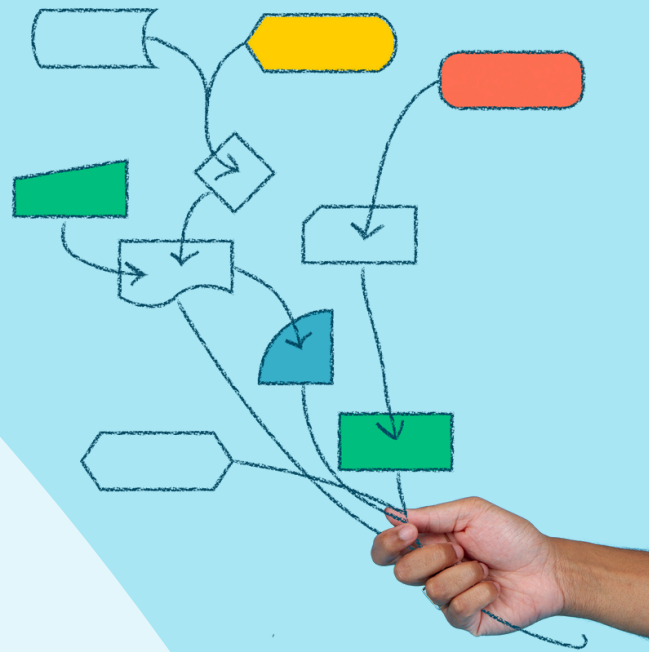


Bevált gyakorlatok a szolgáltatás- menedzsmentben (BPSM)

Kerülj közelebb még egy lépéssel az igazán
ügyfélközpontú IT-szolgáltatásmenedzsmenthez!



Tartalomjegyzék

1

2

3

Bevezetés

04 | Miért nem az ITIL a megoldás napjaink kihívásaira?

09 | Mik azok a szolgáltatás-menedzsmentben bevált gyakorlatok (BPSM)?
15

17 | 1.lépés: a szolgáltatási körök meghatározása
20
Elegendő információ nyújtása

4

5

6

7

21 | 2.lépés: reaktív helyzetkezelési folyamat létrehozása
23 | Miért pont reaktív menedzsment?

25 | 3.lépés: kapcsolatkezelési folyamat létrehozása
31 | Alkalmazásgazdák kijelölése a szolgáltatásokhoz

34 | 4.lépés: Változáskezelési folyamat létrehozása
39 | A változáskezelő menedzser checklist-je

40 | Utánkövetés: karbantartás és fejlesztés
45 | A megfelelő mérőszámokat használjuk?

Bevezetés

Húsz éve az informatikai vezetőknek egyetlen célkitűzésük volt: a technológia felügyelete. Kiszolgálók, gépek, hálózatok. Minden az információtechnológia konkrét elemeiről szólt. Tíz évvel később már a folyamatok álltak a figyelem középpontjában, jelenleg pedig újabb váltásnak vagyunk szemtanúi. Napjaink szolgáltatói világában a szolgáltatások sikerének legfontosabb kritériuma az elégedett ügyfél – hívhatjuk ezt akár ügyfélközpontú megközelítésnek, vagy a munkaerő online jelenlétének fokozásának is.

A gond az, hogy az informatikai osztályok által ma is szélesebb körben használt keretrendszerekben, például az ITIL-ben, továbbra is a támogató eszközökön és a folyamatbeállításokon van a hangsúly, és bár valóban szükség van rájuk a kiváló minőségű szolgáltatások biztosításához, az ITIL és a hozzá hasonló megközelítések használata nem feltétlenül jár együtt az ügyfelek elégedettségével. Teljesíthetjük minden szolgáltatásszintű vállalásunkat, lehetnek tökéletes KPI-eredményeink, ha az ügyfelek továbbra sincsenek a kívánt mértékben megelégedve.

Az itt olvasható e-bookból kiderül, hogy igenis van mód az ügyfélelégedtség maximalizálására. A tanulságokat több ezer ügyfélnél tett megfigyelésekből vontuk le. Az így szerzett felismerésekből születtek bevált gyakorlataink (best practices), és egy olyan, magától értetődő útmutató, amely növeli az ügyfelek elégedettségét, és elősegíti a szolgáltatások stabil működését.

Az itt olvasható jógyakorlatok nem ígérek gyors megoldásokat, és a követésük sem feltétlenül jár elsőpró sikerrel. Hisszük azonban, hogy kapaszkodót jelentenek a jobb minőségű szolgáltatások, és ezzel párhuzamosan az elégedettebb ügyfelek megszerzéséhez.

Martijn Meeder & Gökhan Tuna



1

Miért nem az ITIL a megoldás napjaink kihívásaira?

Évtizedeken át az ITIL és más hasonló, a szolgáltatásmenedzsmentben alkalmazott keretrendszerek határozták meg az ügyféltámogatással foglalkozó részlegek napi munkavégzésének menetét. Miért fordulhat elő mégis, hogy a vállalatok a kiváló minőségű informatikai menedzsmentre támaszkodva mégsem képesek minőségi szolgáltatást nyújtani? És milyen megoldást kínálhatnak erre a szolgáltatásmenedzsmentben bevált gyakorlatok (BPSM - Best Practises in Service Management)?

Az ITIL ereje

Az ITIL-hez hasonló keretrendszerek teljesen átrajzolták a szolgáltatásmenedzsment, mint ágazat képét. Rengeteg osztály teljesítményét fokozták, és még több munkamennyiséget spóroltak meg azzal, hogy egyértelműen megfogalmazták a legfontosabb feladatok elvégzésének mikéntjét. A legfontosabb azonban, amit elérték – és ebben épp az ITIL járt az élen –, hogy egy mindenki által ismert, közös nyelvezetet teremtettek. Ha más kollégákkal találkozunk valamilyen szolgáltatásmenedzsmenttel

kapcsolatos rendezvényen, és szóba kerül egy-egy „incidens” vagy „változásokélelem”, mindenki érti, miről van szó. Az ITIL tehát nem csupán magasabb szintre emelte a ITSM-ben dolgozók képességszintjét, hanem azt is elérte, hogy egy hullámhosszon legyenek. Miért látjuk tehát azt, hogy a vállalatok nehezen tudnak sorrendet teremteni a szolgáltatásaik között, különösen annak fényében, hogy az ITIL 3-as verziója még inkább szolgáltatásközpontúvá alakult? Hogy választ kapjunk a kérdésre, vissza kell repülnünk a 80-as évekbe.



Az eszközöktől a folyamatokon át... a még több folyamatig?

Az ITIL 1-es verziója a 80-as években jelent meg azzal a céllal, hogy segítsen az informatikai infrastruktúra kezelésében. A 90-es években jelent meg a folyamatközpontúbb, 2-es verziójú ITIL, amely a munkafolyamatok gördülékenyebbé tételével járult hozzá az informatikai osztályok munkavégzéséhez. Az ITIL 3-as verziójának megjelenésével a felületei feladatok kerültek a középpontba. Mindez igazolja azt az egyre elfogadottabb megállapodást, miszerint az informatikai osztályokra

nem az informatikai eszközök fenntartása, hanem az ügyfelek minőségi kiszolgálása érdekében van szükség. Elméletben mindez igaz, azonban nemigen sikerült megvalósítani a gyakorlatban. Ennek a fő oka az volt, hogy az ITIL szolgáltatásközpontúbb működéséhez még több folyamatot kellett bevezetni. Az ITIL 3-as verziójában több mint 30-féle folyamat fut; ezzel szemben a 2-es verzióban ugyanez a szám mindössze 10 volt. A rendszer olyannyira összetetté és kiterjedtté vált, hogy sok vállalkozásnak komoly nehézséget okoz az ITIL 3-as verziójának gyakorlatba ültetése.

Újfajta kihívások, újfajta keretrendszer

Mindezt nem azért mondjuk, mert az ITIL ellen szeretnénk beszélni. Kétségtelen tény azonban, hogy a rendszer az informatikai infrastruktúrák felügyeletéhez készült, és sosem volt feladata, hogy az informatikai vezetők segítségére legyen az ügyfélelégedettség növelésében. Márpedig ez – azaz az ügyfelek elégedettségének fenntartása – manapság nehezebb feladat, mint valaha. Az emberek jóval többet várnak a technológiától és az életüket megkönnyítő szerepétől, mint néhány évvel ezelőtt.

