

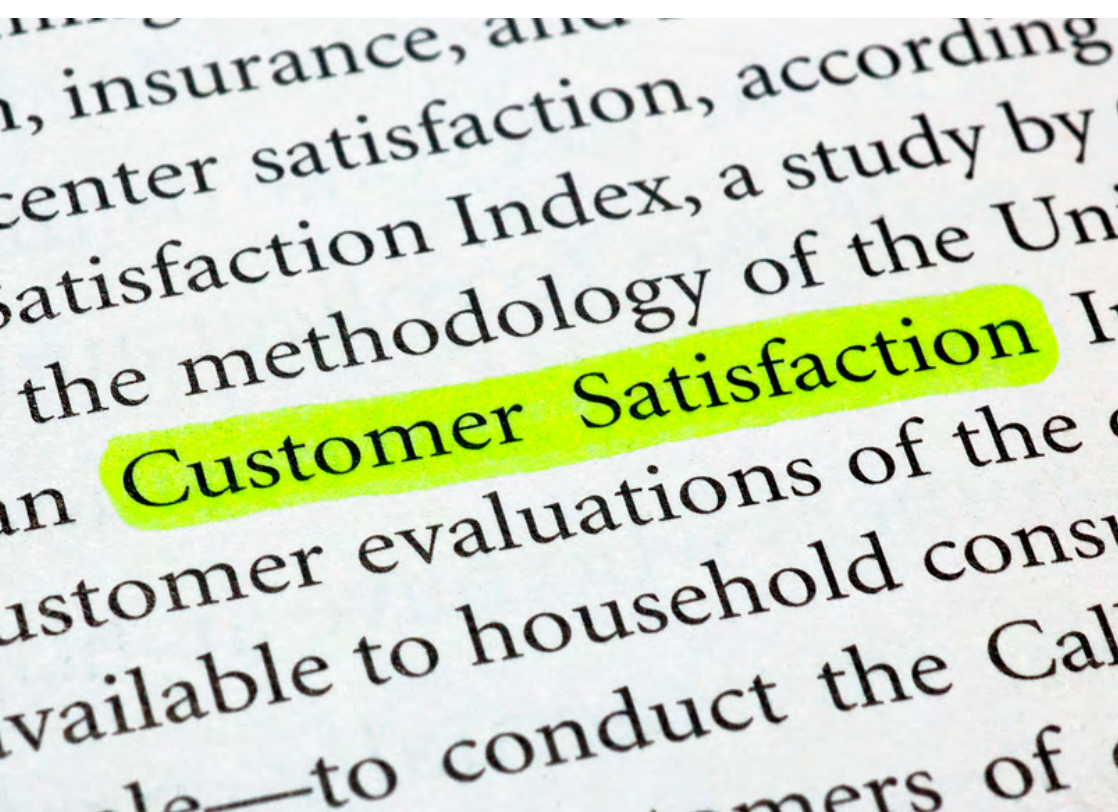
Werken aan kwaliteit loont

Wat is kwaliteit?

En meer in het bijzonder:

'Wat is kwaliteit in het contactcenter'?

Waarom zou je de kwaliteit willen
verbeteren en vooral wat kost het?

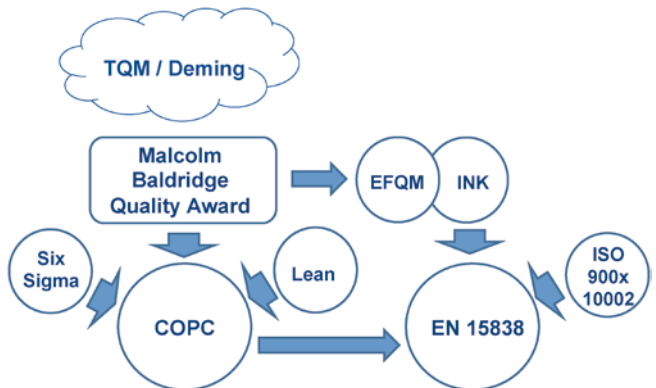


W

erken aan kwaliteit blijkt voor veel contactcenters nog steeds lastig te zijn. Ik kom regelmatig bij bedrijven die voor hun logistieke of productieproces ISO-gecertificeerd zijn, maar waarbij de kwaliteit van het klantcontact een

ondergeschoven kindje is. Of het nu gebrek aan aandacht door het management is of nog een teken dat de branche nog steeds naar volwassenheid aan het groeien is, het blijft onbegrijpelijk. Want één ding is zeker. Met meer kwaliteit is veel geld te besparen!

Het moderne kwaliteitsdenken heeft vele vaders maar de ideeën van Deming (Plan-Do-Check-Act) en TQM (Total Quality Management) zijn de basis hiervoor geweest. Modellen als EFQM, het Europese kwaliteitsmodel, het INK-model, de Nederlandse variant daarvan, Lean, SixSigma, en de specifieke modellen voor klantcontact zoals COPC en de Europese Contact Centre Standaard (ECCS of EN15838) hebben hier hun inspiratie uit geput. Het onderstaande schema laat globaal zien hoe de verschillende modellen elkaar beïnvloed hebben.



