach, a tzw. „nowa rzeczywistość” jest już dziś.

*Dziś klienci jeszcze mocniej stawiają na swoje cele, potrzeby i oczekiwania. Poszukują sprawnych i przyjaznych rozwiązań cyfrowych, ale i najlepszej jakości obsługi. Chcą w rozmowie z doradcą poczuć się wysłuchanym, zrozumianym, potraktowanym indywidualnie, choć gigantyczne znaczenie mają niezmiennie: uśmiech, dokładne rozpoznanie potrzeb, kompleksowa i profesjonalna rozmowa, sprawne rozwiązywanie problemów. Taka obsługa wymaga umiejętności, zaangażowania i **uwagi na potrzeby naszych klientów**.*

*Gdy rozumiemy potrzeby klientów i przedstawiamy rozwiązania, dzięki którym klienci mogą realizować swoje konkretne plany - **relacje stają się autentyczne**. Klient doświadcza naszej kompetencji i zaangażowania. Czuje, że go słuchamy i szanujemy. Nie bez znaczenia jest również **empatia** - czy umiemy wczuć się w sytuację klienta. Empatia wymaga, abyśmy spojrzeli na relację z klientem w szerszym kontekście i zastosowali indywidualne podejście. Pandemia przyspieszyła cyfryzację naszej rzeczywistości - wzrosła aktywność klientów w kanałach zdalnych. Rozwiązania cyfrowe w czasie pandemii zdały swój egzamin i zostają już z nami na dobre, dlatego tak bardzo stawiamy również na edukację cyfrową własną, jak i naszych klientów.*

05

Perspektywa zarządu:
czyli jakie mamy priorytety



Firmy chcą inwestować w kanały usprawniające rozwiązywanie powtarzalnych i prostych spraw

Z odpowiedzi respondentów dotyczących planów inwestycyjnych oraz priorytetów na najbliższy rok wyłania się obraz konkretnych kierunków działań:



Inwestycje w „**metakanaly**”, czyli w **self-service** oraz w **aplikację mobilną**, które umożliwiają samodzielne rozwiązywanie spraw i łatwy kontakt z DOK poprzez chat oraz formularze (**86%**).

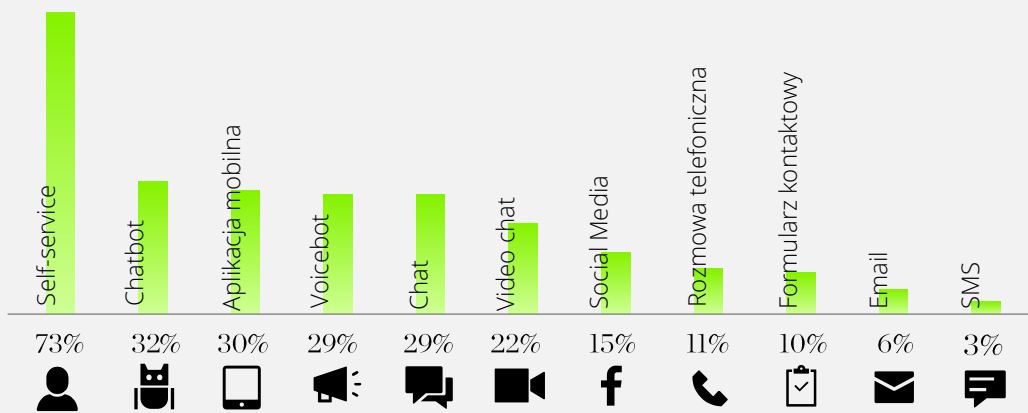


Inwestycje w **nowoczesne konwersacje**, opierające się na wykorzystaniu sztucznej inteligencji (**chatbot, voicebot**) oraz **video** (łącznie **53%**). Co ciekawe, dla **79%** firm **planujących wdrożyć chat, chatbot nie jest priorytetem**.



Kanały tradycyjne, do których zaliczyliśmy rozmowę telefoniczną, SMS, e-mail oraz formularz kontaktowy, **nie są traktowane priorytetowo** (łącznie **22%** odpowiedzi vs. 94% dla nowoczesnych kanałów – chat, self-service, boty, aplikacja). **Social media** jako kanał kontaktu został wskazany jako priorytet jedynie przez 15% respondentów.

