

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

**Kehitysprojektin vaikutukset If vahinkovakuutusyhtiön
puhelinpalvelukeskusten työtehokkuuteen ja saatavuuteen**

Jussi Miettinen
Tradenomin opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Elokuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO
Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t)
Jussi Miettinen

Työn nimi
Kehitysprojektin vaikutukset If vahinkovakuutusyhtiön puhelinpalvelukeskusten työtehokkuuteen ja saatavuuteen

Työn laji	Päiväys	Sivumäärä
Opinnäytetyö	26.08.2010	38

Työn ohjaaja(t)	Toimeksiantaja
Esa Viklund ja Pentti Mäkelä	If vahinkovakuutusyhtiö Oy

Tiivistelmä
Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Channel blending -kehitysprojektin vaikutukset If vahinkovakuutusyhtiön puhelinpalvelukeskusten työtehokkuuteen ja saatavuuteen. Kehitysprojektin tarkoituksena oli parantaa asiakaspalvelijoiden työtehokkuutta, työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja asiakastytyytyväisyyttä. Työtehokkuuden parantamiseen pyrittiin vähentämällä asiakaspalvelijoiden valmis -aikaa, eli aikaa, jolloin asiakaspalvelijat odottavat saapuvaa puhelua.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostui puhelinpalvelukeskusten raportointijärjestelmän tuottamista tilastoista, jotka ovat vuosilta 2008 ja 2009. Tutkimus toteutettiin kvantitatiiviseen aineistoon perustuvana tilastoanalyysinä. Tilastot analysoitiin käyttämällä yleisiä saatavuutta ja työtehokkuutta kuvaavia mittareita, joiden avulla tapahtunut muutos pystyttiin laskemaan.

Tutkimuksessa selvisi, että vertailuajankohtana puhelinpalvelukeskusten saatavuus ja työtehokkuus pääosin heikentyi. Kehitysprojektille asetettu tavoite asiakaspalvelijoiden valmis -ajan vähentämisestä toteutui, mutta samaan aikaan asiakaspalvelijoiden ei valmis -aika kasvoi, joka heikensi myös puhelinpalvelukeskusten saatavuutta.

Tutkimuksen tulosten perusteella ei voi kuitenkaan arvioida koko projektin onnistuneisuutta työtehokkuuden kannalta, sillä tutkimuksessa keskityttiin vain projektin ensimmäisen vaiheen ensivaikutusten selvittämiseen. Koko projektin onnistumista arvioitaessa täytyy tutkimusajan olla pidempi sekä käytettyjen mittareiden monimuotoisempia.

Asiasanat

puhelinpalvelukeskus, kehitysprojekti, työtehokkuus, saatavuus

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO
Degree Programme, option
Business and Administration

Author(s)
Jussi Miettinen

Title of study
The Effects of a Development Project on Call Center Accessibility and Agent Work Efficiency at If Insurance Company

Type of project	Date	Pages
Thesis	26.08.2010	38

Supervisor(s) of study	Executive organisation
Esa Viklund and Pentti Mäkelä	If insurance company

Abstract

The purpose of this thesis was to examine the effects of Channel blending development project on call center accessibility and agent work efficiency at If insurance company. The aim of the development project was to enhance customer service agents work efficiency, employee satisfaction and customer satisfaction. Enhanced work efficiency was to be achieved by reducing the ready time of customer service agents, i.e. the time when agents are waiting for an incoming call.

The research material of this thesis consists of statistics from 2008 and 2009 which were produced by the call center reporting system. The research was carried out by using a statistical analysis on the quantitative material. The statistics were analyzed by using common call center performance metrics from which it was possible to calculate the change that had taken place.

The study revealed that during the studied period call center availability and agent work efficiency mostly decreased. The aim of the development project of reducing agent ready time was met but at the same time agent not ready time increased which affected call center availability negatively.

The results of this study can not be used to assess the overall success of the development project on work efficiency because this study only focused on determining the first impacts of the first phase of the project. To assess the overall success of the development project the study period has to be longer and the metrics used more diverse.

Keywords

call center, development project, work efficiency, accessibility

Note

SISÄLLYS

1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET.....	6
2	PUHELINPALVELUKESKUS	8
2.1	Määritelmä	8
2.2	Luokittelu	9
2.3	Historia ja kehitys	10
2.4	Merkitys yrityksille	12
2.5	Tehokkuus ja toiminta.....	14
2.5.1	Toiminnan ja tehokkuuden mittaaminen	16
2.5.2	Toiminnan tehostaminen ja parantaminen.....	18
3	YHTIÖ.....	21
3.1	Yleistä yrityksestä	21
3.2	Channel blending -projekti.....	23
4	AINEISTO JA MENETELMÄ	25
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	25
4.2	Tutkimuksen aineisto	25
5	TULOKSET.....	27
5.1	Saatavuus	27
5.2	Palveluaika.....	30
5.3	Työtehokkuus.....	31
6	POHDINTA.....	34
6.1	Tulosten tarkistelu.....	34
6.2	Opinnäytetyöprosessi	36
7	LÄHTEET	38

1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Puhelinpalvelukeskusten merkitys yrityksille on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kasvanut merkittävästi. Merkityksen kasvu näkyy sekä puhelinpalvelukeskusten määrän kasvuna että niissä tarjottavien palvelujen monipuolistumisena. Teknologisen kehityksen ja muuttuneen kilpailukentän myötä puhelinpalvelukeskukset ovat alkaneet enenevässä määrin muuttumaan yhteyskeskuksiksi, joissa hyödynnetään puhelimen lisäksi myös sähköisiä kanavia, kuten esimerkiksi sähköposteja ja internet-viestejä.

Nykypäivänä kilpailukykyisen puhelinpalvelukeskuksen ylläpito vaatii jatkuvaa kehitystä ja seurantaa. Kehityksen ja seurannan on ulotuttava puhelinpalvelukeskuksen kaikkeen toimintaan, käytetystä teknologiasta aina henkilöstön koulutukseen ja osaamiseen saakka.

Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi talvella 2010 ollessani suorittamassa opintoihini liittyvää työharjoittelua Ifin Kuopion puhelinpalvelukeskuksella. Puhelinpalvelukeskuksissa oli meneillään Channel blending -kehittämiprojekti, joka tähtäsi toiminnan parantamiseen. Tämän vuoksi pidimme ajankohtaisena projektin vaikutuksien tutkimista. Projektin oli määrä parantaa asiakaspalvelijoiden työtehokkuutta, asiakastyytyväisyyttä sekä työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Näistä päädyin tutkimaan työtehokkuudessa tapahtuneita muutoksia.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia Channel blending -projektin ensimmäisen vaiheen vaikutuksia Ifin puhelinpalvelukeskusten työtehokkuuteen. Lyhyen vertailu- ja tutkimusajan vuoksi tässä tutkimuksessa ei ole mahdollista pureutua koko projektin vaikutuksiin työtehokkuudessa, vaan joudutaan keskittymään ensimmäisen vuoden aikana tapahtuneisiin muutoksiin. Tutkimuskysymykseksi muodostui täten: Mitä muutoksia Ifin puhelinpalvelukeskusten työtehokkuudessa on tapahtunut projektin aloittamisen jälkeen?

Tutkimuksen rakenne noudattaa perinteistä teoria-tutkimus-pohdinta järjestystä. Tutkimuksen teoriaosuudessa kerron puhelinpalvelukeskusten kehityksestä ja merkityksestä yrityksille sekä kuinka niiden toimintaa ja tehokkuutta pyritään mittaamaan ja parantamaan. Luvussa kolme kerron tutkimuksen kohdeyrityksestä sekä siellä käyn-

nistetystä channel blending -projektista. Luku neljä keskittyy tutkimuksen aineiston ja menetelmän kuvailemiseen. Tutkimuksesta saadut tulokset käydään läpi luvussa viisi. Viimeisessä luvussa pohdin tutkimuksesta saatuja tuloksia sekä käyn läpi opinnäytetyöprosessia.

2 PUHELINPALVELUKESKUS

2.1 Määritelmä

Puhelinpalvelukeskuksella on useita eri määritelmiä. Jack (2006) määrittelee sen puhelinpohjaiseksi keskuksiksi, joka on yhteydessä asiakkaisiin monien syiden johdosta, kuten asiakastuen, laskutuksen ja teknisen avun johdosta. Houlihan (2000) kirjoittaa sen olevan keskus, jossa voidaan hoitaa sekä sisäänpäin tulevaa että ulospäin menevää kommunikaatiota. Yleisesti sitä pidetään kuitenkin yleisnimenä mille tahansa toimipisteelle, jossa hoidetaan suuri määrä puheluita ja tuotetaan palveluita asiakkaille puhelimen välityksellä (Gans ym. 2003; Roos&Systä 2001).

Puhelinpalvelukeskuksissa tarjottavat palvelut ovat moninaisia. Tarjottavat palvelut vaihtelevat asiakaspalvelusta ja teknisestä tuesta aina puhelinmyyntiin ja haastattelututkimuksiin saakka, riippuen organisaation perustehtävästä (Gans ym, 2003; Jack, 2006). Maailmalla toimivista puhelinpalvelukeskuksista 49% tarjoavat pelkästään asiakaspalvelua, 21% tekee pelkästään myyntiä ja 30% tarjoaa molempia(Holman ym, 2007).

Houlihanin (2001) mukaan puhelinpalvelukeskukset ovat yleisiä vakuutus- ja pankkialalla, mutta ne ovat nykyisin levinneet lähes jokaiselle alalle. Keskukset voivat olla joko yrityksen itsensä järjestämiä tai ne voivat olla ulkoistettuja muille yrityksille.