És bár az otthon használt információtechnológia korántsem olyan összetett és kiterjedt, mint a munkahelyen „bevetett” hatalmas méretű alkalmazáscsomagok és hálózatok, többé-kevésbé ugyanolyannak tekintjük őket. Ha egy alkalmazást mindössze 30 másodperc alatt lehet frissíteni egy okostelefonon, miért húzódik hónapokig egy munkahelyi szoftverfrissítés megtervezése és végrehajtása? Az informatikai osztályok egyre nehezebben tudnak megfelelni az ügyfelek elvárásainak.

“Az ITIL-nek sosem volt
feladata,
hogy az informatikai
vezetők
segítségére legyen az
ügyfélelégedettség
növelésében.”

Áthidalás

Mit tehetünk tehát annak érdekében, hogy áthidaljuk a minőségi folyamatkezelés és a minőségi szolgáltatások között húzódó szakadékot? A megoldás nem az, hogy a minőségi felügyeletet minőségi szolgáltatásokká alakítsuk. Inkább tegyük fel magunknak a kérdést: mit kell tennünk azért, hogy színvonalasabb szolgáltatást nyújthassunk? Színvonalas szolgáltatás elképzelhetetlen rendszerezett vezetőség nélkül. A folyamatkezeléshez tehát továbbra is szükség van az ITILre. Hiszen erős alapzat nélkül nem lehet hidat sem építeni.

Bevált gyakorlatok a szolgáltatásmenedzsmentben (BPSM)

A szolgáltatásmenedzsmentben bevált gyakorlatok szerint az ügyfeleknek kínált szolgáltatás áll az informatikai osztály munkavégzésének fókuszában. Kezdjük kevesebb folyamat segítségével dolgozni, és figyeljünk oda jobban az ügyfelek igényeire. Mindez vajon azt is jelenti, hogy mindent meg kell tennünk, amit az ügyfél kér? Épp ellenkezőleg! Az ügyfélközpontú szolgáltatás biztosításával gyakran kell bizonyos

szolgáltatások elhagyása mellett dönteni, hogy valóban a szükségleteiknek megfelelő szolgáltatásokat biztosíthassuk az ügyfeleknek. Az itt olvasható e-bookban bemutatjuk bevált gyakorlatainkat, és ötleteket adunk ahhoz, hogyan lehetne bevezetni őket.

2

Mik azok a szolgáltatás- menedzsmentben bevált gyakorlatok?

A szolgáltatásmenedzsmentben bevált gyakorlatok (BPSM) mindössze néhány alapelven nyugszanak: a szolgáltatás jelenti a kiindulópontot, nem szabad túl sok különböző szolgáltatást kínálni, és az ügyféligényekhez kell igazodni.



A szolgáltatás a kiindulópont

A BPSM alapja az ügyfeleknek kínált szolgáltatások köre. Szeretnénk valóban ügyfélközpontú vállalattá válni? Figyeljünk oda a szolgáltatásokra! Az ügyfeleket cseppet sem érdekli, hogy követjük-e a belső folyamatokat. Ők csak a problémáikra keresnek megoldást. Az informatikai vállalatok számára nem az a kérdés, hogy miként érdemes bevezetni a folyamatokat, hanem inkább az, hogy milyen szolgáltatásokat kínáljanak ügyfeleiknek.

Standardizáljuk az általunk kínált szolgáltatásokat, és vegyük fel őket a szolgáltatáskatalógusba. Miért érdemes ezt megtenni? Mert így nagyon egyszerűen szabályozhatjuk a munkavégzést. Ha nem tudjuk, milyen szolgáltatásokat kínálunk, hogyan tudjuk majd kontrollálni a csapat munkaterhelését? Minden egyes kérdés vagy kérés esetén a személyzet tagjainak meg kell kérdezniük maguktól: mit kezdjek ezzel? Segítenem kell az ügyfélnek? Vagy ilyesmivel mi nem foglalkozunk?

Rengeteg olyan vállalatot láttunk már, ahol a beérkező kérések feldolgozása rengeteg időt és energiát vesz igénybe csapatszinten – így nehéz továbblépni, és tűzoltás helyett hosszú távú fejlesztéseket bevezetni. A szolgáltatások standardizálásával a támogatás hatékonysága is megnő.

A támogatási folyamatok számának korlátozása

Mire van tehát szükség e szolgáltatások támogatásához? Itt jönnek képbe a saját folyamatok.

A BPSM egyik feladata, hogy minimálisra szorítsa a folyamatok számát. Az ITIL eljárásai mind nagyon hasznosak, de mivel olyan sok van belőlük, az ember egy idő után nem látja a fától az erdőt. A folyamatok nagy száma korlátozó és késleltető hatással is lehet a bejelentések feldolgozása során, mindez pedig nem segít abban, hogy az ügyfél kerüljön az első helyre.

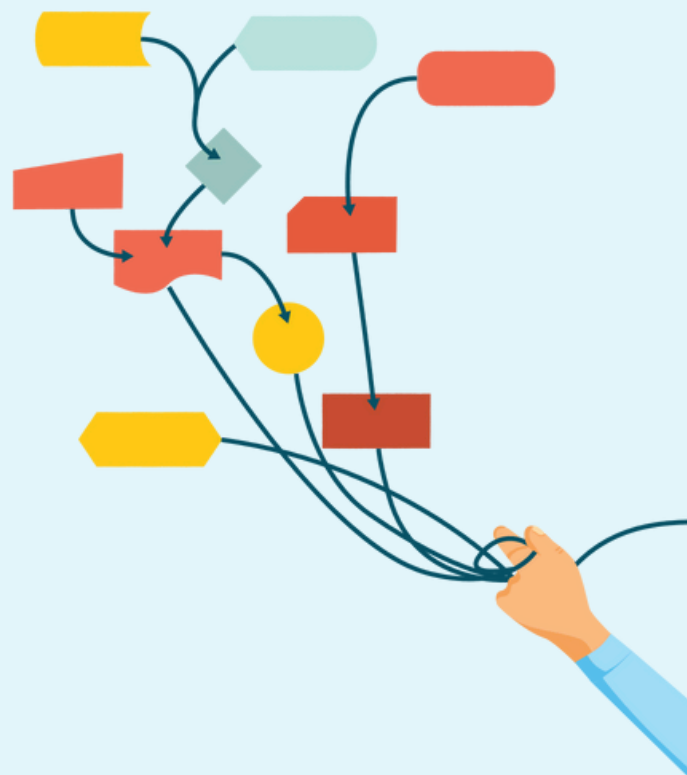
Hogyan csökkenthető tehát az általunk használt folyamatok száma? Mi magunk két fő folyamatot neveztünk meg a bejelentések

kezelése során: az egyik a biztosított szolgáltatásokra vonatkozó kérdéseket, a másik pedig a nem biztosított szolgáltatásokra vonatkozó kérdéseket érinti. E két procedura során az a legfontosabb, hogy mindkettő az ügyfél kérdésével kezdődjön, és azzal is végződjön. A szolgáltatások köre természetesen állandóan változik, így a változásait érintően is szükség lesz egy folyamatra. Végül pedig meghatároztunk két olyan folyamatot, amelyekkel a vállalat proaktívan fenntarthatja és fejlesztheti szolgáltatásait.

A BPSM a gyakorlatban

Így működik: tegyük fel, hogy az ügyfélnek valamilyen kérése van. Ha a kérés szabványos vállalati szolgáltatásra vonatkozik, akkor a hatályban lévő szerződéseknek megfelelően lehet feldolgozni (reaktív helyzetkezelés). E szolgáltatásokat azonban rendszeresen karban kell tartani, hogy továbbra is a kínálatban maradhassanak (proaktív helyzetkezelés). Amennyiben a kérdés egy rendelkezésre nem álló szolgáltatásra vonatkozik, elmondhatjuk az ügyfélnek,

hogy miért (vagy még/már miért nem) biztosítjuk az adott szolgáltatást, majd felkínálunk neki egy másik megoldást (relációs helyzetkezelés). A szabványos szolgáltatások körében nem megoldható kérések indokolhatják a meglévő szolgáltatások körének újragondolását (módosítás). Ilyen például, ha az ügyfél egy rendszeresen jelentkező problémáról számol be, amelyet mindenképpen meg akarunk oldani. A szolgáltatásokat mi magunk is tudjuk javítani (fejlesztés) a gyakori megakadások, az új technológiák vagy a jogi környezet változásai miatt.



“Az ügyfelet nem érdekli, hogy milyen folyamatokat követünk. Csak segítséget szeretnének kapni.”

