

Mierzenie efektywności call center za pomocą Verax KPI Dashboard

Whitepaper



Spis treści

Wstęp	3
1. Perspektywa klienta	3
2. Nie ma takiego numeru	4
3. Drogocenne sekundy	5
4. Rola oprogramowania	6
5. Agent	7
6. Jakość	8
7. Ile to kosztuje?	9
8. Przyszłość	9
Wykaz skrótów	10

Wstęp

Wyniki działania call center są zawsze niematerialne. Raz wykonane połączenie nie może zostać cofnięte, poprawione lub anulowane. Mierzenie kluczowych wskaźników efektywności (**Key Performance Indicators – KPI**) dla tego typu podmiotów jest procesem skomplikowanym i wymagającym ciągłych udoskonaleń. Nie istnieje uniwersalny sposób pomiaru, a sam proces mierzenia jest silnie uzależniony od rodzaju prowadzonych kampanii: przychodzących (*inbound*) czy wychodzących (*outbound*). Błędne opracowanie systemu monitoringu i kontroli może doprowadzić do znacznego rozdźwięku między wykazywaną skutecznością a rzeczywistymi osiąganiami.

Pomiary efektywności call center mogą być łatwo zrealizowane za pomocą Verax KPI Dashboard (<http://www.veraxsystems.com/pl/products/kpidashboard>). KPI Dashboard to pakiet oprogramowania kontrolingowego z elementami narzędzia typu *business intelligence* służący do automatycznego zbierania i wizualizacji wskaźników wydajności przedsiębiorstwa w celu zwiększenia jego efektywności oraz zyskowności.

1. Perspektywa klienta

Mierzenie satysfakcji klienta ma odpowiedzieć na jedno zasadnicze pytanie: jak klienci postrzegają sposób swojej obsługi. Niestety, automatyczne zbieranie danych na ten temat jest w znacznym stopniu utrudnione. Jedynym użytecznym narzędziem wydaje się być kwestionariusz. Bez względu na to, czy będzie to skomplikowany kwestionariusz zawierający dużą ilość pytań z rozbudowanym systemem odpowiedzi czy też prosty zawierający pytania zamknięte, najważniejszym problemem pozostaje nakłonienie klientów do jego „wypełnienia”. Okresowe badanie satysfakcji klientów np. raz w miesiącu jest bardzo trudne do przeprowadzenia i zarazem kosztowne. Najbardziej efektywnym sposobem okazuje się być oddzwanianie do klienta zaraz po przeprowadzonej rozmowie.

Jakość obsługi klienta i jego satysfakcja może być także mierzona poprzez przeprowadzanie fikcyjnych rozmów z konsultantem na temat wyimaginowanego problemu. Stosowane niegdyś nagrywanie rozmów oraz kontrola kierownicza polegająca na „podśluchiwanie” rozmowy nie zdały egzaminu. Problem z tymi dwiema metodami pomiaru polega na tym, że są one czasochłonne zarówno podczas mierzenia jak i w przypadku nagrywania, przy przesłuchiwanie. Niestety, nowoczesne systemy pomiaru satysfakcji klienta za pomocą analizy tonu i barwy głosu są, póki co, jeszcze zbyt kosztowne.

2. Nie ma takiego numeru

Współczynnik odrzuceń (**abandon rate**) to liczba połączeń, w których klient rozłączył się zanim agent odebrał rozmowę. Wskaźnik ten nie obejmuje jednak połączeń niezrealizowanych (sygnał zajętości). Analizując wskaźnik odrzuceń należy pamiętać, że istnieje pewna grupa „błędnych” połączeń, czyli spowodowana wybraniem złego numeru przez klienta. Z reguły szacuje się, iż może to być od 1% do 2% wszystkich połączeń, a przerywane są one zazwyczaj w pierwszych dziesięciu sekundach rozmowy. Nadzwyczaj duży odsetek odrzuceń może być spowodowany istnieniem podobnego numeru o bardzo dużym obciążeniu np. ogólnokrajowa infolinia. Wysoki poziom tego wskaźnika jest często zapowiedzią wzmożonego ruchu połączeń (klient, który się nie dodzwonił próbuje do skutku połączyć się z konsultantem). Odsetek odrzuceń jest często wykorzystywany do oceny szybkości reakcji agentów – jest on tym niższy im szybciej połączenie zostanie odebrane. Jeśli jest zbyt duży, może to wskazywać na złą jakość obsługi oraz nieprawidłową pracę poszczególnych agentów.