2.2 Luokittelu

Yleisesti puhelinpalvelukeskukset luokitellaan sen mukaan, kuka puhelun tai kontaktin aloittaa. Jos puhelun tai kontaktin aloittajana on asiakas, joka on yhteydessä keskuksen päin, on kyseessä inbound palvelukeskus. Asiakaspalvelijoiden ollessa yhteydessä asiakkaisiin päin on kyseessä outbound palvelukeskus. (Gans ym. 2007)

Inbound puhelinpalvelukeskus on yleisin keskustyyppi. Maailmanlaajuisesti noin 78% puhelinpalvelukeskuksista hoitaa pääasiallisesti sisäänpäin tulevaa liikennettä (Holman ym. 2007). Osa puhelinpalvelukeskuksista hoitaa molemman suuntaista liikennettä käyttäen call blending teknologiaa, mutta tämänkin tyyppiset keskukset luokitellaan yleensä inbound keskuksiksi, sillä valtaosa kontakteista on sisäänpäin tulevaa.

Yhteyskeskukset (engl. Contact center) hoitavat myös pääasiallisesti sisäänpäin tulevaa liikennettä. Ero yhteyskeskuksen ja puhelinpalvelukeskuksen välillä on se, että yhteyskeskuksessa hoidetaan puheluiden lisäksi myös muita kanavia, kuten sähköpostia, internet-viestejä ja fakseja (Gans ym. 2003). Yhteyskeskukset ovat vielä pieni vähemmistö maailmalla toimivista keskuksista, mutta niiden määrä kasvaa koko ajan.

Houlihanin (2001) mukaan inbound tyyppiset puhelinpalvelukeskukset ovat tyypillisimpiä pankki- ja vakuutusosalalla, tilausten käsittelyssä, help desk toiminnassa, internet- ja katalogimyynnissä, asiakastuessa ja asiakaspalvelussa.

Outbound tyyppisiä puhelinpalvelukeskuksia on maailmanlaajuisesti noin 22% (Holman ym. 2007). Niissä soitetaan joko olemassa oleville asiakkaille tai yleisimmin täysin ulkopuolisille mahdollisille asiakkaille. Outbound tyyppisissä puhelinpalvelukeskuksissa hoidetaan puhelinmyyntiä, kyselytutkimuksia ja rahankeräystä (Houlihan, 2000).

2.3 Historia ja kehitys

Puhelimen kautta tapahtuva asiakaspalvelu sai alkunsa jo 1950-luvulla, mutta puhelinpalvelukeskuskonsepti (call center) sai alkunsa varsinaisesti vasta 1960, jolloin Yhdysvaltalaiset majoitus- ja matkapalvelut rupesivat hyödyntämään sitä myynnissään. Puhelinpalvelukeskuksella tarkoitetaan mitä tahansa toimipistettä, jossa käsitellään suuri määrä puheluita. (Roos&Systä 2001).

1970-luvun puolivälissä kehitettiin Automatic Call Distribution järjestelmä (ACD), joita toimitettiin alun perin auttamaan lentomatkailuyrityksiä tulevien myyntipuheluiden hoidossa, mutta selvisi nopeasti, että järjestelmä soveltui myös kustannustehokkaaseen asiakaspalveluun (Fluss 2005). ACD -järjestelmä kuuluu puhelinpalvelukeskusten tärkeimpiin teknologisiin kehityksiin, sillä se mahdollistaa suuren puhelumäärän välittämisen asiakaspalveluryhmille. ACD -järjestelmän avulla saapuvat puhelut pystytään jakamaan tasaisesti puhelinpalvelukeskuksen työntekijöille puheluiden saapumisjärjestyksessä. Se mahdollistaa myös puheluiden jonotuksen ja sen aikana tarjottavat tiedotteet, pitomusiikin, asiakaspalvelijan taitotasoihin perustuvan reitityksen sekä mahdollisuuden hallita usean palvelunumeron puheluita samassa asiakaspalveluyksikössä. (Roos&Systä 2001)

1980-luvulla tapahtunut tietotekninen kehitys johti puhelinpalvelukeskuksissa käytettävien asiakaspalvelujärjestelmien tehostumiseen. Teknologisen kehityksen myötä myös ACD järjestelmät tehostuivat. Puhelinpalvelukeskukset alkoivat yleistyä 1980-luvulla, sillä yritykset alkoivat ymmärtää niiden olevan erittäin kustannustehokastapa vastata asiakkaiden kasvaneeseen informaatiotarpeeseen. (Fluss 2005.) Roos & Systän (2001) mukaan yhdeksi puhelinpalvelukeskusmuodoksi nousi Help Desk, joka tarjoaa pääosin teknisiä tukipalveluita. Aluksi Help Deskit toimivat lähinnä organisaatioiden sisäisinä tukipalveluina, mutta myöhemmin niiden toimintaa laajennettiin myös ulkopuolisille toimijoille.

Fluss (2005) mainitsee muina 80-luvulla tapahtuneina tärkeinä teknologisina parannuksina mm. call blending -järjestelmän, CTI:n (Computer telephony integration) ja IVR:n (Interactive voice response unit). Call blending -järjestelmä nimensä mukaisesti sekoittaa sisäänpäin tulevia puheluita soitettavien kanssa. CTI sovellusteknologia, eli

puhelimien ja tietokoneen integraatio, mahdollisti asiakkaan tunnistamisen ja tämän tietojen tuomisen asiakaspalvelijan tietokoneen näytölle. IVR -teknologia toimii siten, että tietokone tunnistaa puhelimen näppäimistöllä annetut äänivalinnat. Tämä mahdollistaa palveluvalikoiden luomisen, joissa asiakasta ohjataan tallennetuilla tiedotteilla. Nämä teknologiset parannukset lisäsivät puhelinpalvelukeskusten työtehokkuutta ja toimintaa entisestään.

1990-luvulle tultaessa yritykset alkoivat ymmärtää puhelinpalvelukeskusten merkityksen asiakkuuksien hoidossa, mikä näkyi keskusten määrän räjähdysmäisenä kasvuna (Anton 2000; Gans ym. 2003). Keskusten määrän kasvaessa kasvoivat myös puhelumäärät, mikä lisäsi keskusten toimintaan liittyviä kustannuksia. Kustannustehokkuuden parantamiseksi yritykset alkoivat investoida mm. uusiin sovelluksiin. Yksi kehityksistä sovelluksista on asiakkuuksien hallintaan tarkoitettut CRM (Customer relationship management) – sovellukset, jotka kehittyivät ja yleistyivät 90-luvulla. Sovelluksista saatavan taustatiedon hyödyntäminen asiakaspalvelutilanteessa tehosti puhelujen käsittelyä ja mahdollisti laaduntarkastuksen. (Fluss 2005).

1990-luvun puolivälin jälkeen teknologinen kehitys ajoi jälleen puhelinpalvelukeskukset kehityksen tielle. Internetin käytön yleistyessä yritysten oli pakko huomioida myös sähköiset kanavat asiakaspalvelu- ja myyntitilanteissa. Kehityksen tuloksena oli yhteyskeskus (contact center), joka hyödyntää puhelimen lisäksi myös muut uudet sähköiset kanavat, kuten sähköpostin ja muun internet viestinnän.(Fluss 2005).

2000-luvulle tultaessa puhelinpalvelukeskusten määrä jatkoi kasvamistaan ja teknologinen kehitys toi yrityksille entistä tehokkaampia sovelluksia asiakaspalvelukäyttöön. Kilpailukentän tiukentuessa ja asiakkaiden siirtyessä käyttämään yhä enemmän sähköisiä kanavia puhelinpalvelukeskukset kehittyivät enenevässä määrin yhteyskeskukseksi. (Anton 2000).

2.4 Merkitys yrityksille

Puhelinpalvelukeskusten merkitys yrityksille on kasvanut huomasti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Kun keskukset nähtiin aiemmin lähinnä kustannuseränä, ovat ne teknisen kehityksen ja muuttuneen kilpailuympäristön myötä nousseet sekä strategisesti että tuloksellisesti elintärkeiksi yrityksille.

Kolme yleisintä liiketaloudellista syytä puhelinpalvelukeskusten pitämiseksi ovat (Mahesh & Kasturi, 2006):

- parantunut palvelu ja asiakaspysyvyys
- lisääntynyt myynti/tulos
- kustannustehokkuuden paraneminen

Kaikki yllä mainitut syyt ovat yrityksen kannalta hyviä perusteita hyödyntää puhelinpalvelukeskuksia. Ne myös liittyvät toisiinsa hyvin läheisesti. Kustannustehokkuuden parantuminen johtuu siitä, että puhelimen ja internetin välityksellä tavoitettava keskus pystyy palvelemaan useampia asiakkaita kuin perinteinen käyntikonttori (Houlihan, 2001). Tämä luonnollisestikin vaikuttaa positiivisella tavalla yhtiön tulokseen. Useamman asiakkaan palveleminen tarkoittaa myös mahdollisuutta myynnin kasvattamiseen sekä tuottavuuden parantamiseen.

Asiakastyytyväisyys liittyy myös erittäin läheisesti yrityksen menestykseen (Jack 2006). Antonin (2000) mukaan asiakkaat vaativat yhä monipuolisempaa ja saatavuudeltaan parempaa asiakaspalvelua. Yritykset pystyvät vastaamaan tähän kysyntään juuri puhelin- ja yhteyskeskusten avulla. Asiakastyytyväisyyden lisääntyessä paranee myös asiakaspysyvyys, mikä parantaa tuottavuutta entisestään.

Houlihanin (2000) mukaan puhelinpalvelukeskukset tarjoavat yrityksille myös enemmän joustavuutta ja nopeuttavat ongelmiin reagointia. Joustavuutta lisää varsinkin monikanavaisuus, jossa on mahdollista priorisoida kiireellisissä tilanteissa puhelut ja varastoida esim. internet-viestit ja sähköpostit myöhempää vastausta varten.

