

01

**Informacje o badaniu
Customer Service
Excellence 2021**



Metodyka badania i charakterystyka respondentów

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

Dział Obsługi Klienta jest:

- 31% Niezależną jednostką
- 24% Częścią Działu Sprzedaży
- 18% Częścią Działu Operacji
- 17% Inne
- 10% Częścią Działu Marketingu



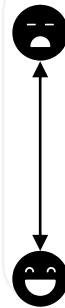
55% respondentów pracuje w **dużych firmach**, liczących więcej niż 500 pracowników

21% respondentów pochodzi ze **średnich firm**, liczących od 100 do 500 pracowników

24% z **małych firm**, zatrudniających do 100 pracowników

3,83

Średnia ocena zadowolenia klientów



Żaden z badanych nie ocenił klientów jako **bardzo nieusatysfakcjonowanych**

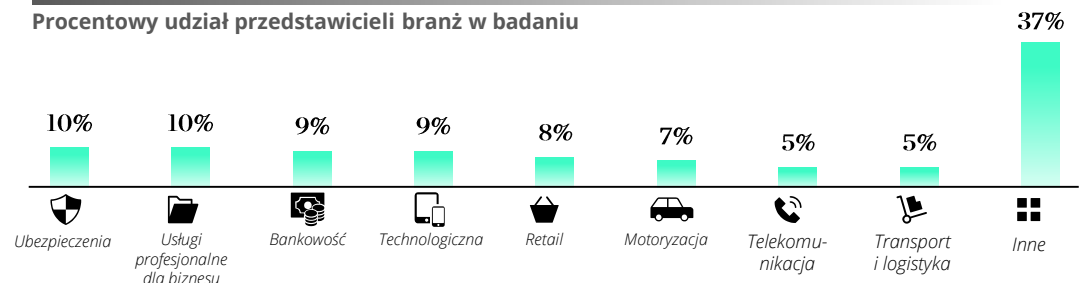
7% respondentów uważa, że klienci są **nieusatysfakcjonowani**

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



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

Klienci chcą załatwiać sprawy:


 **Efektywnie**

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


 **Samodzielnie**, w takim zakresie, na ile to możliwe

 **Natychmiastowo**

Perspektywa rozwoju kanałów kontaktu

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

 **32%** chce rozwijać **chatboty**.

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

 **29%** jest chce inwestować w **VoiceBoty**.

 **29%** chce rozwijać **chat**.

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

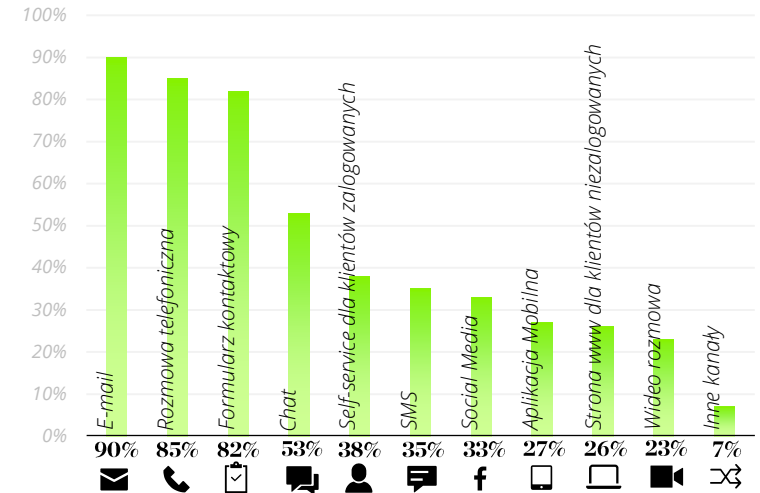
33% Działów Obsługi Klienta korzysta z **social media**

