

## Meetinstrumenten in een callcenter

Regelmatig heb ik de eer om enige maanden nauw betrokken te zijn bij het functioneren van een callcenter. Ofwel als adviseur, ofwel als interim manager. Meestal is de aanleiding hiervoor dat de opdrachtgever het idee heeft dat de processen en gang van zaken in het callcenter enigszins tussen zijn/haar vingers doorglippen. De manager is vooral bezig met het 'blussen van brandjes' en heeft nauwelijks tijd om zich te verdiepen in de huidige gang van zaken, waardoor problemen eerder gesignaleerd kunnen worden en in een aantal gevallen voorkomen kunnen worden. Tijd om zich te verdiepen in langetermijnplanningen en het uitwerken van een visie op de toekomst, ontbreekt eenvoudigweg.

*Wat zijn nu de instrumenten binnen een callcenter, waarmee je de gang van zaken beheersbaar en controleerbaar kan houden? Wat is de reden dat die instrumenten veel belangrijker zijn in een callcenter dan in een willekeurige andere afdeling?*

Een callcenter kenmerkt zich meestal door hectisch werk, onverwachte pieken en dalen in het werkaanbod, wisselende acties en bezigheden en verschillende personeelshifts. Hierdoor is het moeilijk om in een oogopslag te zien wat er zoal gebeurt op de afdeling en wat ieders individuele bijdrage is aan de uiteindelijke performance van de hele afdeling.

*Wat moet de doorsnee callcentermanager weten om adequaat te kunnen sturen in het callcenter?*

*Hij/zij moet:*

- inzage hebben in het werkaanbod, het servicelevel en de wachttijden;
- inzage hebben in de kwantitatieve en kwalitatieve prestaties, zowel van individuen als van de groep als geheel;
- op de hoogte zijn van de beeldvorming over het callcenter binnen de rest van de organisatie;
- het oordeel van de klant (klanttevredenheid) over de geleverde service weten.

*Probleemstelling:*

Een bedrijf heeft een eigen callcenter. De klanten komen met hun vragen en klachten terecht in dit callcenter waar 25 mannen en vrouwen van 08.00 uur tot 20.00 uur de klant te woord staan.

De manager krijgt de volgende klachten.

- A. de bereikbaarheid van de afdeling is slecht (klanten klagen over lange wachttijden);
- B. de informatie die verstrekt wordt, wisselt per agent die men aan de lijn krijgt;
- C. een enkele keer wordt de klant echt onbeleefd behandeld;
- D. de sfeer op de afdeling is onaangenaam;
- E. het ziekteverzuim loopt inmiddels op naar 12%;
- F. de backoffice klaagt dat de informatie die zij vanuit het callcenter verkrijgen, onvolledig is;
- G. de productmanager klaagt dat er te weinig verkocht wordt in het callcenter.

*Hoe kan een manager dergelijke problemen eerder signaleren, waardoor preventieve in plaats van curatieve reacties mogelijk worden?*

Hiervoor moet de manager van een callcenter kunnen beschikken over een aantal meetinstrumenten.

*Er zijn objectieve en subjectieve meetinstrumenten, interne en externe metingen.*

De meest gehanteerde instrumenten zijn de volgende.

Intern

Vanuit de software:

1. via de callcenter telefooncentrale (via de Automatic Call Distributor, ACD);
2. via het scriptingtool (callcenter- of business applicatie).

Vanuit persoonlijk monitoren:

3. meeluisteren via de telefoon en meekijken op het scherm;
4. (laten) tapen van individueel gevoerde gesprekken.

Vanuit een (groeps-)overleg:

5. werkoverleg (binnen de afdeling , maar ook met andere afdelingen).

Extern

6. Laten plegen van 'mystery' calls door derden;
7. Klanttevredenheidsonderzoek;
8. Bij servicenummers, vanuit rapportages van het Callmedia platform van de PTT.

Punt 1, 2 en 8 zijn objectieve meetinstrumenten.

Naast deze meetinstrumenten zijn er tevens nog andere softwarepakketten inzetbaar zoals een personeelsplanningspakket dat gekoppeld is aan de telefooncentrale of een simulatiesoftware pakket waarmee je van te voren kan berekenen hoeveel agents men nodig heeft bij een bepaald volumeaanbod van calls. De bespreking van deze pakketten vallen buiten de scope van dit artikel/onderwerp.