Yhteys- ja puhelinpalvelukeskukset tarjoavat yrityksille mahdollisuuden hankkia kilpailuetua ja differoitua muista kilpailijoista. Hyvää asiakaspalvelua tarjoavat yritykset

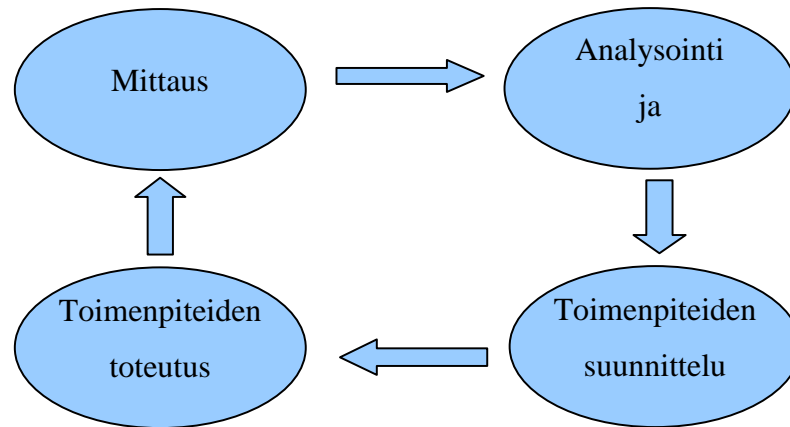
saavat merkittävän kilpailuedun aikakaudella, jolloin tuotteet erottuvat lähinnä vain niihin liitettävän asiakaspalvelun laadulla (Fluss 2005). Antonin (2000) mukaan monikanavaisuuden avulla hankittu korkea tavoitettavuus onkin eräs tärkeimpiä tekijöitä pitkäaikaisen asiakkuuden syntymisessä ja ylläpitämisessä.

2.5 Tehokkuus ja toiminta

Puhelinpalvelukeskusten toiminnan ja työntekijöiden työtehokkuuden seuraaminen on asiakaspalvelun laadun ja saatavuuden kannalta erittäin tärkeää. Puhelinpalvelukeskusten toimintaa seurataan sekä reaaliajassa että tapahtumatilastoja tutkimalla. Reaaliaikainen seuranta kuuluu puhelinpalvelukeskusten päivittäiseen johtamiseen. IT-järjestelmän avulla on mahdollista seurata päivän aikana muuttuvaa jonotilannetta ja palvelutasoa reaaliajassa (Roos&Systä, 2001). Reaaliaikainen seuranta mahdollistaa esimiesten reagoimisen palvelunsaatavuudessa tapahtuviin muutoksiin, kuten esimerkiksi ruuhka-aikoihin.

Tapahtumatilastoja tutkimalla voidaan tehdä laajempia arvioita puhelinpalvelukeskusten toiminnasta ja tehokkuudesta. Toiminnan seuraamiseksi IT-järjestelmä tuottaa ja tallentaa dataa lähes kaikesta, mitä päivän aikana puhelinpalvelukeskuksessa tapahtuu. Dataan tallentuu kaikki jonotustilanteista ja puhelumääristä aina yksittäisen työntekijän toimintaan saakka. Tilastoja analysoimalla ja vertaamalla tuloksia yksikön, yhtiön ja toimialan sisällä on mahdollista löytää parannuksia vaativat osa-alueet (Anton 2000).

Kun parannusta vaativa osa-alue on tunnistettu, käynnistetään parannustoimenpiteiden suunnittelu. Toimenpiteitä suunniteltaessa on tärkeää, että organisaation jokaiselta tasolta tuleva palaute ja panos hyödynnetään prosessissa. Tämän jälkeen toteutetaan suunnitellut toimenpiteet, minkä jälkeen on tärkeää mitata niiden vaikutukset puhelinpalvelukeskusten toimintaan. Puhelinpalvelukeskusten toiminnan kehittäminen onkin jatkuva prosessi. (Anton & Gustin, 2000). Kehitysprosessi on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Puhelinpalvelukeskusten kehitysprosessi

2.5.1 Toiminnan ja tehokkuuden mittaaminen

Puhelinpalvelukeskusten toiminnan ja tehokkuuden mittaaminen perustuu ACD- järjestelmän tallentamaan dataan. ACD -järjestelmän datasta on mahdollista seurata jokaisen saapuneen puhelun historia, joka kertoo mm. milloin puhelu saapui, puhelun jonotusaika, puhelun palveluaika ja kuka asiakasta palveli. Yleisimmin puhelinpalvelukeskuksissa käytetään kuitenkin raportointijärjestelmää, joka laskee tiettyjä mittareita käyttäen keskusten kolmenkymmenen minuutin keskiarvon. Mittarit voivat vaihdella puhelinpalvelukeskusten välillä, mutta yleisimmin käytettävät mittarit kuvaavat ainakin saatavuutta, palveluaikaa, asiakaspalvelijoiden työajankäyttöä sekä puheluiden jonotusaikoja. (Gans ym., 2003)

Saatavuutta kuvaavia mittareita ovat (Gans ym., 2003):

- Hylkäysprosentti eli prosenttiosuus asiakkaista, jotka katkaisevat puhelun ennen vastaamista
- Keskimääräinen vastausnopeus
- Palvelutaso eli prosenttiosuus puheluista, joihin vastataan määritellyn ajan aikana
- Keskimääräinen jonotusaika

Palveluaikaa kuvaavia mittareita ovat (Gans ym., 2003):

- Keskimääräinen puhelunhoitoaika (puhelunkesto + jatkotyöaika)
- Keskimääräinen puhelunkesto
- Keskimääräinen puhelun jälkeinen jatkotyöaika

Asiakaspalvelijoiden työajankäyttöä kuvaavia mittareita ovat (Gans ym., 2003):

- Valmis -aika, jolloin asiakaspalvelija on valmiina ottamaan uuden puhelun
- Ei valmis -aika, jolloin asiakaspalvelija ei ole valmiina ottamaan puheluita
- Aktiivinen, jolloin asiakaspalvelija hoitaa puhelua

Asiakaspalvelijoiden työtehokkuutta kuvaavia mittareita ovat (Anton & Gustin, 2000):

- Puhelujen määrä per työvuoro
- Myynti per työvuoro

Puhelinpalvelun tehokkuuden tärkeänä mittarina pidetään myös prosenttiosuutta puhelusta, jolloin asiakas sai tyydyttävän ratkaisun ensimmäisellä soittokerralla (Jack, 2006).

2.5.2 Toiminnan tehostaminen ja parantaminen

Työtehokkuuden ja toiminnan parantaminen on mahdollista puhelinpalvelukeskusten teknologiaa ja IT-järjestelmää parantamalla (Jack 2006). Palvelukeskusten teknologiaa voidaan parantaa usealla eri tavalla riippuen keskuksessa käytettävän teknologian lähtötasosta.

Eräs yleisistä teknologisista parannuksista on call blending -järjestelmä, joka automatisoi ulossoitot normaalien sisäänpäin tulevien puheluiden rinnalle. Tämä järjestelmä tehostaa erityisesti työntekijöiden ajankäyttöä työpäivän aikana, sillä se tuo uuden tavan olla yhteydessä asiakkaisiin päivän hiljaisempina aikoina. (Roos & Systä, 2001).

Toinen yleinen teknologinen parannus on tuoda sähköiset yhteydenottotavat puhelimen rinnalle, eli muuttaa puhelinpalvelukeskus yhteyskeskukseksi. Sähköpostin ja internet-viestien kautta tapahtuvan asiakaspalvelun tarjoaminen perinteisten puheluiden rinnalle tuo monia tehostamismahdollisuuksia. Viestien säilöttävyyden vuoksi niiden hoitaminen voidaan ajoittaa päivän vähemmän ruuhkaisille ajoille, mikä parantaa ajankäyttöä työpäivän aikana sekä helpottaa hyvän saatavuuden varmistamista ruuhka-aikana. (Jack, 2006)

Kolmas yleinen teknologinen parannus on tehokkaamman ja paremman puhelujenreititysjärjestelmän hankkiminen. Mahdollisia tehokkaampia reititysjärjestelmiä ovat esimerkiksi asiakaspalvelijan taitoihin (skills-based routing) ja asiakkaan tärkeyteen (priority-based routing) perustuvat järjestelmät. Asiakaspalvelijan taitoihin perustuva järjestelmä toimii siten, että aluksi asiakaspalvelijat luokitellaan heidän taitojensa mukaan (esim. laskutus, tekninen tuki, kielitaito jne.) ja puhelut luokitellaan niiden syyn ja tarvittavan palvelun mukaan. Tämän jälkeen reititysjärjestelmän on mahdollista jakaa puhelut asiaan erikoistuneille ja osaaville asiakaspalvelijoille. Järjestelmän etuna on puhelujen tehokas käsittely ilman, että palvelunlaatu kärsii. Asiakkaan tärkeyteen perustuva järjestelmä mahdollistaa tiettyjen asiakkaiden pääsemisen jonon ohi ja palveltavaksi tiettyjen asiakaspalvelijoiden toimesta. Tämä järjestelmä mahdollistaa VIP-palvelujen tarjoamisen tärkeille asiakkaille, mikä parantaa asiakaspysyvyyttä ja palvelunlaatua. (Jack, 2006)

Eräs mahdollinen teknologinen parannus on paremman ja tehokkaamman asiakastietojen hallinta järjestelmän hankkiminen. Tehokas järjestelmä mahdollistaa asiakastietojen tehokkaamman käsittelyn ja täten vähentää puhelujen kestoja. (Pietraszek & Ramchandran, 2006)

Puhelinpalvelukeskusten toimintaa ja tehokkuutta pyritään parantamaan myös paremmalla henkilöstöhallinnolla. Henkilöstöhallinto pitää sisällään sekä hyvän ja tehokkaan työvuorojen suunnittelun että asiakaspalvelijoiden koulutuksen ylläpidon. Hyvä työvuorojen suunnittelu on erittäin tärkeää puhelinpalvelukeskuksen toiminnan kannalta. Puhelujen vastaanottokapasiteetin täytyy vastata saapuvien puhelujen määrää, mikä voi olla vaikeaa hankalan ennustettavuuden takia. Tässäkin hyvä IT-järjestelmä auttaa johtoa ennakoimaan saapuvien puheluiden määrää ja suunnittelemaan työvuorot sen mukaisesti. Järjestelmän avulla on mahdollista saada tilastoja päivien ja viikkojen ruuhka-aipeista ja määrittellä näin ollen suurinta henkilöstökapasiteettia vaativat ajankohdat. (Jack, 2006).