27% oferuje dla klientów **aplikację mobilną**

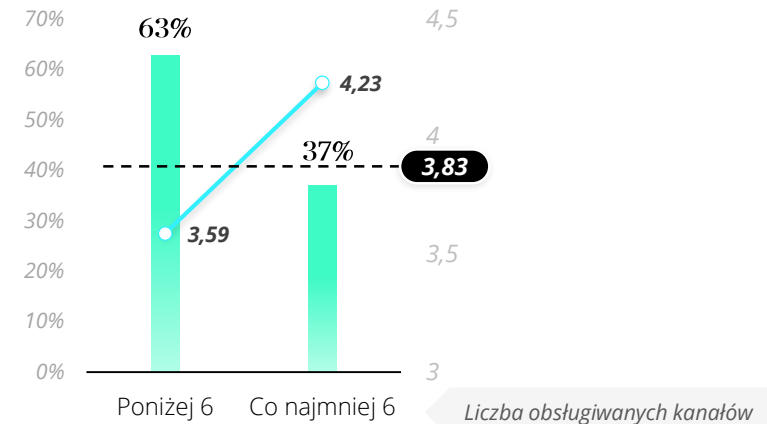
23% korzysta z **wideo rozmów**

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

Jakie kanały kontaktu są obsługiwane przez dział obsługi



Ocena zadowolenia w zależności od liczby obsługiwanych kanałów

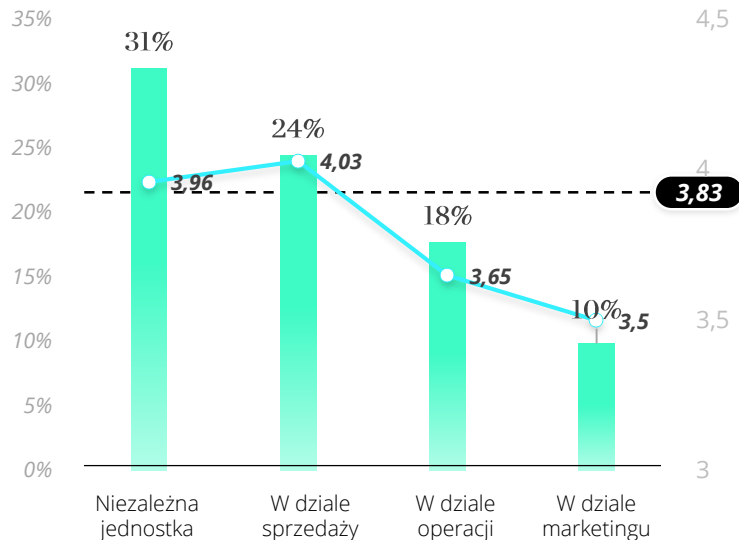


Bliska współpraca Działów Obsługi z Działami Sprzedaży w pozytywny sposób wpływa na zadowolenie klienta

Etap poszukiwania informacji jest najwyżej ocenianym etapem ścieżki klienta (dla większości branż), zarówno przez przedstawicieli firm, jak i przez samych klientów.*
Etap ten jest kluczowy w procesie zakupu, dlatego zbadanie potrzeb i oczekiwań klientów w celu implementacji najbardziej przystępnych rozwiązań, formy i kanału kontaktu może wpłynąć na decyzje zakupowe potencjalnych klientów.

Najintensywniejszy kontakt jest jednak na etapie zgłaszania uwag – jest to moment, w którym firma musi „zaopiekować się” klientem, bo to najsilniej wpływa na ogólną ocenę marki firmy.*
Na tym etapie ważne jest nie tylko wysłuchanie głosu klienta, ale także proaktywne działanie w odpowiedzi na jego feedback.

Ocena zadowolenia w zależności od umiejscowienia DOK w organizacji



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

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%

4.08

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

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



Reużywalna – 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



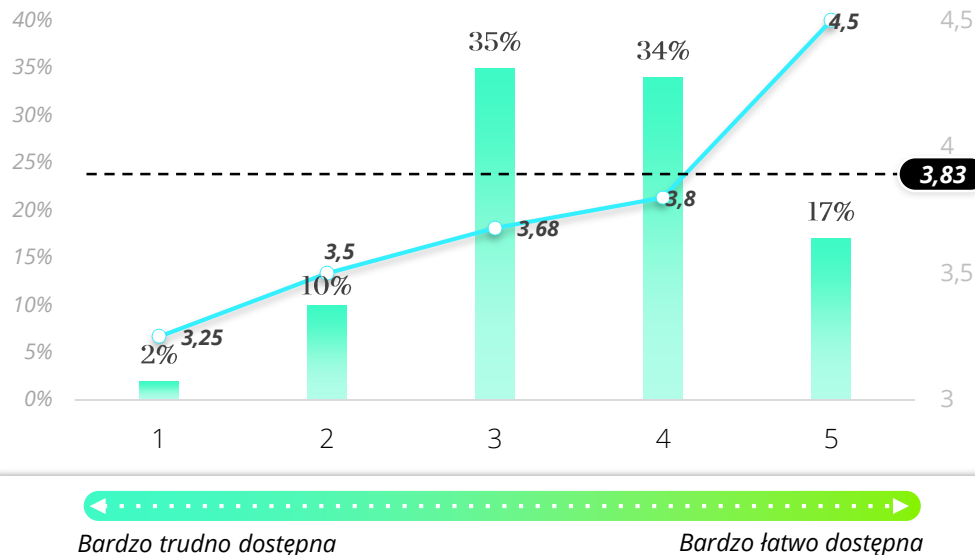
Dostępna – wyszukiwanie artykułów powinno być łatwe. Idealnie, jeśli odpowiedzi na problemy agentów i klientów są podpowiadane przez system zarządzania bazą wiedzy

3,51

1-Bardzo trudno dostępna, 5-Bardzo łatwo dostępna

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


Dostępność wiedzy




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.