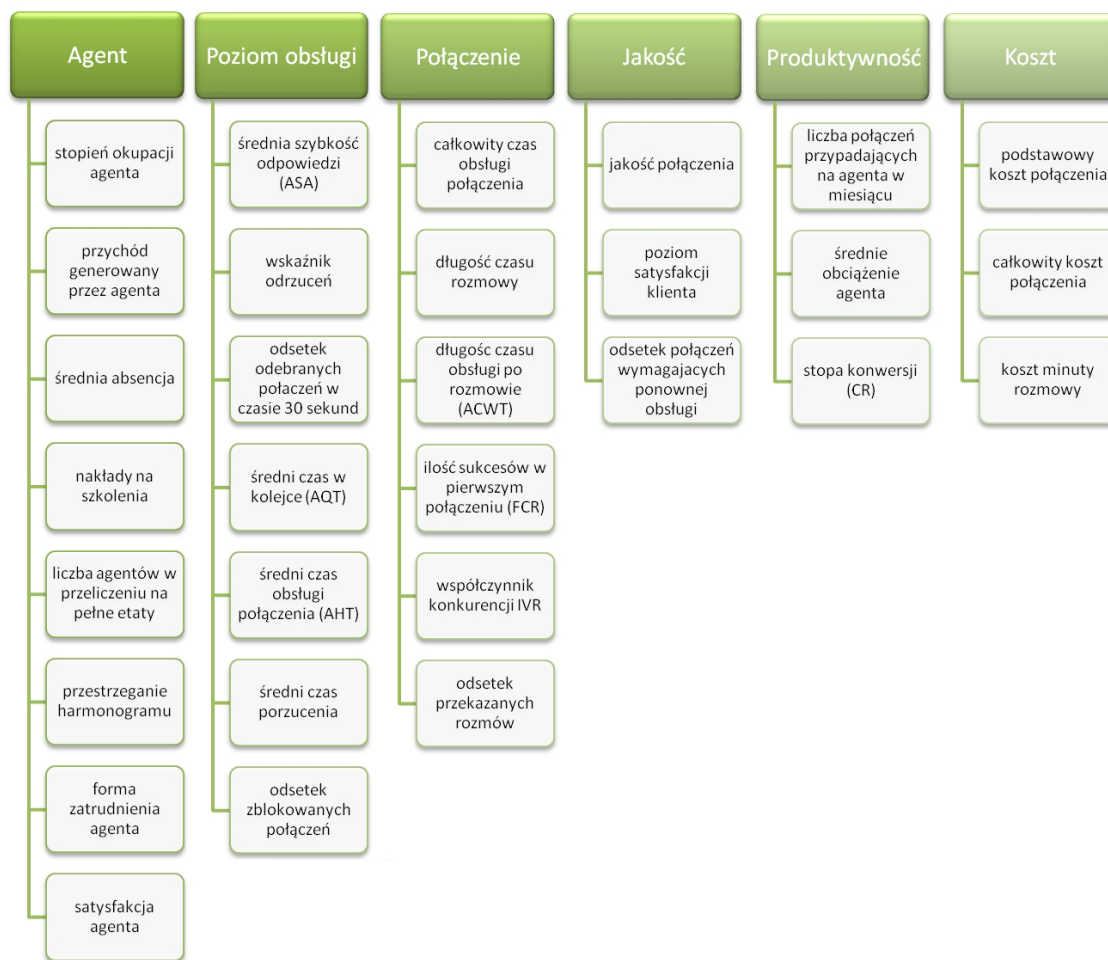


Rysunek 1: Główne wymiary efektywności call center.