Priorytety inwestycji w kanały oraz kluczowe wyzwania obsługi klienta



Skrócenie czasu oczekiwania klienta na reakcję **59%**



Podniesienie wskaźników satysfakcji klientów **50%**



Zmniejszenie liczby spraw dzięki self-service **50%**



Zmniejszenie liczby spraw dzięki automatyzacji **41%**



Zwiększenie udziału w sprzedaży **36%**



Zwiększenie liczby rozwiązywanych dziennie spraw **23%**



Zwiększenie liczby podejmowanych spraw **12%**



Mirosław Mikłós
Dyrektor Biura Zarządzania
Relacjami z Klientami
PZU S.A.

KOMENTARZ EKSPERTA

“Oczekiwania naszych klientów zmieniają się - projektowane dziś rozwiązania, jutro mogą wymagać zmiany”

Ostatnie kilkanaście miesięcy to prawdziwy poligon doświadczalny, jeśli chodzi o szeroko pojęty obszar relacji z klientem. Paradoksalnie, **zamknięcie w czterech ścianach własnych mieszkań i domów wyzwoliło niesamowity potencjał i kreatywność**, zarówno po stronie firm, jak i klientów. Z dnia na dzień uświadomiliśmy sobie, że wiele prozaicznych czynności można robić prościej, szybciej, a na dodatek o każdej porze dnia czy nocy. To, co jeszcze do niedawna widzieliśmy jedynie na kartach książek science fiction w ciągu kilkunastu pandemicznych miesięcy stało się codziennością - **robimy zakupy nie ruszając się z kanapy, konsultujemy się z lekarzem przez telefon czy załatwiamy skomplikowane sprawy urzędowe przy kuchennym stole.**

Śmiało chyba możemy przyznać, że na naszych oczach dokonana się prawdziwa rewolucja. Mimo, że początki mogły nie należeć do najłatwiejszych, wielu z nas przyzwyczało się już do nowego sposobu pracy i załatwiania spraw życia codziennego. Czas, który do tej pory traciliśmy w korkach czy kolejkach, możemy spożytkować w dużo przyjemniejszy dla nas sposób. Jestem przekonany, że **duża część „pandemicznych” zmian zostanie z nami już na zawsze.**

Dlatego tak ważne jest obecnie, by firmy podążyły za zmieniającym się stylem życia klientów i dbały o rozwijanie narzędzi dających im „wolność wyboru” i możliwość realizacji ich potrzeb. W PZU od dawna wsluchujemy się w głos klienta i stawiamy jego oczekiwania na pierwszym miejscu. Nieustannie doskonalimy nasze rozwiązania z obszaru customer i user experience. Jak ważny jest to dla nas obszar niech świadczy choćby fakt, że jako jedni z pierwszych na rynku **powołaliśmy rzecznika klienta, który rozszerza firmową optykę i pomaga spojrzeć na nasze produkty i usługi z jego perspektywy.**

Istotne jest to, że **projektując nowe rozwiązania pracujemy w multidyscyplinarnych zespołach, dzięki czemu łączymy doświadczenia osób z różnych obszarów naszej organizacji i twórczo wykorzystujemy je w praktyce.** Śledzimy na bieżąco trendy i zmieniające się wraz z wiekiem, sytuacją rodzinną czy zawodową potrzeby klienta. To owocuje konkretnymi produktami i udogodnieniami - na przykład możliwością likwidacji szkody w aplikacji mobilnej czy ubezpieczeniem tak popularnych ostatnio hulajnóg. Wiemy również, że oczekiwania naszych klientów zmieniają się - projektowane dziś rozwiązania, jutro mogą wymagać zmiany. Jesteśmy na to gotowi.