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%

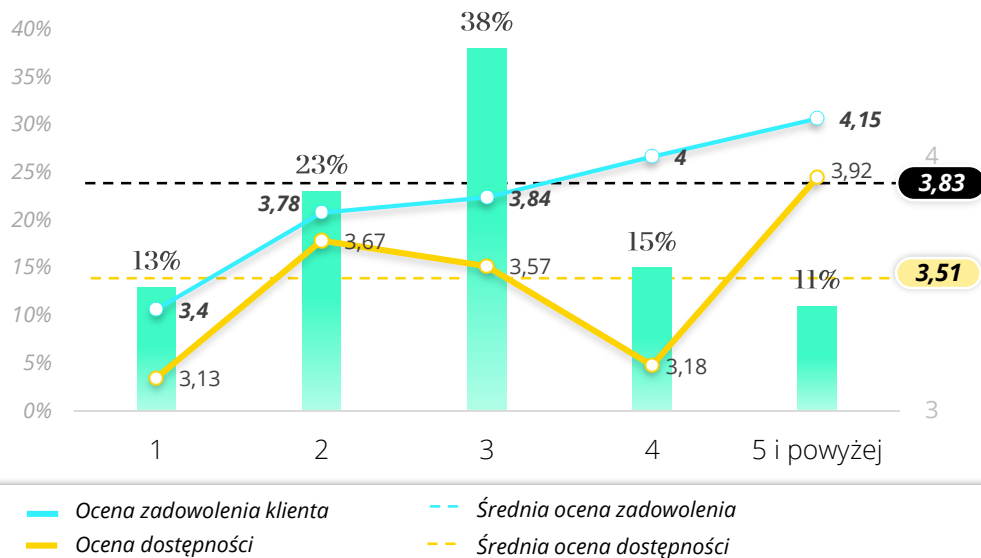
 Drukowane dokumenty i instrukcje

39%

 Strona www

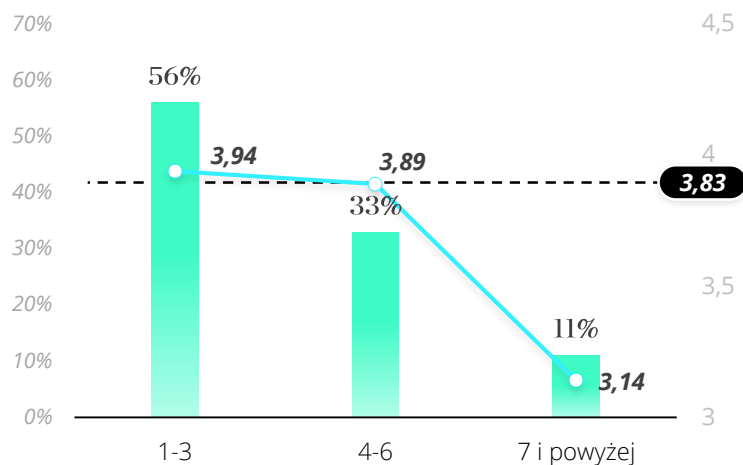
38%

Liczba sposobów udostępniania wiedzy a ocena dostępności i zadowolenia



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

Liczba systemów potrzebnych do rozwiązania sprawy

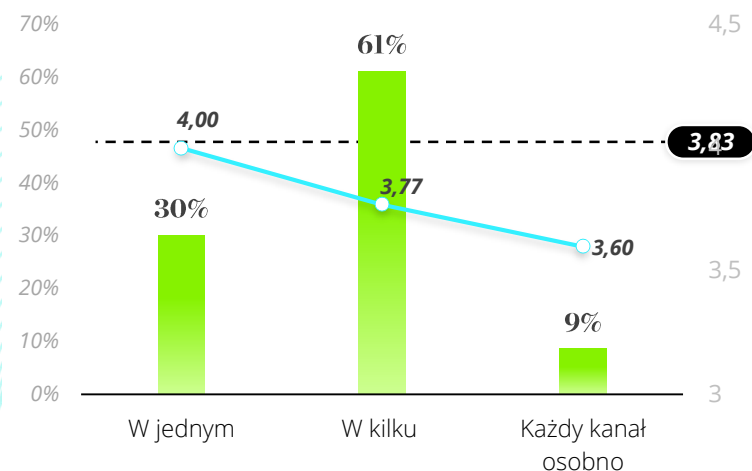


Jedną z największych barier skutecznej obsługi jest brak zintegrowanego widoku 360° klienta.

Aż **44%** respondentów

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

W ilu systemach zbierane są zgłoszenia z różnych kanałów



3,78

Średnia liczba systemów potrzebnych do rozwiązania sprawy

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

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

Podział na zespoły:



Czynniki mające największy wpływ **na podział zespołów** to:

- wiedza i kompetencje pracownika**
- kanały dostępu, obsługiwane przez pracowników**

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

Formy przekazywania spraw:



przekazywanie spraw agentom przez inne osoby jest nieefektywne, co jest odzwierciedlone przez **niską ocenę satysfakcji klientów - 3,62**.



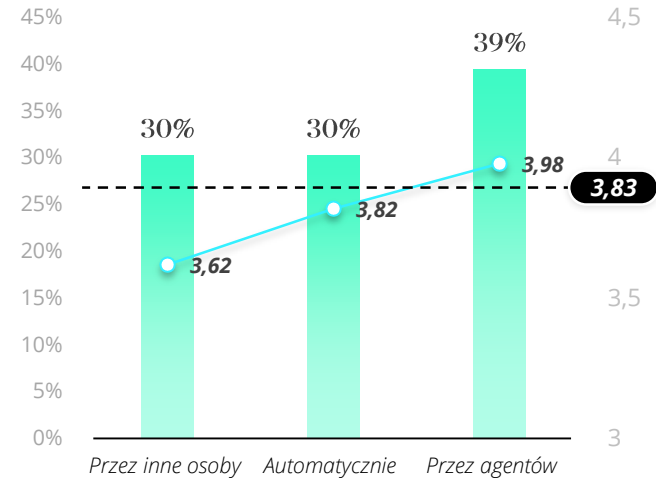
Automatyzacja przekazywania spraw **podnosi ocenę satysfakcji klienta do 3,82**.



Najciekawszy jest jednak fakt, że umożliwienie agentom samodzielnego podejmowania spraw powoduje, że ocena satysfakcji klienta rośnie **do 3,98**.



