



## 7 VANOR FÖR HÖG EFFEKTIVA CONTACT CENTERS

Grunden till denna rapport finns i Stephen R. Covey's bestseller, *The 7 Habits of Highly Effective People®: Powerful Lessons in Personal Change*, samt kunskapen som drivandet av ett hög effektivt contact center ger.

**Första vanan:** Var proaktiv - välkomna förändring, utnyttja kraften i nya tekniker.

**Andra vanan:** Börja med slutet - börja med att sätta mål, ramar, riktlinjer och tidsplaner

**Tredje vanan:** Låt de viktigaste sakerna vara först - låt prioritering driva nya initiativ

**Fjärde vanan:** Tänk win/win - det som är bra för dina kunder är bra för dig

**Femte vanan:** Försök först att förstå, sedan att bli förstådd - lär känna din kund

**Sjätte vanan:** Nå synergi - samla allt i ett kundinteraktionsnav

**Sjunde vanan:** Slipa kniven (den rätta sidan av kniven alltså)

### **Första vanan: Var proaktiv - välkomna förändring, utnyttja kraften i nya tekniker.**

Precis som människor fungerar contact centers på två sätt. Antingen välkomnas förändring och man tjänar på det eller så förnekar man förändringen och tvingas acceptera den för att överleva.

Att vara proaktiv betyder att hålla farten uppe genom att känna sina egna tillgångar, företagets kapacitet och affärsmål. Vidare betyder det att förstå hur viktig kontinuerlig förbättring av verksamheten är.



Senaste årtiondet har inneburit ständiga tekniska framsteg. Visa contact centers har välkomnat förändringen och tillsammans med högre kundförväntningar skapat sig en kompetativ fördel.

Webben är här för att stanna och de contact centers som har utnyttjat möjligheten har nått högre kundtillfredsställelse till lägre kostnad.

En av våra större kunder ligger i framkant när det gäller flerkanalets alternativ för kundservice. De senaste fem åren har deras andel där kunden själv utför tjänsten "self service" ökat från 70 % till 85%. Dessutom har kundnöjdheten stigit och rörelsemarginalen har ökat med 3 %.



### Kom ihåg!

-  Istället för att reagera och "släcka bränder"; avsätt ett par timmar i veckan för att utvärdera hela verksamheten.
-  Var uppmärksam mot nya kundkrav och trender. Låt dem utgöra en del av din framtidsplan. Tänk själv, ingen annan känner din verksamhet lika bra.

### Andra vanan: Börja med slutet - börja med att sätta mål, ramar, riktlinjer och tidsplaner



Gång på gång har vi sett contact centers starta teknisk utvärdering och urval redan innan de har beslutat om affärsmål. Det som gäller enskilda personer gäller även för contact centers; om du inte vet vad du vill ha ut av en strävan får du svårt att nå ditt mål. En av våra kunder har en affärsplan som beskriver en femårig plan för contact centrets förvandling, med detaljerade, kvartalsvisa, milstolpar som leder till det slutliga målet. Detta dokument uppdateras och delas med hela den ansvariga arbetsgruppen regelbundet. Det är bara de tre främsta målen för denna förvandling, som är tydligt definierade och självständigt mätbara.

- ❖ Öka antal upprepade köp från befintliga kunder
- ❖ Minska antalet förlorade kunder
- ❖ Minskad service kostnad per kund

Detaljerad statistik från delprojekten och uppgifter matas in dessa enkla, mycket mätbara variabler för hela projektet.

Å andra sidan har vi sett många contact centers investera i ny teknik för eService med målet att "ge bättre kundservice" - ett ädelt mål, men inte lätt att mäta. Dessutom finns det en viktig felande länk mellan att leverera bättre kundservice och de företag som omfattas av målet.

### Kom ihåg!

-  Vad är ditt företags mål? Matchar ditt contact centers mål målet för företagets utveckling. Ett tydligt slutmål uppbackat med delmål kännetecknar ett effektivt contact center och är nyckeln till kundnöjdhet.
-  Skapa en fler års plan. Gör det innan du investerar i ny teknik. Låt varje spenderad krona vara en del i den stora planen. Addera nya kontaktvägar och möjligheter en efter en inte alla på en gång.






### **Tredje vanan: Låt de viktigaste sakerna vara först - låt prioritering driva nya initiativ**

Chefer kommer ofta att styra mot metoder som de har med framgång försökt innan, det är en klassiskt fälla. De flesta contact center chefer kommer från antingen teknik sidan eller den dagliga driften/operations. Ibland är de antingen för analytiska eller för tekniska i sin inställning till förbättringar. För att leverera utmärkt kundservice måste du först kvalitativt definiera "bra service" ur dina kunders synvinkel. Låt det sedan styra dina prioriteringar.