Self-service - bezkontaktowa forma obsługi jako inwestycja i odpowiedź na potrzebę samodzielności klientów

W kontekście najczęściej wskazywanego priorytetu Działów Obsługi Klienta, **czyli inwestycji w self-service**, warto spojrzeć na obecnie udostępniane funkcjonalności portali przez pryzmat oceny zadowolenia klienta:



Większość firm umożliwia klientom **składanie wniosków i zapytań** poprzez self-service. Nie jest to jednak funkcjonalność, która pozytywnie wpływa na ocenę zadowolenia klientów

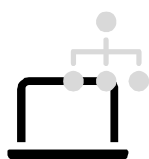


Również w self-service powtarza się element „sprzedaży” – firmy udostępniające na self-service **czynności związane z ofertą lub produktem** najwyżej oceniają zadowolenie swoich klientów (4.05)



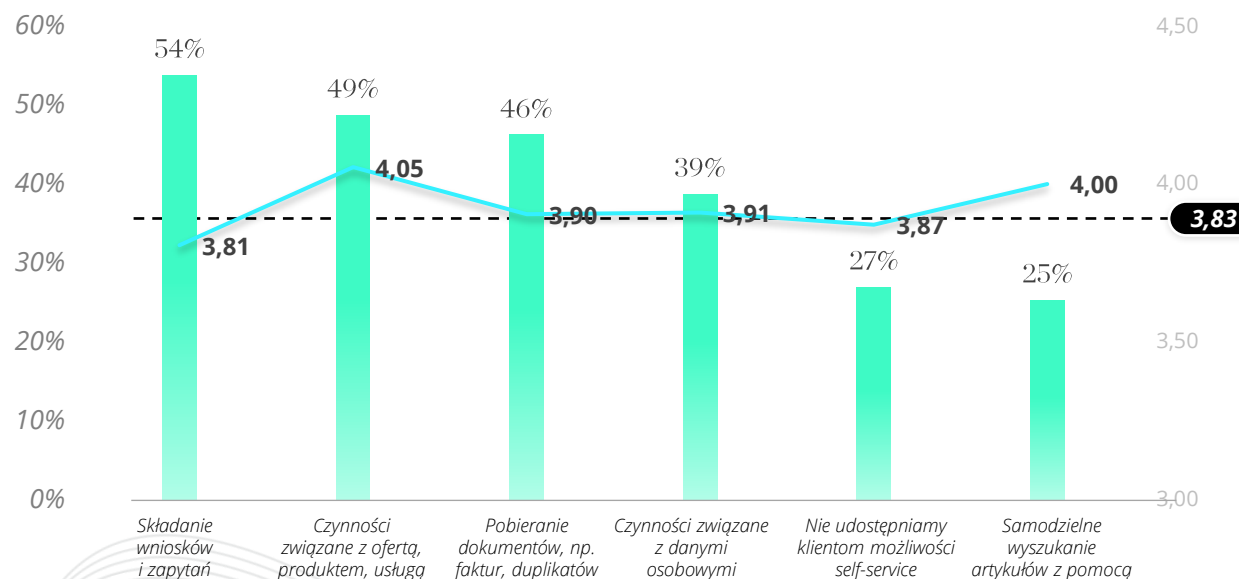
Ponadto firmy, które udostępniają **bazę wiedzy** w self-service, **wysoko oceniają satysfakcję** klientów (4.00)

Inwestując w portale self-service, należy skupić się na udostępnianiu możliwości samodzielnego znalezienia odpowiedzi na pytania oraz wykonania czynności związanych z produktami (zakup i obsługa).



Przy **odpowiedniej architekturze rozwiązania**, inwestycje w self-service pomogą zarówno klientom, jak i agentom w obsłudze klientów. Udostępnienie tych samych elementów interfejsu oraz tej samej bazy wiedzy klientom i agentom zmaksymalizuje zwrot z inwestycji w kanał self-service i polepszy spójność obsługi klienta w różnych kanałach.

Obecne funkcjonalności self-service a ocena zadowolenia klienta



Liderzy mają jasno sprecyzowane plany rozwoju, podczas gdy inni szukają szans na zmianę, patrząc na wszystkie możliwe opcje



Liderzy branży mają bardziej sprecyzowane plany rozwoju, słuchają oczekiwań i potrzeb swoich klientów starając się wyjść im naprzeciw. Podejmują również działania mające na celu odciążenie pracy zespołu Działu Obsługi Klienta przy pomocy automatyzacji, nowoczesnych kanałów oraz self-service, nie ulegając przy tym nowinkom technologicznym, takim jak voicebot.