Automatyzacja może wpływać pozytywnie na jakość obsługi klienta, jednak równie istotny jest **czynniki ludzki** i możliwość dokonywania wyborów przez pracowników, którzy – znając swoje mocne strony – są w stanie poprawić **efektywność i jakość** wykonywanej pracy, co przekłada się na **wzrost satysfakcji klientów**.



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.

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

04

Perspektywa menedżera:

CX czy KPI, czyli jak
mierzymy efektywność.

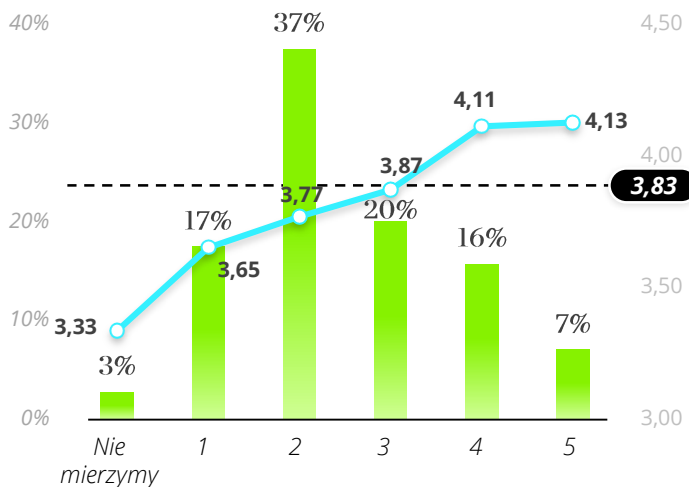


Mierzenie wskaźników z różnych obszarów

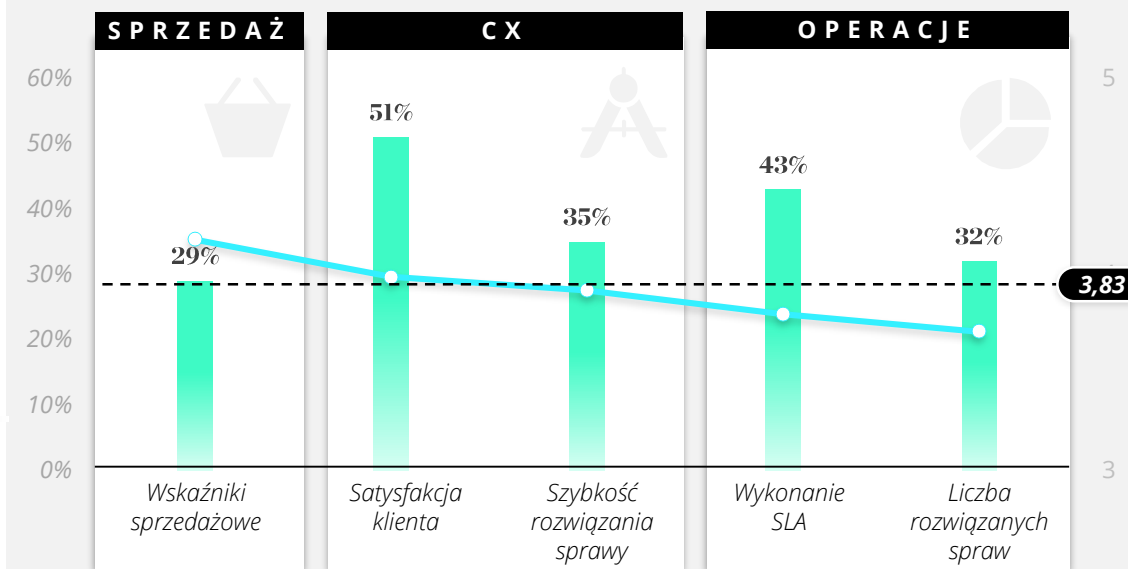
Do wskaźników mierzących pracę zespołów i pojedynczych pracowników wykorzystuje się



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



Mierzenie wskaźników efektywności a ocena satysfakcji klienta



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

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.**

Wdrażanie zmian proponowanych przez klientów

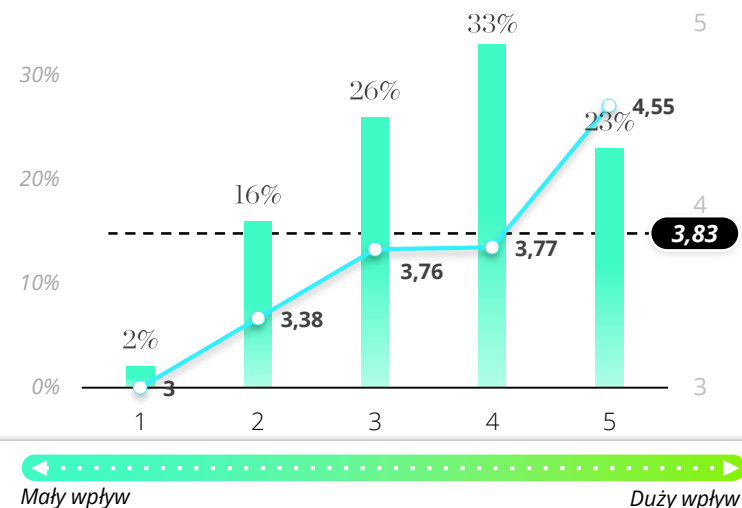
- 83% respondentów zadeklarowało, że wysła ankiety satysfakcji klientom.
- Według 56% respondentów pracujących w firmach, które mierzą satysfakcję klientów, **informacje zawarte w ankietach mają istotny wpływ na planowanie i rozwój procesów.**
- Tylko 2% respondentów wskazało, że **wyniki ankiet w ogóle nie mają wpływu na planowane zmiany i usprawnienia,**
- 84% 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.**

Jakie wskaźnik są wykorzystywane przez DOK?

