



onderzoek & advies

First Time Right bestaat niet!

Hoe te kijken naar de KPI First Time Right? Definitie, meetwijze en verbeterstappen. En toch loop je als bedrijf altijd achter de feiten aan!

Door Hans Kardol

Over de schrijver:

Hans Kardol is Managing Consultant bij KSi-onderzoek, het certificeringsinstituut voor Stichting ITO. Sinds 1998 is hij actief in klantcontactwereld en vanaf het begin is hij betrokken bij ITO. Bij KPN Research stond hij aan de wieg van een nieuw call center concept en tijdens zijn TNO tijd heeft hij verschillende (elektronische) facturen (her)ontworpen. In al zijn activiteiten wordt het klantperspectief afgewogen tegen het bedrijfsperspectief om zo tot een optimale invulling te komen van de dienstverlening.

Over KSi:

KSi onderzoek is het certificeringsinstituut voor de Stichting ITO. KSi verzorgt de kwaliteitsmetingen en audits bij de te certificeren bedrijven.

Daarnaast ondersteunt KSi onderzoek & advies diverse profit en non profit organisaties bij beleids- en kwaliteitsvraagstukken op het gebied van (multi channel) klantcontact.

Doel

Deze white paper heeft tot doel u inzicht te geven in de definitie en achtergrond van de in klantcontact veel gebruikt Kritische Prestatie Indicator (KPI) "First Time Right". De paper geeft aan hoe u deze KPI meet en waarom deze KPI belangrijk is. Daarna volgt een stappenplan zodat u kan komen tot een hogere First Time Right. Tot slot wordt aangegeven waarom First Time Right eigenlijk niet bestaat in het klantcontactcenter.

Aanleiding

De besturing van een contactcenter gebeurt aan de hand van verschillende kritische prestatie indicatoren (KPI's) waarvan de bereikbaarheid en abandoned rate de bekendste zijn. Dit zegt iets over de efficiency van de afdeling om snel de telefoon aan te nemen maar zegt niets over de effectiviteit!

Een veel belangrijkere KPI is First Time Right (FTR). Deze geeft inzicht hoe goed u bent om in één keer uw klantvraag te analyseren en adresseren. Omdat FTR een directe invloed heeft op uw klantbeleving en indirect ook de KPI service level krijgt deze KPI, terecht, meer en meer aandacht.

Er zijn echter verschillende definities en meetwijze van deze parameters en daarover krijgen wij van KSi, het onderzoeksinstituut van de Stichting ITO, regelmatig vragen. De antwoorden op deze vragen bij elkaar staan aan de basis van deze white paper.

Uitgangspunt

KSi onderzoek & advies helpt haar klanten de kwaliteit van het klantcontact structureel te verbeteren en daarmee klanttevredenheid te verhogen. First Time Right is daarbij een cruciale KPI. Dat daarbij niet alleen gekeken moet worden naar het contact center zullen we duidelijk maken aan het slot van het artikel.

Leeswijzer

Achtereenvolgens wordt in deze white paper ingegaan op:

- Wat is de definitie van First Time Right?
- Wat zijn de kosten en baten van First Time Right?
- Welke factoren hebben invloed op First Time Right? De rol van uw processen, de techniek maar bovenal de medewerker
- Welk gereedschappen zijn er en welke stappen moet ik doorlopen om First Time Right te verhogen
- Waarom bestaat FTR niet in het contact center?

De definitie van First Time Right

Iedereen die je vraagt om een definitie van First Time Right zal deze waarschijnlijk anders verwoorden. Daar komt dan nog de verwarring bij dat er ook sprake kan zijn van 'First Time Fix', 'First Contact Resolution' of 'First Call Resolution'.

Natuurlijk kunnen we ook kijken naar de nieuwe Europese Norm voor Call Centers voor een definitie:

First Contact Resolution measures successful outcome of first contact resolution, evaluated for each of contact.