Bevezetés 5 lépésben

Ha a BPSM segítségével szeretnénk dolgozni, tudnunk kell, hogyan fogjunk hozzá. Az itt olvasható e-bookban részletesen bemutatjuk a BPSM bevezetésének módját:

1. Határozzuk meg az általunk kínált szolgáltatások körét
2. Sűrítjük egyetlen folyamatba a szabványos szolgáltatásokhoz kínált támogatást
3. Sűrítjük egy másik folyamatba a szabványostól eltérő szolgáltatásokhoz kínált támogatást
4. Hozzunk létre egy folyamatot a szolgáltatások módosításához
5. Utánkövetés: preventív helyzetkezelés és a módosítások bevezetése



A szolgáltatásmenedzsmentben alkalmazott folyamatok lerövidítése

Mi magunk is sokat tehetünk a folyamatok számának csökkentése érdekében. Hiszünk benne, hogy ez a szolgáltatásmenedzsment hatékonyabbá, gyorsabbá és legelsősorban ügyfélközpontúbbá tételének legjobb módja. Nézzük meg, hogy mekkora „távolságot” kell megtennie egy ügyfélkérésnek a hagyományos szolgáltatásmenedzsment-eljárások alkalmazásakor, és mekkorát a bevált gyakorlatok használata esetén.

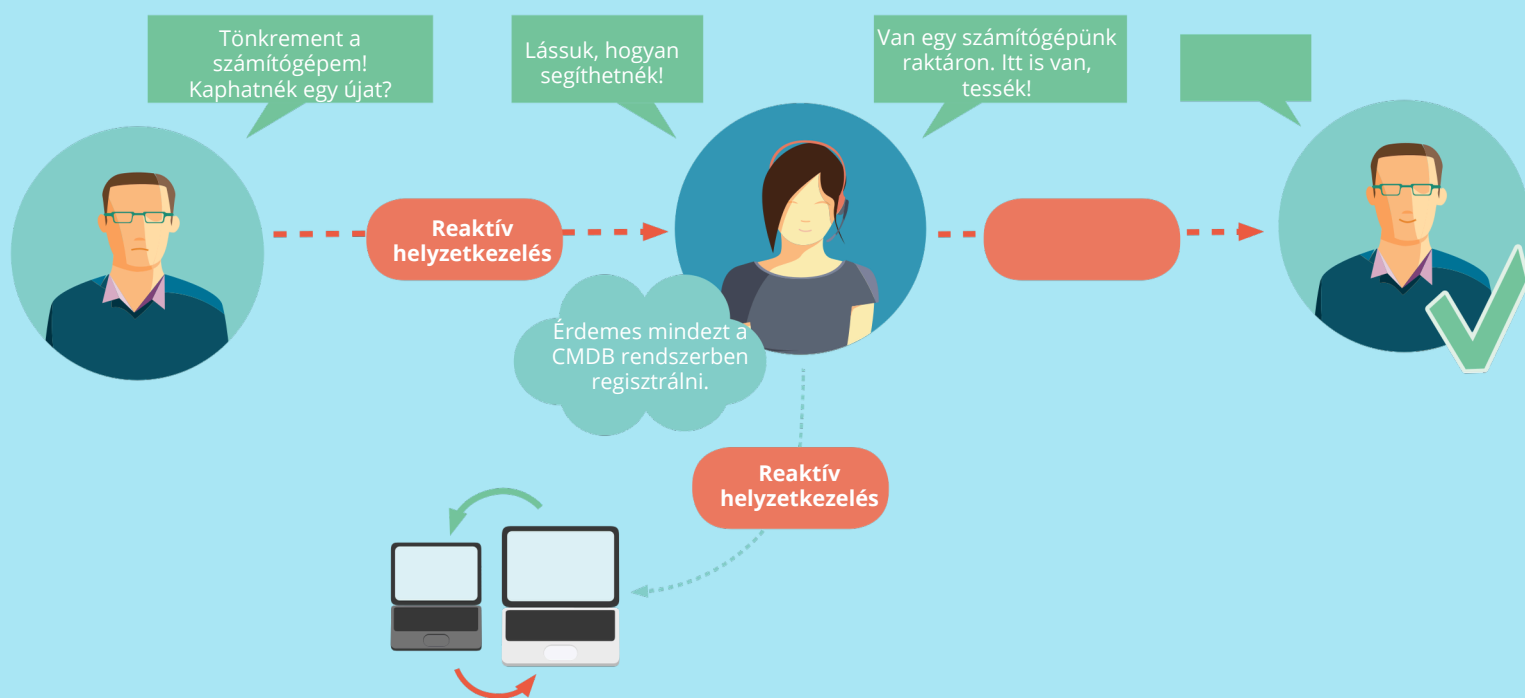
Hagyományos szolgáltatásmenedzsment



Összefoglalásként:

1 kérelem
4 folyamat
3 riport

A TOPdesk bevált gyakorlata



Összefoglalásként:

- 1 kérelem
- 1 folyamat
- 1 riport

3

1.lépés: A szolgáltatások körének meghatározása

A BPSM első lépése az általunk kínált szolgáltatások körének meghatározása. Hogyan határozzuk meg a szolgáltatások körét? Először is készítsünk szolgáltatáskatalógust.

Sok vállalat számára nem egyértelmű, hogy milyen termékeket és szolgáltatásokat is nyújtanak. Ez nemcsak az adott vállalat, hanem az ügyfél számára is kellemetlen. Ha nagyobb rálátást nyújtunk az általunk kínált termékek és szolgáltatások körére a szolgáltatáskatalógusban, az ügyfelek is jobban tudják majd, miben számíthatnak a segítségünkre. Ez növeli az átláthatóságot az adott osztállyal kapcsolatban, és javítja az ügyféllel folytatott kommunikáció minőségét. Az ügyfelek elégedettsége így rakétaként lő a magasba, az osztály pedig rengeteg időt takarít meg.



Hogyan állítsunk össze szolgáltatáskatalógust?

A szolgáltatáskatalógus az a felület, ahol az ügyféltámogatást nyújtó osztályok, például a létesítménykezelés, az informatika vagy a HR összegyűjtheti a vállalat számára nyújtott szolgáltatásait. A fejezet fontos tanulsága, hogy mindenképpen be kell vonni az ügyfelet.



Adjunk elegendő információt

Az online szolgáltatáskatalógus összeállítása során törekedjünk arra, hogy minden információ benne legyen, amire az ügyfeleknek szükségük lehet. Mindig vegyük figyelembe az alábbiakat:

- 1 Írjuk le egyértelműen az egyes szolgáltatások tartalmát. Ha minden termékhez vagy szolgáltatáshoz készítünk egy GYIK részt, az ügyfelek gyorsan megtalálhatják a számukra szükséges válaszokat. Gyakori kérdések például a következők: Hogyan lehet beállítani a Wi-Fi kapcsolatot a telefonkészüléken? Hogyan lehet a papír mindkét oldalára nyomtatni? Hogyan lehet módosítani az asztal felületét?
- 2 Tüntessük fel, hogy az adott szolgáltatás több szinten is biztosítható-e. Ismertethetjük például, hogy mely tárgyalótermek használhatók a fontos események, például az ügyfelekkel való találkozások lebonyolítására, vagy hogy milyen eszközök találhatók az egyes tárgyalókban.
- 3 Ismertessük a szolgáltatások megrendelésének folyamatát. Az ügyfelekkel így nem fordul elő, hogy rosszul rendelik meg a kívánt terméket vagy szolgáltatást, vagy hogy nem lehet tartani a kéréshez kalkulált átfutási időt.
- 4 Adjuk meg a teljesítési/szállítási feltételeket. Tájékoztassuk az ügyfeleket a szolgáltatás teljesítésének időpontjáról, vagy ismertessük velük a termék átvételének pontos helyét.
- 5 Ismertessük az ügyfelekkel az ügyfélszolgálat nyitvatartását és elérhetőségeit.