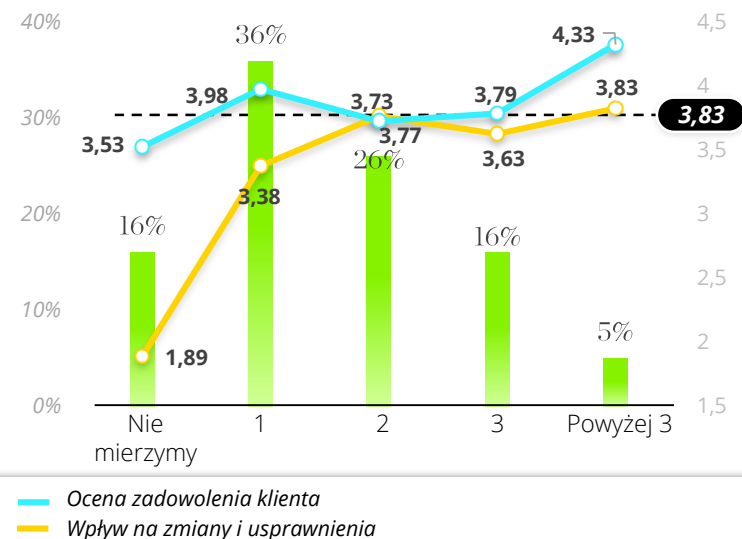


Ocena satysfakcji klientów przez firmy, które używają wskaźników **NPS, CSAT, FCR, czy CES, jest na podobnym poziomie.** Z badania jednoznacznie wynika, że **znacznie ważniejsze niż to, jakich mierników używa organizacja jest to, jaką wagę mają zebrane dane w procesie decyzyjnym** przy planowaniu kolejnych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

Wpływ wyników ankiet na zmiany i usprawnienia a ocena zadowolenia



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



— Ocena zadowolenia klienta
— Wpływ na zmiany i usprawnienia

05

Perspektywa zarządu:
czyli jakie mamy priorytety



Firmy chcą inwestować w kanały usprawniające rozwiązywanie powtarzalnych i prostych spraw

Planowane inwestycje w kanały kontaktu:

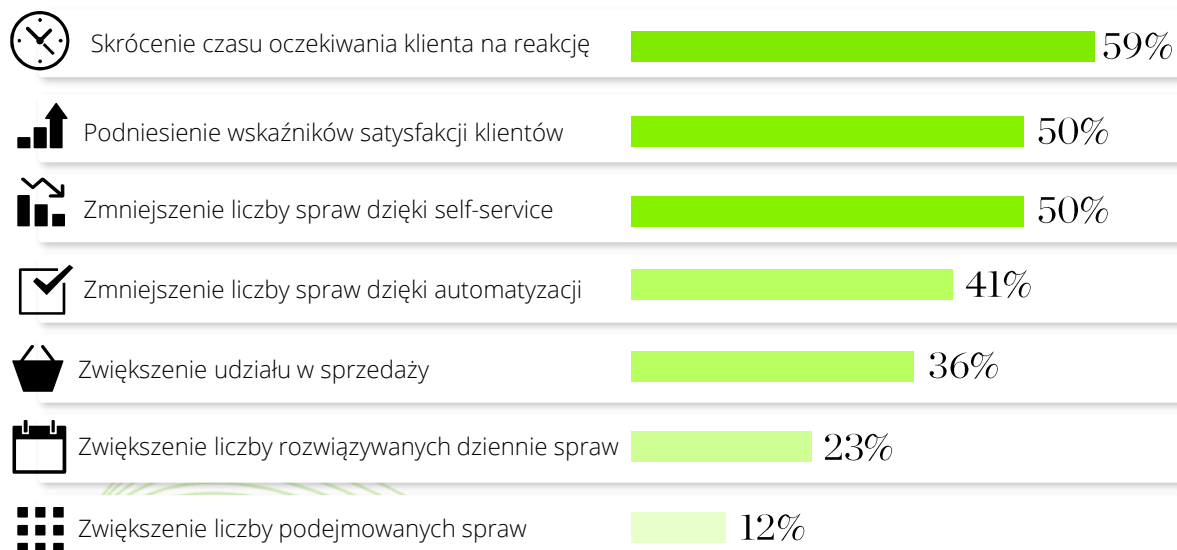
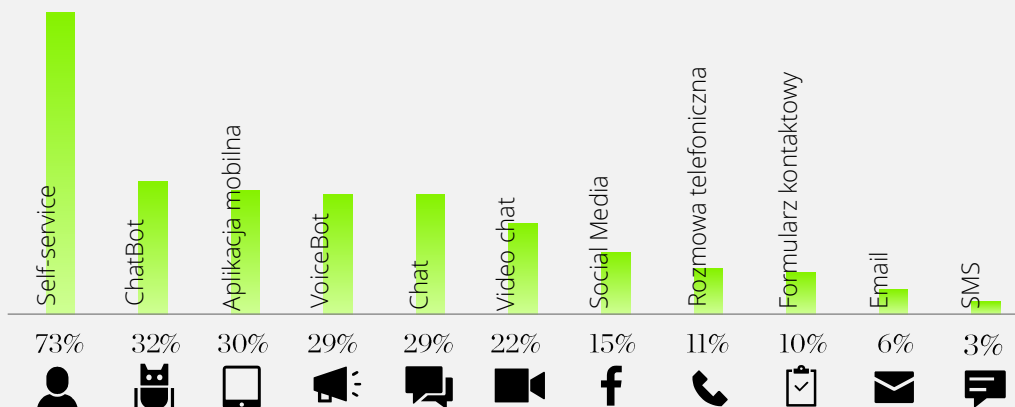
„Metakanały”, czyli self-service oraz aplikacje mobilne, które umożliwiają samodzielne rozwiązywanie spraw i łatwy kontakt z DOK poprzez chat oraz formularze (86%)