3. Droгоценne sekundy

Średni czas obsługi połączenia (**average handling time – AHT**) to jeden ze sposobów mierzenia produktywności działania. Wartość tego wskaźnika zależy w głównej mierze od dwóch zmiennych: pierwsza to rodzaj prowadzonej kampanii (przychodząca czy wychodząca) druga natomiast, to umiejętności samego agenta. Nie jest możliwe ustalenie wzorcowego poziomu wskaźnika AHT, gdyż jest on w głównej mierze zależny od stopnia skomplikowania danej kampanii. W kampaniach przychodzących, gdzie rozmowa dotyczy skomplikowanego, technicznego problemu, AHT może sięgać nawet 30 minut. Przyjmuje się, że AHT nie powinno być brane pod uwagę w takich przypadkach. W skomplikowanych kampaniach z zakresu technologii ważniejsze okazują się wskaźniki dotyczące skuteczności rozwiązania problemu.

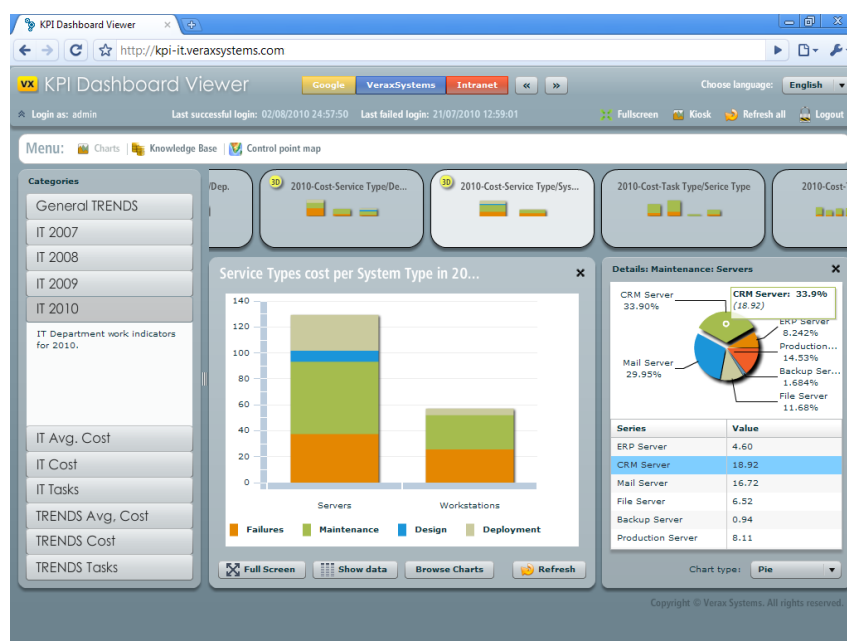
Średni czas obsługi połączenia jest sumą dwóch wskaźników: ATT oraz ACW. **Average Talk Time** to nic innego jak średni czas konwersacji, natomiast **ACW (after call work)** to czas, który agent poświęca na obsługę połączenia po przeprowadzonej rozmowie (sporządzenie notatki z rozmowy, wpisanie danych do formularzy, przekazanie zlecenia itp.). W dużych ośrodkach dodatkowa sekunda czasu obsługi połączenia może skutkować wzrostem kosztów nawet o kilkaset tysięcy złotych rocznie. Nic więc dziwnego, iż firmy starają się za wszelką cenę zminimalizować wartość tego wskaźnika. Należy jednak pamiętać o składowych wskaźnika AHT. Rozpatrując wartość wskaźnika na poziomie 180 sekund możemy spotkać się z sytuacją, iż jeden agent poświęca 120 sekund na rozmowę oraz 60 sekund na czynności obsługowe, drugi zaś odwrotnie 60 sekund na rozmowę oraz 120 sekund na obsługę. W obu tych przypadkach wartość AHT jest taka sama, jednakże poziom satysfakcji klienta może się znacząco różnić. Ważne jest, aby przy interpretacji AHT pamiętać o rodzaju prowadzonej kampanii i specyfice zadań, gdyż głównie od tych zmiennych zależą pożądanego wielkości ATT i ACW.