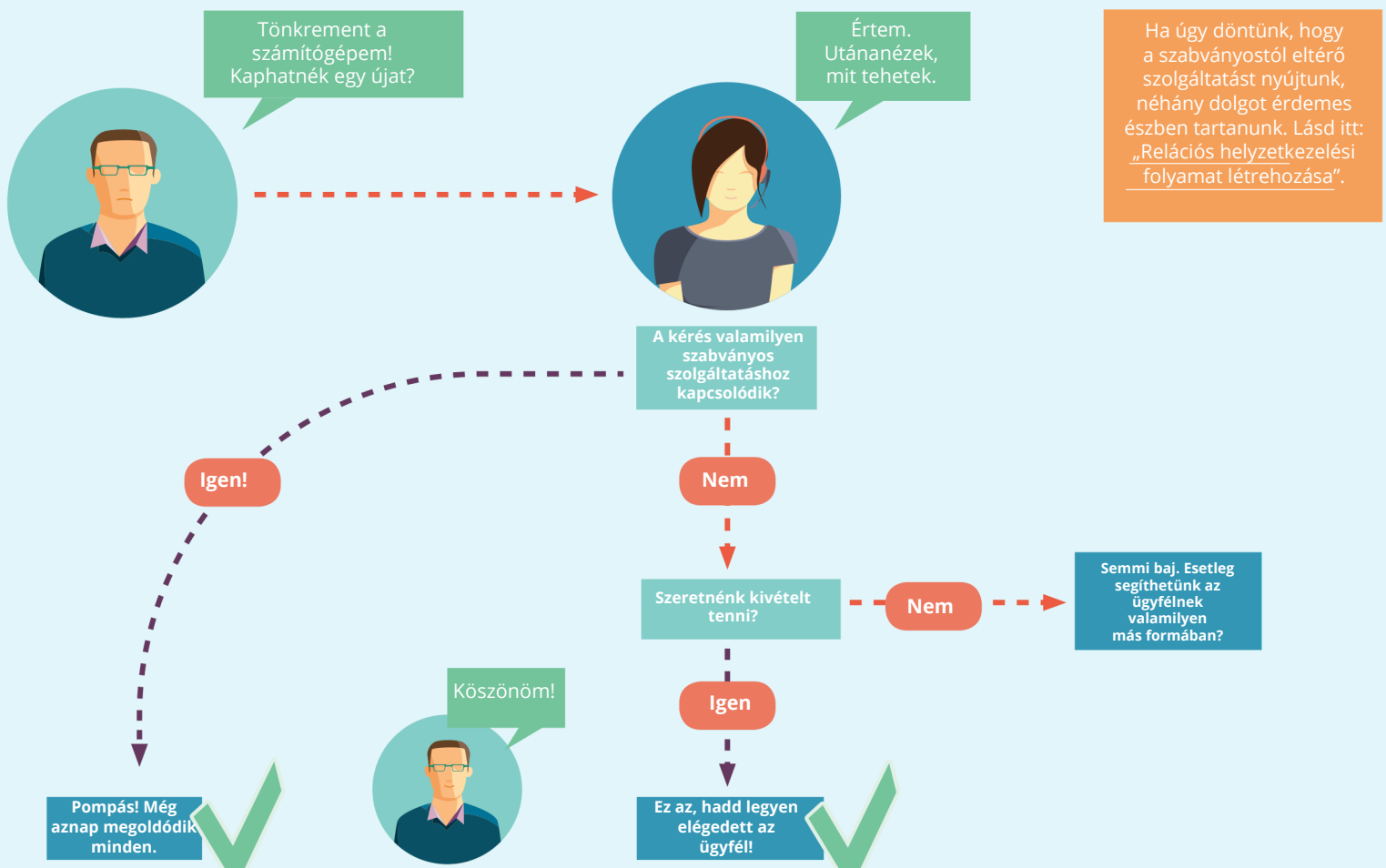
4

2.lépés: Reaktív helyzetkezelési folyamat létrehozása

Az általunk biztosított szolgáltatások meghatározása után az őket támogató folyamatokat is létre kell hoznunk.

A bevált gyakorlatok alkalmazásával elért eddigi legnagyobb eredményünk az, hogy a sokféle szolgáltatásmenedzsment-folyamatot egyetlen, átfogó munkafolyamatba integráltuk: ez az úgynevezett reaktív helyzetkezelés. A reaktív helyzetkezelés az általunk támogatott összes szabványos szolgáltatással kapcsolatban felmerült kérdésekre ad válaszokat.

Így működik:



Mire jó a reaktív helyzetkezelés?

Most már tudjuk, hogyan működik a reaktív helyzetkezelés. Miért kellene azonban a kipróbált és bevált ITIL-ről egy, bár ismerős, mégis újonnan beállított rendszerre váltani, amely a folyamatokat és a kollégák feladatait tekintve is sok változást jelent? 4 indokot is tudunk rá mondani.

1

Erősebb ügyfélközpontúság

Mindenekelőtt: a reaktív helyzetkezelési folyamat legelsősorban azért jön létre, hogy a lehető legjobb és leggyorsabb szolgáltatást biztosíthassuk az ügyfeleknek. Ezután nincs idő hosszasan tipródni a folyamatok kiválasztásán: van-e bármi hasznos hozadéka annak, ha megvitatjuk, hogy egy adott eset incidens vagy változáskérelem-e? Az összetett meghatározások helyett a reaktív helyzetkezelési folyamat mindössze ezt a kérdést teszi fel: mit szeretne az ügyfél?

2

Egyetlen, hatékony folyamatmenedzser

Működőképesen tartandó rendszerek, felügyeletet igénylő licencek, megrendelésre váró tételek: rengeteg a tennivaló, így nem meglepő, hogy néhány, támogatást nyújtó osztály megfélemedezik arról, kiért is dolgozik. Ha hozzávesszük az erőforrásokért egymással harcoló folyamatgazdákat, jól látszik, hogy még könnyebb megfélemedezni a lényegről, és hogy a folyamatok így könnyen öncélúakká válhatnak. A reaktív helyzetkezelés leegyszerűsíti a szolgáltatás-menedzsmentet, így csak egyetlen folyamatgazdára lesz szükség, akinek egyetlen célja van: az ügyfelek elégedettsége.

Mindez a számonkérhetőség megnövekedését és a munkacélok egyértelműbbé válását is eredményezi.

3

Gyorsabb szolgáltatás

Ha csak egyetlen folyamat és egyetlen folyamatmenedzser van, kevesebb mindent kell észben tartani a kérések feldolgozása során. Az eredmény: a csapat hatékonyabban, és ez által jóval gyorsabban dolgozza fel a kéréseket. Többé nincs szükség arra, hogy áttekintsük a sokféle ágazó folyamatot, amikor megkeres minket egy ügyfél, hiszen a folyamat maga épp annyira egyértelmű lesz, mint az ügyfél részéről elhangzó kérés.

4

Egyértelműbb KPIk és riportok

Ha egy kérés teljesítését sokféle folyamat – és a folyamatmenedzserek vigyázó tekintete – kíséri, az nem csupán a szolgáltatásmenedzsmenttel foglalkozó csapat munkaterhelését növeli, hanem a létrehozott papíralapú dokumentáció mennyiségét is, és több folyamat KPI-t is hátrányosan befolyásol. A szolgáltatási folyamatok összevonásával tehát a felügyeletük és a megfigyelésük is leegyszerűsödik. Így, mivel az egyszerű kérések nem szerepelnek számtalan különböző riportban, kikristályosodik, hogy milyen teljesítményt nyújt a szolgáltató osztály, és célzottabban lehet megvalósítani a fejlesztések bevezetését.

5

3.lépés: Relációs helyzetkezelési folyamat létrehozása

A reaktív helyzetkezelés lényege, hogy szabványos szolgáltatásokat nyújtunk ügyfeinknek. Mi történik azonban akkor, ha nemet kell mondanunk nekik? Ekkor lép be a képbe a relációs helyzetkezelés, vagyis az a folyamat, amely a (még/már) nem biztosított szolgáltatásokhoz kapcsolódó kéréseket kezeli.

Hogyan segíthetünk a legjobban annak az ügyfélnek, aki olyan szolgáltatást szeretne igénybe venni, ami nem szerepel a szolgáltatáskatalógusban? A relációs helyzetkezelési folyamat menete ügyfelenként és kérezenként más és más, így nincs kész recept arra, hogy mit tegyünk, ha ez megtörténik. Bizonyos mértékig azonban ezt a folyamatot is tudjuk standardizálni. Az alábbi lépéseket követve több ügyfélnek tudunk majd megfelelő megoldást ajánlani.



