

Laatutyö yhteyskeskuksissa – so last season?

Laatu terminä esiintyy arkipäivän puheessa, tekstissä ja markkinoinnissa niin paljon, että se on menettänyt merkitystään. Laatu sanana on väljä ja se saa hyvin eri merkityksiä eri ihmisten mielissä. Palvelun laatu ratkaisee tänä päivänä kuitenkin monen yrityksen menestymisen. Organisaatioiden sisäiset palvelukeskukset painivat jatkuvasti palveluhaasteiden parissa. Myös ulkoistettuja contact center palveluja tarjoavien yritysten välinen kilpailu on kovaa. Jopa niin kovaa, että hintakilpailu herkästi pudottaa palvelun laatutasoa. Laadusta ja laatuajattelusta voi toki olla monta mieltä. Olemme kuitenkin nähneet, että toiminnan kehittämisen suosio laatuajattelun keinoin on kasvamassa yhteyskeskuksissa tavoitteena palveluiden tuottavuuden, tehokkuuden ja tasalaatuisuuden kasvattaminen. Laatu ei siis ole vain ikävä prosessikaavio, laatu tarkoittaa jo kaikkea.

Laatujohtaminen syntyi japanilaisten toimesta heidän tarkastellessaan laadunvalvonnan menetelmiä ja havaitessaan, että on yksinkertaisempi tehdä tuote kerralla kuntoon. Laadusta on tullut koko yrityksen asia laatuyksiköiden sijaan ja nykyisen laatuajattelun mukaan lähtökohtana ovat sidosryhmät ja niistä erityisesti asiakkaat. Lecklinin (2006) mukaan laadulla on monta erilaista sisältöä. Laatu on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatu on myös suoritustason jatkuva parantaminen ja niin nopeasti kuin kehitys sallii. Kokonaislaadun kannalta virheettömyyttä tärkeämpää on oikeiden asioiden tekeminen. Laatuguru Joseph Juran määrittelee laadun olevan soveltuvuutta käyttötarkoitukseen, fitness for use. Moni uskoo jo, että laatu on kehittynyt organisaation kaikkea toimintaa tarkoittavaksi kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohtokäsitteeksi. Laatu käsitetään yhä useammin yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi, joka tähtää asiakastyytyvyyteen, kannattavaan liiketoimintaan sekä pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn säilyttämiseen ja kehittämiseen. Kaikki pätee toimintaan myös yhteyskeskuksissa. Yhteyskeskusten haasteena on nostaa palvelun taso asiakasodotusten mukaiseksi kun samanaikaisesti on pyrittävä pitämään kustannukset minimissään. Yhteyskeskuksissa käytetään laajasti erilaisia menetelmiä asiakasvuorovaikutuksen laadun kehittämiseen kuten puheluiden kuuntelu, valmentava esimiestyö, mystery call, asiakaskyselyt ja benchmarking. Näiden näkökulma on kuitenkin rajoittunut pelkästään asiakkaan ja palveluhenkilöstön välisen vuorovaikutuksen kehittämiseen. ISO 9001:2000 standardi on tuttu laadun kehittämisen työkalu yhteyskeskuksissa. Sitä käytetään

näkemyksemme mukaan erityisesti ulkoistettuja yhteyskeskuspalveluita tarjoavien yritysten joukossa tavoitteena vakuuttaa potentiaaliset asiakkaat palvelun laadusta. ISO järjestelmä keskittyy kuitenkin merkittävästi vain prosesseihin jättäen tavoiteasetannan ja tulokset vähemmälle huomiolle. Asioita tarkastellaan suppeahkosti asiakkaan ja toimittajien näkökulmasta ja esim. työntekijöiden näkökulma tai työntekijäytyvyisyys ei tule esille. Koko yhteyskeskuksen toiminnan kehittämiseksi tarvitaan monipuolisempia työkaluja.