Hyvin koulutettu ja osaava henkilöstö on elintärkeää hyvin toimivan puhelinpalvelun kannalta. Hyvällä koulutuksella pystytään kasvattamaan puhelinpalvelukeskuksen tehokkuutta ja palvelunlaatua. Koulutuksen täytyy ulottua kaikkeen, mitä asiakaspalvelija kohtaa työssään. Tehokkaasti toimivassa puhelinpalvelukeskuksessa asiakaspalvelijoiden täytyy tuntea tarjoamansa tuotteet ja palvelut läpikotaisin. Tämän lisäksi on tärkeää, että asiakaspalvelijat osaavat käyttää heidän käytössään olevaa teknologiaa hyvin. Koulutusta tarvitaan myös asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi. Hyvin onnistunut henkilöstön koulutus johtaa tehokkuuden ja palvelunlaadun parantumiseen, sillä osaamattomalla henkilöstöllä kuluu enemmän aikaa puhelujen hoitamiseen. Tämän lisäksi osaamaton henkilöstö vähentää niiden puhelujen määrää, jolloin asiakas saa tyydyttävän ratkaisun ensimmäisellä soittokerralla. (Jack, 2006)

Pelkkään työtehokkuuteen tuijottamisessa on kuitenkin vaaransa. Ensinnäkin liiallinen keskittyminen työtehokkuuteen voi helposti johtaa palvelunlaadun heikentymiseen ja puhelun myynnillisen mahdollisuuden käyttämättä jättämiseen. Perinteisesti puhelinpalvelukeskusalalla keskusten toimintaa ja tehokkuutta on arvioitu helposti saatavilla olevilla mittareilla, kuten keskimääräisellä vastausnopeudella, puhelunkestolla ja jäl-

kityöajalla. Mittarit eivät kuitenkaan kerro mitään siitä asiakaspalvelun laadusta, jota asiakas puhelun aikana sai. Tämän lisäksi esimerkiksi tiukka keskittyminen puhelujen keston vähentämiseen voi johtaa siihen, että asiakaspalvelija tavoitellessaan hänelle asetettua ajallista tavoitetta ei hyödynnä puhelun tarjoamaa myynnillistä potentiaalia. (Jack, 2006) Tämän vuoksi on tärkeää, että parannettaessa työtehokkuutta puhelinpalvelukeskuksissa, seurataan myös toimenpiteen vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ja palvelunlaatuun sekä myyntiin.

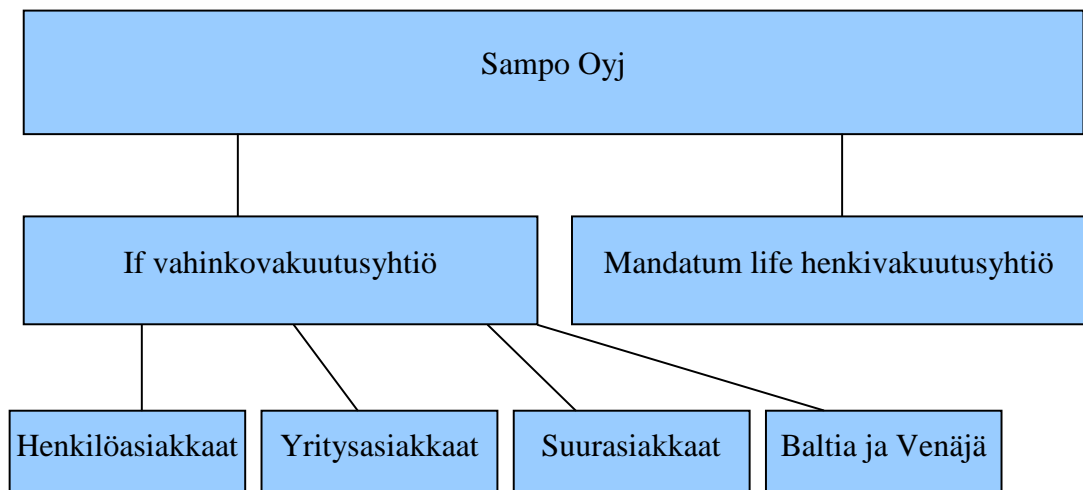
Työtehokkuuden liiallisessa tehostamisessa on myös vaarana työntekijöiden motivaation ja työtyytyväisyyden heikentyminen. Liika keskittyminen työajan tehokkaaseen hyödyntämiseen, puhelumäärien kasvattamiseen sekä myynnin lisäämiseen johtaa helposti työntekijöiden stressin kasvuun ja täten myös työtyytyväisyyden heikentymiseen. (Houlihan, 2000) Tämän vuoksi on tärkeää seurata työtehokkuuden parantamisen vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

3 YHTIÖ

3.1 Yleistä yrityksestä

If on pohjoismainen vahinkovakuutusyhtiö. Se sai alkunsa ruotsalaisen Skandian ja norjalaisen Storebrandin yhdistäessä vahinkovakuutustoimintansa vuonna 1999. Yritysten tavoitteena oli muodostaa pohjoismaiden johtava vahinkovakuutusyhtiö. Tavoitteeseen päästiin vuonna 2001, jolloin Sammon vahinkovakuutustoiminnot yhdistettiin Ifiin. Vuonna 2004 Sampo Oyj osti kaikki Ifin osakkeet, joten nykyisin se kuuluu Sampo konserniin yhdessä Mandatum Life henkivakuutusyhtiön ja konsernin emoyhtiön Sampo Oyj:n kanssa. Konsernin liiketoiminta-alueet ovat sijoitustoiminta sekä vahinko- ja henkivakuuttaminen.

Ifillä on toimintoja Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Baltian maissa sekä Venäjällä. Yhtiön toiminta on jaettu neljään liiketoiminta-alueeseen: henkilö-, yritys- ja suurasiakkaat sekä Baltia ja Venäjä -liiketoiminta-alue (Kuva 2). Merkittävin ja suurin liiketoiminta-alueista on henkilöasiakkaat, joita on pohjoismaissa n. kolme miljoonaa ja jonka osuus vakuutusteknisestä tuloksesta vuoden 2008 vuosikertomuksen mukaan oli 53%.



Kuva 2. Organisaatiokaavio

Henkilöasiakassegmentin tärkeys näkyy myös yhtiön strategisissa tavoitteissa ja ydin-arvoissa. Vuoden 2008 vuosikertomuksen mukaan yhtiön tavoitteena on ylläpitää kil-

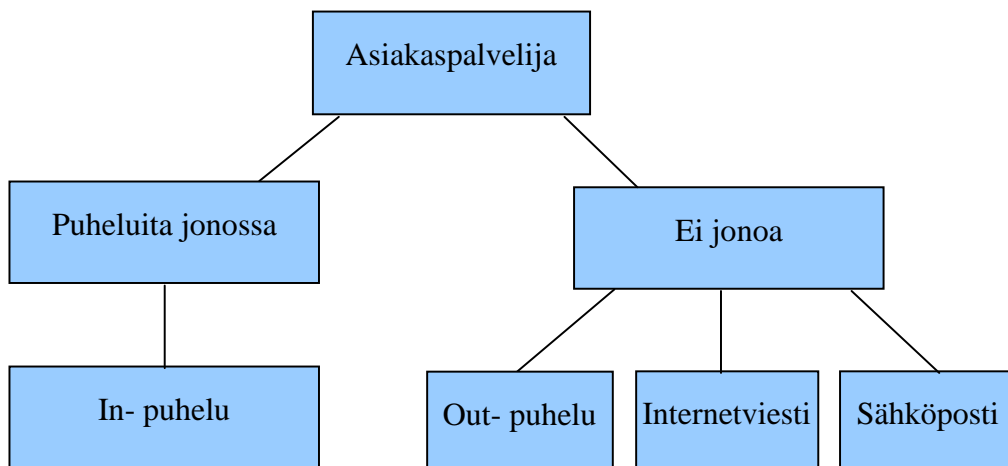
pailijoitaan parempi pitkän aikavälin kannattavuus ja asiakastyytyväisyys. Tähän pyritään tarjoamalla asiakkaille parhaat mahdolliset vakuutusratkaisut, nopea ja oikeudenmukainen vahingonkäsittely sekä ystävällisellä ja helposti tavoitettavalla asiakaspalvelulla.

Henkilöasiakkaita palvelee kolme pääasiallista kanavaa, joita ovat puhelinpalvelu, käyntikonttorit sekä internetin välityksellä toimiva asiakaspalvelu. Henkilöasiakkaita palvelevat myös franchising -yrittäjät ja ulkoiset yhteistyökumppanit, jotka hoitavat kuitenkin lähinnä uusasiakashankintaa. Perinteisten konttorien merkitys palvelukanavana on muuttunut. Konttoreita on vähennetty ja asiakkaita on pyritty ohjaamaan enemmän puhelimen ja internetin välityksellä toimivan asiakaspalvelun suuntaan. Puhelimen ja internetin välityksellä toimivan asiakaspalvelun etuina ovat mm. parempi tavoitettavuus ja työtahokkuus. Puhelinpalvelu tapahtuu asiakaspalvelukeskuksissa, joita on Suomessa Oulussa, Kuopiossa, Turussa, Tampereella ja Espoossa. Puhelinpalvelukeskukset hoitavat vuosittain satojatuhansia puheluita, joten niiden tärkeys on yritykselle erittäin korkea. If-kansion kautta internetin välityksellä toimiva asiakaspalvelu oli aiemmin pääasiallisesti yhden siihen erikoistuneen tiimin vastuulla, mutta uuden Channel blending -projektin myötä siitä tuli osa myös puhelinpalvelukeskuksessa työskentelevän asiakaspalvelijan arkea.

