Kontrola i aktualizacja stosowanych KPI

Femko sp. z o.o.

Listopad 2017

Monika Zwierz

Femko sp. z o.o.

KPI do czego nam służą?

- Po co coś mierzymy? Jaka ma nam przynieść wiedzę i do czego ta wiedza będzie nam służyć?
- Jakie są najważniejsze cele?
- Które miary zastosować, by zmierzyć osiągniecie tych celów?
- Z jakimi miarami powinniśmy się porównywać (banchmark)

Wskaźniki – to wartości, które mierzą jakieś zachowanie — liczba osób odwiedzających Twoją www, liczba klientów zalogowanych na Twój portal, liczba odebranych rozmów na Call Center. **KPI (wskaźniki wyników) to wartości**, które odzwierciedlają wyznaczone cele i główne wyniki, które planowałeś/aś osiągnąć. Wszystkie KPI są wskaźnikami ale nie każdy wskaźnik jest KPI (wskaźnikiem wyników).

Mierz, by się czegoś dowiedzieć i nauczyć!

Wskaźniki jakości Obsługi Klienta cz.1

Co składa się na Obsługę Klienta?

- Komunikacja z klientem:
  - Udzielanie odpowiedzi
  - Rozpatrywanie reklamacji
- Działanie systemów IT
- Wiedza konsultantów
  - O produkcie
  - O procesach i procedurach
- Baza wiedzy
- Procesy, procedury
- Kultura zarządzania jakością

Miary

?

Wskaźniki jakości Obsługi Klienta – cz.2

Obszar Obsługi Klienta	Ważne oczekiwania	Miary jakości
•Komunikacja z klientem:	Czas, jakość	Parametry dot. ruchu telefonicznego (liczba odebranych połączeń, liczba wejść na stronę, do sklepu, czas trwania rozmów, liczba i czas odpowiedzi udzielanych w czasie (t); wyniki badań opinii klientów
•Udzielanie odpowiedzi	Czas, jakość	Średni czas rozmowy; liczba rozmów powtórnych; liczba rozmów przekierowanych; jakość udzielanych odpowiedzi
•Rozpatrywanie reklamacji	Czas, jakość	Liczba udzielonych odpowiedzi w ciągu 7 dnia a liczba wszystkich zgłoszonych reklamacji
•Działanie systemów IT	Dostępność, UX	Liczba zgłoszonych uwag od użytkowników; liczba zrealizowanych problemów w czasie t; niedostępność (t); czas trwania klikania E2E procesu; liczba zinformatyzowanych procesów; wyniki badań satsyfakcji pracowników
•Wiedza konsultantów	Na czas zdobyta, jakość	Wyniki testów wiedzy; Liczba pracowników spełniających standardy jakości; liczba przeprowadoznych szkoleń nie o o wiedzy o produkcie tylko
•O produkcie	Na czas zdobyta, Jakość	Wyniki testów wiedzy; NPS (liczba rozmów z oceną ponizej 3)
•O procesach i procedurach	Na czas zdobyta, Jakość	Wyniki testów wiedzy; NPS (liczba rozmów z oceną ponizej 3)
•Baza wiedzy	Kompletność; UX	Liczba złych jakościowo rozmów nie wspartych bazą wiedzy
•Procesy, procedury	Znajomość i stosowanie	Liczba złych jakościowo rozmów nie wspartych wiedzą o procedurach i procesach
•Kultura zarządzania jakością	Jasne zasady; stosowane zasady	Liczba auditów przeprowadzonych; liczba wdrożonych działań naprawczych i korygujących; liczba przeprowadoznych spotkań dot. jakości

T (sekundy) (dni) (miesiąc)
Liczba zdarzeń
Liczba osób z wynikiem …..
% klientów zadowolonych z ….
Liczba audytów
Liczba projektów

Który to wskaźnik, a który to wskaźnik wyników?

Aktualne KPI

Data ostatniego przeglądu wskaźników i wskaźników wyników (KPI) pod względem:

- Poprawności ich wyliczania (matematyka, struktura danych)
- Adekwatności do obecnego biznesu, sytuacji

Liczba zamkniętych umów
Definicja z 2015 = Definicja z 2017
Liczba zawieszonych umów

Zbiór statusów mówiących o zawieszeniu:
5 statusów 2015 = 7 statusów 2017

Wybrane wskaźniki wyników:
Liczba reklamacji 2015 = liczba reklamacji z powodu … 2017

Satysfakcja klienta a KPI

Klient nieusatysfakcjonowany

Które wskaźniki i KPI wpłynęły na ten stan?