1. Tudjuk meg mire van igazán szüksége az ügyfélnek

Képzeljünk el, hogy egy ügyfél iPadet szeretne nálunk vásárolni, mi azonban csak Android rendszerű eszközöket árusítunk. Tegyük fel magunknak a következő kérdést: miért szeretne ez az ügyfél iPadet? Mik az igényei, és miért hiszi azt, hogy egy Android rendszerű

táblagép nem felel meg neki? Mindig kérjük meg az ügyfelet, hogy magyarázza meg a kérését. Előfordulhat, hogy fogalma sincs róla, mire képes egy Android eszköz, mi pedig néhány plusz információval vagy egy alkalmazás telepítésével megoldjuk a gondját.

2. Javasoljunk egy szabványos, alternatív megoldást

Amint megismerjük az ügyfelek igényeit, könnyebb alternatív megoldást keresni

a szabványos lehetőségek közül. Ideális esetben rendelkezünk olyan másfajta, szabványos szolgáltatással, amely teljes mértékben kielégíti az ügyfél igényeit. Ő így elégedett lesz, nekünk pedig nem kell mitől tartanunk. Előfordulhat persze, hogy csupán olyan alternatívát tudunk ajánlani, amely csak részben felel meg az ügyfél igényeinek. Ebben az esetben az a kérdés, hogy a hiányzó funkciók mennyire fontosak a kliensnek. Ha nem annyira, akkor érdemes az adott alternatíva felé terelni.



3. Opcionális: javasoljunk személyre szabott megoldást

Ha nem tudunk az ügyfél igényeinek megfelelő szabványos megoldást felkínálni, nézzük meg, van-e valamilyen alternatív válaszlehetőségünk. Tegyük fel magunknak az alábbi kérdéseket:

1. Technikai szempontból megoldható-e, hogy alternatívát ajánljunk az ügyfélnek?

2. Ha az első kérdésre igen a válasz, jöhet a következő: fel szeretnénk ajánlani az adott alternatívát?

Az adott megoldás illik-e az informatikai osztály irányelveihez és stratégiáihoz? Időigényes-e az alternatív megoldás biztosítása? Milyen hatással van a biztonságra? Fenn tudjuk tartani az adott megoldást?

3. Ha technikai szempontból megoldható, és mi is úgy gondoljuk, hogy jó ötlet egy alternatív megoldás felkínálása, el is jutottunk a következő kérdéshez: van-e rá kerete az ügyfélnek? Tudunk róla számlát küldeni neki? Ennek alapján az ügyfél el tudja dönteni, hogy él-e a megoldással, vagy sem.

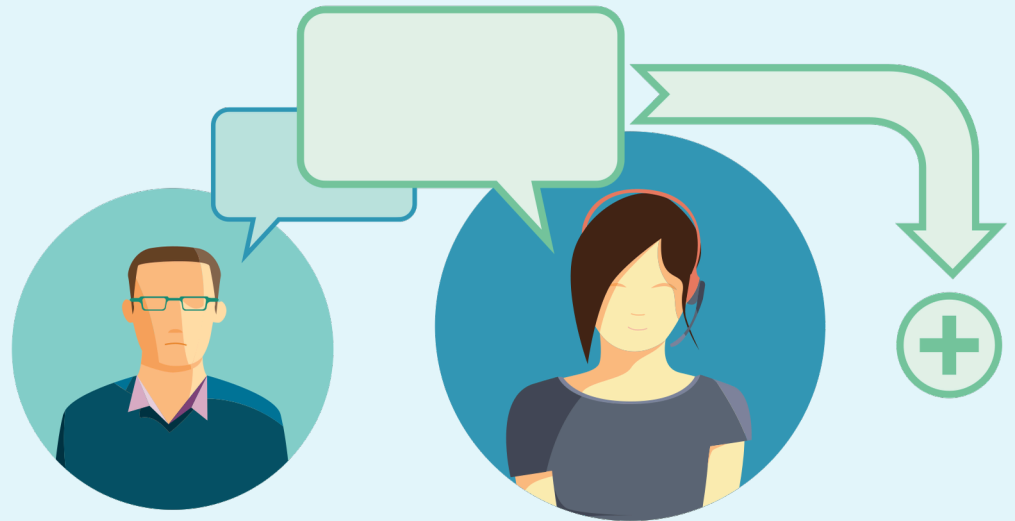


4. Döntsük el, hogy kívánjuk-e standardizálni a megoldást

Ha a válasz minden fenti kérdésre igen, és megtörtént a szolgáltatás biztosítása, újabb kérdésen kell törnünk a fejünket. Szeretnénk-e beemelni az adott szolgáltatást a szabványos szolgáltatások közé? Ha igen, vegyük fel a szolgáltatáskatalógusba.

Néha nemet is kell mondani

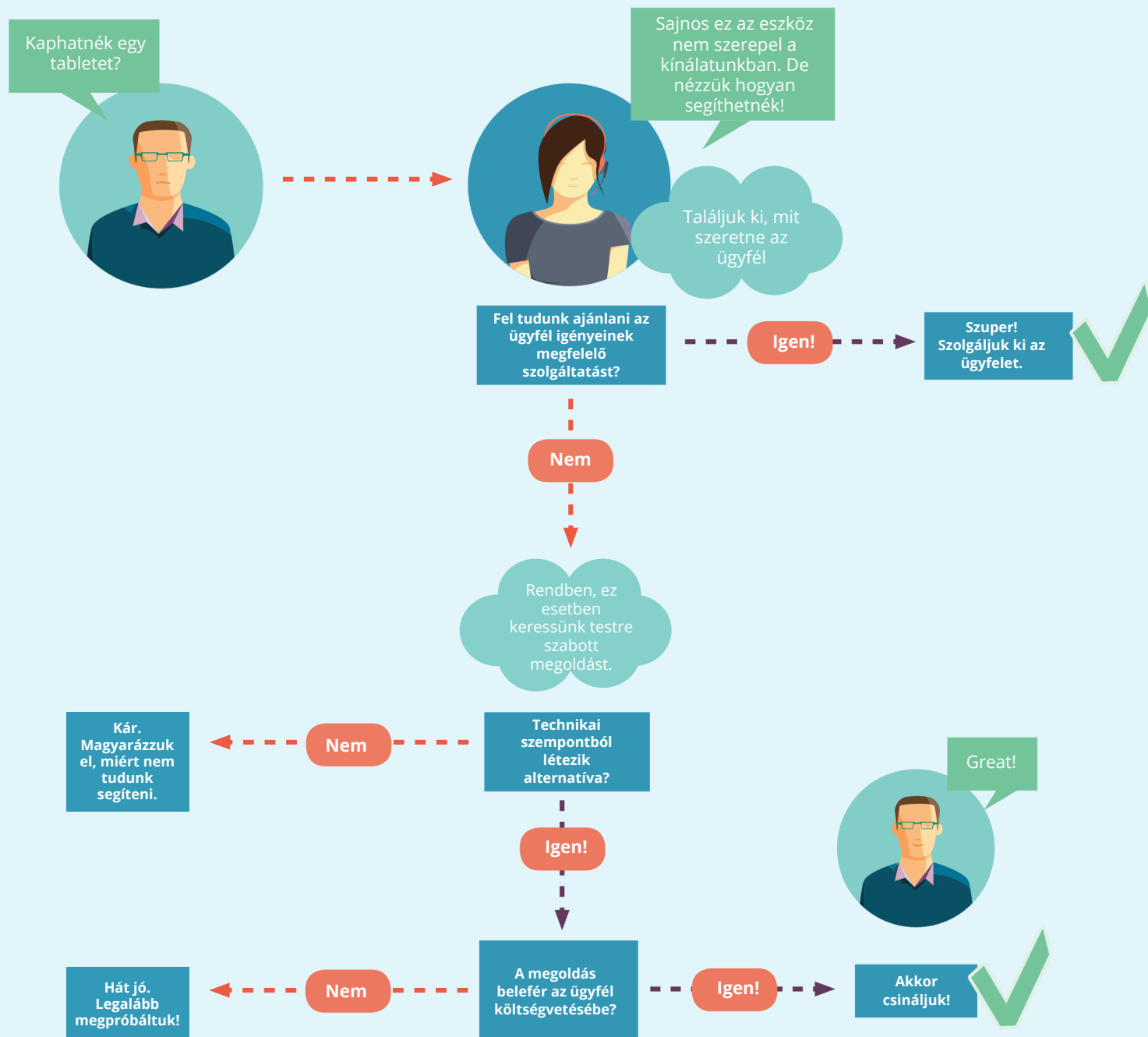
Az informatikai csapat nem szívesen mond nemet. Segíteni szeretnének, és ha nemet mondanak, úgy



tűnhet, hogy meg sem próbálták. Előfordul azonban, hogy nincs más választásunk. Ha mindenre igent mondunk, nincs értelme irányelveket készítenünk az adott osztálynak. Tegyük fel a fenti kérdéseket, hogy megértsük az ügyfél kívánságait. Ha a válasz továbbra is nem, akkor is minden tőlünk

telhetőt megtettünk azért, hogy segítsünk. A csapat könnyebben mond nemet, ha erre van szükség, és az ügyfél is elégedettebb, ha tisztában van azzal, miért nem tudtak neki segíteni, és milyen egyéb lehetőségei vannak.