Die wederzijdse beïnvloeding heeft tot gevolg dat er een aantal gemeenschappelijke kenmerken is in de ideeën over wat nu kwaliteit is. Kenmerken die in elk model op de één of andere manier terugkomen.

tekst Paul van Ladesteijn

beeld shutterstock.com

Voorkomen van fouten Kwaliteit wordt in eerste instantie gedefinieerd als het voorkomen van fouten. Hoe minder fouten, hoe beter de kwaliteit. Het meten van fouten, met het doel daarop te sturen, komt in alle modellen terug. Of het nu 'defects' zijn in SixSigma, 'critical errors' in COPC, 'waste' in Lean of 'mistakes' in ECCS: alle modellen sturen op het voorkomen van fouten. Er zijn twee goede redenen om dat te doen.

De eerste reden ligt voor de hand. Klanten waar- deren het als producten of diensten foutloos zijn. De klanttevredenheid neemt hierdoor toe. Ook voor het contactcenter geldt dit. De klantvre- denheid wordt hoger als de klant foutloos gehol- pen wordt. De klant vriendelijk en professioneel te woord staan en ook nog een juist antwoord geven op zijn vraag of probleem. Klanten waar- deren het echt als het contactcenter doet zoals Youp het graag ziet: "Gewoon de telefoon opne- men en het probleem oplossen". Ook COPC laat in haar benchmarks zien dat er een directe rela- tie is tussen klanttevredenheid en foutloos het klantcontact afhandelen.

Costs of poor Quality (COPQ) De twee- de reden om zo min mogelijk fouten te maken is voor veel contactcenters mogelijk nog belangrij- ker: het scheelt geld! Slechte kwaliteit kost geld. Slechte kwaliteit betekent dat er fouten ge- maakt worden in de klantprocessen en het her- stellen van fouten kost veel geld. Zowel bij COPC als bij de Europese Contact Centre Standaard (EN 15838) is dit één van de grondgedachten achter het model. Een voorbeeld van een fout is een ver- keerd of onduidelijk antwoord geven aan de

klant. Dit leidt vrijwel altijd tot een extra tele- foontje van de klant.

Het voorkomen van herhaalverkeer levert dus veel geld op. Het onderstaande voorbeeld laat dit zien. In de bovenste tabel wordt 80 procent in één keer opgelost en 20 procent van de bellers

	1e cyclus	2e cyclus	3e cyclus
Aantal gesprekken	1000	200	40
Cumulatief	1000	1200	1240
Aantal oplossingen	800	160	32
Aantal niet opgelost	200	40	8
% niet opgelost = herhaalverkeer	20%	20%	20%
Kosten per gesprek	€ 10	€ 10	€ 10
Totale kosten	€ 10.000	€ 12.000	€ 12.400

	1e cyclus	2e cyclus	3e cyclus
Aantal gesprekken	1000	100	10
Cumulatief	1000	1100	1110
Aantal oplossingen	900	90	9
Aantal niet opgelost	100	10	1
% niet opgelost = herhaalverkeer	10%	10%	10%
Kosten per gesprek	€ 10	€ 10	€ 10
Totale kosten	€ 10.000	€ 11.000	€ 11.100

Verskil	€	1.300
----------------	----------	--------------

belt dus terug. Stel dat er 1.000 gesprekken zijn die ieder 10 euro kosten. Van deze 1.000 gesprek- ken wordt 80 procent, dus 800 opgelost en gaat 20 procent terugbellen. Van deze 200 die terug- bellen, wordt weer 80 procent opgelost, blijven er veertig bellers over die voor de derde keer gaan bellen. De totale kosten bedragen 12.400 euro. Het contactcenter besluit echter om de kwaliteit te verbeteren. Men investeert in de training van agenten, zet kwaliteitsmonitoring op en verbe- tert de informatiesystemen die de agenten ge- bruiken. Het resultaat is dat het oplossingsper- centage stijgt naar 90 procent, met andere woor- den, slechts 10 procent wordt niet opgelost en belt terug. In de onderste tabel worden de effec-

ten duidelijk. Nog maar 100 klanten bellen een tweede keer en slechts tien klanten bellen een derde keer. De totale kosten bedragen nog maar 11.100 euro, de kosten zijn dus 1.300 euro lager. En dat bij 1.000 gesprekken. Als uw contactcenter een miljoen gesprekken per jaar afhandelt, zou de besparing dus 1,3 miljoen euro geweest zijn!