Lista KPI - korygowanie listy KPI

KPI 2015	KPI 2017
• Liczba rozmów odebranych w ciągu dnia	• Liczba rozmów odebranych w interwałach co 30 min
• Średni czas rozmowy	• Liczba rozmów z czasem przekraczającym 5 minut w powiązaniu z kontrolą karty jakości rozmów
• Średni czas realizacji zgłoszenia do IT	• Średni czas realizacji zgłoszeń do IT, które krytycznie wpływają na satysfakcję klienta

Zagrożenia skupienia się na …

Jak wybrać właściwe KPI?

Kryteria wyboru

- Czy szybko poprawią wynik sprzedaży?
  - liczba nowo otwartych POS, liczba nowo wdrożonych produktów
- Czy wpływają znacząco na optymalizację kosztów ?
  - liczba osób zatrudnionych w CC, liczba pozytywnie rozpatrzonych reklamacji
- Czy wpłyną pozytywnie na satysfakcję klienta?
  - Liczba odebranych rozmów w 1 minucie

Które kryterium wybrać?

Ma wpływ na dziś czy na jutro?

- Na dziś
  - Wyniki szybko się poprawią, by po paru miesiącach zatrzymać się lub gwałtownie spaść
- Na jutro
  - Trwale będą budować wartość dla klienta poprawiając stale wyniki

Zagrożenia skupienia się na nie właściwym KPI

- Nie zauważenie innych (negatywnych) zjawisk
- Negatywny wpływ na motywację pracowników
- Pogorszenie wyników w danym procesie biznesowym
- Nie realizowanie celów strategicznych

- Liczba wypowiedzeń nie uwzględniająca wypowiedzenia zrealizowane po 3 miesiącach od daty końca umowy promocyjnej –
  - gubimy skalę zjawiska wypowiedzeń,
  - zaburzeniu ulega lista powodów wypowiedzeń,
  - zaburzeniu ulega wartość przychodu
- Pracownicy zauważają, że to to pozytywnie wpływa na ich premie
  - nic o tym nie mówią,
  - nie zajmują się tematem utrzymania klienta a jedynie utrzymaniem statusu raportowania
- Spada przychód
- Nie realizowany jest cel strategiczny – wzrost przychodu na bazie obecnych klientów

Zagrożenia skupienia się na jednym KPI

- Nie zauważenie innych (negatywnych) zjawisk
- Negatywny wpływ na motywację pracowników
- Pogorszenie wyników w danym procesie biznesowym
- Nie realizowanie celów strategicznych

- Liczba podpisanych umów
  - brak śledzenia liczby odrzuconych umów z powodów braków możliwości technicznych
  - brak perspektywy, ze x% umów jest nie do zrealizowania
- Pracownicy sprzedaży zauważają, że to pozytywnie wpływa na ich premie
  - nic o tym nie mówią,
  - nie zajmują się tematem ustalania właściwych warunków technicznych instalacji – liczy się sztuka umowy
- Pracownicy serwisu są niezadowoleni
  - Wysoki odsetek nie zrealizowanych instalacji
  - Wzrasta negatywne zjawisko wysokiej liczby nieterminowo zrealizowanych instalacji
- Planowany przychód jest niższy
  - Plan sprzedaży początkowo realizowany po czasie okazuje się być niższy
- Nie realizowany jest cel strategiczny – przychód na poziomie…

Jak wybrać właściwe KPI?

- ✓ **Innowacyjny produkt**
- ✓ **Innowacyjne kanały dystrybucji**
- ✓ **Ponad standard obsługę klienta**

✓ **Perspektywa satysfakcji klienta – da nam stabilny kręgosłup naszego biznesu, szanse na przewagę konkurencyjną i wzrost.**

Wybierz ważne zagadnienia, procesy w oczach klienta

Rezygnacje

(churn, wypowiedzenia, rezygnacje, wygaśnięcia, zamknięte kontrakty)

