

Efektywność i skuteczność w call center

Miary skuteczności i efektywności pracy
contact center, call center, help desk
(ruch przychodzący)

Marian J. Kostecki



2006

Efektywność i skuteczność w call center: Miary skuteczności i efektywności pracy contact center, call center, help desk (ruch przychodzący)

ISBN 978-83-924939-0-7

Wydanie 1 [październik 2006]

Wydanie 2 [październik 2007]

Korekta:

Edyta Malinowska-Klimiuk (Ligatura)

www.ligatura.pl

© Copyright 2006-2007 by Marian J. Kostecki

Wszystkie prawa zastrzeżone. .

Wydawca:

moimzdaniem.pl - Działalność wydawnicza firmy MasterPlan

tel. 022 40 90 129

biuro@masterplan.pl

Powiązane witryny:

www.masterplan.pl

ww.en15838.org

Spis treści

Wstęp	7
1. Proste miary jakości pracy call center	9
A. Miara nr 1: Średni czas reakcji (ASA)	9
B. Miara nr 2: Średni czas przed porzuceniem wywołania (ADA)	9
Głos w dyskusji: Poziomy niecierpliwości	10
C. Miara nr 3: Odsetek porzuconych wywołań	11
D. Miara nr 4: Średni czas rozmowy (AHT)	11
E. Rozmawiać krócej?	12
F. Złożone problemy prostych miar	15
Słabości danych uśrednionych	15
Wywołania (wybrane numery) a połączenia z ACD	17
Wewnętrzna perspektywa: bez punktu widzenia klienta	18
G. Niezamierzone skutki polepszania poziomu obsługi w efekcie stosowania prostych miar	19
Jeżeli tak niedoskonałe, dlaczego tak szeroko używane? ..	20
H. A jednak można inaczej	22
2. Poziom obsługi (service level)	25
I. Pomiar poziomu obsługi	27
Odsetek odebranych połączeń: prosta kolejka rozmów przychodzących	27
Odsetek odebranych połączeń: kolejka z zapowiedziami i listami wyborów	29
Czas reakcji	35
Wybór wzoru do obliczeń: jakie to ma znaczenie?	39
J. Jak często należy mierzyć poziom obsługi?	39
K. Pożądany poziom obsługi od strony klienta	40
Poziom tolerancji na oczekiwanie na połączenie	42
Zróżnicowanie poziomu tolerancji na oczekiwanie	45
Sondaż opinii klientów jako narzędzie ustalenia poziomu tolerancji na czekanie	47

Do jakiego poziomu warto zmniejszać odsetek porzuconych połączeń?	51
Głos w dyskusji: Słabości poziomu obsługi jako miary .	52
3. Załatwienie sprawy za pierwszym razem ...55	
L. Zanim ustalisz pożądany poziom wskaźnika FCR	58
Głosy w dyskusji: Słabości załatwiania sprawy za pierwszym razem jako miary	61
4. Kluczowe wskaźniki efektywności63	
Ł. Związane z zadowoleniem klienta	64
Poziom zadowolenia klienta	64
Głos w dyskusji: Mniej obiektywna miara?	66
Głos w dyskusji: I kto to mówi?	67
M. Związane z zasobami ludzkimi	67
Wykorzystanie czasu pracy agenta	67
Fluktuacja personelu	69
Absencja	72
N. Związane z finansami	73
Koszt produktywnej godziny pracy	73
O. Inne kluczowe wskaźniki efektywności	74
5. Podsumowanie75	
6. Słowniczek77	
7. O autorze97	
dr Marian J. Kostecki	99
MasterPlan	101
Indeks103	

Wstęp

Jeżeli kierujesz wewnątrz-firmowym call center, contact center lub działem help desk, masz do dyspozycji wiele miar dających wgląd w to, co się dzieje w Twojej komórce. Otrzymujesz lub sam tworzysz standardowe (skonfigurowane przez producenta) raporty, w których znajduje się bardzo wiele danych, takich jak liczba rozmów odbytych przez operatorów w jednostce czasu (miesięcznie, tygodniowo, dziennie, na godzinę), średni czas rozmowy, itp. Jeżeli operatorzy Twojego contact center przyjmują reklamacje lub zgłoszenia dotyczące awarii, z innych źródeł wiesz pewnie, ile tych zgłoszeń przychodzi, czy są one załatwiane w czasie pierwszego kontaktu czy też wymagają wielu kontaktów. Jeżeli operatorzy Twojego contact center wykonują zadania przyczyniające się do zwiększenia sprzedaży (np. zbierają zamówienia, umawiają spotkania), dysponujesz pewnie informacjami o średniej wartości sprzedaży wynikającej z kontaktu z klientem.