Yhteyskeskus Lautupalkintokilpailun taustaa: laatuajattelun hyödyntäminen yhteyskeskuksissa

Yhteyskeskuksien käyttöön on rakennettu maailmalla excellence-malleihin perustuvia omia toiminnan kehittämisen viitekehyksiä. Yhdysvalloissa kehitettiin vuonna 1996 joukon yhteyskeskuspalveluja ostavien suuryritysten, kuten Microsoft, American Express ja Dell, toimesta Malcolm Baldrige viitekehukseen perustuva, help desk ja yhteyskeskus käyttöön sovitettu COPC-2000 (Customer operations performance center) standardi. Tavoitteena oli luoda vaatimustaso yhteyskeskuksille, parantaa asiakastytyvyisyyttä parantuneen laadun ja palvelun avulla, lisätä liikevaihtoa ja vähentää erinomaisen palvelun tuottamisen kustannuksia. COPC on autorisoi itse yhteyskeskuksia COPC-2000 standardin mukaan. Saksa on toinen aktiivinen maa, jossa palvelukeskustoimintoja on kehitetty laatujohtamisen ja EFQM-mallin pohjalta. Total Quality Excellence malli (TQE) on yhteyskeskuksien oma toiminnan kehittämisen viitekehys. Paraikaa ollaan tuomassa yhteistä eurooppalaista contact centre standardia Suomeen. Työtä Suomessa on koordinoanut Suomen Standardoimisliitto. Yleisten ja yhteyskeskuksille räätälöityjen standardien ja lautupalkintomallien lisäksi yhteyskeskukset käyttävät toiminnan kehittämiseen myös liikkeenjohdon parannus- ja kehittämismenetelmä Six Sigmaa. Verkostoituminen alan muiden toimijoiden kanssa, alan julkaisujen seuraaminen ja osallistuminen messuille ja seminaareihin on monelle yhteyskeskusosaajalle tapa pitää yllä laatuun ja toiminnan kehittämiseen liittyvää tietoa. Maailmalla alalle on syntynyt omaa konsulttiliiketoimintaa, jota jonkin verran on myös Suomessa.

Yhteyskeskuskilpailut ja tunnustukset

Yhteyskeskusosaamista on huomioitu Suomessa vuodesta 1999. Tällöin alan verkosto- ja koulutusyrityksenä toimiva HDI Nordic Oy aloitti Vuoden Contact Center -tunnustuksen jakamisen.

Valinta on perustunut aiemmin Taloustutkimus Oy:n tekemään palvelun tavoitettavuuden ja laadun mittaukseen, mutta vuonna 2009 valinta tehtiin Vuoden parhaat -yhteyskeskus Laatupalkintokilpailun tulosten perusteella. Ulkoistettuja yhteyskeskuspalveluita tarjoava Teleperformance jakaa vuosittain Suomessa ja Euroopassa Teleperformance Grand Prix -tunnustuksen, jossa eri toimialoilta olevien kuluttaja-asiakaspalveluiden paremmuutta tutkitaan mystery call ja e-mail –menetelmillä. Euroopassa on maakohtaisia palkitsemismalleja. Englannissa Call Center Focus niminen yhteyskeskusalan lehteä toimittava, ammattilaisten verkostoa ylläpitävä ja alan tapahtumia järjestävä yhtiö myöntää European Call Center Award -palkintoja yli 20 kategoriassa. Saksassa paikallinen Call Center yhdistys Call Center Forum Deutschland jakaa vuosittain Servicechamp -palkinnon viidessä eri kategoriassa: asiakastytyväisyys, henkilöstö, paras ulkoistettujen palvelujen partneruus, tilat ja ergonomia sekä paras teknologinen ratkaisu. Ecco eli European Confederation of Contact Centre Organisations palkitsee Eurooppa tasoisesti yhteyskeskuksia. Suomessa Vuoden Help Deskin valintaprosessin arvioinnissa käytetään kansainvälistä Help Desk -tukipalvelustandardia, jonka mallina ovat olleet mm. EFQM, Malcolm Baldrige -malli ja ISO 9000.