Rysunek 2: Najczęściej stosowane wskaźniki efektywności call center.

4. Rola oprogramowania

Stworzenie odpowiedniej bazy danych wskaźników i ustalenie kryteriów interpretacji nie jest łatwym zadaniem. Skuteczność pomiaru działań call center w ogromnym stopniu zależy od używanego w nim oprogramowania. Nowoczesna aplikacja musi uwzględniać charakterystykę prowadzonych kampanii zarówno przychodzących jak i wychodzących. Verax KPI Dashboard jest pakietem oprogramowania kontrolingowego z elementami narzędzia typu business intelligence służący do automatycznego zbierania i wizualizacji wskaźników wydajności przedsiębiorstwa. System gromadzi potrzebne statystyki, wizualizuje oraz generuje raporty w oparciu o kluczowe wskaźniki efektywności charakterystyczne dla danego typu kampanii. Wykonany w technologii RIA moduł wizualizacyjny aplikacji pozwala na szybką interpretację wskaźników dającą aktualny i przejrzysty obraz kondycji przedsiębiorstwa. Nadmiar informacji negatywnie wpływa na procesy decyzyjne przedsiębiorstwa. KPI Dashboard umożliwi dowolne tworzenie kategorii KPI wraz z przypisanymi im widokami (np. dyrektor generalny, dyrektor finansowy, dział kontrolingu itp.) skutecznie redukując szumy informacyjne i ułatwiając szybkie podjęcie działań korygujących. Dane w systemie są gromadzone automatycznie co nie wymaga angażowania agentów proces raportowania redukując tym samym całkowity czas obsługi połączenia oraz koszty obiegu informacji.



Rysunek 3: Analiza kluczowych wskaźników efektywności w KPI Dashboard.

5. Agent

Największym kosztem w każdym call center to koszty związane z personelem, dlatego bardzo ważne jest, aby umiejętnie nim zarządzać, podnosząc kwalifikacje agentów oraz wyposażać ich w niezawodne narzędzia pracy. Okupacja personelu to inaczej stopień obciążenia agentów rozmowami. Nie istnieje wzorcowy poziom stopnia obciążenia agentów, zbyt duży będzie prowadził do nadmiernego przemęczenia agentów, z kolei zbyt mały demotywuje załogę.

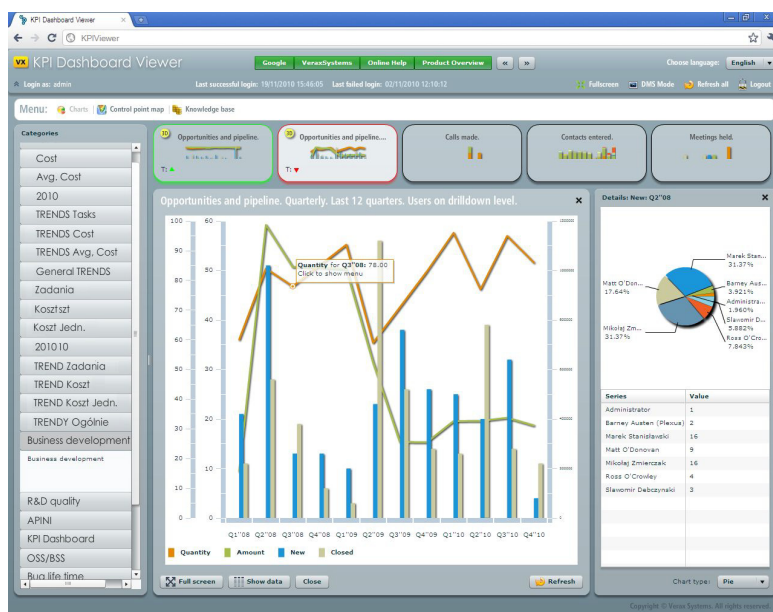
$$\text{Obciążenie agenta} = \frac{(\text{średnia liczba połączeń w miesiącu}) \times (\text{średni czas obsługi połączenia})}{(\text{średnia liczba przepracowanych dni}) \times (\text{liczba godzin w dniu roboczym}) \times 60 \text{ minut}}$$

Przestrzeganie harmonogramu można zdefiniować, jako ilość czasu, w którym agent jest w stanie pracować w stosunku do całego „płatnego czasu” jego obecności. Jest to dość popularna metoda mierzenia produktywności poszczególnych konsultantów. Niestety często zdarza się, że mierząc ten wskaźnik nie jest uwzględniany czas niepłatnych przerw w pracy. Skutkuje to tym, że aby wskaźnik osiągnął 100%, agent musiałby według tej metodyki pracować również podczas przerwy.