Het voorkomen van herhaalgesprekken is slechts één voorbeeld van hoe je met meer kwaliteit, geld kunt besparen. Ook het verkeerd registreren van gegevens kan tot hoge herstelkosten leiden. Fouten in het planningsproces die leiden tot over-staffing (teveel bezetting) kosten geld. Bij onderbezetting zal er weer overwerk uitbetaald moeten worden. Abandonment bij een verkooplijn dat leidt tot omzetverlies. Kortom, investeren in kwaliteit levert geld op.

Minimale variatie Maar kwaliteit is meer dan zo min mogelijk fouten. Het tweede kenmerkende element van kwaliteit is consistentie van de output. Een kwalitatief proces levert een zo gelijksoortig mogelijke dienst of product op. Een goed voorbeeld is de Big Mac. Over smaak valt te twisten, maar als je een Big Mac bestelt weet je als klant precies wat je kunt verwachten. Klanten hebben een bepaald verwachtingspatroon van een product of een dienst en zien graag dat aan dat verwachtingspatroon voldaan wordt. Bij McDonalds zijn ze daar meester in. Elke Big Mac is exact hetzelfde als iedere andere Big Mac. Telkens weer wordt voldaan aan de verwachting van de klant. Voor klantcontact geldt hetzelfde. Klanten verwachten een constant niveau van dienstverlening, zowel in de be-

antwoording, de tone-of-voice als de afhandeling. Als daar niet aan voldaan wordt, brengt dat de klant in verwarring. Hij zal dat niet als kwaliteit ervaren. Sta dus klanten altijd op dezelfde manier te woord en laat iedere agent dezelfde dienstverlening geven. Daarom is training en coaching van agenten zo belangrijk en is kwaliteitsmonitoring één van de belangrijkste processen in het contactcenter.

Bond-factor De variatie of spreiding in de output moet zo minimaal mogelijk zijn. Er is een eenvoudige rekenmethode voor het bepalen van een acceptabele spreiding: de Bond-factor. Dit is een vuistregel die zegt dat het bereik gedeeld door het gemiddelde van een getallenreeks kleiner of gelijk moet zijn aan 0,7. Is de uitkomst van de rekensom groter dan 0,7, dan is er ruimte voor procesverbetering. In het onderstaande voorbeeld wordt het verduidelijkt.

Stel we hebben de volgende getallenreeks: 4, 5, 5, 8, 5, 4, 8, 3, 2, 6. Het hoogste getal is 8, het laagste is 2. Het bereik is dan het hoogste min het laagste getal, dus $8 - 2 = 6$. Het gemiddelde van de reeks is 5. De Bond-factor is dan $6/5 = 1,2$. Aangezien 1,2 hoger is dan 0,7, is er in dit voorbeeld ruimte voor verbetering. Het mooie van de Bond-factor is dat het op elke getallenreeks toepasbaar is en dat we in het contactcenter heel veel data (getallenreeksen) hebben. Je kunt dus door de Bond-factor toe te passen op het service level, de gemiddelde afhandeltijd, abandonment, klanttevredenheid, QM-scores, omzet per agent, forecast accuracy, enzovoorts, bepalen in hoeverre een bepaald proces kan verbeteren en wat de verbeterdoelstelling zou moeten zijn om in de

buurt van de 0,7 te komen. Die 0,7 is trouwens de reden voor de naam van de Bond-factor. Het is namelijk afgeleid van James Bond, geheim agent 007.

Nu is het berekenen van een Bond-factor niet iets wat je wekelijks doet in de contactcenteroperatie, maar vrijwel elk kwaliteitsmodel schrijft voor dat je jaarlijks een evaluatie van de processen doet, een business review of een interne audit. Goed moment om daar dan mee aan de slag te gaan.

Compliance Een laatste element van kwaliteit is compliance, het voldoen aan wet- en regelgeving. Vooral in de energie- en telecomcommunicatiebranche stellen toezichthouders allerlei eisen aan het klantcontact. Bedrijven die hier

niet aan voldoen, lopen het risico op hoge boetes. Reden te meer om ook dit aspect mee te nemen in een kwaliteitsmonitoringsproces.

Door het aantal fouten te verminderen, door de variantie in de output te verkleinen en door het voldoen aan wet- en regelgeving, is veel geld te besparen. Training, coaching en een goed opgezet en uitgevoerd kwaliteitsmonitoringsproces zijn daarbij onontbeerlijk. Hoe je kwaliteitsmonitoring opzet en goed uitvoert, komt in een volgend nummer ter sprake. Voor nu, start met werken aan een betere kwaliteit. Want werken aan kwaliteit loont. &

Paul van Ladesteijn is managing consultant bij BRW Groep.

E-mail: paul@brw.nl, twitter: @PvLadesteijn

netgemak

alles online

Een goed ontwerp is noodzakelijk, gevonden worden een must en de techniek moet foutloos werken. Dat zijn onze uitgangspunten, dat is de basis, daarna begint het pas. Hoe kunt u het maximale halen uit online mogelijkheden? Dat is onze uitdaging. Dat is al jaren ons vak.

Wij halen eruit wat er internet zit. www.netgemak.nl