- liczba rezygnacji
- wartość kontraktów
- koszty zwróconego sprzętu

Narzędzia nadzoru nad jakością

- **Audyty** – wnioski po audytowe – lista działań do skorygowania
  - Raz na kwartał - Przegląd procesu XX
  - Zgodności z wymogami prawa – compliance
  - Wykonania budżetu
- **Audit** – wnioski poauditowe – lista działań do skorygowania
  - Raz na kwartał - Przegląd procesu zz
  - Co tydzień - Karta jakości pracy konsultantów
  - Co tydzień - Karta jakości w Back Office
  - Dzienne – Odsłuchy, weryfikacja pism

Wspomagające dane:
- NPS
- Badanie ukrytych postaw
- Badanie satysfakcji
- FTR
- Statystyki CC
- Zarządzanie jakością

Wskaźniki jakości Obsługi Klienta – cz.2

Obszar Obsługi Klienta	Ważne oczekiwania	Miary jakości
•Komunikacja z klientem:	Czas, jakość	Parametry dot. ruchu telefonicznego (liczba odebranych połączeń, liczba wejść na stronę, do sklepu, czas trwania rozmów, liczba i czas odpowiedzi udzielanych w czasie (t); wyniki badań opinii klientów
•Udzielanie odpowiedzi	Czas, jakość	Średni czas rozmowy; liczba rozmów powtórnych; liczba rozmów przekierowanych; jakość udzielanych odpowiedzi
•Rozpatrywanie reklamacji	Czas, jakość	Liczba udzielonych odpowiedzi w ciągu 7 dnia a liczba wszystkich zgłoszonych reklamacji
•Działanie systemów IT	Dostępność, UX	Liczba zgłoszonych uwag od użytkowników; liczba zrealizowanych problemów w czasie t; niedostępność (t); czas trwania klikania E2E procesu; liczba zinformatyzowanych procesów; wyniki badań satsyfakcji pracowników
•Wiedza konsultantów	Na czas zdobyta, jakość	Wyniki testów wiedzy; Liczba pracowników spełniających standardy jakości; liczba przeprowadoznych szkoleń nie o o wiedzy o produkcie tylko
•O produkcie	Na czas zdobyta, Jakość	Wyniki testów wiedzy; NPS (liczba rozmów z oceną ponizej 3)
•O procesach i procedurach	Na czas zdobyta, Jakość	Wyniki testów wiedzy; NPS (liczba rozmów z oceną ponizej 3)
•Baza wiedzy	Kompletność; UX	Liczba złych jakościowo rozmów nie wspartych bazą wiedzy
•Procesy, procedury	Znajomość i stosowanie	Liczba złych jakościowo rozmów nie wspartych wiedzą o procedurach i procesach
•Kultura zarządzania jakością	Jasne zasady; stosowane zasady	Liczba auditów przeprowadzonych; liczba wdrożonych działań naprawczych i korygujących; liczba przeprowadoznych spotkań dot. jakości

T (sekundy) (dni) (miesiąc)
Liczba zdarzeń
Liczba osób z wynikiem …..
% klientów zadowolonych z ….
Liczba audytów
Liczba projektów

Który to wskaźnik, a który to wskaźnik wyników?

KPI a oczekiwania klienta

Oczekiwania klienta:

- Na czas
- Zgodnie z obietnicą
  - jakość, liczba sztuk, czas dostawy
- Ukryte oczekiwania
  - Wsparcie przy instalacji
  - Posprzątanie po techniku
  - Nauka jak użytkować
  - … inne ukryte oczekiwania

- Zmienne w czasie
- Zależne od otoczenia
- Zależne od fazy na ścieżce doświadczenia klienta

KPI:

- Termin realizacji
  - Powody opóźnień
  - Liczba projektów wdrażających zmiany
- Liczba skarg i reklamacji
  - Powody
  - Liczba projektów wdrażających zmiany
- NPS
- Formularz wykonania usługi – poprawność wypełnienia, podpis klienta
- Mystery „shopping”
- Badania ukrytych postaw

Warto rozumieć KPI

- Wiemy co mierzymy
- Wiemy po co mierzymy
- Wiemy kiedy mierzyć
- Umiemy analizować wyniki
- Te wyniki pomagają nam w podejmowaniu decyzji, by doskonalić organizację

- KPI w głównych procesach biznesowych
- KPI wpływające na wzrost satysfakcji klienta
- KPI, które rozumieją pracownicy
- KPI aktualne i adekwatne