Kierując się oceną zadowolenia klienta, wyróżniliśmy trzy grupy, które różnią się pod względem przypisywania ważności priorytetom na kolejny rok:

01 NAJLEPIEJ OCENIAJĄCY



Dzięki **self-service** oraz **automatyzacji** chcą **zmniejszyć liczbę spraw** oraz **skrócić czas oczekiwania klienta** na reakcję. Interesującą tendencję możemy zauważyć w przypadku **self-service**. Jest to kanał, który jest **głównym priorytetem** dla wszystkich grup, jednak dla najlepiej oceniających celem wdrażania self-service **nie jest zmniejszenie liczby spraw od klientów**.

02 DOBRZE OCENIAJĄCY



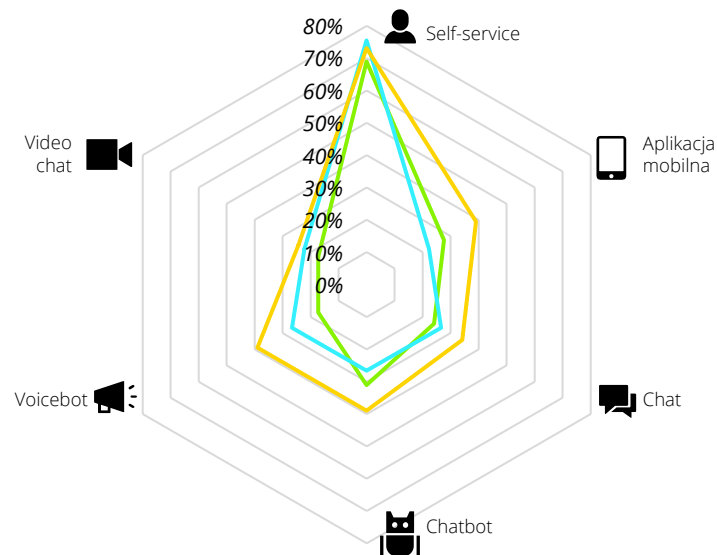
W przypadku **dobrze oceniających zadowolenie klientów** zauważamy różnice w zwiększonym nacisku na rozwój **kanalu self-service, traktując go jako metodę na zmniejszenie liczby spraw klientów**. Odnotowujemy mniejsze skupienie na rozwoju automatyzacji i zwiększeniu udziału w sprzedaży. Grupa ta planuje w szczególności udostępniać klientom możliwości **nowoczesnych konwersacji**, takich jak chat, chatbot i voicebot.