Los van al deze mooie Engelse termen komt het in principe hierop neer:

Hoe goed slaagt uw organisatie/medewerker erin om in één keer uw de klantvraag te beantwoorden?

Hierbij laten we in het midden of dit op de eerste lijn gebeurt of dat er een tweede lijns medewerker nodig is (First Line Fix).

Het is beter om uit te gaan van het klantperspectief en minder vanuit de operationele benadering waar bovenstaande termen naar verwijzen. Vanuit de klant redenerend:

Heb ik, een voor mij, bevredigend antwoord gekregen op mijn vraag en worden de in het contact gemaakte afspraken correct nagekomen?

De klant vraagt zich dus af: "Moet ik nog een keer contact zoeken omdat het antwoord toch niet afdoende was?" of "De afspraak wordt niet nagekomen."

U ziet, het kanaal komt hier niet in voor. Het kan dus zijn dat een initiële vraag via de e-mail leidt tot een telefoongesprek en omgekeerd.

Het meten van FTR

Het blijft waarschijnlijk wel steggelen over de definitie van FTR. Dan wordt het ook lastig om een kant en klare oplossing neer te leggen over de meetwijze.

Kijkend naar de nieuwe Europese Norm dan hanteren deze als meetwijze bij specifiek 'Repeat Contact', dus herhaalcontact: Op basis van nummerherkenning binnen 3 tot 5 werkdagen. Maar dat dan wel over alternatieve kanalen! Hoe gebruik je nummerherkenning bij e-

mail? En wat dacht u van een klant die even snel belt vanaf het werk en dus met een ander telefoonnummer een dag eerder vanuit huis? Beter is dus te kijken op klantniveau met behulp van contactregistraties in een CRM systeem..

Waarom een IVR enquête niet werkt

Een veel gebruikt middel om het FTR percentage te bepalen is het gebruik van een Interactive Voice Respons (IVR) enquête direct na het gesprek. Al aan het begin van het gesprek wordt aangekondigd dat u aan het eind van het gesprek misschien gevraagd wordt een paar vragen te beantwoorden.

Hoe vaak komt het voor dat er in het telefoongesprek iets afgesproken wordt waarvan de consument eerst nog het resultaat moet ervaren? Bijvoorbeeld het doorvoeren van een adreswijziging, het toezenden van informatie of het aanpassen van een factuur. Direct na het gesprek is wel te beoordelen of de consument het vertrouwen heeft dat het goed komt maar niet of daadwerkelijk sprake is van een FTR. Dit kan pas beoordeeld worden op het moment dat het resultaat ook is waargenomen. Het kan per gespreksonderwerp verschillen wanneer u de klant kan vragen of er sprake is van een First Time Right. Dit is echter wel mogelijk met een zogeheten Service Delivery Check.

De meettermijn

Vaak is het zo dat er enige tijd zit tussen het afsluiten van een telefoongesprek en het daadwerkelijk waarnemen van het resultaat door de klant. Beter dan FTR meten met een IVR is dan ook om contact met de klant te zoeken op een tijdstip waarvan u zeker bent dat de klant het resultaat van het gesprek ook kan beoordelen. Dit noemen we een Service Delivery Check. U zoekt dan contact met de klant kort nadat bijvoorbeeld het gevraagde document is ontvangen.

Kort gezegd moet u per processtroom bepalen: Hoe lang duurt het voordat mijn klant goed het resultaat van het contact kan beoordelen? Op basis daarvan moet uw FTR meting bepalen!

Nu kan de klant wel iets vinden van FTR maar het is dan al weer lastiger om nog scherp voor de geest te halen wat de goede en minder goede elementen waren in het telefoongesprek. Sowieso heeft de klant geen inhoudelijke expertise over gesprekstechnieken. Wilt u de link leggen tussen FTR en de gespreksinhoud dan moet u weer naar uw quality monitoring kijken. Dan krijgt u gelijk inzicht in de impact die uw medewerker heeft in het goed managen van de klantverwachting.