Nowoczesne konwersacje, opierające się na wykorzystaniu sztucznej inteligencji (**chatbot, voicebot**) oraz **video** (łącznie 53%) - 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



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:



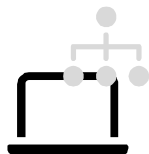
Składanie wniosków i zapytań



Czynności związane z ofertą lub produktem

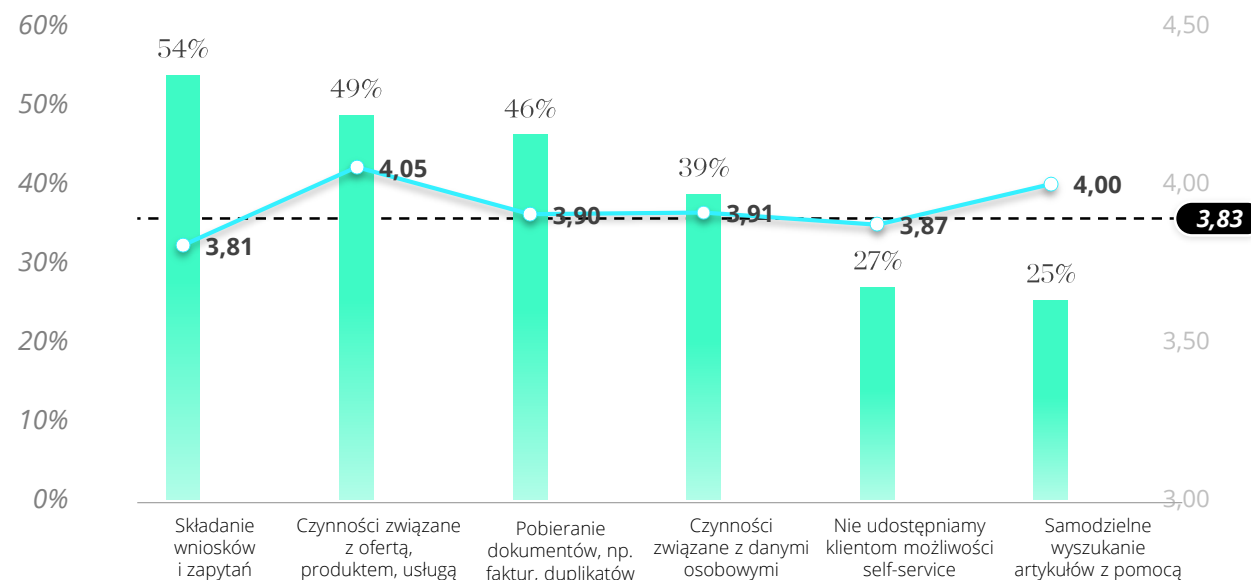


Baza wiedzy



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.

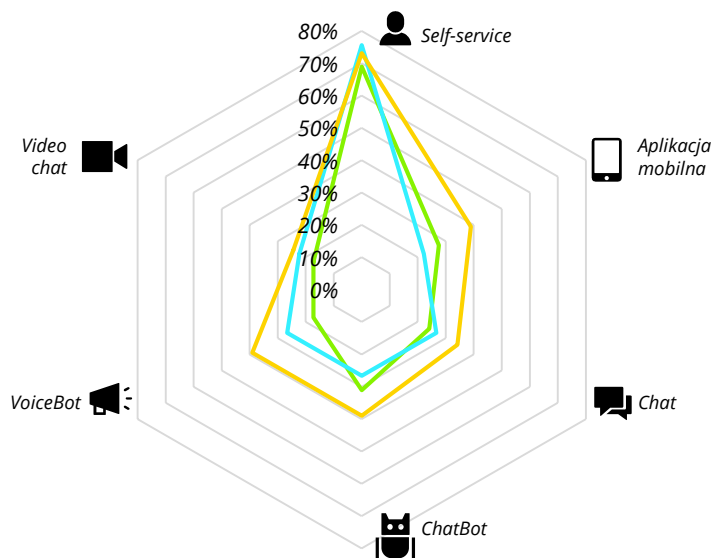
Obecne funkcjonalności self-service a ocena zadowolenia klienta