Oceniając produktywność personelu należy uwzględniać również tak podstawowe miary jak punktualność oraz absencję. Ośrodki call center często mają problemy z absencją oraz dużą rotacją pracowników - jest to bardzo kosztowny problem. Doświadczenie pokazuje, iż w redukcji absencji pracowników doskonale sprawdzają się wszelkiego rodzaju firmowe programy bonusowe, gdzie warunkiem uczestnictwa jest dany poziom obecności oraz punktualności.

6. Jakość

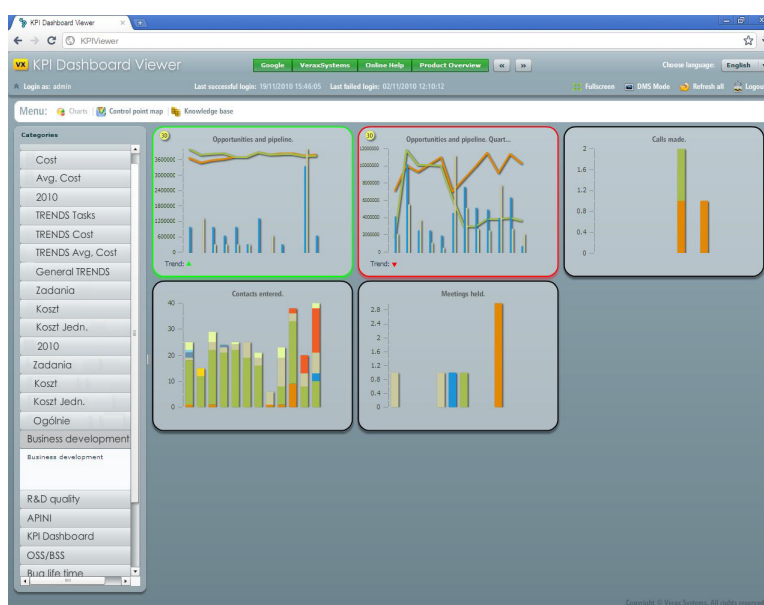
Poziom obsługi to odsetek odebranych połączeń w ustalonym czasie. Częstym poziomem docelowym jest 80/20, co oznacza 80% odebranych połączeń w pierwszych 20 sekundach. Należy jednak pamiętać, iż przyjęty poziom powinien odpowiadać charakterystyce danej kampanii. Niektóre centra ustalają normy nawet na poziomie 70/40. Wielu kierowników zapomina, iż podwyższanie poziomu obsługi klienta ma bezpośrednie odbicie w ponoszonych kosztach. W wielu wypadkach by sprostać wygórowanym standardom trzeba ponieść znaczne koszty związane z zatrudnieniem nowych agentów oraz programami motywacyjnymi dla już pracujących. Średni czas odpowiedzi, jako główna składowa poziomu obsługi jest odwrotnie proporcjonalny do poziomu obsługi. Obecnie dość powszechnie używaną miarą jest **FCR (first call resolution)**, czyli odsetek sukcesów w pierwszym połączeniu. Jest to jednak bardzo trudna do implementacji miara efektywności. Głównym problemem jest zdefiniowanie „sukcesu” w rozwiązaniu danego problemu. Większość centrów posługuje się ramami czasowymi w celu prawidłowego wyznaczenia FCR. Standardowa rama to 48 godzin: jeżeli klient nie oddzwoni w przeciągu następujących 48 godzin, to uznaje się dany problem za rozwiązany podczas pierwszej rozmowy. Taki proces pomiaru jest skomplikowany i wymaga odpowiedniej klasy oprogramowania tak, aby możliwie jak najszybciej uzyskać potrzebne informacje. Pomimo trudności, jakich przysparza operowanie FCR jest ona niezmiernie pomocna w ocenie jakości obsługi klienta. Daje ona możliwość oszacowania satysfakcji klienta oraz znacznie ogranicza ilość połączeń wtórnych.