U heeft de uitdaging om, op basis de verschillende relevante meettermijn de verschillende meetmethoden toe te passen en daarmee te komen tot een goed beeld van uw FTR.

Kosten en Baten FTR

De kosten van een lage First Time Right zijn snel te bepalen. Hieronder volgt een rekenvoorbeeld waarbij uzelf de cijfers voor uw eigen organisatie kan invullen:

Stel een organisatie heeft 10.000 calls op weekbasis en registreert een FTR van 80%. Gemiddelde duur per gesprek is 4 minuten en de prijs per gesprek ligt bij deze organisatie op € 7,50. Iedere procent winst in FTR levert deze organisatie op jaarbasis direct een krappe veertigduizend euro op. Hierbij brengen we dus alleen de kosten in rekening van het extra werk in het contactcenter. Niet de eventuele kosten van extra werk op andere afdelingen zoals bijvoorbeeld verzonden kopiefacturen.

Nog een andere interessante berekening is om te kijken naar het effect van FTR op het service level en daarmee de benodigde hoeveelheid FTE.

Laten we het bovenstaande voorbeeld verder doorpakken en uitgaan van 5 werkdagen (2000 calls per dag) met 8 uur openingstijd. Bij van een uniform gespreksaanbod kom je dan op iets meer dan 4 calls per minuut. Bij een 80/20 service level heb je dan 21 medewerkers nodig¹. Stel nu eens dat je FTR weet te verhogen van 80 naar 83% à 85%? Je pakt niet alleen de kosten van de calls maar haalt dezelfde service levels met een FTE minder! En nu rekenen we met een klein volume...

Indirect liggen er natuurlijk nog de baten van een verbeterde klanttevredenheid en daarmee klantloyaliteit.

'Aanbevelers creëer je met name door de focus te leggen op klantgerichtheid en first contact resolution.'

Yorick Letterie, consultant bij TOTE-M op basis van de jaarlijkse performance benchmark (2010)

Wat is van invloed op First Time Right?

Zoals bij zoveel onderwerpen in het contactcenter komt het aan op het samenspel van de factoren processen, techniek en uiteraard de mens.

Processen

Onder processen verstaan we alle procedures in een organisatie die bijdragen aan de dienstverlening aan klanten. Aangezien, als het goed is, de klant centraal staat in het bedrijf raken bijna alle processen de klant.

Met de opkomst van internet als klantcontactkanaal heeft de klant steeds meer direct invloed op deze processen. In het contactcenter is de medewerker de schakel tussen deze processen en de klant.

Hoe complexer de processen in een organisatie, hoe meer inlevingsvermogen dit vraagt van de klant. Des te groter de uitdaging om het interne proces te vertalen naar dat van de klant. Misschien is het handiger om te bekijken vanuit het klantperspectief en het klantproces. Steeds meer is dit ook de manier waarop de bedrijven naar hun eigen processen kijken.

¹ <http://www.math.vu.nl/~koole/ccmath/ErlangC/index.php>

Techniek

Reeds in 2006 bleek uit een onderzoek van McKinsey dat techniek meer een meer de mogelijkheden biedt om een First Time Right te realiseren². Denk bijvoorbeeld aan:

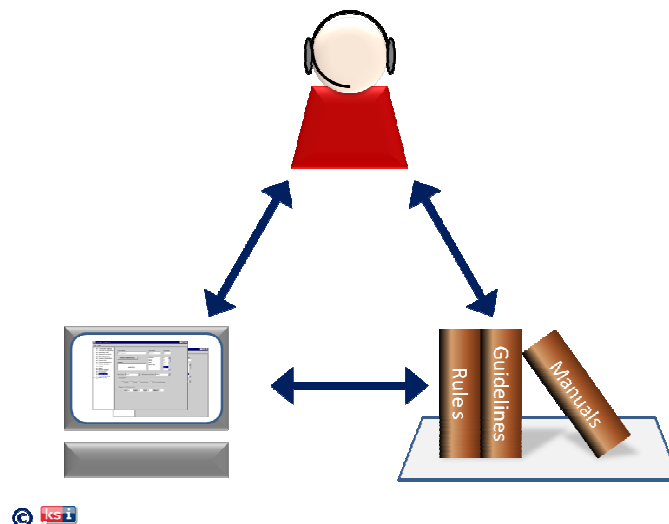
- Een verbeterd klantbeeld: Dit helpt bij het beter kunnen analyseren van de klantvraag en inspelen op de specifieke klantbehoefte.
- Een betere ontsluiting van backoffice systemen: Dit stelt de frontoffice medewerker in staat om klantmutaties direct te verwerken zonder tussenkomst van een mid- of backoffice.

Met de huidige stand van de techniek en mogelijkheden van integratie van verschillende systemen hebben we het niet alleen meer over de grote oplossingen zoals SAP CRM, Siebel of Oracle die alleen zijn weggelegd voor de grotere contactcenters. Ook de kleinere contactcenters kunnen kiezen uit een scala aan oplossingen. Desgewenst 'uit de muur' in de vorm van software as a service (SAAS).

De medewerkers

Hoe complexer de processen hoe meer ondersteuning nodig is van de techniek om het de klantcontactmedewerkers mogelijk te maken zich volledig te richten op de klant. Ontbreekt het aan de techniek of zijn de processen te complex dan is de medewerker meer een procesexpert of bezig met het bedienen van de systemen. Hierdoor staat de medewerker niet meer open voor klantsignalen en wordt de aandacht afgeleid van de juiste gespreksstructuur of het correct beantwoorden van de e-mail met leesbare tekst.

U ziet, een goede balans tussen techniek, de processen en de mens (medewerker of klant) is cruciaal voor een goede dienstverlening.



Het gereedschap voor verbetering

² 'Using IT to Boost Call Center Performance', McKinsey Quarterly, Spring, 2006

Weet u waar bij u het meeste herhaalverkeer zit? Proficiat! Maar waarom heeft u het nog niet aangepakt? Weet u het nog niet? Dan biedt een quick scan door KSi de uitkomst.

Hieronder beschrijven we kort de stappen van de quick scan. U kunt deze hanteren als een spoorboekje bij het aanpakken van uw herhaalverkeer en het verhogen van uw FTR.

De eerste drie stappen zijn relatief laagdrempelig en betreffen de eigenlijke quick scan. Daarna wordt het echt aanpakken maar een eerste indruk van het verbeterpotentieel is ook daar in een quick scan te bepalen.

1. Analyseer de huidige rapportages

Verken eerst uw rapportage mogelijkheden. Naast de boven beschreven opties als IVR enquête, Service Delivery Check, CLI records of analyses vanuit uw CRM systemen zijn er nog diverse andere methodieken. *Begin met wat u heeft en zoek vervolgens naar wat u mist!*

2. Vraag het uw medewerkers

Naast alle feitelijke rapportages zijn natuurlijk uw medewerkers die dagelijks klantcontact hebben een goede bron van informatie. In een korte workshop van een dagdeel brengt u al gauw in kaart waar de meeste vragen over binnenkomen.

Natuurlijk leggen uw medewerkers keurig in 100% van de contacten de reden vast waarom de klant contact zocht. Toch? Maar deze bron was natuurlijk al meegenomen bij punt 1. *In deze workshop met uw medewerkers geeft u invulling aan de kale cijfers.*

3. Pluk laag hangend fruit

Op basis van beide bovenstaande bronnen is vaak al snel een eerste winst te behalen. Wel moet u zich realiseren dat u waarschijnlijk geïsoleerd per kanaal kijkt. Bijvoorbeeld e-mail of telefonie.

