



Kwaliteits- monitoring 2.0

Hoe meet je kwaliteit in het contactcenter? En hoe kun je vervolgens de kwaliteit verbeteren. Het besturingsmodel COPC geeft hiervoor praktische handvatten.

Talooze onderzoeken laten zien dat er een rechtstreeks verband is tussen kwaliteit en klanttevredenheid. Kwaliteit is in een contactcenter niets anders dan het probleem of de vraag van de klant in één keer goed oplossen. Maar hoe ga je dat meten en vooral hoe kun je de kwaliteit verbeteren? Door kwaliteitsmonitoring op de goede manier: kwaliteitsmonitoring volgens COPC.

Kritieke en niet-kritieke fouten Kwaliteit wordt ook wel gedefinieerd als het voorkomen van fouten. COPC maakt daarin onderscheid in kritieke en niet kritieke fouten. Kritieke fouten zijn ernstige fouten die een negatief gevolg kunnen hebben voor de succesfactoren van een organisatie. Wat die succesfactoren zijn, is uiteraard per organisatie verschillend. Bij contactcenters zijn dat heel vaak: het probleem oplossen, het juiste antwoord geven, empathie tonen, helderheid, afhandeltijd en klantvriendelijkheid. Maar nogmaals, dit verschilt per organisatie. Bij kwaliteitsmonitoring wil je dus vooral die dingen meten die een rechtstreeks verband hebben met de succesfactoren. Andere zaken behoeven dus minder aandacht. Dingen die hier fout gaan zijn per definitie minder ernstig. COPC noemt dit niet-kritieke fouten. Een voorbeeld van een niet-kritieke fout is het niet noemen van de naam van de klant. Het heeft geen gevolg voor één van de eerder genoemde succesfactoren maar als de organisatie dit wel verlangt is het wel een fout.

Binnen de kritieke fouten maakt COPC nog eens onderscheid in drie verschillende categorieën:

- *Kritieke fouten die de klant (customer) treffen en impact hebben op de klanttevredenheid.*

Voorbeelden zijn het verkeerde antwoord aan een klant geven, of het probleem van de klant niet oplossen.

- *Kritieke fouten die de organisatie treffen (business).*

Dit zijn fouten die de organisatie in principe geld kosten. Denk hierbij aan een verkoopmoment niet benutten, registratiefouten die hersteld moeten worden, te veel informatie opsturen.

- *Kritieke fouten op het gebied van wet- en regelgeving (compliance).*

Bij typische compliance-fouten wordt inbreuk gemaakt op de privacy van de klant, of wordt onjuiste identificatie gebruikt of het recht van verzet bij een outbound-gesprek niet genoemd. Fouten op het gebied van compliance kunnen hoge boetes opleveren.

Doelen van monitoring Vaak wordt kwaliteitsmonitoring alleen ingezet om de kwaliteit op medewerkersniveau te meten. Teamleiders of kwaliteitscoaches luisteren dan gesprekken van agenten mee met als doel om het individuele gedrag te verbeteren. De input van kwaliteitsmonitoring wordt dan gebruikt voor coaching van de agent. Veel aandacht is er voor gesprekstechnieken, wordt de juiste opening of af-

- Processen zijn onduidelijk of onvolledig;
- De agent heeft te weinig bevoegdheden;
- Of het wervingsprofiel voldoet niet, waardoor de verkeerde soort agenten aangenomen zijn.

Kwaliteitsmonitoring heeft dus meerdere doelen en moet op verschillende niveaus plaatsvinden. De belangrijkste is monitoring op procesniveau. "In hoeverre worden de prestatiedoelstellingen van de organisatie of van het contactcenter behaald en hoe kunnen deze verbeterd worden?", is een vraag waar kwaliteitsmonitoring antwoord op kan geven. "Komen we onze afspraken naar klanten na?" "Wat voor feedback - tevredenheid of ontevredenheid - geven klanten in een gesprek?" "Wat is een trigger voor klan-

Agenten maken collectief dezelfde fouten

omdat er in het proces of de organisatie

iets niet goed is gegaan

sluiting gebruikt, geeft de agent het juiste antwoord, enzovoorts. De gedachte hierachter is dat als er een fout gemaakt wordt, de agent meestal de oorzaak is. Dit blijkt echter in de praktijk meestal niet het geval te zijn. De meeste fouten zijn fouten op procesniveau. Agenten maken collectief dezelfde fouten omdat er in het proces of de organisatie iets niet goed is gegaan. Bijvoorbeeld:

- Agenten zijn niet goed getraind;
- Wijzigingen in producten of diensten zijn niet goed gecommuniceerd;
- Het systeem werkt niet optimaal;

ten om een up-sell aanbieding te accepteren en wat niet?" Naast het achterhalen van fouten in het proces of organisatie van het klantcontact, levert analyse op procesniveau veel verbeterpotentieel op.

Het tweede doel van kwaliteitsmonitoring is business intelligence. De beleving van klanten en hun ervaringen zijn voor een belangrijk deel te distilleren uit kwaliteitsmonitoring. De data die hieruit verkregen worden, kunnen weer gebruikt worden om producten, diensten en klantervaringen te verbeteren. Deze vorm van monitoring gebeurt vrijwel alleen op afstand, vaak on-

dersteund door tooling. Moderne tools kunnen automatisch gesprekken filteren op bepaald woordgebruik (opzegging, klacht, naam concurrent, enzovoort) of zelfs op emoties in de stem van de klant.