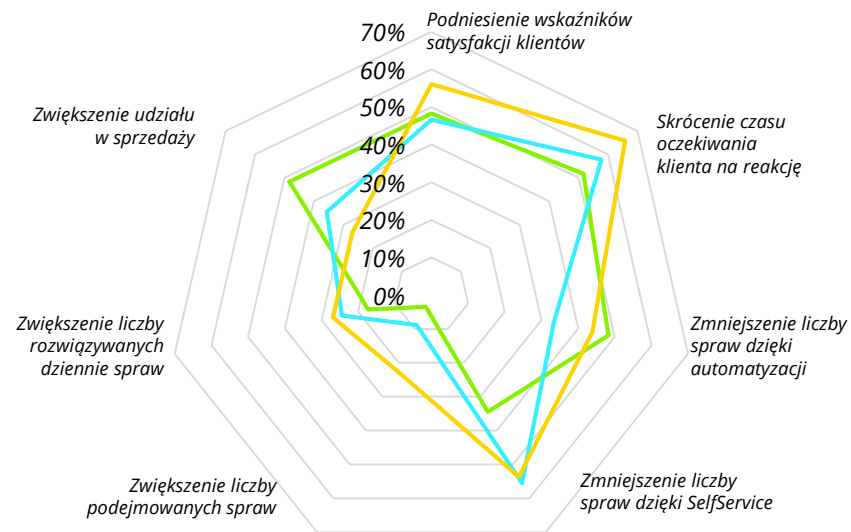
Liderzy mają jasno sprecyzowane plany rozwoju, podczas gdy inni szukają szans na zmianę, patrząc na wszystkie możliwe opcje

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.

6 głównych kanałów do inwestycji wg oceny zadowolenia klienta



Priorytety firm wg oceny zadowolenia klienta



— Najlepiej oceniający — Dobrze oceniający — Najslabiej oceniający

06

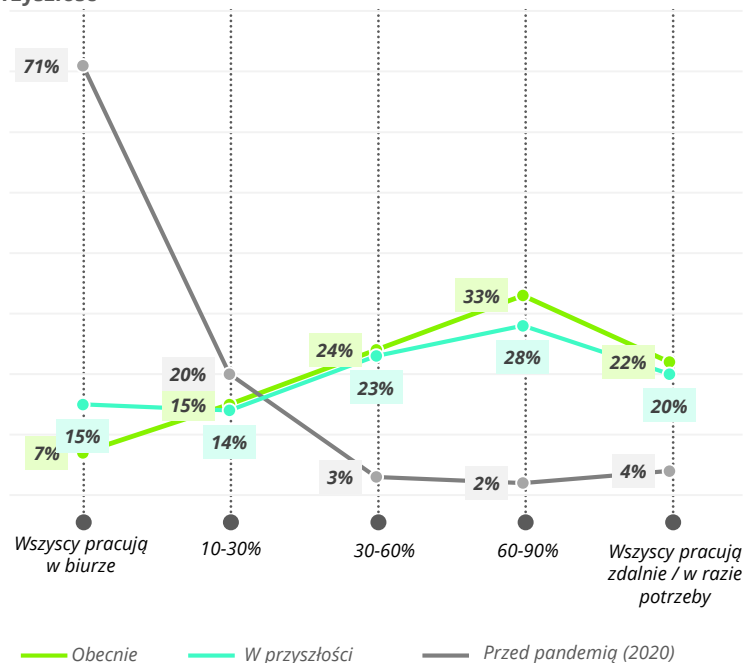
Perspektywa COVID-19:

wpływ pandemii na
działanie działów obsługi
klienta

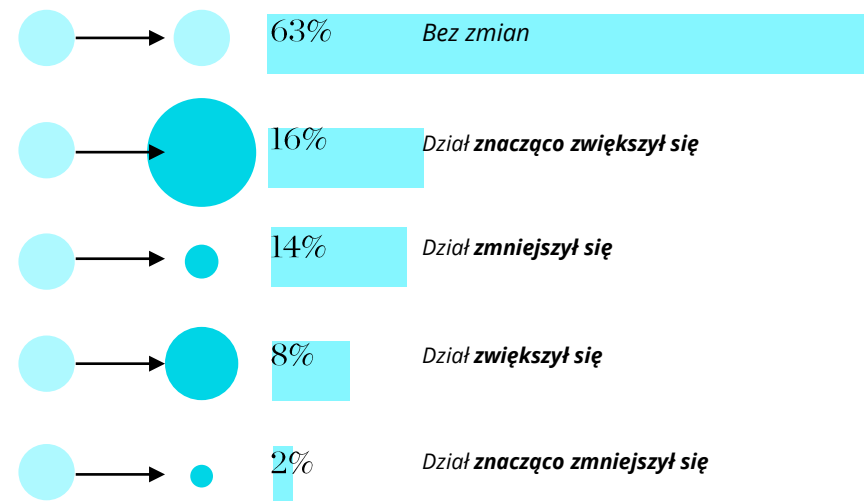


Działy obsługi klienta zwiększyły efektywność działania i trwale zmieniły sposób pracy na zdalny

Tryb pracy przed pandemią, obecnie oraz plany na przyszłość



Obecna wielkość działu obsługi klienta w porównaniu z okresem przed pandemią



88%

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

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 przeszłość 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 sposoby komunikacji, 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°, 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 takie 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 bardzo silnie wybrzmiała konieczność zapewnienia agentom obsługi takich rozwiązań, które będą przede wszystkim wspierać ich **w samodzielnym podejmowaniu decyzji obsługowych.** Automatyzacja, sztuczna inteligencja, baza wiedzy, nowe kanały kontaktu – wszystko to powinno być tak wdrożone, aby zdjąć z agentów konieczność zajmowania się prostymi i powtarzalnymi czynnościami. W takim środowisku agencji będą mogli zajmować się problemami własnego działu. Budowanie fantastycznego doświadczenia klienta bez dbałości o doświadczenia pracowników Działu Obsługi Klienta może być przedsięwzięciem karkołomnym, warto więc zadbać o obydwie perspektywy: Customer i Employee Experience.