Enkele voorbeelden van mogelijke oplossingen die KSi na zo'n workshop kan bieden:

- Blijken de gespreksvaardigheden van uw medewerkers (mede) de oorzaak? Dan pakken we dit op met een intensief begeleidingstraject van uw medewerkers en de teamleiders.
- Blijkt de techniek een knelpunt? Samen met uw medewerkers identificeren we de impact van een technische oplossing en plaatsen deze in het kader van de baten voor uw klant en uw organisatie.
- Liggen de problemen in uw (klant)processen dan laten we ook die niet ongemoeid. Zo kunnen we desgewenst gebruik maken van de door TNO ontwikkelde customer journey methodiek om uw dienstverlening beter te laten aansluiten op uw klantverwachting.
- Liggen de problemen bijvoorbeeld in een gebrekkige factuur? Ook dan bieden wij de helpende hand met een beproefd workshop format om te komen tot een klantgerichte factuur die minder vragen oproept (besparing) maar ook nog eens kan leiden tot een beter betalingsgedrag (opbrengsten).

Afhankelijk van de oorzaak van herhaalverkeer kijkt u naar de diverse (maatwerk) oplossingen die helpen om uw FTR te verbeteren!

4. Duik in uw kernprocessen

Het laaghangende fruit is geplukt. De overtuiging is dat u er dan nog niet bent. De volgende stap is het oppakken van de belangrijkste processen van uw organisatie. Natuurlijk was er bij stap 1 al duidelijk geworden wat de prestatie was op deze processen. Maar is dat wel zo?

Wij denken dat, door naar ieder proces individueel te kijken, het mogelijk is de meetwijze per processtap aan te scherpen. Dit zal extra herhaalverkeer, en daarmee extra verbeterpotentieel, inzichtelijk maken. Zo kunt u bijvoorbeeld vaststellen dat een klant bij een belangrijk proces niet gelijk belt maar vaak als eerste de website bezoekt. Wat ontbrak daar wat er toe leidde dat alsnog werd gebeld? Of misschien krijgt u inzichtelijk dat de meettermijn voor de gekozen processtroom moet worden opgerekt van 2 weken naar 4 weken en opeens bleek de piek van het herhaalverkeer te liggen in die vierde week.

Pijnlijk? Nee hoor, een nieuwe kans om uw dienstverlening aan klanten te verbeteren!

5. Vraag het de klant

Wie weet beter of er sprake is van een herhaalcontact dan de expert zelf? De klant!. Natuurlijk gebruikt iedereen in zijn klantcontact de proefafsluiting: "Heb ik u naar tevredenheid geholpen?". Maar net zo goed als een IVR enquête te kort schiet geldt dat ook voor de proefafsluiting. Beter is om een aparte onderzoek op te zetten waarbij u de vraagstelling heel specifiek afstemt op de verschillende processtromen.

Dit klantonderzoek kan continue maar ook periodiek. Start met een nulmeting: "Hoe doe ik het nu?" Pak het verbeterpotentieel aan en meet opnieuw "Is de verbetering succesvol geweest?" maar ook "Wat is nu de eerste volgende verbeterstap?" Ook zonder deze stapsgewijze verbeteringen is het van tijd tot tijd herhalen van het onderzoek wenselijk. De klanten veranderen, de markt verandert en fouten kunnen snel inslijten en een structurele bron van herhaalverkeer worden.

Blijf de klantbeleving meten ook al denkt u alles onder controle te hebben!

6. Verbeter en begin opnieuw

Bij de vorige stap gaven we het al aan. Het reduceren van het herhaalcontact blijft een continue uitdaging. Heeft u de belangrijkste verbeterpunten aangepakt dan wordt de oude nummer 2 op uw lijstje opeens nummer 1. Of nog vervelender; Een proces verandert waardoor u voor die stroom helemaal opnieuw kan beginnen. U bent dus nooit klaar. Wel ontstaat er een moment dat de nog resterende verbeteringen om investeringen vragen die niet meer op wegen tegen de baten. Hoe beperkter u kijkt naar de baten, hoe eerder u dit bereikt en hoe lager uw kwaliteit blijft.