3.2 Channel blending -projekti

Channel blending -projekti sai alkunsa tarpeesta tehostaa ja optimoida puhelinpalvelukeskusten sisään- ja ulospäin kulkeva asiakaspalveluvirta. Tarve muodostui siitä, että asiakaspalvelukeskuksiin suuntautuneet puhelut ja yhteydenotot jakautuvat epätasaisesti vuoden ja päivän eri ajoille. Tätä haluttiin tasapainottaa tarjoamalla asiakaspalvelijoille muita vaihtoehtoisia kontakteja, kuten ulossoittoja sekä internetviestejä. Puhelinpalvelukeskuksissa hoidettiin aiemminkin ulossoittoja ja sähköposteja, mutta toiminta ei ollut automatisoitua.

Channel blending -projektin tavoitteena oli muodostaa puheluista, sähköposteista ja internet-viesteistä työjono, josta ”blenderi” jakaisi automaattisesti asiakaspalvelijalle aina tilanteen mukaisen kontaktin. Kuvassa 3 on esitelty channel blending -järjestelmän toimintaperiaate.



Kuva 3. Channel blending -järjestelmän toimintaperiaate

Projektiin liittyvien asiakirjojen perusteella projektilla oli kolme pääasiallista tavoitetta: asiakaspalvelijoiden työtehokkuuden parantaminen, asiakastytyväisyyden parantaminen ja työntekijöiden työtyytyväisyyden parantaminen. Työtehokkuuden parantamiseen pyrittiin vähentämällä asiakaspalvelijoiden valmis-aikaa neljällä prosenttiyksiköllä. Valmis-aika tarkoittaa aikaa, jolloin asiakaspalvelija on valmiina ottamaan uuden puhelun. Parempaan asiakastytyväisyyteen pyritään tarjoamalla pienempi vaihtelu palvelutasossa ja saatavuudessa. Tämän lisäksi asiakaskokemuksen pitäisi

olla mahdollisimman kanavariippumatonta. Työntekijöiden työtyytyväisyyden parantamiseen tähdätään tarjoamalla vaihtelua asiakaspalvelijoiden työhön sekä tasapainottamaan työkuormaa asiakaspalvelijoiden välillä.

Projekti toteutettiin kolmessa osassa, jossa jokaista vaihetta edelsi pilottivaihe. Pilottivaiheen aikana prosessia testattiin ja optimoitiin. Ensimmäisessä vaiheessa sekoitettiin lisättiin ulossoitot, toisessa vaiheessa lisättiin internet-viestit ja viimeisessä vaiheessa lisättiin sähköpostit.

4 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tutkimuksen kohteena on Ifin puhelinpalvelukeskuksissa aloitettu Channel blending -projekti. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia työtehokkuudessa tapahtuneita muutoksia projektin aloittamisen jälkeen. Tutkimuskysymykseksi muodostui täten: Mitä muutoksia Ifin puhelinpalvelukeskusten työtehokkuudessa on tapahtunut projektin aloittamisen jälkeen?

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, joka perustuu tutkittavan kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla on myös mahdollista selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia ja tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä, 2008)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiiviseen aineistoon perustuva tilastoanalyysi, sillä sen avulla pystyttiin parhaiten vastaamaan muodostettuun tutkimuskysymykseen. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään puhelinpalvelukeskusten työtehokkuudessa tapahtuneita muutoksia tilastollisia menetelmiä käyttäen. Tilastot analysoitiin käyttäen Excel taulukkolaskentaohjelmaa, joka mahdollisti saatavuuden ja työtehokkuuden tuloksien laskemisen ja vertaamisen.

4.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineistona toimii Cisco -raportointijärjestelmästä otetut tilastot. Raportointijärjestelmästä saadut tilastot ovat vuosilta 2008 ja 2009. Tilastot koostuvat puhelinpalvelun saatavuuden kuukausien keskiarvoista sekä asiakaspalvelijoiden työajankäytön ja puheluiden kokonaismääristä. Vuoden 2008 tilastot alkavat huhtikuusta, sillä järjestelmä oli alkanut poistaa kahden vuoden takaisia tilastoja. Tästä johtuen tutkimuksessa verrataan tilastoja huhtikuun ja joulukuun välisiltä ajoilta. Vertailuajankohta on lyhyt, mutta tutkimusongelman selvittämisen kannalta se on riittävä.

Perustuen kirjallisuudessa mainittuihin mittareihin, channel blending – projektin tavoitteisiin ja saatavilla olleisiin tilastoihin tutkimusaineistoon on valittu seuraavat kymmenen mittaria, joiden avulla tutkitaan työtehokkuudessa ja toiminnassa tapahtunutta muutosta:

- ASA (Average speed of answer) eli keskimääräinen vastausnopeus
- Service level % eli palvelutaso kertoo kuinka suureen osaan puhelusta vastattiin 20 sekunnin aikana
- AHT (Average handling time) eli keskimääräinen aika, joka kuluu puhelun hoitamiseen
- Abandoned in queue % hylkäysprosentti eli prosenttiosuus asiakkaista, jotka katkaisevat puhelun jonotuksen aikana
- Puh/Logon eli keskimääräinen puhelujen määrä per työvuoro
- Not ready % (Ei valmis) eli aika, jolloin asiakaspalvelija ei ole valmiina ottamaan järjestelmän kautta tulevia puheluita
- Not ready jatkotyö % prosenttiosuus työajasta, joka kuluu puhelunjälkeiseen jatkotyöhön
- Not ready no reason (Ei valmis, ei syytä)
- Not ready jälkityö % jälkityöaika
- Available % (Valmis – aika) prosenttiosuus työajasta, jolloin asiakaspalvelija on valmiina ottamaan uuden puhelun

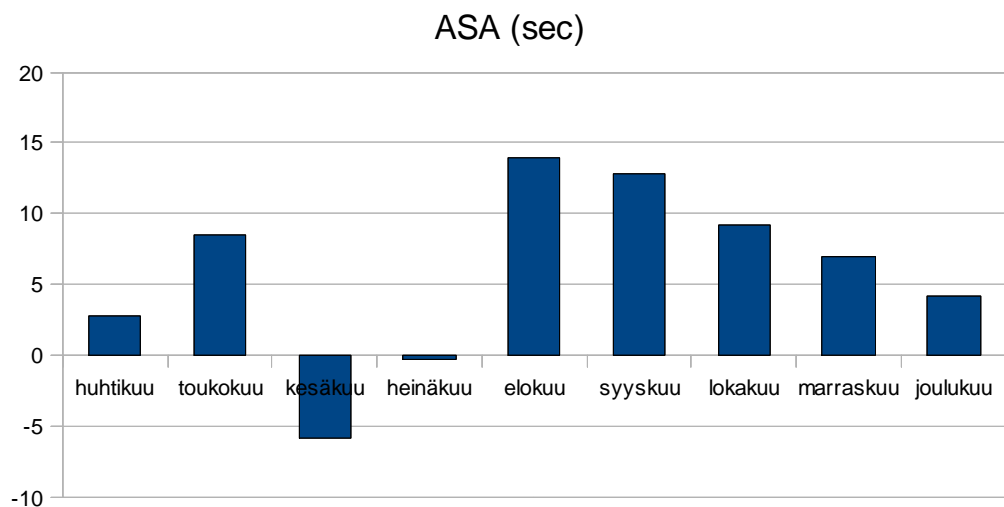
Mittarit on valikoitu siten, että ne kuvaavat sekä puhelinpalvelun saatavuutta että työntekijöiden toimintaa ja tehokkuutta. Keskimääräinen vastausnopeus, palvelutaso ja jonotuksen aikana hylänneiden puhelujen määrä kertovat puhelinpalvelun saatavuudesta. Puhelumäärät per työvuoro sekä asiakaspalvelijoiden työajankäytön mittarit kertovat työtehokkuudesta. Työajankäytön ja puheluiden kokonaismäärästä on laskettu asiakaspalvelijoiden kuukauden keskiarvo jakamalla ne kuukauden kokonaistyöajalla, joka mahdollistaa työtehokkuudessa tapahtuneen muutoksen selvittämisen. Mittarit eivät ole täydellisiä ja tutkimuksen ulkopuolelle on aineisto-ongelmien vuoksi jätetty joitakin kirjallisuudessa mainittuja mittareita, mutta käytettyjen mittareiden avulla saa kuitenkin hyvän kuvan työtehokkuudessa tapahtuneesta muutoksesta.

5 TULOKSET

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksesta saadut tulokset. Selvitän saadut tulokset mittari kerrallaan, joista jokaisesta olen laatinut muutosta kuvaavan kuvion. Tulokset on esitetty tapahtuneena muutoksena vuoteen 2008 verrattuna. Tulokset esitetään tässä muodossa, jotta yrityksen liikesalaisuuksien paljastumiselta vältytään. Esitetyt tulokset on jaoteltu siten, että aluksi käyn läpi saatavuudessa tapahtuneet muutokset, jonka jälkeen palveluajassa tapahtuneen muutoksen ja lopuksi työntekijöiden työtehokkuudessa tapahtuneet muutokset.