Każde contact center używa miar skuteczności i efektywności swojego działania. Jest to tym prostsze, że do powstania poważnej części z nich nie trzeba wkładać żadnej pracy. Są one generowane przez standardowe oprogramowanie używane w contact centers. Pozostałe miary są bardzo trudne do uzyskania. **W efekcie kierownictwa contact centers posługują się miarami, które są arbitralne (dostarczone wraz z ACD, IVR), a rzadko kiedy krytycznie oceniane i rewidowane, aby oddać rzeczywistość, w jakiej działa firma.** Managerowie contact centers mają trudność w uzasadnieniu używania tych, a nie innych miar, oraz w rozumieniu, jak związane są one z celami organizacji. Jedni podejmują się – metodą prób i błędów – dostosowania statystyk (miar) do swych potrzeb. Inni trwają w mierzeniu czegoś, do czego nie są przekonani, a o czym wiedzą jedynie, że tak się robi.

Same liczby mają wartość dopiero wtedy, gdy jest z nimi

stowarzyszona umiejętność ich gruntownej interpretacji.

Podstawowe korzyści z używania właściwych miar to:

- (a) możliwość usprawnienia efektywności (produktywności) pracy contact center,
- (b) możliwość zwiększenia skuteczności w realizowaniu zadań stawianych przed contact center,
- (c) możliwość identyfikowania słabych punktów w pracy contact center i ich eliminowania, a przynajmniej redukowania,
- (d) zwiększenie komfortu pracy kierownictwa contact center oraz pracy konsultantów w nim zatrudnionych.

Zawartość tej książki została przeniesiona do SEZAMU >>

<http://masterplan.pl/sezam/>

Indeks

A

Abandoned Call [ang.]

także Lost Call [ang.]. *zobacz* Porzucone połączenie

Absencja

jako konsekwencja > wypalenia zawodowego 97

**ACD. *zobacz* Automatyczne rozdzielanie rozmów
przychodzących**

Automatic Call Distribution, Automatic Call Distributor
[ang.] 91, 97

**ACW, After-Call Work [ang.]. *zobacz* Praca po
zakończeniu rozmowy**

**ADA, Average Delay to Abandon [ang.]. *zobacz* Średni
czas przed porzuceniem wywołania**

**Adherence To Schedule [ang.]. *zobacz* Stosowanie się
do harmonogramu**

**After-Call Work, ACW [ang.]. *zobacz* Praca po
zakończeniu rozmowy**

Agenci na stanowiskach

Bodies in chairs [ang.] 79

Agent 79

Agent Group [ang.]. *zobacz* Grupa agentów

Agent na stanowisku. *zobacz* Agenci na stanowiskach

**Agent occupancy [ang.]. *zobacz* Wykorzystanie czasu
pracy agenta**

**Agent utilization [ang.]. *zobacz* Wykorzystanie czasu
pracy agenta**

**AHT, Average Handle Time [ang.]. *zobacz* Średni czas
kontaktu**

Announcement [ang.]. *zobacz* Zapowiedź

**ASA, Average Speed of Answer [ang.]. *zobacz* Średni
czas oczekiwania na połączenie z agentem**

Auxiliary Work State [ang.]

prace zewnętrzne. *zobacz* Status agenta

Availability [ang.]

Dostępność. *zobacz* Stosowanie się do harmonogramu
[Adherence To Schedule]