Kijk niet alleen naar de directe effecten van uw verbeteringen!

Tot slot

Met deze white paper kunt u uzelf afvragen:

- 1) Hoe wil ik in mijn bedrijf First Time Right definiëren?
- 2) Hoe pak ik deze onnodige contactstroom aan?

Waar veel van u zich dan zullen richten op de bemande kanalen (telefonie en e-mail) kijken wij echter breder. We nemen desgewenst ook fysiek klantcontact mee (balie/winkel) maar zeker ook het online kanaal en daarmee komen we bij de achtergrond van de titel van deze white paper.

Multichannel en het einde van FTR

En dan nu de knuppel in het hoenderhok: "First Time right in een contactcenter bestaat niet!" Misschien moet dit iets genuanceerder maar het doet het in ieder geval goed als titel boven de white paper.

Wat bedoeld wordt is dat we nu vaak alleen kijken of een telefoongesprek niet leidt tot een nieuw telefoongesprek of dat een e-mailantwoord niet leidt tot een reply van de klant met een vervolgvraag om verdere toelichting op het antwoord.

Het aantal organisaties dat echter over deze beide kanalen heen kijkt is nog heel beperkt. Denk daarbij aan een verzonden en beantwoorde e-mail die aanleiding is om te bellen. Of omgekeerd; de in een telefoongesprek verstrekte informatie is aanleiding voor het sturen van een e-mail.

Waar er al weinig organisaties goed in slagen een FTR te meten binnen een kanaal, wordt het al uitdagender als we deze twee kanalen met elkaar combineren.

Nu gaan we het nog complexer maken. Hoeveel procent van uw klanten heeft, voordat ze bellen of e-mailen, al op internet geprobeerd een antwoord te vinden op zijn/haar vraag? Hoeveel procent van de vragen in uw contactcenter heeft uzelf getriggerd door een onduidelijke factuur te sturen over een folder die vragen oproept? In al deze gevallen is het contact misschien wel het eerste contact met uw contactcenter en slaagt u er mogelijk goed in om de klantvraag direct te beantwoorden. In de optiek van het contactcenter een FTR. In de optiek van de klant niet!

En dan hebben we het nog geeneens over de mogelijkheid dat de klant, helemaal buiten het zicht van uw organisatie, al op zoek is geweest naar een antwoord. Denk hierbij aan de rol van social media (maar dat is het onderwerp van de KSi white paper "Sociale media, hét nieuwe klantcontact kanaal?").

Misschien moet we de vraag eens omdraaien: Voor hoeveel procent van de klantcontacten in het klantcontactcenter is spontaan bij de klant de behoefte ontstaan om contact te zoeken zonder dat daaraan een trigger vanuit uw organisatie aan ten grondslag lag?



We weten uit ervaring dat dit een heel laag percentage is. FTR in een contactcenter is in een multichannel omgeving dus duidelijk meer dan uw klant in één gesprek goed bedienen. Het begint al ver daarvoor en daarmee behoort, zodra de telefoon gaat, het behalen van een FTR waarschijnlijk al tot het verleden en loopt u achter de feiten aan.

We enjoy helping Your Customer!

Graag in één keer goed!

REACTIE FORMULIER

We zijn erg benieuwd naar uw reactie op deze white paper. U kunt uw reactie mailen naar secretariaat@ksi-onderzoek.nl.

Of gebruik onderstaande formulier en stuur deze naar:

KSi onderzoek & advies

Vleugelboot 4

3991 CL Houten

Naam:

Organisatie/bedrijf:.....

Adres:

Postcode: Woonplaats:.....

- Ik ben geïnteresseerd in een workshop over "First Time Right"
- Ik ben geïnteresseerd in advies voor het bepalen van onze "First Time Right"
- Anders, namelijk:.....