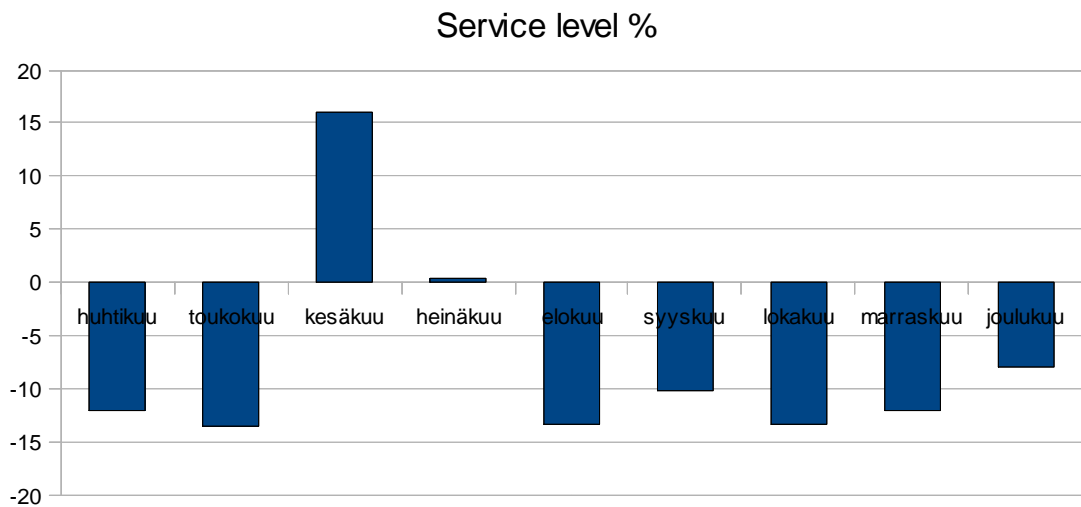
5.1 Saatavuus

Ensimmäisenä saatavuutta kuvaavana mittarina on ASA eli keskimääräinen vastausnopeus. ASA kertoo kuinka nopeasti saapuvaan puheluun on vastattu keskimäärin. Kuviossa 1 näkyy keskimääräisen vastausnopeuden muutos eri kuukausina. Kuvioista huomaa, että lähes jokaisena kuukautena vastausnopeus hidastui. Yhdeksän kuukauden aikana puheluun vastattiin keskimäärin 5,8 sekuntia hitaammin, mikä tarkoittaa että puheluiden jonotusaika kasvoi kyseisenä aikana. Keskimääräinen vastausnopeus pysyi kuitenkin hyvällä tasolla kasvusta huolimatta.



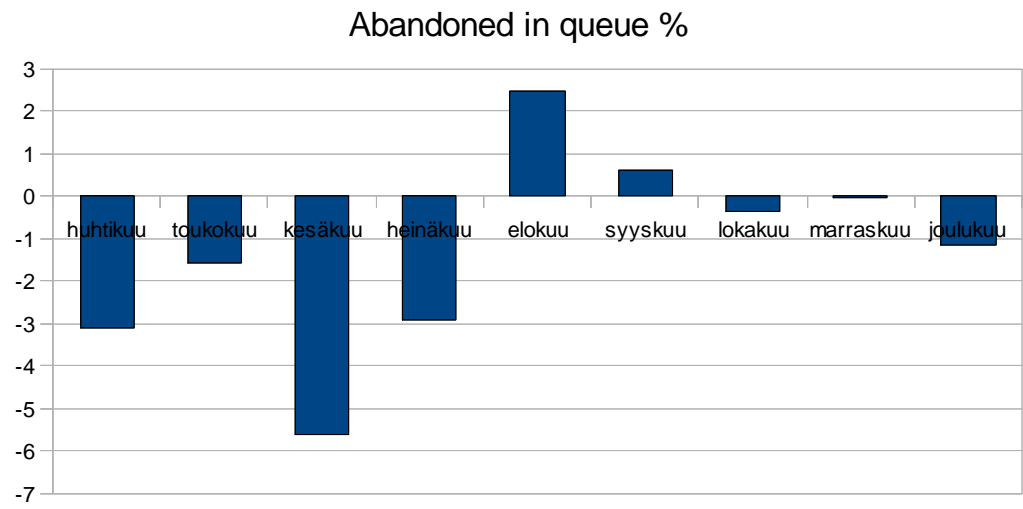
Kuvio 1. Keskimääräinen vastausnopeus

Palvelutaso eli service level kertoo, kuinka suureen osaan puheluista vastattiin tietyn ajan kuluessa. Puhelinpalvelukeskuksissa käytetään yleisesti niin sanottua 80/20 standardia, mikä tarkoittaa että yrityksen tavoitteena on vastata kahdeksaan kymmeneen prosenttiin puheluista kahdenkymmenen sekunnin aikana. Sama tavoiteaika on käytössä Ifin puhelinpalvelukeskuksissa. Kuviossa 2 näkyy palvelutasossa tapahtuneet muutokset yhdeksän kuukauden aikana. Kyseisenä ajanjaksona palvelutaso tippui keskimäärin 7,36 prosenttiyksikköä.



Kuvio 2. *Palvelutaso*

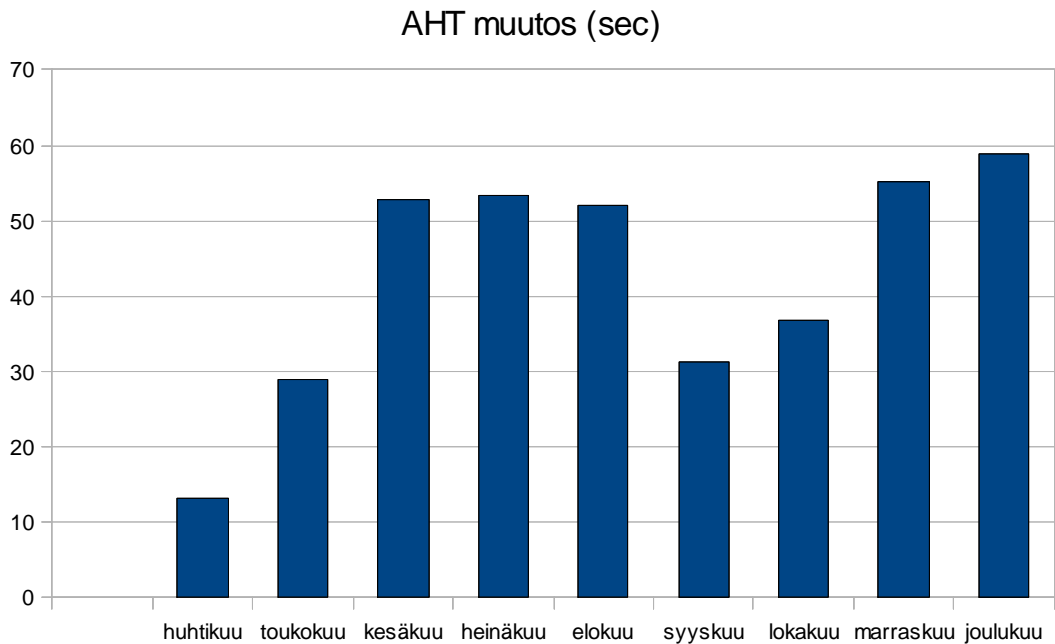
Seuraavassa kuviossa (3) näkyy, minkälainen muutos on ollut yhdeksän kuukauden aikana jonotuksen aikana katkaistujen puheluiden määrässä. Mittari kertoo jonotuksen aikana katkaistujen puheluiden prosenttiosuuden kaikista saapuneista puheluista. Kuvioista huomaa, että jonotuksen aikana katkaistujen puheluiden prosenttiosuus on pienentynyt, vaikka jonotusaika onkin kyseisenä ajanjaksona kasvanut. Jonotuksen aikana katkaistujen puheluiden määrä pieneni keskimäärin 1,3% prosenttiyksikköä yhdeksän kuukauden aikana saapuneista puheluista. Tämä tarkoittaa sitä, että vuonna 2009 asiakkaat olivat valmiita jonottamaan pidempää saadakseen palvelua.



Kuvio 3. Jonotuksen aikana katkaistut puhelut

5.2 Palveluaika

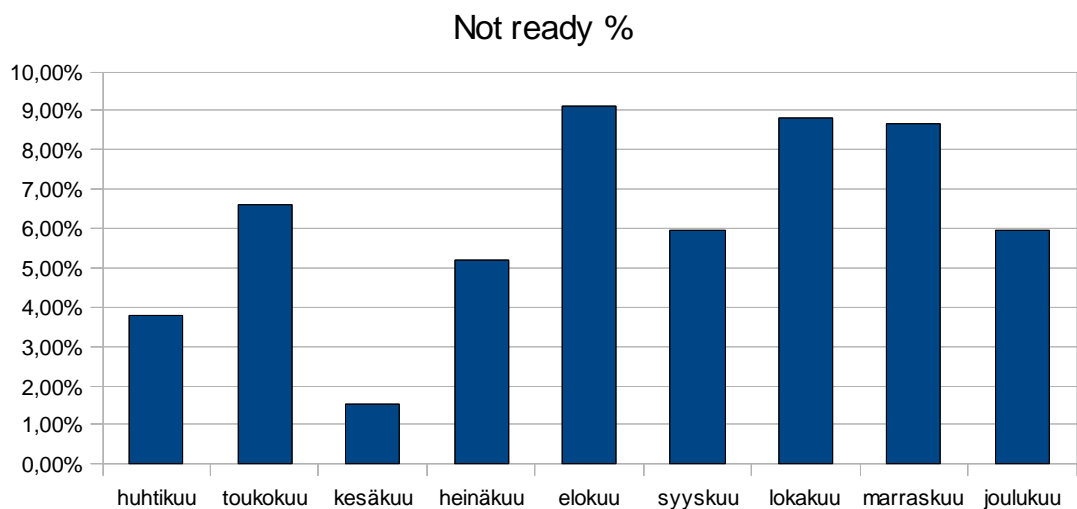
Palveluaikaa kuvaavaksi mittariksi valittiin AHT, eli keskimääräinen puhelunhoitoaika. AHT pitää sisällään keskimääräisen puhelunkeston sekä sen jälkityöhön kuluvaan jatkotyöajan. Kuviossa 4 on kuvattu keskimääräisessä puhelunhoitoajassa tapahtunut muutos. Kuvioista huomaa, että puhelunhoitoaika on noussut huomattavasti vuoteen 2008 verrattuna. Keskimäärin AHT kasvoi yhdeksän kuukauden aikana 42,5 sekuntia, mikä on erittäin paljon. Mittari ei kuitenkaan kerro kasvoiko keskimääräinen puhelunpituus, jatkotyöaika vai molemmat. Kasvu tarkoittaa kuitenkin sitä, että puhelinpalvelukeskuksien kapasiteetti hoitaa puheluita vähenee merkittävästi, koska yhden puhelun hoitamiseen kuluu enemmän aikaa.