Yhteyskeskus Laatupalkinto

Yhteyskeskus Laatupalkintokilpailu on poikkeuksellinen oppimista ja oivallusta edistävä kilpailu. Kilpailuun valmistaudutaan 40 asiakaspalvelun johtamiseen liittyvien kysymyksen avulla, joista tuotetaan kisahakemus. Kysymykset ohjaavat näkemään palvelukeskustoiminnan systeeminä, jossa merkittävässä asemassa on ihmisten, prosessien ja tietojärjestelmien yhteen johtaminen. Menetelmän taustalla vaikuttavat eurooppalainen laadun viitekehys EFQM, sekä edellä mainitut yhteyskeskus- ja asiakaspalvelutyötä ohjaavat standardit Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa.

Kisan tavoitteena on antaa tunnustusta niille organisaatioille ja osaajille, jotka systemaattisesti panostavat pyrkimykseen kohti erinomaisuutta asiakastyössä, tuloksissa ja tehokkuudessa. Yhteyskeskus laatupalkinto voittajaksi valitaan palvelukeskus, joka vastaa organisaationsa asiakaslupauksiin ja osoittaa toteuttavansa erinomaisen toiminnan tunnuspiirteitä. Pyrkimyksestä erinomaisuuteen haetaan näyttöjä tuloksien ja viiden eri osa-alueen kautta: johtajuus, henkilöstö, asiakkuudet, sidosryhmät ja resurssit sekä prosessit. Uskomme, että kilpailumenetelmä kehittää tapaa hahmottaa palvelutoiminnan kokonaisuutta ja sen tuloksiin vaikuttavia tekijöitä. Se myös auttaa näkemään paremmin oman organisaation vahvuuksia ja lisää vuorovaikutusta ja tiedon

jakamista organisaatiossa. Vuoden 2009 kisaan osallistujilta saimme palautetta, että se myös ohjaa yhdessä tekemiseen ja tuloksiin pääsemiseen. Ja ennen kaikkea sen on tarkoitus palkita ja antaa tunnustusta niille organisaatioille ja henkilöille, jotka panostavat systemaattisesti asiakas- ja myyntipalvelun toiminnan kehittämiseen. Hyvän asiakaspalvelun eteen tehdään paljon töitä organisaatioissa.

Onko laatupalkintotoiminnalla vaikuttavuutta organisaatioiden kehitykseen?

Laatupalkintotoiminnalla on pitkät perinteet toiminnan kehittämisen työkaluna ja niiden vaikuttavuutta on tutkittu monin eri tavoin. Tutkimukset osoittavat, että erityisesti Balridge ja EFQM-malleihin perustuvien kisojen voittajat pystyvät osoittamaan huomattavasti parempia kasvulukuja talouden keskeisissä tunnusluvuissa verrattuna tutkimukseen valittuihin ei-kisoja-hyödyntäviin verrokkirytyksiin (EFQM-excellence model, Laatukeskus).

Yhteyskeskukset osallistuvat lähes kaikkiin organisaation ydinprosesseihin vastaamatta niistä kuitenkaan itse. Siksi niiden toiminta on haavoittuvaa. Palvelun laatuun vaikuttaa erityisesti toiminta sidosryhmien kanssa. Ne yhteyskeskukset jotka osaavat ja uskaltavat vaikuttaa, kouluttaa ja johtaa omia sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiään, tehdä omaa tulevaisuuttaan ja nostaa esiin osaamistaan, menestyvät. Yhteyskeskus Laatupalkinto antaa erinomaisen viitekehityksen toiminnan kokonaisvaltaiselle ja systemaattiselle kehittämiselle.

Lähteet:

Lahnaoja M. 2009. Yhteyskeskus Laatupalkintokilpailun kriteeristön kehittäminen EFQM-mallin avulla. Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Soukola E. 2009. Laatutyö vie kohti erinomaisuutta –seminaari. 9.9.2009 Joensuu

Minna Lahnaoja ja Elina Soukola

Kirjoittajat toimivat palvelujohtamisen kouluttajina ja pääarvioijina Yhteyskeskus Laatupalkinto kilpailussa. Minna Lahnaoja on juuri julkaissut tutkimuksensa Yhteyskeskus Laatupalkinto kriteeristön kehittämisestä Tampereen Ammattikorkeakoulun liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden koulutusohjelman ylemmän amk-tutkinnon lopputyönä.