**ACD rapportage (ad.1) en rapportage Callmedia platform (ad. 8)**

Een ACD registreert exact de wachttijd van een klant, de afhandelingstijd van het telefoongesprek, de tijd die iemand nodig heeft om na het ophangen nog even wat administratieve handelingen te verrichten (wrap-up time), de idle time (even niet beschikbaar) en de tijd die men beschikbaar (available) is (dus klaar zit om het gesprek aan te nemen).

## *Wat kan een manager uit deze rapportage halen?*

### *ACD rapportage*

Het is niet altijd even gemakkelijk om een ACD uitdraai te lezen. Dat is de reden waarom deze rapportage vaak overgezet wordt naar Excel of een andere applicatie, om er een leesbaardere rapportage van te kunnen maken.

De gegevens die uit een dergelijke rapportage verkregen worden geven inzicht in:

- het service level (hoelang duurt het voordat de telefoon opgenomen wordt, bijvoorbeeld 90% van de binnenkomende calls wordt binnen 15 seconden opgepakt);
- het aantal wachtenden met de maximale wachttijd; het aantal klanten dat de hoorn neerlegt voordat hij opgenomen wordt door het callcenter. Dit gebeurt met name als mensen lang moeten wachten en wanneer het geen gratis telefoonlijn is;
- de tijd dat iemand ingelogd is in het systeem;
- gemiddelde afhandelingstijd aan de telefoon per groep en/of per medewerker;
- administratieve tijd (wrap-up time), idle time, available time.

### *Deze rapportage zegt echter niets over:*

- a. wát men in de tijd doet dat men ingelogd is (behalve regelmatig een telefoongesprek voeren);
- b. wat de kwaliteit van het werk is (zijn het informatie- of verkoopgesprekken);
- c. de mate van klantvriendelijkheid.

### *Callmedia rapportage*

Uit de diverse callmediarapportages kan men lezen hoe het met de bereikbaarheid van het callcenter gesteld is (is het aantal doorgangen/lijnen voldoende), maar ook hoeveel herhaaloproepen er per dag door dezelfde beller/klant gehouden zijn. Bij slechte bereikbaarheid van het callcenter kan het aantal herhaaloproepen oplopen tot 15 of meer. Aan de hand van een dergelijke rapportage kan besloten worden om het aantal telefoonlijnen uit te breiden of om bij pieken in het callaanbod de lengte van het gesprek te bekorten (door alleen naam en telefoonnummer te noteren) en later terug te bellen.

## **Rapportage vanuit de business-applicatie (ad. 2)**

Veel business applicaties hebben een module die het management van informatie voorziet. Net als bij de ACD moet dit alles geprogrammeerd worden en gaat niets vanzelf. Meestal kost het dan ook veel tijd om eerst helder te krijgen WAT men er precies uit wil krijgen, voordat men ook daadwerkelijk de module kan gaan inrichten. Ik ken organisaties waarbinnen men nu al 2 jaar roept dat er nu echt eens een goede managementrapportage moet komen, maar waar men er zelfs niet aan toe komt eerst duidelijk op papier te zetten, welke over welke informatie men exact wil beschikken.

### *Een rapportage vanuit een business applicatie geeft onder andere inzicht in:*

- het onderwerp/de aard van de calls (verkoop/informatie aanvraag/'hijgers');
- de lengte van de calls;
- het aantal geslaagde telefoongesprekken (outbound) en het aantal niet bereikte adressen (na 3 belpogingen is eindencode 'niet bereikbaar' gegeven);
- de juistheid van adresgegevens (foutief telefoonnummer, bedrijf opgeheven etc.).

### *Welke gegevens ontbreken bij dergelijke overzichten?*

- de 'tone of voice' van de gevoerde gesprekken (uitspraak, vriendelijkheid, wijze van reageren);
- de juistheid van informatie die verstrekt wordt;
- de gesprekstechniek, (laat iemand onnodig een verkoopkans liggen)?

