



# Centralizacja czy decentralizacja obsługi klienta

*Między marzeniem a rzeczywistością*

# Cztery stereotypy

## 1. Centralizacja doskonała

- nowoczesna technologia, spójne procedury, wyszkolony personel

## 2. Centralizacja znana z życia

- nowoczesna technologia, niespójne procedury, słaby personel

## 3. Decentralizacja doskonała

- indywidualny kontakt u klienta, dobrany personel, spójne procedury

## 4. Decentralizacja znana z życia

- promocja zamiast procedur, źle przygotowany personel

# Centralizacja

## – silne i słabe strony



### *Silne strony*

#### Dla klienta

- ➔ powszechna dostępność usług (np. call center)
- ➔ oszczędność czasu i pieniędzy klienta
- ➔ wyrównany poziom kompetencji obsługi

#### Dla firmy

- ➔ oszczędność dla firmy
- ➔ podniesienie jakości obsługi
- ➔ budowanie nowoczesnego wizerunku

### *Słabe strony*

#### Dla klienta

- ➔ trudność w korzystaniu z nowych technologii
- ➔ depersonalizacja i typologizacja kontaktu
- ➔ mała wszechstronność obsługi

#### Dla firmy

- ➔ duże wydatki inwestycyjne
- ➔ utrata kontroli nad jakością obsługi
- ➔ uzyskanie wizerunku firmy nieprzyjemnej

# Decentralizacja

## – silne i słabe strony



### *Silne strony*

#### Dla klienta

- ➔ wygoda tradycyjnego kontaktu
- ➔ elastyczność kontaktu i usługi
- ➔ personalizacja kontaktu

#### Dla firmy

- ➔ brak wydatków na inwestycje
- ➔ utrzymanie stanu zatrudnienia
- ➔ budowanie wizerunku firmy przyjaznej

### *Słabe strony*

#### Dla klienta

- ➔ podporządkowanie organizacji firmy
- ➔ rozproszenie kompetencji obsługi
- ➔ narażenia na niską jakość obsługi

#### Dla firmy

- ➔ wysokie koszty osobowe
- ➔ nierówny poziom obsługi
- ➔ wizerunek firmy „starego typu”

# Marzenie marketera - marzenie klienta



## Marzenia marketera

Call Center / e-bok  
Nowoczesność, szybkość,  
kompetencja, sprawność

## Marzenia klienta

„Niech samo się robi !”  
Brak zaangażowania,  
dopasowanie do czasu i  
miejsca, ich inicjatywa

## Szara rzeczywistość

„Głuchy telefon”  
Zajęte telefony, niejasne  
kompetencje, brak  
procedur, słabi pracownicy

## Szara rzeczywistość

„Proszę przyjść jutro...”  
Niekompetentny  
pracownik, nieżyciowe  
procedury, złe godziny  
przyjęć

# Centralizacja czy decentralizacja ? - jak pogodzić marzenia z rzeczywistością



## 1. Rozwiązaniem jest scentralizowania obsługa

Oparta na nowoczesnych technologiach.

Połączenie nowoczesności i wyrównanego poziomu obsługi z ciągłą dostępnością, łatwością kontaktu i dopasowaniem do potrzeb klienta

## 2. Rozwiązaniem jest zdecentralizowania obsługa

Nowoczesny marketing bezpośredni – dostosowany do realiów kulturowych

Każdy pracownik obsługi jest doradcą klienta. Brak barier cywilizacyjnych w kontakcie – dopasowanie do klienta. Podkreślenie indywidualnej troski o klienta

# Między marzeniem a pieniędzmi

## - strategia obsługi klientów a strategia firmy



**Wybór modelu obsługi zależy od założeń strategicznych firmy**

*Kluczowe pytania:*

- 1. Jakie są krótko i długoterminowe cele firmy?**
- 2. Jakie są przewidywania dotyczące czynników konkurencji na rynku?**
- 3. Jakie są przewidywania dotyczące potrzeb klientów i zachowań konsumenckich?**

# Między marzeniem a pieniędzmi

## - strategia obsługi klientów a strategia firmy



### Różne wybory strategiczne i ich konsekwencje

- Scentralizowana obsługa szybko przyniesie korzyści ekonomiczne (mimo inwestycji) w dość krótkim okresie czasu
- ❓ W długim okresie – nie wiadomo... Może klienci wybiorą obsługę bardziej zindywidualizowaną
- Zdecentralizowana obsługa – rozproszone bezpośrednie kontakty z klientami wymagają ciągłych dużych nakładów finansowych
- ❓ Być może w przyszłości to jednak zdecyduje o wyższej lojalności klientów

# Klienci i technologia

## Organizacja obsługi a kultura techniczna

**Poważny problem zcentralizowanej obsługi – oparcie na nowoczesnych technologiach**

- Poziom kultury technicznej w większości społeczeństwa jest niski. Za tym zaś idą ograniczenia mentalne zawarte w tradycyjnych wzorcach załatwiania spraw
- Badania klientów zakładów energetycznych – identyfikują stosunkowo małe odsetki innowatorów – skupionych głównie w ośrodkach zurbanizowanych.

# Klienci i technologia

## Przykład – korzystanie z internetu



2005 Źródło CBOS, (4-7 marca 2005)

### Korzystanie z internetu

**Korzystam – 27 %** (60 % z wykształceniem wyższym, 1 % z podstawowym)

**Nie korzystam – 63 %**

Nie korzystam, ale zacznę – 9 %

Korzystam, ale przestanę – 1 %

### Czy masz w domu:

Komputer – 41 %

Dostęp do internetu – 24%

# Co dalej – próba kompromisu Ewolucja zamiast rewolucji ?



- Szybkie przejście na nowe technologie odstraszy dużą część klientów
- Brak nowoczesnych rozwiązań zniechęci najbardziej dynamicznych

**Wprowadzać nowe technologie stopniowo  
i powoli oswajać opornych**

# Co dalej – próba kompromisu Zdecentralizowana centralizacja ?

Bezkrytyczna fascynacja technologią versus budowanie efektywnych procesów zarządzania obsługą

## Centralnie sterowany system obsługi klienta

- Centralne bazy danych i systemy CRM
- Spójne procedury
- Jasno określone zakresy odpowiedzialności
- Jednolite kryteria delegowania uprawnień
- Jednolite standardy obsługi
- Spójne kryteria selekcji pracowników
- Systemy oceny pracowników
- Systemy szkoleń

## Zdecentralizowany kontakt z klientem

Wspierany narzędziami informatycznymi, może być realizowany nawet w domu klienta.

**Dziękuję za uwagę**