**Average After-Call Work [ang.]. *zobacz* Średni czas
pracy po zakończeniu rozmowy**

**Average Delay [ang.]. *zobacz* Średni czas oczekiwania
na połączenie z agentem**

także: Average Speed of Answer, ASA [ang.]. *zobacz*

Average Delay of Delayed Calls [ang.]. *zobacz*

**Average Delay to Abandon, ADA [ang.]. *zobacz* Średni
czas przed porzuceniem wywołania**

**Average Handle Time, AHT [ang.]. *zobacz* Średni czas
kontaktu**

Average Speed of Answer, ASA [ang.]. *zobacz*

Average Delay [ang.]. *zobacz*

także: Average Delay. *zobacz*

**Average Talk Time [ang.]. *zobacz* Średni czas roz-
mowy**

B

**BHT, Busy Hour Traffic [ang.]. *zobacz* Godzina o
najbardziej intensywnym ruchu telefonicznym**

Blockage [ang.]. *zobacz* Zajętość

Blocked Call [ang.]. *zobacz* Zablokowane połączenie

Blocking [ang.]. *zobacz* Zajętość; *zobacz* Zajętość

Blokowanie połączeń. *zobacz* Zablokowane połączenie

**Busy Hour Traffic, BHT [eng.]. *zobacz* Godzina o
najbardziej intensywnym ruchu telefonicznym**

C

Call center

brak strategicznej wizji 22

presja kontrolowania kosztów 21

toksyczne 22

Call load [ang.]. *zobacz* Obciążenie pracą

Call offered [ang.]. *zobacz* **Wywołanie**

Call volume [ang.]. *zobacz* **Liczba rozmów**

Compliance [ang.]. *zobacz* **Stosowanie się do harmonogramu [Adherence To Schedule, ang.]**

Czas oczekiwania na kolejne rozmowy 91

Czas pracy

tygodniowy, na nocnej zmianie, przerwy w pracy,
odpoczynek, urlop. *zobacz* Working Time Directive
[ang.]

Czas pracy po zakończeniu rozmowy 91

Czas rozmowy 91

D

Długość kolejki

Size of queue [ang.] 82

Długość rozmów

a błędne podejście do rozmówców 24

a przerwy między rozmowami 24

a system komputerowy 24

a system nawigacji 24

a umiejętność równoległego prowadzenia rozmowy i
obsługiwania komputera 24

a zorganizowanie i opanowanie informacji 24

czynniki wpływające na długość rozmów 24

skąd się bierze przekonanie o zbyt długich rozmowach
24

Dostępność

Availability [ang.]. *zobacz* Stosowanie się do harmonogramu [Adherence To Schedule, ang.]

Dostępność agenta

Availability, Available State [ang.]. *zobacz* Status agenta

dostępność dla pracodawcy 91

dostępność dla rozmówców 91

Dyżur

nieaktywny 95

on-call time [ang.] 95

E

Erlang 82

Erlang, Agner Krarup 83

Erlang B 83, 84

Erlang B Extended 84

Erlang C 83, 84

European Working Time Directive, The [EWTD]

[ang.]

Working Time Directive [ang.] 84

EWTD, The European Working Time Directive [ang.]

zobacz **Working Time Directive [ang.]**

Working Time Directive [ang.] 84

Extended Erlang B [ang.]. *zobacz* **Erlang B Extended [ang.]**

F

Fluktuacja

jako konsekwencja > wypalenia zawodowego 97

wśród operatorów 21, 22

G

Godzina o najbardziej intensywnym ruchu telefonicznym 83

Busy Hour Traffic, BHT [ang.] 85

Grupa agentów

Agent Group, Split, Gate, Queue or Skills Group [ang.]

85

H

Help desk

pierwsza linia 14

Hold Time [ang.]. *zobacz* **Rozmowa w zawieszeniu**

I

IVR 88

K

Kolejka. *zobacz* **Długość kolejki**

długość 96

Kurczenie się personelu 79

Workforce shrinkage [ang.] 85

L

Liczba rozmów

Call volume [ang.] 86

Logged off [ang.]

wylogowany. *zobacz* Status agenta

Logged on [ang.]

zalogowany. *zobacz* Status agenta

Lost Call [ang.]

także: Abandoned Call [ang.]. *zobacz* Porzucone połączenie

M

Mediana

wartość środkowa 18

Metoda „zdarłej płyty” 24

Miary

arbitralne 9

ilościowe

nie mające związku z doświadczeniem klienta 23

niedoskonałość prostych miar 22

popularność prostych miar 22

Modalna

najczęściej powtarzający się wynik pomiaru 18

N

Natężenie ruchu

Traffic density [ang.] 82

Niedostępny

Unavailable Work State [ang.]. *zobacz* Status agenta

O

Obciążenie 93

Obciążenie pracą 87, 96

Workload [ang.] 87

Obciążenie rozmowami 87

Call Load [ang.]. *zobacz* Obciążenie pracą [Workload, ang.]

Occupancy [ang.]. *zobacz* Wykorzystanie czasu pracy agenta

Oprogramowanie do zarządzania obsadą personelu

Workforce Management Software [ang.] 87

P

PCP

Post Call Processing [ang.]. *zobacz* Praca po zakończeniu rozmowy

Plan obsady stanowisk. *zobacz* Tworzenie planu obsady

Połączenie zablokowane

Blocked Call [ang.] 97

Porzucenia na rzecz alternatywnych kanałów komunikowania się 87

Porzucone połączenie 11, 84

Abandoned Call [ang.]