Az ügyfél olyan szolgáltatást szeretne igénybe venni, ami nem szerepel a szolgáltatáskatalógusban? Tegyük a következőket, és kiderül, segíthetünk-e neki máshogyan.



Ügyfélmenedzserek hozzárendelése a szolgáltatásokhoz

Most már tudjuk, hogy (elméletileg) miért jó nemet mondani. Hogyan értesük meg azonban az ügyfelekkel, hogy az érdekekben cselekszünk? A titok nyitja az egyértelmű és rendszeres kommunikáció segítségével kiépített stabil kapcsolat. Kérjünk fel ügyfélmenedzsereket szolgáltatásainkhoz.

A sales-en túl

Az ügyfélmenedzsereket nem feltétlenül társítjuk fejben a szolgáltató osztályokhoz. De miért is ne tehetnénk? Az informatikai vagy a létesítménykezeléssel foglalkozó személyzet valóban nem tipikus értékesítő, ám nagyon is hasonló munkát végeznek: az ügyfelek elégedettségéért dolgoznak. Az ügyfelek elégedettségének eléréséhez pedig tudni kell, mire vágnak, illetve mire van szükségük. Az ügyfélmenedzser feladata, hogy rájöjjön arra, hogy mik az ügyfél valódi szükségletei. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk a szolgáltató osztályokon végzett ügyfélmenedzsment-feladatok legfőbb szempontjait.

1

1.tipp : Kapcsolattartás

Hogyan adhatjuk meg az ügyfeleknek azt, amire vágnak, ha nem tudjuk, mi az? Az ügyfelekkel való rendszeres kapcsolattartás révén kiderül, mennyire elégedettek szolgáltatásainkkal, vagyis hogy mi az, amit jól csinálunk, és mi az, amin még javítani kell. Ami pedig a proaktívabb hozzáállást illeti: tudjuk meg, hogy milyen problémákkal találkoznak most vagy a közeljövőben. Képzeljük csak el, mennyire örülnek majd, ha megválaszolunk számukra egy még el sem hangzott kérdést!

Dolgozzunk ki olyan munkafolyamatokat, amelyekhez nélkülözhetetlen a kapcsolattartás, tartsunk például egy néhány havonta lefolytatott telefonbeszélgetést vagy személyes találkozót.

2

2.tipp: Hozzunk létre állandó munkafolyamatokat a kérések és kérdések kezeléséhez

Az állandó munkafolyamatok elképesztő mennyiségű előnnyel járnak. Legelsősorban azzal, hogy általuk érvényesíthetők a leghatékonyabban a vállalati irányelvek. Az ügyfelek kérdéseikhez kapcsolódó egységes megközelítésmóddal az ügyfelek elvárásai is alakíthatók, ami szintén hatalmas szerepet játszik az ügyfél-elégedettség mértékének meghatározásában.

3

3.tipp: Kérdéseket, és ne válaszokat várjunk

Képzeljük el a következő helyzetet: az egyik bejelentőnk új okostelefont szeretne rendelni, még hozzá az egyik nagy márká legújabb húzótermékét. Természetesen elutasíthatjuk ezt a költséges kérést, ezzel azonban nem segítünk az ügyfelen, aki újabb kérést küld majd, vagy panaszt tesz a szolgáltatás rossz minősége miatt. Ez sem a vállalat teljesítményének, sem a jó hírének nem használ. Mielőtt nemet mondanánk, előbb gondoljuk át, hogy a bejelentőnek miért van szüksége új telefonra. Az új készülék megoldást jelent valamilyen problémára. Mielőtt megoldást javasolnánk, mindenképpen ismerjük meg alaposan az ügyfél problémáját.

4

4.tipp: Ne vállaljunk többet, mint amennyit elbírnunk

Sok mindent fontolóra kell vennünk, mielőtt igent mondanánk egy nagyobb változtatásra. Rengeteg kérdést kell feltennünk magunknak, mielőtt vállalnánk a dolgot – és közben rengeteg olyan esély adódik (illetve rengeteg olyan jó indokot tudnánk felsorolni), hogy inkább nemet mondjunk. Valóban tudjuk teljesíteni az adott kérést? A kérés megfelel az irányelvben foglalt előírásoknak? Rendelkezünk-e a megoldás bevezetéséhez és fenntartásához szükséges készségekkel? Be tudjuk-e illeszteni mindezt a költségvetésünkbe? Ügyeljünk rá, hogy ne tegyünk később üresnek bizonyuló ígéreteket.

5

5.tipp: Vonjunk be szakértőket

Csak akkor tudunk teljességgel őszinte válaszokat adni a szakterületünkkel kapcsolatban, ha tisztában vagyunk a realitással. Az azonban egészen biztosan nem valós követelés, hogy egyvalakitől várjuk el, hogy tudja, mire képes egy egész osztály, és mire nem. Őszinte és elérhető ajánlatokat legegyszerűbben szakértők bevonásával tehetünk. Kérjük ki tanácsukat és véleményüket a kapott kérdésekről és kérésekről. Még az is lehet, hogy olyan alternatív javaslattal állnak elő, ami nekünk magunktól eszünkbe sem jutott volna.

6

4.lépés: Változás folyamat létrehozása

Amikor az ügyfelek egy olyan új szolgáltatást igényelnek, amelyet mi is nagyon szeretnénk felvenni a szabványos szolgáltatások közé, előbb van néhány teendőnk. Mindez a változás folyamat része.

Rendben. Mostanra már elkészült a szolgáltatáskatalógus, és az ügyfelek kérdéseinek feldolgozása is megfelelően zajlik. Mi a következő lépés? A szolgáltatáskatalógus frissítése. A változtatást indokolhatják az ügyfelek kérései, de akár az is, hogy mi magunk akarunk változtatni.

A változásmenedzser mint folyamatfelügyelő

A változási folyamat célja a szolgáltatásokkal kapcsolatos módosítások bevezetése. Mondjuk, hogy például egy új laptopmodellt szeretnénk felvenni a szolgáltatáskatalógusba. Ellenőrizzük, hogy minden feltételnek megfelelünk-e ahhoz, hogy ezt szabványos szolgáltatássá tegyük. És azt is mindenképpen kérdezzük meg magunktól:

hogyan befolyásolja az új változás a szolgáltatáskatalógus minőségét? A folyamatot a változásmenedzser felügyeli. Az ő feladata, hogy a szolgáltatáskatalógusban található módosítások észszerűek legyenek, és hogy a benne lévő szolgáltatásokat végre lehessen hajtani. Továbbolvasva láthatunk egy, a változásmenedzserek által használt ellenőrzőlistát, amellyel nyomon tudjuk követni a változásokat.

Változások: A bevált gyakorlatok és az ITIL összehasonlítása

Az ITIL igen tág értelemben definiálja a „változás” fogalmát. A szolgáltatásmenedzsmentben bevált gyakorlatok szerint a változási folyamatot a lehető legegyszerűbben kell végrehajtani: a folyamat mindössze a változások bevezetésére szolgál a szolgáltatásokon belül. Ez a meghatározás némiképpen összeesik az ITIL által megadott definícióval, két jelentős különbséggel:

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Az ITIL változásmenedzsment kérestervezési része a gyakorlatban reaktív folyamatként működik. Az ügyfél nem tudja, hogy a kérése bejelentésnek vagy változaskérelemnek számít-e. A feldolgozás szempontjából ez ráadásul mindegy is. Amit az ITIL változaskérelemnek tekint, az a BPSM szerint a reaktív folyamat része. | <ul style="list-style-type: none">• Az ITIL-ben szabványos módosításnak tekintett elemek a BPSM-ben a reaktív helyzetkezelésbe számítanak bele. A szabványos módosításokat egyszerű bejelentésként dolgozzák fel: elsőszinten egy ember foglalkozik velük a megadott lépések szerint. Mindez kis hatókörű, nem igényel felsőbb szintű jóváhagyást, és semmilyen | <p>szempontból nem módosítja a szolgáltatásokat – miért hívják egyáltalán változásnak?</p> |
|--|---|--|

“A változás
folyamatokat a
lehető
legegyszerűbben
kell véghez vinni.”