### **Meeluisteren/monitoren (ad. 3) en tapen/opnemen van gesprekken (ad. 4)**

Uit de rapportages van de ACD (1) en van de businessapplicatie (2) is niet op te maken wat de kwaliteit van het gesprek is (toon, inhoud, gemiste kans)

Dit stukje van de totale verzameling aan informatie kan ingevuld worden door met gesprekken mee te luisteren of, en voor veel managers is dit een praktische oplossing, het opnemen van gesprekken. Het tapen van het gesprek heeft als voordeel dat de tape ook beluisterd kan worden door de operator of, als de organisatie telefoongesprekken voert in opdracht van derden, door de opdrachtgever. Het komt regelmatig voor dat de operator zich niet bewust is van een bepaalde manier van communiceren met de klant/prospect.

Een supervisor of trainer kan samen met de operator de tapes beluisteren en hier gerichte adviezen tot verbetering voor geven waarmee zowel de manager, de operator als de klant geholpen zijn.

Het beluisteren van telefoongesprekken kost veel tijd. Bovendien moet dit tussen alle lopende werkzaamheden door gebeuren. Het voordeel van gespreksopnames op tapes is, dat deze gesprekken op een ander tijdstip beluisterd kunnen worden. Een reis in de trein of een lange autorit leent zich uitstekend voor het afluisteren van dergelijke tapes.

Daarnaast vragen externe klanten nog wel eens naar een tape om te horen of de operator haar/zijn verhaal houdt op de manier zoals de opdrachtgever het zou willen, of om te horen hoe de reacties van de mensen zijn die gebeld worden.

### *Wat kan men hier uithalen?*

Door het beluisteren van de tapes krijgt de manager inzicht in de gespreksopbouw, tone of voice, productkennis, mate van verkoopgerichtheid en klantvriendelijkheid. Met deze gegevens kan er gericht bijgestuurd worden op de kwaliteit van het gesprek.

De tape kan door de opdrachtgever gebruikt worden als check of de operator voldoende in de huid van de opdrachtgever gekropen is.

Daarnaast kan de tape dienen om te zien of het opgestelde script goed loopt, natuurlijk overkomt en/of bijstelling behoeft.

### *Wat is er niet uit te halen?*

Kwantitatieve, cijfermatige gegevens zoals aantallen.

### **Werkoverleg met de afdeling/andere afdelingen (ad. 5)**

Overleg is op vele manieren te voeren. Dit kan bilateraal tussen twee personen of tussen teamleiders die samen met hun groepje in overleg gaan en het resultaat rapporteren aan de manager. Het kan ook, in minder grote frequentie, met de hele groep. Overleg met de hele groep is lastiger te organiseren omdat de telefoon toch aangenomen moet worden. Meestal zal een dergelijk overleg plaatsvinden na werktijd, als het callcenter niet operationeel is.

Overleg met de andere afdelingen vindt maar al te vaak nauwelijks plaats, terwijl een goed overleg veel problemen kan voorkomen. Inzage in de processen en werkzaamheden op de verschillende afdelingen heeft tot gevolg dat men beter begrijpt waarom bepaalde handelingen moeten gebeuren en wat het nut is van het stellen van bepaalde vragen. Door regelmatig overleg te hebben met een marketingafdeling wordt voorkomen dat men verrast wordt door direct marketing acties waarover klanten 'onverwachts' gaan bellen.

De callcenter manager heeft zodoende niet alleen de mogelijkheid om het aantal beschikbare operators op het callvolume aan te passen, maar heeft dan ook de tijd om de mensen de juiste informatie/briefing te verschaffen, inclusief een voorbeeld van de mailing die is verstuurd

*Wat levert het werkoverleg op?*

Overleg in zijn algemeen en werkoverleg in het bijzonder levert inzage op in vragen/problemen die spelen op de afdeling zelf en op andere afdelingen.

Wrijving tussen afdelingen kan vaak door een regelmatig overleg voorkomen worden.

Problemen kunnen adequaat aangepakt worden, waardoor de sfeer op de afdeling verbeterd wordt. Vaak is het resultaat terug te vinden in een verlaging van het ziekteverzuim.

**Mystery calls(ad. 6) en Klanttevredenheidsonderzoek (ad. 7)**

Nog te weinig organisaties toetsen regelmatig hoe de kwaliteit van de afhandeling van de calls door derden ervaren wordt. Dit kan onderzocht worden op twee manieren.