Lost Call [ang.] 88

zmniejszanie odsetka 21

Post Call Processing, PCP [ang.]. *zobacz* Praca po zakończeniu rozmowy

Poziom obsługi 96

a średni czas oczekiwania na połączenie z agentem 88

niezamierzone skutki polepszania poziomu obsługi 21

Service level [ang.] 19, 88

słabości 89

Praca po zakończeniu rozmowy 96

After-Call Work. ACW [ang.], Post Call Processing, PCP [ang.]

Wrap-up [ang.] 89

Prace zewnętrzne

Auxiliary Work State [ang.], *zobacz* Status Agenta

Q

Queueing theory [ang.]

Teoria kolejek 83

R

Raporty standardowe

skonfigurowane przez producenta 9

Rozmowa

presja skracania rozmów 14

upraszczanie 16

Rozmowa przychodząca

trzyetapowy proces łączenia 19

Rozmowa w zawieszeniu

Hold Time [ang.] 89

S

Schedule [ang.]

plan obsady, *zobacz* Oprogramowanie do zarządzania
obsadą personelu

Scheduling [ang.], *zobacz* Tworzenie planu obsady

Service level [ang.], *zobacz* poziom obsługi

Poziom obsługi, *zobacz* Poziom obsługi

Short abandon [ang.], *zobacz* Szybkie porzucenie

Shrinkage [ang.], *zobacz* Kurczenie się personelu

Size of queue [ang.], *zobacz* Długość kolejki

Skills Group [ang.], *zobacz* Grupa agentów

Split [ang.], *zobacz* Grupa agentów

Średnia

słabości danych uśrednionych 17, 18

Średni czas kontaktu

Average Handle Time, AHT [ang.] 92

Średni czas oczekiwania na połączenie z agentem

Average Speed of Answer, ASA [ang.] 11, 92

Średni czas pracy po zakończeniu rozmowy 87, 92

Średni czas przed porzuceniem wywołania 20

Average delay to abandon, ADA [ang.] 12

skrącanie 21

w rnych krajach 13

Średni czas reakcji (ASA) 17, 20. *zobacz*

skrącanie 21

Średni czas rozmowy 87, 92

a jakoř systemu komputerowego 16

a kontrolowanie przebiegu rozmowy 15

a łatwoř wyszukiwania informacji 15

a mapowanie procesu rozmowy 16

a redukcja kosztw 16

a szkolenia 15

a wymagania stawiane przed operatorami 16

rnice wynikające z metody obliczania 16

w call center dostawcy usłg internetowych 14

w IT help desk 13

Status agenta 79, 90. *zobacz* Wylogowany

dostępný 90

niedostępný 90

przerwa 90

rozmowa 90

stan dostępnořci [Available state, ang.] 90

stan gotowořci [Available state, ang.] 90

wykonujący czynnořci wynikające z rozmowy 90

wykonujący prace zewnętrzne

Auxiliary Work State [ang.] 90

zalogowany 90

Stosowanie się do harmonogramu

Adherence To Schedule [ang.] 91

Szybkie porzucenia

short abandons [ang.] 92

T

Talk time [ang.]. *zobacz* **Czas rozmowy**

Teoria kolejek

Queueing theory [ang.] 83

Traffic density [ang.]

Natężenie ruchu 82

Tworzenie planu obsady

Scheduling [ang.] 93

U

Unavailable Work State [ang.]

Niedostępny. *zobacz* Status agenta

W

Workforce Management Software [ang.]. *zo-*

bach **Oprogramowanie do zarządzania obsadą personelu**

Workforce Shrinkage [ang.]. *zobacz* **Kurczenie się personelu**

Working Time Directive [ang.] 93

Workload [ang.]. *zobacz* **Obciążenie pracą**

Wrap-up [ang.]. *zobacz* **Praca po zakończeniu rozmowy**

WTD. *zobacz*

Wykorzystanie czasu pracy agenta 97

Adherence to Schedule [ang.] 95

Agent occupancy [ang.] 95

Agent utilization [ang.] 95

Wymagana obsada

Staff requirements [ang.] 87

Wypalenie zawodowe 22, 97

Wywołanie

Call offered [ang.] 97

Z

Zablokowane połączenie

Blocked Call [ang.] 97

Zajętość 83, 84

Blocking [ang.] 97

Zapowiedź

Announcement [ang.] 98