Kuvio 4. Keskimääräinen puhelunhoitoaika

5.3 Työtehokkuus

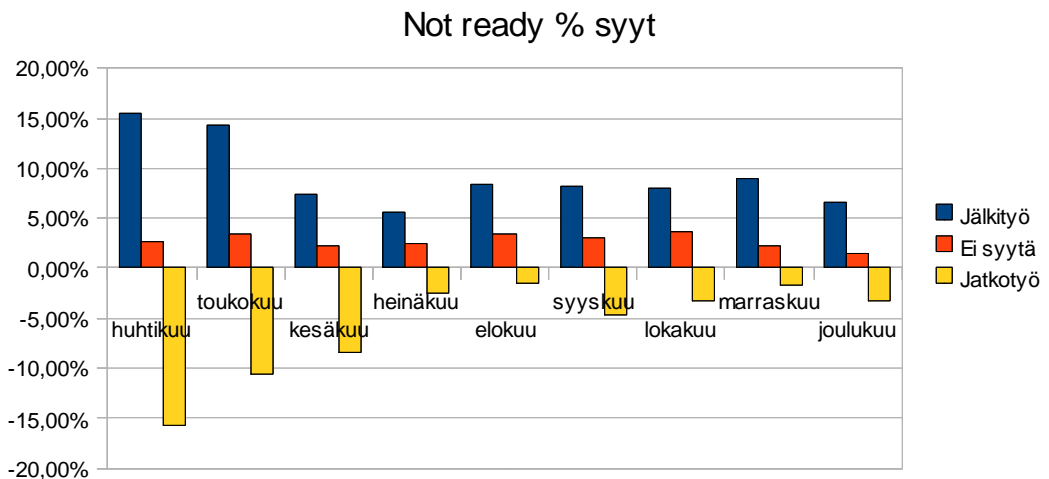
Asiakaspalvelijoiden työtehokkuutta kuvaaviksi mittareiksi valittiin Ei valmis- ja valmis- aika sekä hoidettujen puhelujen määrä per työvuoro. Seuraava mittari keskittyy työntekijöiden työtehokkuuden mittaamiseen. Not ready eli ei valmis aika kertoo kuinka suuren osan työajasta työntekijä ei puhu järjestelmän kautta tuleviin puheluihin tai ei ole valmis ottamaan sitä kautta tulevia puheluita. Täytyy kuitenkin huomioida, että asiakaspalvelijoiden on mahdollista ei valmis -tilassa soittaa muita puheluita, kuten esimerkiksi asiakkaille, joiden kanssa on asiasta näin sovittu. Kuviossa 5 näkyy ei valmis -ajan muutos eri kuukausina. Ei valmis -aika kasvoi keskimäärin 6,17 prosenttiyksikköä vertailukuukausien aikana.



Kuvio 5. *Ei valmis -aika*

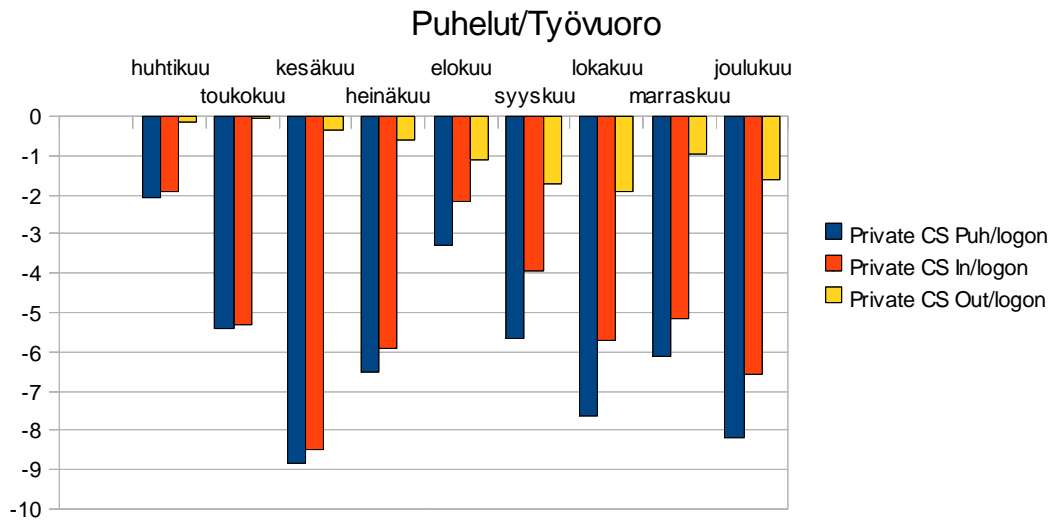
Mennäkseen ei valmis -tilaan asiakaspalvelijan on valittava syy, miksi tilaan mennään. Mahdollisia valittavia syitä ovat: ei syytä, jatkotyö, koulutus, lounas, palaveri, tauko, taustatyö, asiakas sekä jälkityö. Seuraavassa kuviossa (6) on eritelty ei valmis -tila syyt ja niissä tapahtuneet muutokset. Kuvioon on otettu mukaan kolme syytä, joissa vertailuajankohtana tapahtui merkittävää muutosta. Mittareista sekä jatkotyö että jälkityö kuvaavat puhelun jälkeistä jatkotyöaika. Vertailuajankohtana ei syytä kasvoi kes-

kimäärin 2,78 prosenttiyksikköä, jälkityö kasvoi 9,24 prosenttiyksikköä ja jatkotyö väheni 5,71 prosenttiyksikköä.



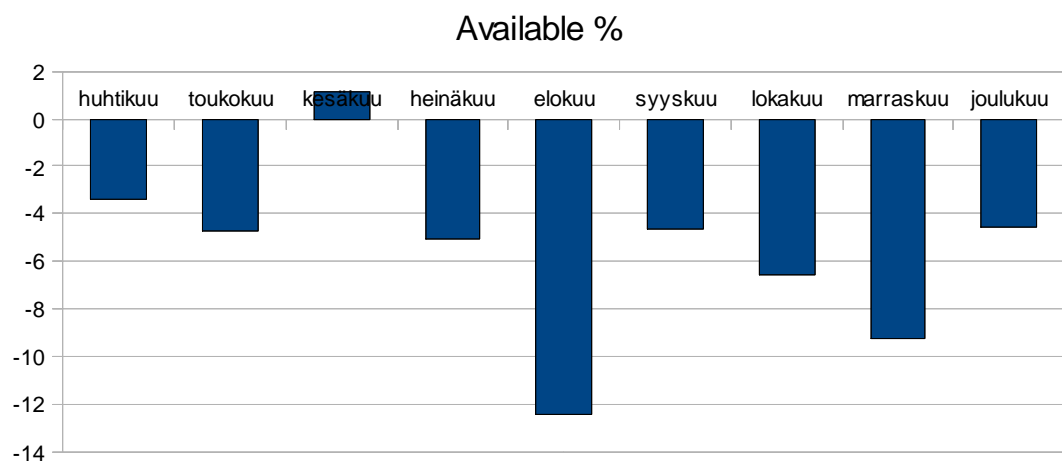
Kuvio 6. *Ei valmis -syyt*

Seuraava mittari kuvaa vertailuajankohtana tapahtunutta muutosta hoidettujen puhelujen määrässä per työvuoro. Kuviossa 7 nähdään puheluiden kokonaismäärän muutos, jonka lisäksi olen eritellyt vastatuissa ja soitetuissa puheluisa tapahtuneen muutoksen. Vertailuajankohdan aikana hoidettujen puhelujen määrä väheni keskimäärin 6 puhelua per työvuoro. Valtaosa puhelumäärän vähenemisestä johtui vastatuissa puheluisa tapahtuneesta laskusta, jotka vähenivät keskimäärin 5 puhelua per työvuoro. Huomattavaa kuitenkin on, että vuonna 2008 saapuneiden puhelujen määrä oli huomattavasti vuotta 2009 korkeampi. Soitettujen puhelujen määrä per työvuoro on myös laskenut, mutta tilasto ei erittele järjestelmän kautta soitettuja kampanjapuheluita, joten soittokoneen vaikutusta kampanjapuhelujen määrään on vaikea arvioida.



Kuvio 7. Puhelumäärät per työvuoro

Seuraava mittari kuvaa asiakaspalvelijoiden valmis -ajassa tapahtunutta muutosta eri kuukausina. Prosenttiosuus kuvaa valmis -ajan määrää kokonaistyöajasta. Valmis -aikana asiakaspalvelija odottaa järjestelmän kautta tulevaa puhelua. Kuviossa 8 on kuvattu asiakaspalvelijoiden valmis -ajassa tapahtunut muutos. Projektin tavoitteena oli vähentää asiakaspalvelijoiden valmis -aika neljällä prosenttiyksiköllä, joka saavutettiin, sillä valmis -aika väheni keskimäärin 5,5 prosenttiyksikköä yhdeksän kuukauden aikana.



Kuvio 8. Valmis -aika

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkistelu

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitä muutoksia oli tapahtunut Ifin puhelinpalvelukeskusten työtehokkuudessa Channel blending -projektin aloittamisen jälkeen. Tutkimuksessa selvisi, että Ifin puhelinpalvelukeskusten työtehokkuus tutkimuksessa käytetyillä mittareilla tarkasteltuna on vuonna 2009 pääosin heikentynyt aikaisempaan vuoteen verrattuna.