03 NAJSŁABIEJ OCENIAJĄCY

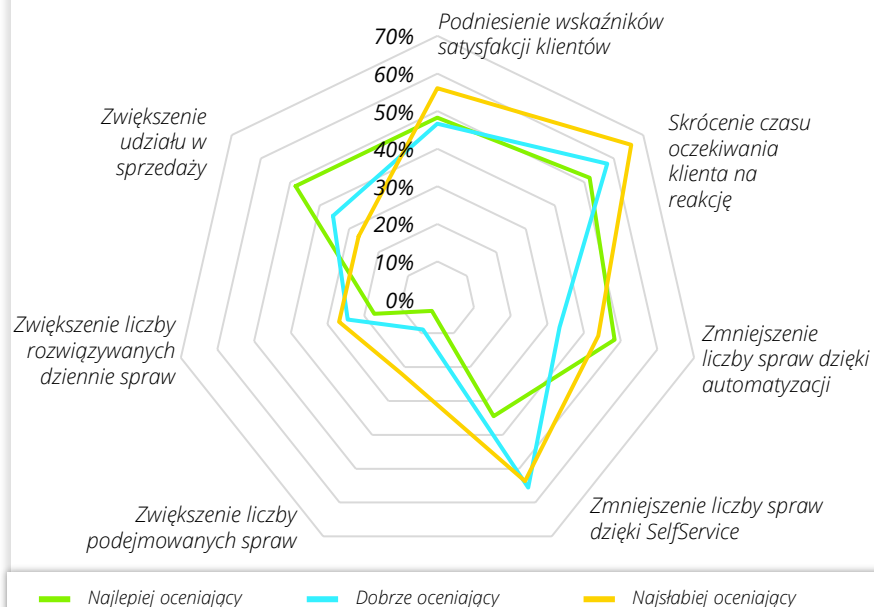


Głównymi priorytetami tej grupy są **kwestie operacyjne**, takie jak skrócenie czasu reakcji, zmniejszenie liczby spraw i zwiększenie liczby rozwiązywanych spraw, dzięki czemu **wzrośnie satysfakcja klienta**. Co ciekawe, **najślabiej oceniający chcą w zasadzie inwestować we wszystkie kanały**. **Brak skupienia się na wybranych kanałach** może być ryzykowną strategią, gdyż w rezultacie żadna ze zmian może nie przynieść pożądanego efektów.

6 głównych kanałów do inwestycji wg oceny zadowolenia klienta



Priorytety firm wg oceny zadowolenia klienta





Maciej Buś
Customer Fixe,
Klientomania Podcast

KOMENTARZ EKSPERTA

“

“To, co jest szansą dla klienta, dla firm może być (i często jest) ogromnym wyzwaniem.”

Perspektywa udostępniania klientom nowych kanałów komunikacji wydaje się być bardzo kusząca. Przyspieszenie rozwoju technologii, którego świadkami, żeby nie powiedzieć uczestnikami jesteśmy, szczególnie w ciągu ostatnich kilku lat powoduje, że **co kilka miesięcy pojawiają się nowe możliwości komunikacji marek z klientami**. Firmy, chcąc być postrzegane jako nowoczesne, ale i zmagając się z wyzwaniami operacyjnymi dość chętnie sięgają po nowinki i oferują je klientom.

Spójrzmy na to obiektywnie, z boku. W ten sposób klienci otrzymują coraz większy wybór form kontaktu z marką - w myśl zasady „gdziekolwiek, kiedykolwiek”. To, co jest szansą dla klienta, dla firm może być (i często jest) ogromnym wyzwaniem. Obsługa klienta w bardzo wielu kanałach kontaktu wymaga coraz większych zasobów oraz odpowiednich narzędzi. **Firmy udostępniając kolejne kanały czy formy komunikacji składają obietnicę** – „jesteśmy dostępni, szybko załatwimy Twoją sprawę – teraz również w kanale X”. Ale czy są gotowe, aby ją spełnić? Czy posiadają odpowiednie zasoby oraz procesy by sprawnie obsługiwać klientów w większej liczbie mediów?

Doskonałym kierunkiem rozwoju obsługi klienta jest self-service, który bazuje na automatyzacji wielu procesów i zastąpieniu powtarzalnej pracy człowieka przez algorytmy i oprogramowania. Jednak zanim to zadziała, musimy bardzo dobrze opisać i uprościć procesy. Może się więc okazać, że w pewnym momencie trzeba będzie zawrócić ze ścieżki rozbudowywania liczby kanałów i wejść na drogę doskonalenia wybranych, czasami nawet tych najbardziej tradycyjnych, jak telefon czy e-mail. **Ważna z punktu widzenia doświadczeń (experience) klienta jest zatem sprawność komunikacji czy rozwiązywania jego sprawy.**

06

Perspektywa COVID-19:

wpływ pandemii na
działanie działów obsługi
klienta

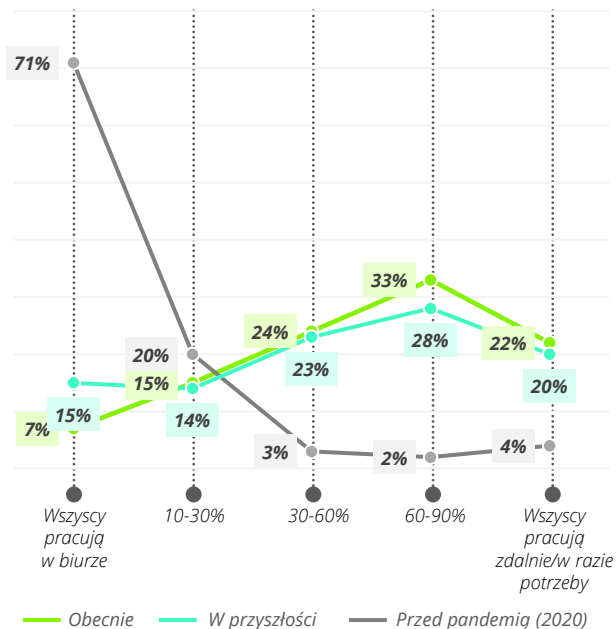


Działy obsługi klienta zwiększyły efektywność działania i trwale zmieniły sposób pracy na zdalny