En last but not least monitoring op medewerkersniveau. Coaching van agenten is en blijft belangrijk en kwaliteitsmonitoring is een prima hulpmiddel om agenten effectief te coachen en hun prestaties te laten verbeteren. Maar zeker niet het enige doel!

Formulier Het beoordelen van gesprekken bij kwaliteitsmonitoring gebeurt met een scoreformulier. Per gesprek worden de kritieke en niet-kritieke fouten gescoord. Een goed opgebouwd QM-formulier zorgt ervoor dat de focus op de juiste onderdelen ligt.

Maar hoe maak je dan een dergelijk QM-formulier? Start met het definiëren van de kritieke en niet-kritieke fouten en laat de succesfactoren van de eigen organisatie hierin leidend zijn. Voeg, zodra de kritieke fouten zijn onderverdeeld, de niet-kritieke meetpunten toe.

Wanneer het formulier gemaakt is, dient er een weging gehangen te worden aan de kritieke en niet-kritieke meetpunten. Maak niet de vergissing om de uitkomst in een totaalcijfer te berekenen. Dit totaalcijfer geeft geen reëel beeld van de daadwerkelijke gesprekskwaliteit. Het zorgt er juist voor dat onderdelen die aandacht behoe-

ven onderbelicht blijven én onderdelen die juist prima verlopen de suggestie wekken dat dit niet zo is.

COPC heeft een voorkeur de accuraatheid te meten. Hier meet je het aantal goed gegeven antwoorden. De berekening van kritieke en niet-kritieke accuraatheid verschilt overigens. Wanneer tijdens het gesprek een kritieke fout wordt gemaakt, dan moet het contact altijd als 'niet-gelukt' beschouwd worden. Kortom, het gesprek is fout. De accuraatheid wordt dan het aantal foutloze gesprekken gedeeld door het totaal aantal gesprekken. Bijvoorbeeld: 100 gesprekken waarvan 95 zonder kritieke fouten: de accuraatheid is dan 95%.

Bij niet kritieke-fouten wordt de accuraatheid berekend op basis van het aantal mogelijke fouten. Stel dat er vijf mogelijke niet-kritieke fouten mogelijk zijn in een gesprek. Bij 100 gesprekken zijn er 500 mogelijkheden. Vervolgens tel je het aantal fouten (er kunnen meerdere fouten in een gesprek zitten!) en deel je dit door het totaal. Dus in 100 gesprekken worden 20 niet-kri-



tieke fouten gemaakt. De accuraatheid is dan $(500 - 20) / 500 = 96\%$.

En welke doelstelling schrijft COPC dan voor?

- 1 Accuraatheid Customer kritieke fouten: 98%
- 2 Accuraatheid Business kritieke fouten: 90%
- 3 Accuraatheid Compliance kritieke fouten: 99,5%
- 4 Accuraatheid niet-kritieke fouten: 95%

Representatieve steekproef Het is ondoenlijk of simpelweg te kostbaar om alle gesprekken te monitoren en te scoren. In de praktijk zal er een steekproef genomen worden. Een beperkt aantal gesprekken wordt gemonitord en op basis daarvan worden de prestaties vastgesteld. Belangrijk is, dat de steekproef representatief is.

Vaak worden heel lange of heel korte gesprekken niet meegenomen in de kwaliteitsmonitoring. Korte gesprekken zijn lastig te scoren omdat niet alle items op het scoreformulier aan bod komen. Lange gesprekken gaan vaak over meerdere of combinaties van onderwerpen die daardoor ook weer lastig te scoren zijn. Toch is het belangrijk om vooral ook deze gesprekken mee te nemen in de kwaliteitsmonitoring. Onderzoek van COPC laat zien dat de meeste kritieke fouten juist voorkomen in de korte en lange gesprekken en dat gesprekken van gemiddelde lengte de minste kritieke fouten vertonen.

Kalibratie Het beoordelen van gesprekken blijft subjectief. Door de beoordelaars met elkaar hun oordeel af te laten stemmen, wordt deze subjectiviteit verminderd. Dit proces noemen we kalibratie. In de praktijk gebeurt kalibra-

tie te weinig of soms helemaal niet. Of te weinig methodisch: de agent maakte een kritieke fout maar deed erg zijn best en deed veel dingen goed, dus het wordt toch goed gerekend. Niet doen. Eén kritieke fout betekent dat het gesprek niet goed was.

Vaak wordt er ook te weinig vanuit de klant gedacht en meet men eenvoudig de verkeerde dingen. De resultaten van kwaliteitsmonitoring moeten in lijn liggen met de uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoeken. Als dat niet zo is, worden de verkeerde dingen gemeten. Ga dan opnieuw kijken naar de succesfactoren van het contactcenter en bepaal van daaruit de meetpunten voor kwaliteitsmonitoring.

Conclusie Kwaliteitsmonitoring uitvoeren volgens de methode van COPC kan de kwaliteit van uw contactcenter sterk verbeteren en de klanttevredenheid verhogen. Alle reden om uw contactcenter op het next-level te brengen met kwaliteitsmonitoring 2.0. **&**

Paul van Ladesteijn is managing consultant bij BRW Groep.
E-mail: paul@brw.nl, twitter: [@PvLadesteijn](https://twitter.com/PvLadesteijn). Ilze Masseling is consultant bij BRW Groep.