

AHT

STUREN OP SERVICE LEVEL IS
VOOR CALLCENTERS NORMAAL.
MAAR IS HET OOK GOED?

Paul Harts

Het contactcenter is als geen ander bedrijf gericht op prestaties en het meten en beïnvloeden daarvan. Het gaat hier echter vooral om kwantitatieve prestaties die bijdragen aan het behalen van een al dan niet opgelegd service level. Omdat het grootste deel van de operationele kosten van een contactcenter personeelskosten zijn, zal een contactcenter proberen het service level te halen met een zo laag mogelijke bezetting. De Average Handling Time (AHT) is dan de enige variabele waaraan gesleuteld kan worden om het service level te halen. Daardoor komt deze onder druk te staan.

KWALITEIT

Aan een andere prestatiegraadmeter, kwaliteit – oftewel prestaties gezien vanuit het oogpunt van de klant – wordt aanzienlijk minder aandacht besteed. Er bestaat de gedachte dat een hoge productiviteit en het leveren van kwaliteit niet samen kunnen gaan. Er zou een langdurig klantcontact nodig zijn om een klant van dienst te zijn. Kiezen voor kwaliteit betekent dan automatisch kiezen voor een lage productiviteit.

Het is onduidelijk waar deze gedachte op is gebaseerd. Elke agent weet uit ervaring dat een klant die belt met een specifieke vraag het liefst zo snel mogelijk een zo goed en duidelijk mogelijk antwoord krijgt, om

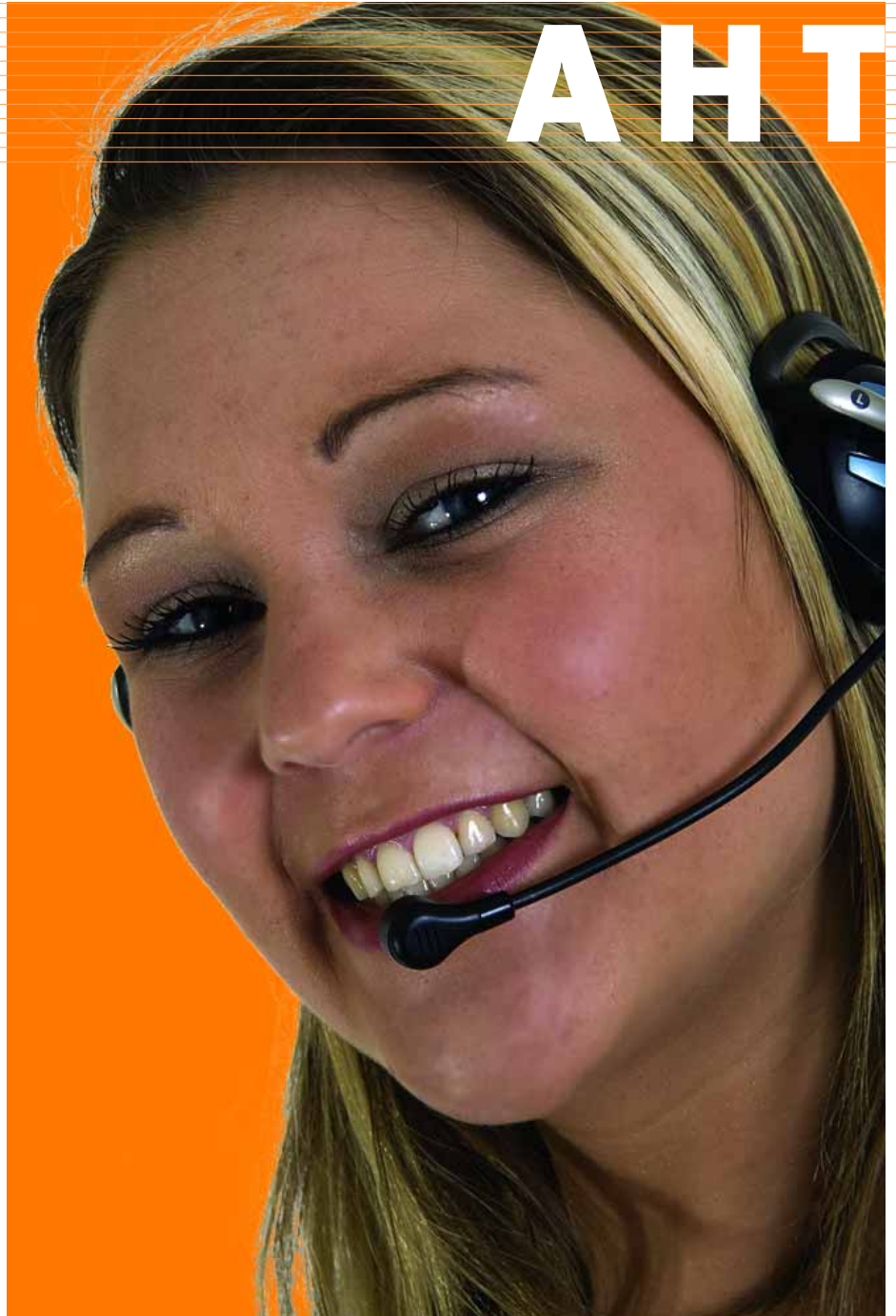
daarna de telefoon op te hangen en over te gaan tot de orde van de dag. Een goed gesprek kan dus een kort gesprek zijn, hoewel vaak het omgekeerde wordt gedacht.

Om te toetsen of kwaliteit alleen kan samengaan met een hoge afhandeltijd, heeft Auditio een onderzoek uitgevoerd waarin de relatie tussen AHT en de kwaliteit is bekeken. Voor het onderzoek zijn alleen in-

bound klantenservicegesprekken gebruikt. Outbound sales-gesprekken, die anders zijn van aard en waarbij het initiatief tot contact niet bij de klant ligt, zijn niet bij dit onderzoek betrokken.