Szabványos kiszolgálás vs. szabványos szolgáltatás

Olyan eset is előfordul, hogy standardizálni akarjuk a szolgáltatás végrehajtását, mégsem vesszük fel szabványos szolgáltatásként a szolgáltatáskatalógusba. Ilyen eset például, ha az igazgatótanács valamelyik tagja kérelmez magának egy iPadet. Ez a szolgáltatás nem szerepel a szolgáltatáskatalógusban,

és felvenni sem kívánjuk oda, mégis biztosítjuk az adott tételt, mivel nem tudjuk elutasítani. Tisztában vagyunk azzal, hogy az igazgatótanácsnak még négy másik tagja van, és hogy a kivitelezés standardizálása nem időigényes munka, ezért összeírjuk, hogy milyen lépések szükségesek az iPad biztosításához. Ezzel időt takarítunk meg a kollégáknak, ha az igazgatótanács valamelyik másik tagja felkeresi őket.

A változásmenedzseri ellenőrző lista

Ahhoz, hogy egy szolgáltatást alapszolgáltatásként kínálhassunk, számos feltételnek kell megfelelni. Végül is biztosak akarunk lenni abban, hogy az új szolgáltatás többször is gond nélkül nyújtható. Ennek garantálására a legtöbb informatikai szervezetnek van egy ellenőrző listája. Minden szervezetnek más és más a listája, de sok átfedés is van. Íme 5 kérdés, amelyet érdemes feltenni az ellenőrző lista összeállításakor.

- ☐ **1. Tesztelték már?**
Az új szolgáltatásokat technikai és működési szempontból is tesztelni kell. Ez rendszerint normál eljárásnak számít az informatikai vállalatoknál. Amikor új laptopmodellt szeretnénk felvenni a kínálatba, tudnunk kell például, hogy minden hardver- és szoftverfunkció megfelelően működik-e, és azt is, hogy a készülék megfelel-e az ügyfelek elvárásainak. Tudnak majd rajta dolgozni? Minden szükséges funkcióval rendelkezik? Esetleg adjuk oda az ügyfeleknek a laptopot egy hétre, hogy tesztelni tudják, és így biztosan a kívánt minőségű terméket kapják.
- ☐ **2. Van visszaállítási terv?**
Ha egy szolgáltatást átfogóan teszteltek, semmilyen fennakadás nem történhet. Erre azonban nem mindig lehet számítani – ezt az összes informatikai vállalat a saját kárán tanulta meg. Éppen ezért a legtöbb IT-cég visszaállítási tervet készít az új szolgáltatásokhoz. Így vissza lehet vonni a bevezetést, és vissza lehet térni a korábbi állapothoz. Minél nagyobb a változtatás hatása a vállalatra, annál fontosabb, hogy legyen kész visszaállítási terv.
- ☐ **3. Hogyan vélekedik a felügyeleti vállalat a változásról?**
Fontos kideríteni a választ erre a kérdésre, azonban ez gyakran kimarad a gyakorlatban. A felügyeleti vállalat készen áll a változás végrehajtására? Az ügyfélszolgálatnak támogatást kell nyújtania a szolgáltatáshoz, ezért tudniuk kell, mi a helyzet. Az ügyfélszolgálat minden dolgozója hallott az új laptopmodellről? Léteznek hozzá kézikönyvek vagy használati útmutatók? Hallottak már a tesztelés eredményeiről? A változást érdemes már a legelejétől az ügyfélszolgálattal közösen végezni, így biztosíthatjuk, hogy mindenki előre gondolkodjon a megoldásokon, és tisztában legyen azzal, hogy mik tartoznak a támogatás alá.
- ☐ **4. Létezik huzza dokumentáció?**
Létezik dokumentáció a rendelkezésre álló szolgáltatásról az ügyfélszolgálat munkatársainak és a felhasználóknak egyaránt? Olvasható róla részletes leírás és magyarázat az intraneten? Tisztában vagyunk az előző és a mostani laptopmodell közötti működésbeli eltérésekkel? A dokumentáció biztosítását gyakran megtervezzük, majd idő hiányában el is vetjük. Ha valóban ügyfélközpontúak szeretnénk lenni, lássuk be, hogy a megfelelő magyarázat biztosítása legalább annyira fontos, mint magáé a szolgáltatásé.
- ☐ **5. Minden érintett tájékoztatva lett?**
Az ügyfélszolgálati dolgozók és a jövőbeli felhasználók mellett másokat is tájékoztatni kell az új szolgáltatásról. Ide tartozhat a vezetőség, az operatív menedzserek, a legfontosabb felhasználók/szállítók: mindez a vállalat felépítésének és irányelveinek függvénye. Azt azért nem kell az egész vállalat orrára kötni, hogy a pénzügyes Zsolt új laptopot kap, de fontos, hogy tudatosan kiválasszuk, kinek kell szólnunk róla.

7

Utánkövetés: karbantartás és fejlesztés

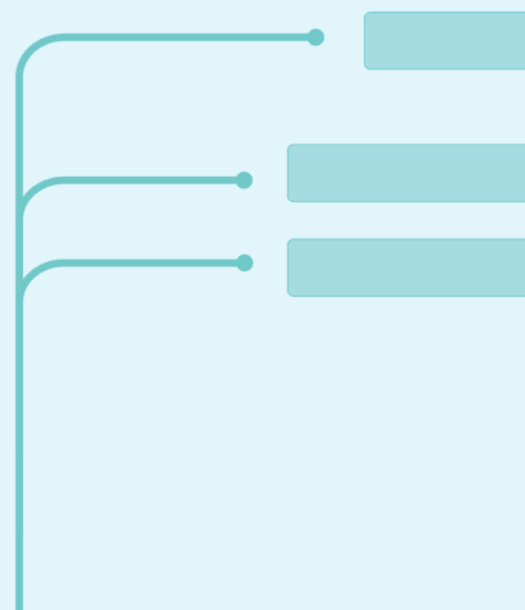
Ha elkészültünk a szolgáltatáskatalógussal, és a reaktív, illetve relációs helyzetkezeléshez szükséges folyamatokat is kidolgoztuk, azzal megteremtettük egy olyan, jól működő informatikai osztály alapjait, amelyik hatékonyan és ügyfélközpontúan kezeli a partnerek kérdéseit. Amikor a reaktív részt már uralni tudjuk, jöhet a proaktív rész: a meglévő szolgáltatások fenntartása, valamint a változtatások bevezetése a szolgáltatáskatalógusba.