Pandemia COVID-19 wpłynęła na funkcjonowanie firm w wielu aspektach. W kontekście naszego badania na szczególną uwagę zasługuje **zmiana trybu pracy na zdalny lub hybrydowy**, a także **wzrost zapotrzebowania na technologie**.*

Przed pandemią ponad 70% pracowników działów obsługi klienta pracowało wyłącznie stacjonarnie. Obecnie odsetek ten zmniejszył się dziesięciokrotnie i wynosi 7%, a tendencja do pracy zdalnej lub w trybie hybrydowym ma się utrzymać w przyszłości (na co wskazuje 85% respondentów).

Tryb pracy przed pandemią, obecnie oraz plany na przyszłość

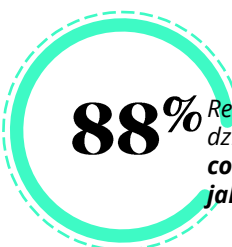


Co ciekawe, w większości przypadków (62%) pandemia nie wpłynęła na wielkość zatrudnienia w Dziale Obsługi Klienta, a 23% respondentów twierdzi, że liczba pracowników wzrosła.

Dodatkowo, na podstawie KPI respondenci **wskazali wzrost (48%) i utrzymanie (40%) efektywności pracy w czasie pandemii** względem poprzednich okresów, co może być spowodowane wspomnianą wyżej zmianą trybu pracy, rozwojem technologii wspomagającej pracę i wyborem innych, bardziej efektywnych w obsłudze kanałów kontaktu przez klientów.



Obecna wielkość Działu Obsługi Klienta w porównaniu z okresem przed pandemią



Respondentów wskazuje, że działy obsługi klienta pracują **co najmniej tak efektywnie, jak przed pandemią**

Wpływ pandemii możemy zauważyć w znaczącej zmianie preferencji klientów w używaniu rozwiązań **self-service**.

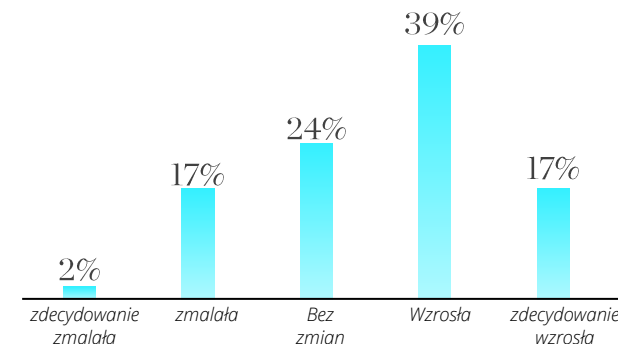
56%

respondentów wskazuje, że **wzrosła częstotliwość** używania tego kanału w porównaniu do poprzedniego roku.

W celu sprostania trendom wyłaniającym się z naszych badań, **firmy** chcące wyjść naprzeciw oczekiwaniom klientów oraz utrzymać **wzrost efektywności wśród pracowników będą inwestowały w technologie**:

- Firmy, które zainwestowały w rozwiązania **self-service cieszą się większym zadowoleniem swoich klientów**, co przekłada się na zwiększoną częstotliwość korzystania z tego typu rozwiązań. Z badania wynika, że rozwój self-service jest jednym z głównych priorytetów firm na następny rok (czytaj str. 23).
- W związku z planowaną kontynuacją obecnej formy pracy możemy się spodziewać wzrostu zapotrzebowania na **narzędzia poprawiające lub umożliwiające pracę zdalną**.