HET ONDERZOEK

In dit onderzoek is de AHT van in totaal 396 gesprekken van verschillende contactcenters gemeten en is de kwaliteit van de



OF KWALITEIT?

gesprekken bepaald door kwaliteitsmonitoring. De monitoring-methode die hiervoor is gebruikt, is er een die is gebaseerd op het onderscheid tussen *hard skills* en *soft skills*, waaraan een waarde van 0 tot 100% wordt toegekend. Hard skills hebben betrekking op inhoudelijke kennis, zoals kennis van procedures. Een fout op hard skills zorgt ervoor dat de klant verkeerd geïnformeerd of geholpen wordt. Vaak zal een klant daardoor opnieuw contact op moeten nemen. Eén fout op hard skills zorgt ervoor dat de klant niet is geholpen en levert een score van 0% op.

Soft skills zijn onder andere de vaardigheden die een agent in kan zetten om het gesprek te controleren, zoals 'spreken' en 'begrip tonen'. Bij de soft skills wordt gebruik gemaakt van een weging, waarbij een onderdeel als 'begrip tonen' zwaarder weegt dan het onderdeel 'spreken'.

'Kwaliteit' wordt in dit onderzoek bekeken vanuit het perspectief van de klant. Een gesprek is kwalitatief hoogstaand als de klant correct (soft skills) en goed (hard skills) is geholpen. Er is kwaliteit geleverd als er een score van 100% op hard skills is gehaald, dus als de klant goed geïnformeerd en goed geholpen is. Wanneer dit niet het geval is en er dus een score van 0% is behaald, wordt gesproken van een slecht gesprek. Voor de soft skills is gekozen voor een grens van 80%. Bij een score onder de 80% wordt gesproken van een slecht gesprek. Deze grens is gekozen uit statistisch oogpunt: bij deze verdeling zijn er onder en boven de grens voldoende grote groepen om statistisch onderbouwde uitspraken te doen. Ook kan bij een percentage van 80 of hoger met zekerheid worden gezegd dat het, wat betreft soft skills, om een goed gesprek gaat.

Er is geen standaard-AHT waarmee de AHT van een willekeurig gesprek vergeleken kan worden. Een onderzoek om een eenvoudige mutatie is immers sneller af te handelen dan een vraag over een complexe verrekening. In dit onderzoek zijn de gesprekken daarom onderverdeeld in categorieën (zoals een categorie 'verhuizingen' en een categorie 'rekeningnummer wijzigen'). De relatie tussen de AHT en de kwaliteit van ieder gesprek is binnen de verschillende categorieën met elkaar vergeleken, nadat de gemiddelde gespreksduur binnen elke onderwerpsgroep was gestandaardiseerd naar 100.

Om de gespreksduur te standaardiseren, is voor ieder gesprek de gespreksduur gerelateerd aan het gemiddelde van de categorie waartoe het behoort. Praktisch betekent dit, dat van elk gesprek de gespreksduur is gedeeld door de gemiddelde gesprekstijd van de categorie. De uitkomst van deze deling is vermenigvuldigd met 100. Dit heeft ervoor gezorgd dat de gemiddelde gestandaardiseerde gesprekstijd van alle in het onderzoek gebruikte gesprekken op 100 uitkwam.

Twee voorbeelden ter verduidelijking: als het gemiddelde gesprek over een verhuizing 5 minuten duurde, dan kreeg een gesprek over een verhuizing dat 8 minuten duurde een gestandaardiseerde gesprekstijd van $8/5 \times 100 = 160$. Uit dit cijfer wordt meteen duidelijk, dat dit gesprek 60% langer duurde dan het gemiddelde gesprek. Een gesprek over het wijzigen van een rekeningnummer (gemiddelde bijvoorbeeld 3 minuten) dat 2 minuten duurde, kreeg een gestandaardiseerde gespreksduur van $2/3 \times 100 = 67$. Dit gesprek duurde dus 33% korter dan het gemiddelde in de categorie.

RESULTATEN

De resultaten van het onderzoek waren overtuigend: van de 396 gesprekken hebben er 282 een score van 100% op hard skills. Deze gesprekken hebben een gemiddelde AHT van 90. Wanneer er binnen deze groep wordt gekeken naar gesprekken met én een score van 100% op soft skills én een score van 100% op hard skills, dan blijven er 111 gesprekken over. Deze gesprekken hebben zelfs slechts een gemiddelde AHT van 75.

Aan de andere kant hebben de gesprekken met een score van 0% op hard skills (in totaal 114 gesprekken) een gemiddelde AHT van 125. Wanneer er behalve een lage score op hard skills ook nog een score van onder de 80% op soft skills is behaald, is de gemiddelde AHT zelfs 166.

CONCLUSIE

Kortom: hoge kwaliteit hangt samen met een lage AHT. Sturen op kwaliteit staat dus niet gelijk aan het kiezen voor een hoge afhandeltijd. Deze conclusie, die op de belvloer waarschijnlijk al getrokken was, is daar vaak blijven steken. Dit onderzoek toont concreet aan dat hoge kwaliteit hand in hand gaat met een lage AHT, en dat echt slechte gesprekken zelfs twee keer zo lang duren als echt goede gesprekken. De 'costs of non-quality' zijn dus werkelijk kolossaal. Reden genoeg om te sturen op kwaliteit en om alleen te sturen op kwaliteit. De AHT zal vervolgens vanzelf dalen. **CCM**

Meer over dit onderwerp staat beschreven in het onlangs verschenen boek *De relatie tussen kwaliteit en Average Handling Time*. Zie www.ccmonline.nl

Paul Harts is directeur van Auditio – p.harts@auditio.nl