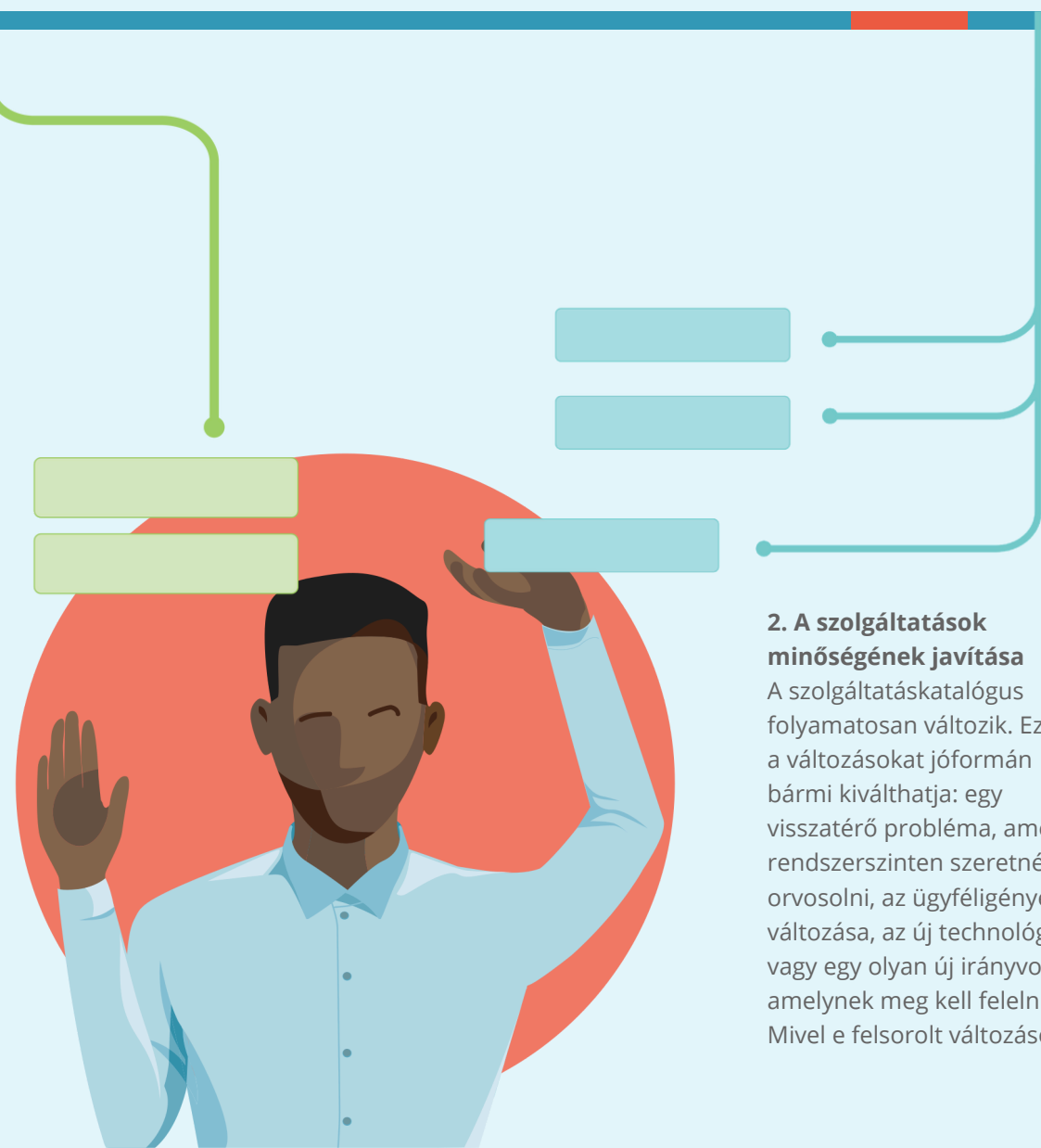
A reaktív helyzetkezelés fontossága

Bármilyen fontos is a proaktív helyzetkezelés, mindig a helyzetek reaktív kezelése lesz a fontosabb. Nem lehet megúszni az ügyfelek kérdéseit, így az első helyen a reaktív folyamatok zökkenőmentességének kell állnia. Csak azután érdemes kézbe venni a proaktív helyzetkezelést, ha már uralni tudjuk a reaktív folyamatokat. Bevált gyakorlataink kétféle proaktív helyzetkezelést különböztetnek meg:

1. A szolgáltatáskatalógus megelőző karbantartása

A megelőző karbantartás annyit tesz, hogy karbantartjuk a szolgáltatáskatalógusban leírt szolgáltatásokat. Ebbe beletartozik például a vállalati eszközök rendszeres cseréje, a karbantartás, a frissítés, a kontrollok ütemezése, valamint a teljesítmény figyelemmel követése. Az ITIL-ben ezt „üzemeltetésmenedzsmentnek” nevezik.





2. A szolgáltatások minőségének javítása

A szolgáltatáskatalógus folyamatosan változik. Ezeket a változásokat jóformán bármi kiválthatja: egy visszatérő probléma, amelyet rendszerszinten szeretnénk orvosolni, az ügyféligények változása, az új technológiák, vagy egy olyan új irányvonal, amelynek meg kell felelnünk. Mivel e felsorolt változások

nem egyenesen az ügyfelektől kapott bejelentésekből következnek, informatikai vállalatként időt kell szakítanunk a bevezetésükre, és fegyelmezetten végre is kell hajtanunk őket. Ez gyakran nehézséget okoz a gyakorlatban, mert a legtöbben idejük nagy részében tűzoltással foglalkoznak. Amikor azonban a reaktív folyamatok rendben zajlanak, automatikusan több időnk szabadul fel e változásokkal kapcsolatos feladatok elvégzésére.

“Nehéz feladat a fejlesztés, ha időnk nagy részét a tűzoltás teszi ki.

Az egyensúly fenntartása

Minden informatikai vállalat számára érvényes marad a kérdés: hogyan lehetne beosztani az osztály idejét? A cél az, hogy megteremtsük a reaktív és a proaktív helyzetkezelés, valamint az új szolgáltatások bevezetése közötti ideális egyensúlyt. De mit is jelent az ideális egyensúly? Azt, hogy az osztály és a vállalat mivel töltse az idejét, kizárólag mi magunk határozhatjuk meg. Mi magunk azonban tapasztalatból tudjuk, hogy több állandó tényezőt is figyelembe kell venni:

- Ügyeljünk rá, hogy a reaktív helyzetkezelés kifogástalan legyen. Ha nem az, akkor csökkenhet az ügyfelek elégedettsége. Mindez nem jelenti azt, hogy minden beérkező bejelentésre különleges figyelmet kell fordítanunk, azt azonban igen, hogy meg kell felelnünk a magunk emelte elvárásoknak.
- Csak akkor fordítsunk erőforrásokat a proaktív helyzetkezelésre, ha úgy véljük, hogy a segítségével megelőzhetünk bizonyos problémákat vagy panaszokat.

Visszatérő probléma esetén nem szokatlan a kiinduló ok megszüntetése, azonban mérlegeljük, hogy valóban megéri-e a fáradságot.

- Ruházzunk be új szolgáltatásokba. Nem kell felülnünk a legújabb divattrendeknek, de tartanunk kell a lépést a legújabb technológiákkal és stratégiákkal. Az ügyfelek haladnak a korról, ami a magánéletben használt technológiát illeti, így ugyanezt várják el a vállalati eszközökkel kapcsolatban is.

Megfelelő KPI-okat használunk?

Az ügyfélközpontúbb stratégia ügyfélközpontúbb KPI-k használatát kívánja meg. Az ügyfélszolgálatokon használt KPI-k nagy része azonban mennyiségi jellegű: többek között például az időtartam, a reakcióidő, valamint a havonta feldolgozott bejelentések számának mérésére alkalmas. Mindez hasznos információ, de nem derül ki belőle, hogy valóban elégedett-e az ügyfél. Milyen további KPI-k segítségével nyerhetünk betekintést az ügyfélménybe?

1. KPI: CES-mutató (Customer Effort Score)

Nyomon követjük a CES-mutató értékét? A kapott számok segítségével biztosítani lehet az ügyfélközpontú megközelítésmódot. Érdemes ezt KPI-vá alakítani.

2. KPI: Már elsőre is csináljuk jól

Nem nagyszerű érzés, hogy ha valamilyen problémát tapasztalunk, és felhívjuk az ügyfélszolgálatot, azonnal megoldják a gondunkat? Ennél csak az a jobb, ha egyáltalán semmilyen problémába nem ütközünk. KPI segítségével rögzítsük, hogy az osztály milyen gyakran nyújt ilyen kiváló szolgáltatást, így a mérőszámból kiderül, hogy a bejelentések hány százalékát sikerül az első megkeresés során lezárni.



3. KPI: Önkiszolgálási lehetőségek

Hogyan érhetjük el, hogy az ügyfelek használják a szolgáltataskatalógust? Ha nyomon követjük azokat a beérkező kérdéseket, amelyekre az ügyfelek saját maguk is tudnak válaszolni, kiderül, hogy szükség van-e az önkiszolgáló funkciók fejlesztésére vagy népszerűsítésére.

4. KPI: Ügyfélelégedettség

Ez természetesen mind közül a legfontosabb KPI. Ez a mérőszám rendszeres felmérések segítségével állapítható meg pontosan (az éves mérések helyett), így pontosabb és azonnali betekintést nyújt az osztály által végzett munka eredményeibe.



Szeretnél többet tudni?

Iratkozz fel blogunkra, ahol mindent megtudhatsz a szolgáltatásmenedzsment minőségének javításáról.

<https://www.topdesk.com/hu/blog/>



Kérdéseid vagy ötleteid támadtak e-könyvünk olvasása közben, vagy konkrét segítséget szeretnél kérni az itt olvasható bevált gyakorlatok alkalmazásához?

Örömmel várjuk jelentkezésedet!

Leveled az info@topdesk.hu e-mail-címre várjuk.

Várjuk megkeresésed!

TOPdesk