% zmiany częstotliwości używania przez klientów rozwiązań self-service w porównaniu do zeszłego roku



*Salesforce State of the Connected Customer

Podsumowanie

W naszym badaniu skupiliśmy się na wewnętrznych rozwiązaniach w Działach Obsługi Klienta, jednocześnie starając się zrozumieć aspiracje i priorytety liderów tych działów. Oczywiście wiele z wyników i wniosków wymaga pogłębienia (np. co tak naprawdę oznacza, że wiedza jest łatwo dostępna) lub poszerzenia (np. czy deklaracyjna ocena zadowolenia jest zbieżna z faktycznymi doświadczeniami klientów), niemniej jednak Customer Service Excellence 2021 przynosi nam ciekawe wnioski, w perspektywie których warto spojrzeć na przyszłość obsługi klienta.

WNIOSEK 1

Inwestycje w nowe kanały kontaktu z Działem Obsługi Klienta

W ostatnich latach nowe technologie stworzyły nowe kanały komunikacji klientów z firmami. Klienci przenoszą swoje nawyki z codziennego życia na wymagania wobec firm w obszarze obsługi – wykorzystują narzędzia, do których są przyzwyczajeni w komunikacji ze znajomymi (komunikatory, social media) oraz urządzenia, których używają na co dzień (smartfon, laptop) i oczekują szybkiego i skutecznego rozwiązania sprawy. **Obecnie, dzięki sztucznej inteligencji, pojawiają się całkowicie nowe możliwości komunikacji z klientami, a jednak firmy próbują wpasować je w obecne kanały (np. voice-bot w kanale telefonicznym), co nie zawsze spotyka się z entuzjazmem klientów.**

Inwestycje w nowe kanały kontaktu powinny być poprzedzone badaniem zachowań klientów, zrozumieniem ich potrzeb oraz pilotażem rozwiązania w kontrolowanym środowisku.

WNIOSEK 2

Widok 360° oraz self-service, czyli integracja informacji, kanałów i działań

Widok 360° klienta od lat wydaje się być "Świętym Graalem" firm stawiających klienta w centrum uwagi, a wielość używanych systemów jest jednym z najtrudniejszych do rozwiązania problemów Działów Obsługi Klienta. Sama nazwa jest trochę myląca, gdyż Widok 360° to nie tylko pokazanie wszystkich informacji o kliencie agentowi czy sprzedawcy, ale także zebranie **informacji i możliwych działań, aby w danym kontekście jak najlepiej zrozumieć i zaspokoić potrzeby klienta.** Budowa Widoku 360° wiąże się często z rozpoczęciem dużego projektu informatycznego **integrującego** rozproszone systemy w firmie, dlatego **ważne jest stworzenie jasnej mapy drogowej rozwiązania, która weźmie pod uwagę zarówno potrzeby klientów, jak i organizacji.** Warto przy tym tak budować Widok 360° (czyli integrację systemów, interfejsy użytkownika, zaprojektowane procesy, wspomaganie dzięki AI), aby wykorzystać jego elementy zarówno dla agentów obsługi, jak i dla samych klientów w **portalu self-service.**

WNIOSEK 3

Wzmacnianie agentów w rozwiązywaniu spraw

W badaniu silnie wybrzmiała konieczność zapewnienia agentom obsługi takich rozwiązań, które będą przede wszystkim **wspierać ich w samodzielnym podejmowaniu decyzji obsługowych.** Automatyzacja, sztuczna inteligencja, baza wiedzy, kanały kontaktu – wszystko to powinno być tak wdrożone, aby zdjęć z agentów konieczność zajmowania się prostymi i powtarzalnymi czynnościami. W takim środowisku agenci będą mogli zajmować się problemami klientów, a nie problemami własnego działu. Budowanie fantastycznego doświadczenia klienta bez dbałości o doświadczenia pracowników może być karkołomne, warto więc zadbać o obydwie perspektywy: Customer i Employee Experience.

Szansą może być **projektowanie procesów self-service** w taki sposób, aby z jednej strony klienci w rozumieli dla siebie sposób mogli rozwiązać swoje sprawy (mniejsza liczba spraw), z drugiej zaś, aby intuicyjność rozwiązania wspierała agentów obsługi klienta poprzez udostępnianie im tych samych danych i procesów (efektywność agenta).