Några viktiga initiativ som vi ser i företagsamma contact centers dessa dagar är:

1. Använd webben för att utöka tillgången till service: Kunderna vill ha tillgång till tjänsten dygnet runt alla dagar. Denna förändring behöver inte kräva en hel del teknik men det innebär betydande beteendeförändringar i ditt contact center samt nya informationsflöden och kunskapsdatabaser.  
Tillhandahåll en gemensam kunskapsbas för contact center agenter och självservicen på webben. Även detta initiativ innebär en smartare användning av resurser snarare än investeringar i massor av ny teknik.
2. Inrätta interaktiva hjälpmedel via webben: undvik den resurskrävande klassiska träningen av agenter.
3. Gör contact centers till vinst centers: Service behöver inte vara begränsad till kundservice. Klart att du först måste skaffa kunder, endast då kan du tillhandahålla en tjänst åt dem. Men contact centers kan spela en viktig roll när kunden skaffar nya kunder.  
Varje contact center måste utveckla en affärsstrategi med tydliga mål innan det förvärvar och genomför ny teknik. Ledningen bör se till att deras personal förstår behovet av en ny och tydlig strategi för att förbättra företagets resultat samt hur denna förändring kommer att ske och mätas. Ta de viktigaste sakerna först, låt förvärv av teknik vara det sista stegen i din resa mot ett förbättrat contact center.

#### **Kom ihåg!**

-  **Upprätta centrala mål för ditt contact center.**
-  **Mätal och variabler ska balansera varandra. Ingen enskild variabel kan helt fånga syftet med verksamheten. Till exempel komma ihåg att mäta kundtillfredsställelse samtidigt som du övervakar andelen som kunden själv utför.**
-  **Vid inköp och implementation av teknik under ett optimerings initiativ är det viktigt att förstå användarnas behov, sätta korrekta ramar och att definiera gränssnitt. Det ökar dina chanser till framgång.**






### **Fjärde vanan: Tänk win/win - det som är bra för dina kunder är bra för dig**

Contact center ser sig själva ofta som den första raden i försvar mot angrepp av en hord av kunder som avkräver företaget service! Det är lätt att hamna i detta läge om man fokuserar för mycket på effektivitets mål. Att låta kunden själv utföra arbetet kan ses som ett "smart" sätt att trötta ut kunderna så att de så småningom ge upp och försvinna. Det är helt klart att detta inte är rätt attityd! Många contact center verkar dock fungera på liknande principer om effektivitet som i slutändan kör bort kunderna. Ett sätt att ändra denna inställning är att identifiera gemensamma grunder mellan intresset för kunderna och intresset som gäller för contact centret. Till exempel kan du se självbetjäning som ett sätt att spara kostnader för företaget. Men självbetjäning är också en mycket effektiv kanal för kunden att få den hjälp de behöver. Detta förutsätter att informationen är lättillgänglig och korrekt!

Genom att finna en gemensam grund och omdefiniera mål och måttetal av ett contact center ges befattningshavare en möjlighet att spåra effekterna av sina contact center resultat på företagets totala resultat. I detta avseende tenderar contact centers att visa falska statistik. Till exempel, AHT (genomsnittlig ärendetid) har historiskt setts som ett bra mått för contact centers effektivitet. Men forskning har visat att genom att trycka på agenter att minska ärendetiden så får man många missnöjda och otillfredsställda kunder eftersom de anställda försöka avsluta samtalen så snart som möjligt för att få ner sina genomsnittliga hanteringstider! Rätt aktion är att istället för att titta på en kund som ringer som en kostnad, även titta på en kund som ringer som en unik möjlighet att glädja en kund och en stor möjlighet att ge råd till kunden om lösningar och skapa handel. Forskning visar att en kund som har problem med en produkt och som kontaktade företaget, samt fick sina problem lösta blir betydligt mer lojala mot företaget än någon som har aldrig haft några problem med produkten någonsin! Tala om en win/win.

### **Kom ihåg!**

-  **Win/Win strategier för contact center är bäst utvecklade genom att fokusera på kunden. Lär dig att använda den inneboende kraft och dynamik som finns i kundrelationer.**
-  **Stärk kund betydelsen med kundorienterad statistik.**
-  **Se till att du pratar med dina kunder. Undersökningar och feedback verktyg bör vara en del av varje initiativ.**





### **Femte vanan: Försök först att förstå, sedan att bli förstådd - lär känna din kund**

Tänk dig en typisk contact center verksamhet. Det finns ett konstant tryck att hantera ständigt ökande volymen av kundkontakter. I detta läge är det lätt att vara fokuserade på vad vi gör för våra kunder. Istället för att lyssna noga på vad våra kunder säger till oss, kan vi fastna i våra egna tabeller, diagram och analyser. Vi kan spendera mycket tid att övertyga oss om att vi gör ett bra jobb.

Grupptänkande är en ständig risk när konstant tryck vrider produktivitets- och effektivitet nivåerna i stora contact centers. Inifrån-ut förbättringsarbete som inriktas på effektivitet utan känsla för kundens erfarenheter skapar "svarta hål" upplevelser för kunderna. Processen med att övertyga våra kunder att vi hjälper dem kan lätt ställas på huvudet genom att fråga kunderna om hur de tycker vi gör.

Det är också viktigt att se till att du delar med dig av kundens information till hela organisationen. Splittrade åsikter om kunden orsakar kunden inte bara missnöje utan är också en stor åderlåtning på contact centrets resurser.