Een mystery call wordt gehouden door een externe organisatie die op gezette tijden een testcall doet. Meestal wordt het callcenter van tevoren op de hoogte gesteld dat in de loop van de komende 2 maanden er test-/controlegesprekken gehouden zullen worden. Op het moment zelf weet de operator niet of er een echte of 'fake' klant aan de lijn is. Gemeten wordt de manier waarop opgenomen wordt, wachttijden, doorverbinden naar een collega, bereikbaarheid van de juiste mensen, productkennis en de manier waarop de vraag opgelost wordt. De beoordelingscriteria worden van tevoren met het externe bureau doorgenomen, zodat er uniform gemeten kan worden.

Een klanttevredenheidsonderzoek kan schriftelijk of mondeling gehouden worden. Een dergelijk onderzoek wordt meestal uitbesteed aan een extern bureau om de meting zo objectief mogelijk te laten verrichten. Hierbij is het belangrijk om een goede selectie te maken van het klantenbestand dat benaderd wordt. Worden alleen bestaande klanten ondervraagd of ook ex-klanten? Juist de informatie van ex-klanten kan waardevolle gegevens opleveren om de performance in het callcenter te verbeteren.

*Wat leveren mystery calls en klanttevredenheidsonderzoeken op?*

Deze onderzoeken leveren objectieve informatie op die een tendens kan aangeven mits dergelijke onderzoeken 1 of 2 keer per jaar gehouden worden. Bij

klanttevredenheidsonderzoeken kunnen meer vragen gesteld worden dan onderwerpen die alleen betrekking hebben op het functioneren van het callcenter. Er kunnen ook vragen gesteld worden over de tevredenheid met de rest van de afhandeling. Onderzocht kan worden of de klant gekregen heeft wat er beloofd is aan de telefoon, zoals de ontvangst van de schriftelijke informatie of het product binnen de afgesproken tijd. Beantwoordde het gevraagde aan hetgeen de klant verwacht had? Zo nee, wat mankeerde eraan?

Klanttevredenheidsonderzoeken kunnen van nut zijn voor de hele organisatie en niet alleen voor het callcenter. Een research en development afdeling kan er zijn voordeel mee doen als het op de hoogte is van bepaalde klachten over het product, de afdeling fulfilment over de afhandelingstijd, en het voorraadbeheer kan bijgesteld worden als de leveringstijden te veel oplopen.

## Laten we teruggaan naar de vraagstelling waarmee we startten:

De callcentermanager krijgt de volgende klachten.

- A. de bereikbaarheid van de afdeling is slecht (klanten klagen over lange wachttijden);
- B. de informatie die verstrekt is, wisselt per agent die men aan de lijn krijgt;
- C. een enkele keer wordt de klant echt onbeleefd behandeld;
- D. de sfeer op de afdeling is onaangenaam;
- E. het ziekteverzuim loopt op naar inmiddels 12%;
- F. de backoffice klaagt dat de informatie die zij vanuit het callcenter verkrijgen, onvolledig is;
- G. de productmanager klaagt dat er te weinig verkocht wordt in het callcenter.

Klacht A kan gecheckt worden aan de hand van de ACD rapportages (1), van de Callmedia platform rapportages (8) en vanuit het klanttevredenheidsonderzoek (7).

Klacht B en C en G kunnen gecontroleerd worden door mee te luisteren, het tapen van gesprekken (instrument 3 en 4), het houden van mystery calls (6) en door de rapportage uit de businessapplicatie (2)

De oorzaak van klacht D en E en F moet boven water komen tijdens de diverse overleggen met individuele operators, overleggen van groepjes operators met hun teamleiders, en de overleggen tussen de diverse afdelingen.

## Conclusie

Als een callcenter manager beschikt over alle bovenstaande rapportages, dan kunnen problemen zoals hierboven vermeld staan eerder gesignaleerd worden en in een aantal gevallen voorkomen worden.

Er is echter *één grote randvoorwaarde*.

Meten is weten, maar als er gemeten wordt en vervolgens verdwijnen alle rapportages, onderzoeken en tapes in een la, dan heeft dit weinig tot geen toegevoegde waarde.

Ieder callcenter zou moeten beschikken over een medewerker die zich een groot deel van zijn/haar werktijd bezig houdt met het analyseren van rapportages, signaleren van knelpunten, het vertalen naar oplossingen en het doorvoeren hiervan. Alleen dán hebben alle meetinstrumenten een functie en kan er daadwerkelijk 'gestuurd' worden op de afdeling.