WNIOSEK 4

Kompleksowe wykorzystanie mierników i wdrażanie wniosków

Mierzenie efektywności na różnych poziomach i w różnych obszarach jest ważnym elementem zrozumienia tego, co w procesach, organizacji czy technologii możemy jeszcze ulepszyć. Ważne jest jednak to, aby nasze mierniki służyły nie tylko kontroli, ale też wprowadzaniu konkretnych zmian.

Zwinne podejście do zarządzania Działem Obsługi Klienta powinno być oparte na zamykaniu pętli informacji zwrotnej, zarówno od klientów, pracowników, jak i samej organizacji (np. jakie będą cele strategiczne firmy).



Aleksander Pruziński

DYREKTOR
Head of Customer Service Excellence
Deloitte Digital

Autorzy raportu



Aleksander
Pruziński

DYREKTOR

Head of Customer Service Excellence
Deloitte Digital



Katarzyna
Kopec

ANALITYCZKA

Customer & Marketing
Deloitte Digital



Magda
Chelmica

KONSULTANTKA

Customer & Marketing
Deloitte Digital



Kajetan
Chmielewki

KONSULTANT

UX Researcher
Deloitte Digital



Deloitte.

Digital

Nazwa Deloitte odnosi się do jednego lub kilku podmiotów Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL”), jej firm członkowskich oraz ich podmiotów powiązanych (zwanym łącznie „organizacją Deloitte”). DTTL (zwana również „Deloitte Global”), każda z jej firm członkowskich i podmiotów z nimi powiązanych są prawnie odrębnymi, niezależnymi podmiotami, które nie mogą podejmować decyzji ani zobowiązań za inne podmioty wobec osób trzecich. DTTL, każda z jej firm członkowskich i podmiotów powiązanych ponoszą odpowiedzialność wyłącznie za własne działania i zaniechania, a nie za działania i zaniechania innych firm członkowskich i podmiotów powiązanych. DTTL nie świadczy usług na rzecz klientów. Zapraszamy na stronę www.deloitte.com/pl/onas w celu uzyskania dalszych informacji.

W Polsce usługi na rzecz klientów świadczą: Deloitte Advisory spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., Deloitte Poland sp. z o.o., Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., Deloitte Doradztwo Podatkowe Dąbrowski i Wspólnicy sp.k., Deloitte PP sp. z o.o., Deloitte Advisory sp. z o.o., Deloitte Consulting S.A., Deloitte Legal, Ostrowski, Gizicki i Wspólnicy sp. k., Deloitte Digital sp. z o.o. (wspólnie określane mianem „Deloitte Polska”), będące jednostkami powiązanymi z Deloitte Central Europe Holdings Limited. Deloitte Polska jest jedną z wiodących firm doradczych w kraju, świadczącą usługi profesjonalne w obszarach: audytu, doradztwa podatkowego, konsultingu, zarządzania ryzykiem, doradztwa finansowego oraz prawnego za pośrednictwem ponad 2300 profesjonalistów z Polski i zagranicy. Więcej informacji o Deloitte Polska: www.deloitte.com/pl/onas

Powyższa publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL”), globalna sieć jej firm członkowskich oraz jednostek z nimi powiązanych (zwanym łącznie „organizacją Deloitte”) nie świadczą za jej pośrednictwem profesjonalnych usług ani nie udzielają profesjonalnych porad. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań, które mogą mieć wpływ na finanse lub działalność twojej firmy, należy uzyskać poradę profesjonalną.

Nie składamy żadnych oświadczeń, nie udzielamy gwarancji ani nie podejmujemy zobowiązań (jawnych ani dorozumianych), dotyczących dokładności i kompletności informacji, zawartych w niniejszej publikacji. DTTL, jej firmy członkowskie, podmioty z nimi powiązane, ich pracownicy oraz agenci nie ponoszą odpowiedzialności za straty lub szkody, wynikające bezpośrednio lub pośrednio z wykorzystania niniejszej publikacji. DTTL i jej firmy członkowskie oraz podmioty z nimi powiązane stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawa.