

ONGECENSUREERD

WE ZIJN HET EIGENLIJK WEL GEWEND:
HET NIEUWE JAAR BEGINNEN WE MET
BESCHOUWINGEN OVER DE AFGELOPEN
JAREN ÉN MET BESPIEGELINGEN OVER DE
TOEKOMST. WAT IS DE VOORSPELENDE
WAARDE VAN DERGELIJKE PUBLICATIES?



HEEFT KLANTCONTACT WEL TOEKOMST?

Ergens eind 2006 gaf ik in een soortgelijke voorbeschouwing aan dat met name verloop en verzuim belangrijke thema's voor de toekomst zouden worden, een voorspelling die in ieder geval is uitgekomen. De vraag is nu: wat zullen we, kijkend in de kristallen bol, in de Toekomst van Klantcontact prominent mee gaan maken? Ik zie zes belangrijke thema's, ontwikkelingen of onderwerpen, die overigens ook weer veel met elkaar te maken hebben.

1. PERSONEEL

Ons vak is per definitie arbeidsintensief; we weten allemaal dat ruim tweederde van het budget van een contactcenter opgaat aan personeelskosten. Niet alleen kostentechnisch, maar ook in de processen weegt het personeel zwaar. De kwaliteit van de dienstverlening wordt door onze agents bepaald, die op hun beurt worden ondersteund door systemen en leidinggevendenden. Het afgelopen jaar hebben we gezien dat meerdere uitzendbureaus zich zijn gaan toeleveren op het leveren van agents voor contactcenters: alle grote spelers hebben inmiddels een divisie voor contactcenters. De meeste facilitaire contactcenters maken gebruik van uitzendbureaus, soms zelfs middels een inhouse vestiging op locatie van de opdrachtgever. Het verzuim en het verloop zijn een belangrijk probleem geworden waarop snel actie moet worden ondernomen. Het soms zelfs extreem hoge verloop is voor veel contactcenter managers een hoofdpijndossier geworden. In verband met de – voor werknemers – uiterst gunstige arbeidsmarkt zien we dat veel organisaties grote problemen hebben om vacatures in te vullen. Het vinden van personeel is zeer moeilijk; het vinden van *geschikt* personeel nog weer een slag lastiger. De natuurlijke neiging in de branche is het quotum te vullen: zorg voor voldoende uren op de vloer, in te vullen door de medewerkers. Overigens het liefst tegen een zo laag mogelijk salaris! Als in die drang het kwaliteitsbewustzijn ondersneeuwt, dan krijgen we operationele problemen: onvoldoende motivatie, onvoldoende kwaliteit en onvoldoende grip op de dagelijkse besturing. En dat betekent dan weer meer verzuim en verloop en kan de cyclus opnieuw beginnen. Het blijkt uitermate lastig dit patroon te doorbreken.

Ik ben en blijf ervan overtuigd dat de wijze waarop we met onze mensen en hun werk omgaan van groot belang is voor het terugdringen van verzuim en verloop. Behandel de agents als interne klanten, neem ze serieus en laat ze weten wat er van ze verwacht wordt. Managementinformatie genereren en ook met je team delen is essentieel. Stel realistische doelen en begeleid de medewerker bij de realisatie ervan. De rol van de teamleider of super-

visor kan niet serieus genoeg genomen worden. Werk aan *adequate quality monitoring*, investeer die tijd en energie in je ploeg. QM blijft een sterk instrument, mits juist ingevoerd en toegepast, om de dienstverlening naar de klanten van opdrachtgevers én de interne klanten (agents!) te optimaliseren. Het is aardig te zien dat sommige facilitaire contactcenters minder problemen hebben met werving en verloop dan anderen. In dat kader is er terecht veel belangstelling (bijvoorbeeld de presentaties tijdens VCN- en HRM-congres) voor de manier waarop binnen VANAD contactcenters met de agents en teamleiders wordt omgegaan. Bij deze organisatie staan zowel agents als teamleiders in de warme belangstelling van het management: "Jij bent fantastisch!". Hoewel de aanpak en de benamingen (in het Engels) in eerste instantie wat overdreven overkomen, is op de vloer echt sprake van een andere sfeer. Externe en interne klant worden met evenveel respect bejegend, medewerkers zijn zeer betrokken bij opdrachtgever en werkgever en vertellen enthousiast over hun werk. Even wennen, maar het werkt goed en is zeer aanstekelijk.

2. OVERBODIGE CONTACTEN

Het moeten afhandelen van overbodige klantcontacten is voor veel agents en teamleiders een (in)directe aanleiding te vertrekken bij hun werkgever. Het gevoel van machteloosheid waarmee een klant zich meldt bij het contactcenter, slaat over op het personeel. Overbodige klantcontacten dragen niet bij aan de klanttevredenheid en op langere termijn evenmin aan de loyaliteit van de klanten van een onderneming. Daarom is het vermijden van overbodige contacten (*contact avoidance*) een belangrijk thema. Bovendien is het zonde van de kosten die je moet maken om dergelijke contacten af te handelen. Nog steeds blijkt vaak dat een contactcenter tussen de 20% en 50% van het totale aanbod had kunnen vermijden door in één keer het juiste antwoord te geven of door een betere en constantere bereikbaarheid van het contactcenter. Deze onderwerpen zijn genoegzaam bekend, maar tot praktische uitvoering van verbeteringen komt het lang niet altijd. Ik wil graag aan dit rijtje het onderwerp *processen* toevoegen. De klantrakende processen van een organisatie of onderneming zijn lang niet altijd voldoende uitgewerkt. Te vaak worden processen dusdanig ingericht dat deze door bijvoorbeeld complexiteit niet met een hoge mate van waarschijnlijkheid foutloos kunnen worden uitgevoerd. Voeg daarbij de afhankelijkheid van bijvoorbeeld backoffices of derde partijen die een deel van het proces voor hun rekening moeten nemen, en je ziet de problemen al op je afkomen.

In het vermijden van overbodige contacten zien we voor de ko-

mende jaren dus een belangrijke rol weggelegd voor procesanalyse, procesverbetering en procesbesturing. Het terugdringen van overbodige klantcontacten is niet alleen een aantrekkelijke investering in verband met de korte terugverdientijd, het rendement krijgt ook een boost door de bijdrage aan zowel de medewerkers- als klanttevredenheid.

3. FIRST TIME RIGHT

Kwaliteit, kwaliteit en nog eens kwaliteit. Iedereen heeft het er over. Wat moet ik daar nu nog aan toevoegen? Tijdens een van de ronde tafelsessies van CCM kwam een collega met de opmerking dat we aan kwaliteit moesten gaan werken, wat de gespreksleider (tevens hoofdredacteur van dit magazine) een opmerking ontlokte in de trant van: “Ja, dat weten we toch allemaal, wat is hier nieuw aan?” Helemaal juist, en toch blijft de FTR een belangrijk thema. We praten immers allemaal over kwaliteit, maar wat doen we er aan? In de praktijk blijkt er maar bitter weinig terecht te komen van kwaliteitsmanagement. Wel is het duidelijk geworden dat kwaliteit niets meer of minder is dan je werk in één keer goed doen. Daarom is het des te verrassender te zien dat quality monitoring (QM) vrijwel nergens op de juiste manier en met de juiste frequentie en intensiteit wordt uitgevoerd. Coaching van medewerkers is een standaard riedeltje afdraaien – als het al gebeurt – terwijl de resultaten van de inspanningen rondom QM te wensen over laten. Uit ervaring weet ik dat het een uiterst krachtig middel kan zijn voor het verbeteren van klanttevredenheid én het reduceren van verloop en verzuim. Daarnaast levert het een schat aan informatie op voor de verbetering van verschillende processen. Waarom komt het er dan toch niet van? Tja, als we dat eens wisten... Voorlopig houd ik het er op dat het gewoon veel werk is en (te) veel werk wordt gevonden. De rol van teamleider of supervisor wordt in dit kader stelselmatig onderschat, zo is mijn indruk.

Lastig te meten, lastig te verbeteren maar een uiterst rendabele business case voor iedereen die serieus werk gaat maken van het verbeteren van de FTR. Vergeet overigens niet dit over alle kanalen te doen, dus ook e-mail, chat enzovoort. Laat FTR de komende jaren één van uw belangrijkste metertjes op uw dashboard zijn!

4. OPTIMALISEREN INZET AGENTS

Hoewel er al heel veel gezegd en geschreven is over workforce management (WFM) wil ik er toch nog wat over kwijt. Tooling is de afgelopen tijd gaan overheersen: iedereen heeft een WFM-tool of overweegt er een aan te schaffen. Toch zijn er nog vrij grote contactcenters waar men met Excel blijft proberen de inzet van de beschikbare uren te optimaliseren. Natuurlijk ben ik het eens met de collega's die stellen dat je bij 70 à 80 medewerkers of meer een efficiencyvoordeel kunt behalen door de inzet van WFM-tooling. Maar de echte plus ontstaat pas als je die applicatie goed inricht én combineert met een adequaat traffic management. Laten we voor dat laatste nu weer afhankelijk zijn van... de mens. Een goed ontwikkeld traffic managementproces, ondersteund door goede tooling, zorgt er voor dat er zo slim moge-

lijk met de beschikbare uren wordt omgegaan. Te vaak verspillen we nog vele uren door onvoldoende sturing op zaken als *adherence* en de *attitude* van onze agents. Teamleiders worden doorgehaast geacht dit mee te pakken in het dagelijkse takenpakket, zonder dat ze daarin gefaciliteerd worden door hun werkgever. Van nabij heb ik waargenomen dat in de gemiddelde training die voor teamleiders wordt verzorgd niet of nauwelijks tijd besteed wordt aan dagsturing. Een goede en professionele dagsturing op de werkvloer draagt bij aan een sterk verbeterde inzet van de beschikbare uren, zonder dat dat hoeft te onttaarden in politie-agentje spelen. Actieve dagsturing door de teamleider kan prima gecombineerd worden met actieve coaching – alles op de werkvloer. De rol van de teamleider wordt van steeds groter belang in de komende jaren.

5. INZET VAN SELFERVICEKANALEN

Het wordt leuker op internet. Steeds vaker vinden we op de websites van organisaties een dame en af en toe een heer die ons virtueel willen assisteren in het beantwoorden van vragen. Uit een onderzoek van Genesyslabs, dat eind vorig jaar werd gepubliceerd, bleek overigens dat 94% van de respondenten de website van een organisatie vooral gebruikt om de contactgegevens van die organisatie te achterhalen.

De afgelopen tijd zijn een twintigtal websites (D-Reizen, Wehkamp, Gemeente Rotterdam, Rabo Bank, Ditzo, @Home etc.) verrijkt met virtuele assistenten die nu al elke maand iets van 2.000.000 klantvragen beantwoorden. Daarnaast helpt die assistent je met het navigeren van de site door een pagina te presenteren waar je eventueel de transactie kunt doen die je zou willen – denk aan het boeken van een reis. Dit is een heel interessante ontwikkeling in selfserviceland, die ongetwijfeld navolging zal krijgen.

Zeker de mogelijkheid om de klant tijdens het vraag/antwoordspel door te zetten naar een live agent maakt het mogelijk om ondanks geautomatiseerde klantcontactafhandeling de beweging van service naar sales (over toekomst van klantcontact gesproken!) te maken. Sleutel is de inzet van dergelijke functionaliteit naast de traditionele kanalen zoals telefoon en e-mail. Verwacht dan niet dat het telefoonverkeer ineens fors afneemt met de inzet van je webassistente, maar reken op een verbeterde klantinteractie doordat de klant meer mogelijkheden heeft dan voorheen. Daarnaast is het natuurlijk ook prettig dat je virtuele assistente nooit ziek is en 7 dagen per week 24 uur per dag voor je wil werken!

6. INTEGRAAL PERFORMANCE MANAGEMENT

Geruime tijd weggezet als het speeltje van ouderwetse managers, is integraal performance management weer helemaal terug. De workshops over dit onderwerp worden goed bezocht en de eerste artikelen over dit onderwerp zijn al weer gepubliceerd. Voor mij is integraal performance management een stijl van managen die rekening houdt met alle factoren die relevant zijn voor de prestaties van het klantcontactcenter. Dus juist ook met de mogelijkheden, beperkingen en prestaties van je mensen rekening

houden. Professionaliteit en respect voor je medewerker betekent voor mij dat je deze medewerker begeleidt op basis van objectieve informatie en ondersteunt met doelgerichte coaching. Het managen op basis van aannames en buikgevoel kan echt niet meer in de uitdagende werkomgeving die het contactcenter is geworden. De verwachtingen van opdrachtgevers zijn hoog, de eisen van klanten (ook de interne!) zijn hard en de druk van de publieke opinie is groot. Integraal performance management helpt om met deze factoren om te gaan, om overeind te blijven in dit spanningsveld en maakt het werk echt een stuk leuker!

TEN SLOTTE

Dit alles gaat er van uit dat er een toekomst is voor klantcontact! Eigenlijk had ik eerst die vraag voor u moeten beantwoorden: heeft klantcontact een toekomst? Mijn diepste overtuiging is dat

het antwoord volmondig *ja* is. Alle bedrijven en instellingen zijn in meer of mindere mate bezig met hun klanten. Ook in overheidsland is men actief met het managen van de klantcontacten en het optimaliseren ervan. Bij een zorgverzekeraar kun je overstappen als de service je niet zint, bij je gemeente is dat anders. Toch draagt ook bij die gemeente een goed verlopen klantcontact bij aan de beleving van consument en burger; de waardering voor de overheid wordt hier positief door beïnvloed. Uit onderzoek blijkt dat service inmiddels al voor bijna de helft bijdraagt aan de loyaliteit van de afnemer; voor klantcontact ligt dus een glorieuze toekomst in het verschiet!

Jan Rozendaal is algemeen directeur BRW Groep BV
– jan@brw.nl