Kom ihåg

-  **Att lyssnar till kunder hjälper oss förstå hur man kan hjälpa dem bättre. Det förbättrar också vår relation med våra kunder. Det visar att du bryr dig om deras åsikt. Som alla andra, vill kunderna bli hörda.**
-  **Konsolidera kundinformation så att du kan känna igen kunden på varje interaktion punkt.**



### **Sjätte vanan: Nå synergi - samla allt i ett kundinteraktionsnav**



Synergi är ett svårt ord att definiera och ett lätt ord att uppleva. När alla dina contact center tillgångar och resurser arbetar för att leverera en enhetlig och konsekvent kundupplevelse, då får du synergieffekter. Samverkan sker inte på egen hand. Men de bästa contact centers lever och dör som en gemensam uppsättning företagsvariabler som alla i laget är väl förtrogena med.

Går man tillbaka till den tidigare vanan (före synergi), kan man observera att samverkan eller rättare sagt brist på sådan, ger låg kundnöjdhet. Ett gemensamt klagomål från kunder angående deras kundservice erfarenhet är att de inte tycker att de flerkanaliga interaktionerna är i fas med varandra. Bristen på integration och samstämmighet i dessa kanaler är en viktig indikator på bristen på samverkan. När byggaren (ledningen) av ett contact center tillsätter ett kund interaktion nav (hub) som ger konsekventa och korrekta svar i alla interaktions kanaler skapas synergi samverkan mellan kundens intressen (fjärde vanans: win / win) och samverkan i den egna verksamheten.

En av våra kunder som driver ett stort contact center inom vitvaru-branschen specialiserar på att nå synergier. Detta flerkanaliga contact centers effektivitet mäts på två sätt; undvik onödig lastbils transporter och kundtillfredsställelse. Varje anställd i contact centret kan säga/visa på exakt vad de presterar, hur deras team fungerar, och hur varje tjänst (e-post, webb eller telefon) fungerar på dessa två variabler en specifik dag i veckan. Dessutom kan de berätta vad deras mål är för de kommande tre månaderna och vad som pågår i contact center för att nå till dessa mål.

Föga överraskande är de även aggressiva och effektiva när det gäller att experimentera med ny teknik och nya service modeller. De når synergier i sina insatser genom gemensamma mål och tydlig, väl förstådd statistik.

### **Kom ihåg!**

-  **Klara målsättningar, gemensamma mål och kundorienterad statistik särskiljer contact center av världsklass mot andra.**
-  **Innovativa contact center modeller som t.ex. ett kund interaktion nav (hub) möjliggör genomförandet av nya tjänster. Alla ingående komponenter och teknik blir väl passande LEGO bitar inom en övergripande strategisk ram.**




### **Sjunde vanan: Slipa kniven (den rätta sidan av kniven alltså)**

Contact center investerar mycket i agent utbildning. Ett område med betydande brister. Man kan säga att de slipar fel sida av kniven. De flesta contact center agent utbildningarna har varit inriktade på lärande (före-samtal utbildning). Det var en bra idé men den är nu i otakt med den senaste "self service" omvandlingen som har svept genom contact centers. Innan telefon och webb self service blev populär, passade 80/20 regel väl till contact centrets interaktioner: 80 procent av samtalen utgjordes av 20 procent av de totala frågorna. Så det gjorde det meningsfullt att utbilda en agent på de 20 procenten. De skulle lösa 80 % av de frågor som uppstod och sedan successivt utbildas i att klara resten.

Nu är self service-målet att det ska klara samma 80%. Som ett resultat av det blir frågor som hamnar i contact center mer komplicerade, definitivt inte av den typ som kan dras lätt i ett fåtal veckors utbildning från nybörjare till agent. Samtidigt har produktcyklerna förkortats och andelen produkt variationer exploderat, vilket riskerar att överrumpla contact center agenter. Som ett resultat av detta måste contact centers klämma ner mer kunskap i dessa oerfarna agenter. Det finns ett behov av att flytta utbildningen från "före-samtal" till "i-samtalet." Istället för att tvinga de anställda att lära sig gamla processer, kan man med hjälp av nya interaktiva processer fånga och kodifiera contact centrets bästa metoder som sedan kan användas interaktivt av oerfarna agenter. Detta tillvägagångssätt har hjälpt stora leverantörer av trådlösa tjänster och finansiella tjänsteföretag att minska grund utbildningen för anställda från två månader till en vecka, samtidigt som "rätt hjälp första gången" graden har förbättrats med 15 %!

### **Kom ihåg!**

 **Investera i utbildnings resurser klokt. Det finns många framgångsrika exempel på contact center som går från "före-samtal" utbildning till "i-samtalet" utbildning. Interaktiv process hjälpmedel leder till en bättre kundupplevelse och en mer lönsam samverkan för contact centers.**

### **Avslutning**

Det som fungerar för individer fungerar även för contact centers. Genom att använda tidlösa, beprövade metoder för självförverkligande och överföra dem på contact centret når man nya högre nivåer för verksamheten samtidigt som man inte kompromissar för kundnöjdheten.

*Fritt översatt av H1 Communication 2008*