Rysunek 4: Analiza trendów z wykorzystaniem KPI Dashboard.

7. Ile to kosztuje?

Dokonując kalkulacji kosztów połączeń najczęściej stosowanymi miarami są: podstawowy koszt połączenia oraz całkowity koszt połączenia. Pierwszy z nich jest obliczany, jako stosunek połączeń przypadających na agenta do stawki godzinowej agenta. Natomiast całkowity koszt połączenia to roczne koszty operacyjne plus koszty zatrudnienia podzielone przez liczbę wszystkich połączeń w roku. Dla przykładu: jeśli roczne koszty operacyjne to 200 tys. oraz koszty zatrudnienia 900 tys. a rocznie odbieramy 2 miliony połączeń to całkowity koszt połączenia wyniesie 55 gr. Całkowity koszt połączenia jest miarą najczęściej wykorzystywaną przez ośrodki call center. Jest to szalenie istotny wskaźnik przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu. Rozpatrując zagadnienia kosztowe warto zwrócić również uwagę na **stopę konwersji (CR)**. Wskaźnik ten informuje o stopniu przełożenia liczby rozmów na konkretne ustalone wcześniej cele. W przypadku kampanii wychodzących może to być np. odsetek rozmów skutkujących zawarciem transakcji. W takim przypadku stopa konwersji pozwala na szybkie zorientowanie się w skuteczności realizacji założonych planów sprzedażowych.



Rysunek 5: Wsparcie analizy kosztowej z wykorzystaniem KPI Dashboard.

8. Przyszłość

Przyszłość systemów **IVR (interactive voice response)** w ich obecnej formie stoi pod znakiem zapytania. Dzisiejszy klient nie ma ochoty wciskać kolejno cyferek w aparacie, aż „wygra” odpowiedź na swoje pytanie. Obecnie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym wystarczy 15 sekund by utracić klienta. Piętnaście sekund oczekiwania na zgłoszenie konsultanta, piętnaście sekund oczekiwania na przełączenie do innego agenta stanowi dzisiaj górną granicę. Przyszłość należy do konwergentnych centrów obsługi, łączących w sobie wiele kanałów komunikacji. Czynny 24 godziny na dobę portal obsługi korzystający ze wszystkich dostępnych kanałów komunikacji takich jak chat, e-mail, oraz sms wraz z funkcją umożliwiającą połączenie głosowe z konsultantem za pomocą jednego kliknięcia to duże wyzwanie dla dzisiejszych placówek call center. W miarę rozwoju konwergentnych centrów monitorowanie efektywności ich działania będzie stawało się coraz to bardziej skomplikowane, co wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi takich jak Verax KPI Dashboard aktywnie wspierających kierownictwo w procesie oceny prowadzonych działań.

Wykaz skrótów

- AC** (*agent occupation*) – stopień obciążenia agenta.
- ACW/ACWT** (*after call work time*) – czas obsługi połączenia po rozmowie.
- AHT** (*average handling time*) – średni czas obsługi połączenia.
- AR** (*abandon rate*) – odsetek porzuceń.
- ASA** (*average speed of answer*) – średnia szybkość odpowiedzi.
- ATT** (*average talk time*) – średni czas konwersacji.
- CR** (*conversion rate*) – stopa konwersji.
- CSAT** (*customer satisfaction*) – satysfakcja klienta.
- FCR** (*first call resolution*) – odsetek sukcesów w pierwszym połączeniu.
- IVR** (*interactive voice response*) – system obsługi klienta oparty o nawigowane tonowo menu.
- SL** (*service level*) – poziom obsługi.

Szczegółowe informacje dostępne pod adresem: www.veraxsystems.com/pl/products/kpidashboard.