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.

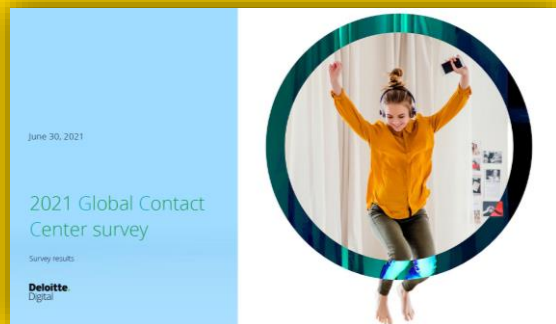
Zwinne podejście do zarządzania Działem Obsługi Klienta powinno być oparte na zamykaniu pętli informacji zwrotnej, zarówno od klientów, pracowników, jak i samej organizacji (np. jakie będą cele strategiczne firmy).



Aleksander Pruziński

PARTNER ASSOCIATE
Head of Customer Service Excellence
Deloitte Digital

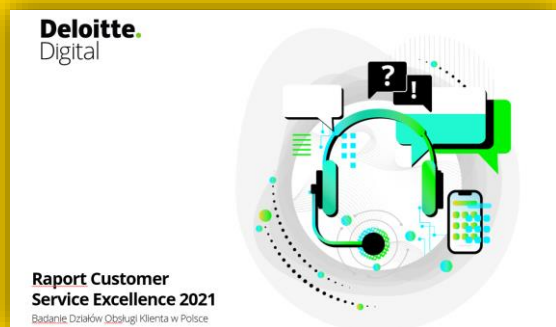
Dowiedz się więcej z Deloitte Digital



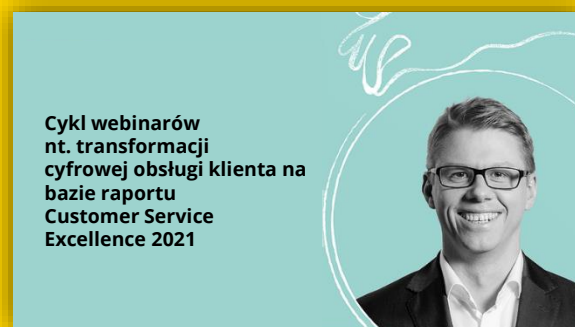
[Pobierz >>](#)



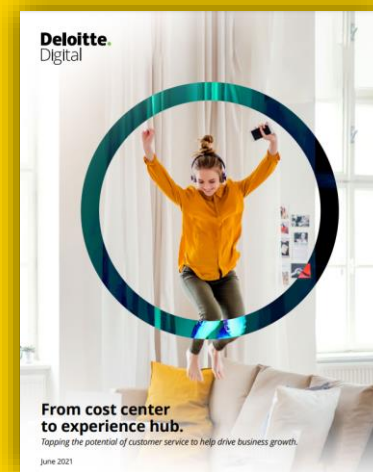
[Posłuchaj >>](#)



[Pobierz >>](#)



[Zarejestruj się >>](#)



[Pobierz >>](#)

Zapraszamy na kolejne webinary dot. obsługi klienta

Część II - 14 października

Jak efektywnie zaprojektować i zbudować self-service?

73% firm w Polsce chce inwestować w self-service. Porozmawiamy o tym jakie są rodzaje portali samoobsługowych, jak zbudować mapę drogową rozwiązania, która weźmie pod uwagę i pogodzi perspektywy klientów i działów IT. Zastanowimy się czy widok klienta 360 jest kluczowy dla efektywnego wdrożenia takiego portalu oraz jakie korzyści i wyzwania niesie ze sobą samoobsługa.

Porozmawiamy m.in. o:

tym, czym kierować się przy projektowaniu self-service;

tym, na jakie kluczowe aspekty zwrócić uwagę;

tym, jakie mierniki sukcesu przyjąć przy tworzeniu self-service;

tym, jak efektywnie zbudować platformę, która odpowie na potrzeby klientów;

Część III - 25 listopada

Jak słuchać głosu klienta w różnych kanałach i co robić z wnioskami?

Mnogość kanałów kontaktu, interakcji i danych powoduje, że skuteczne wsłuchiwanie się w głos klienta staje się dużym wyzwaniem technologicznym i organizacyjnym.

W trakcie webinaru dowiesz się m.in.:

Czym jest Voice of Customer?

Jak efektywnie zbierać opinie klientów?

Jakich narzędzi używać do zbierania Voice of Customer?

Jak zaprojektować proces zbierania opinii?

Jak wykorzystać Voice of Customer w procesie obsługi klienta?

Dziękujemy!

Alek Pruziński

Head of Customer Service Excellence

apruzinski@deloittece.com

<https://www.linkedin.com/in/aleksanderpruzinski/>

Rafał Wojciechowski

Operations Transformation Senior Manager

rawojciechowski@deloittece.com

<https://www.linkedin.com/in/rafa%C5%82-wojciechowski-06432b/>

This publication contains general information only, and none of the member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collective, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

of the legal structure of Deloitte USA LLP, Deloitte LLP and their respective subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

Copyright © 2021 For information contact Deloitte Global.

All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte. Digital