Projektille asetettu tavoite oli asiakaspalvelijoiden valmis -ajan vähentäminen neljällä prosenttiyksiköllä. Valmis -aika väheni soittokoneen käyttöönoton jälkeen 5,5 prosenttiyksikköä, joten projektin tavoite saavutettiin. Samaan aikaan asiakaspalvelijoiden ei valmis -aika kuitenkin kasvoi 6,17 prosenttiyksikköä, mikä tarkoitti sitä, että puhelinpalvelukeskusten kapasiteetti hoitaa puheluja heikentyi. Muilla mittareilla tarkasteltuna puhelinpalvelukeskusten työtehokkuus heikkeni myös edelliseen vuoteen verrattuna. Yhden puhelun hoitamiseen kulunut aika kasvoi keskimäärin 42,5 sekuntia, joka johtui sekä puhelun pituuden että sen jälkihoitoon kuluvan jatkotyöajan kasvusta. Kapasiteetin heikentyminen näkyi myös asiakaspalvelijoiden työvuoron aikana hoitamien puhelujen määrän vähenemisenä. Tämän vuoksi puhelujen jonotusaika kasvoi kyseisenä aikana, vaikka puhelumäärät vähenivätkin. Jonotusajan kasvu näkyi palvelutason heikentymisenä, joka ei kuitenkaan lisännyt jonotuksen aikana katkaisseiden puhelujen määrää vaan päinvastoin. Jonotuksen aikana katkaisseiden puhelujen prosenttiosuus tippui, mikä tarkoittaa, että asiakkaat olivat valmiimpia jonottamaan pidempään saadakseen palvelua.

Täytyy kuitenkin muistaa, että tutkimusaika oli suhteellisen lyhyt. Tarkempien tuloksien ja sitä kautta pidemmälle vietävien johtopäätöksien saamiseksi sekä tarkasteluajan että vertailuajankohdan täytyisi olla pidempi. Tämän vuoksi vuoden 2009 aikana tapahtunut muutos voi johtua monesta eri tekijästä. Onkin vaikea arvioida kuinka suuri osa muutoksesta johtui olosuhteissa tapahtuneista muutoksesta ja kuinka suuri osa johtui uudesta järjestelmästä.

Vertailuvuosi 2008 oli monella tapaa erilainen verrattuna vuoteen 2009. Suurin ero oli vastattujen puhelujen määrässä, joka johtui Ifin ja S-ryhmän välillä alkaneesta yhteistyöstä. Kesäkuusta 2008 alkaen If alkoi tarjota S-bonusta yksityishenkilöille tarjoamistaan vakuutuksista. Bonuksen saamiseksi asiakkaan tuli rekisteröityä Ifin asiakaspalveluun, mikä aiheutti suuren piikin puhelumäärissä. Suuri määrä nopeasti hoidettavissa olevia puheluita voi vääristää tutkimuksessa saatuja tuloksia joidenkin mittarien osalta. Osassa mittareista, kuten keskimääräinen vastausnopeus, puhelunhoitoaika, jonotuksen aikana katkaissien puhelujen määrä ja hoidettujen puhelujen määrä per työvuoro, onkin havaittavissa piikki kesä- ja heinäkuun osalta. Vuoden aikana tapahtunut muutos ei kuitenkaan täysin selity pelkästään S-ryhmän puheluilla.

Ei valmis -aika on tilastojen perusteella uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen kasvanut. Kasvu johtuu tilastojen mukaan sekä puhelunjälkeisen jatkotyöajan kasvusta että ”ei syytä” -ajan kasvusta. Jatkotyöajan kasvu viittaa siihen, että hoidetut puhelut ovat vaatineet enemmän jälkityötä. Ei syytä -ajan kasvua on tämän tutkimuksen perusteella vaikea arvioida. Ei valmis -ajan analysointia hankaloittaa myös se, että asiakaspalvelijat voivat itse kontrolloida tilaan menoa. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksien perusteella on vaikea arvioida, kuinka suuri osa ei valmis -ajan kasvusta johtuu kasvaneesta työmäärästä ja kuinka suuri osa on esimerkiksi uuteen järjestelmään totuttomuudesta. Asian selvittämiseksi pitäisikin yrityksessä suorittaa tutkimus, jossa selvitetään uuden järjestelmän vaikutuksia asiakaspalvelijoiden työhön sekä työtyytyväisyyteen.

Pitää myös muistaa, että tutkimus keskittyi vain tiettyyn osa-alueeseen työtehokkuudesta. Tutkimuksesta jäi pois moni tärkeä työtehokkuuden mittari johtuen saatavilla olleista tilastoista. Alan kirjallisuuden perusteella puhelinpalvelukeskusten tehokkuutta arvioitaessa yksi tärkeimmistä mittareista on prosenttiosuus puhelusta, joissa asiakas sai tyydyttävän ratkaisun ensimmäisellä soittokerralla. Tätä tilastoa ei ollut saatavilla tähän tutkimukseen. Toinen tärkeä mittari, joka jäi tutkimuksen ulkopuolelle, oli asiakaspalvelijan tekemän myynnin määrä per työvuoro. Tutkimusta varten hankkimani myyntitilastot olivat virheelliset, jonka vuoksi päätin jättää ne tutkimuksesta pois.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin channel blending -projektin ensimmäisen vaiheen ensivaikutuksiin työtehokkuudessa. Automaattisen soittokoneen jälkeen järjestelmään lisättiin vielä internetviestit sekä sähköpostit. Jotta koko projektin vaikutus työtehokkuuteen saataisiin selvitettyä, täytyy vertailuajankohdan olla huomattavasti pidempi ja käytettyjen mittareiden monimuotoisempia.

Koko Channel blending -projektin onnistumisen tutkimiseksi täytyy seurannan ja mitaamisen ulottua työtehokkuuden lisäksi myös asiakastyytyväisyyteen ja työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Työn liiallisen tehostamisen seuraamuksena voi usein olla, että asiakaspalvelun laatu kärsii. Tässä tutkimuksessa saatiin jo viitteitä siitä, että puhelinpalvelukeskusten saatavuus oli heikentynyt ja jonotusaika kasvanut. Näillä voi olla negatiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Liiallinen tehostaminen voi myös johtaa työntekijöiden motivaation ja työtyytyväisyyden heikkenemiseen. Kuten aiemmin todettiin, asiakaspalvelijoiden ei valmis -aika oli soittokoneen jälkeen kasvanut, mikä voi viitata työtyytyväisyyden heikkenemiseen.

6.2 Opinnäytetyöprosessi

Uskon onnistuneeni tutkimuksessani melko hyvin. Tutkimuksen tavoite saavutettiin, vaikka muutoksen syiden selvittäminen vaatiikin lisätutkimuksien tekemistä. Tämän vuoksi uskonkin tutkimuksen olevan hyödyllinen yrityksen näkökulmasta, sillä se myös selventää lisätutkimuksien tarvetta.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan melko hankala, mutta hyvin opettavainen. Jälkikäteen tarkasteltuna täytyy myöntää, että aliarvioin tutkimuksen aiheen laajuuden ja monimutkaisuuden. Opinnäytetyön viitekehykseen liittyvää lähdekirjallisuutta oli suhteellisen vaikea löytää. En myöskään onnistunut löytämään vastaavaan projektiin liittyviä muita tutkimuksia, joten mallia, kuinka tutkimus tulisi toteuttaa, ei ollut. Tämän vuoksi opinnäytetyön suunniteltu aikataulu petti. Aikataulun pettämiseen vaikutti myös huonosti suunniteltu ja toteutettu ajankäytön hallinta, jonka vuoksi moni asia jäi liian viime tintaan.

Jos aloittaisin opinnäytetyöni tekemisen nyt, tekisin monta muutakin asiaa toisin. Tärkeimpänä muutoksena olisi se, että en yrittäisi tehdä ja selvittää kaikkea yksin, vaan

hyödyntäisin enemmän opinnäytetyön ohjaajien sekä yrityksen puolelta löytyvää asiantuntemusta. Tämä olisi helpottanut teoreettisenviitekehysten rakentamista sekä puhelinpalvelukeskusten toimintaa kuvaavien tilastojen analysointia.

7 LÄHTEET

Anton, J. 2000

The past, present and future of customer access centers. *International Journal of Service Industry Management*, Vol, 11 No. 2, pp. 120-130.

Anton, J. & Gustin, D. 2000

Call Center Benchmarking. How Good Is "Good Enough". Purdue University Press. West Lafayette, Indiana.

Fluss, D. 2005

Real-Time Contact Center: Strategies, Tactics and Technologies for Building a profitable Service and Sales Operation. AMACOM. Saranac Lake, NY, USA.

Gans, H., Koole, G., Mandelbaum, A. 2003

Telephone Call Centers: Tutorial, Review and Research Prospects. *Manufacturing & Service Operations Management* 5:79-141.

Heikkilä, T. 2008

Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Holman, D., Rosemary, B., Holtgrewe, U. 2007

The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment. Report of the Global Call Center Network.

Houlihan, M. 2000

Eyes wide shut? Querying the dept of call center learning. *Journal of European Industrial Training* Vol. 24 No. 2/3/4 pp. 228-240.

Houlihan, M. 2001

Managing to manage? Stories from the call center floor. *Journal of European Industrial Training* Vol. 25 No. 2 pp. 208-220.

If vahinkivakuutusyhtiö Oy

Vuosikertomus 2008. Verkkodokumentti. Luettu 16.6.2010

http://www.if.fi/web/fi/SiteCollectionDocuments/About%20if/Vuosikertomukset/Kaupunki_2035.pdf

Jack, E. 2006

Operational challenges in the call center industry: a case study and resource-based framework. *Managing Service Quality* Vol 16 No. 5 pp. 477-500.

Mahesh, V. & Kasturi, A. 2006

Improving call centre performance. A UK-India study based on the agents' point of view. *International Journal of Service Industry Management* Vol. 17 No. 2 pp. 136-157

Pietraszek, W. & Ramchandran, A. 2006

Using IT to boost call-center performance. Verkkodokumentti. Luettu 17.7.2010

http://www.mckinsey.com/clientservice/bto/pointofview/pdf/MoIT7_5_performance.pdf

Roos, A. & Systä, P. 2001

Yhteyskeskuskäsikirja. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa