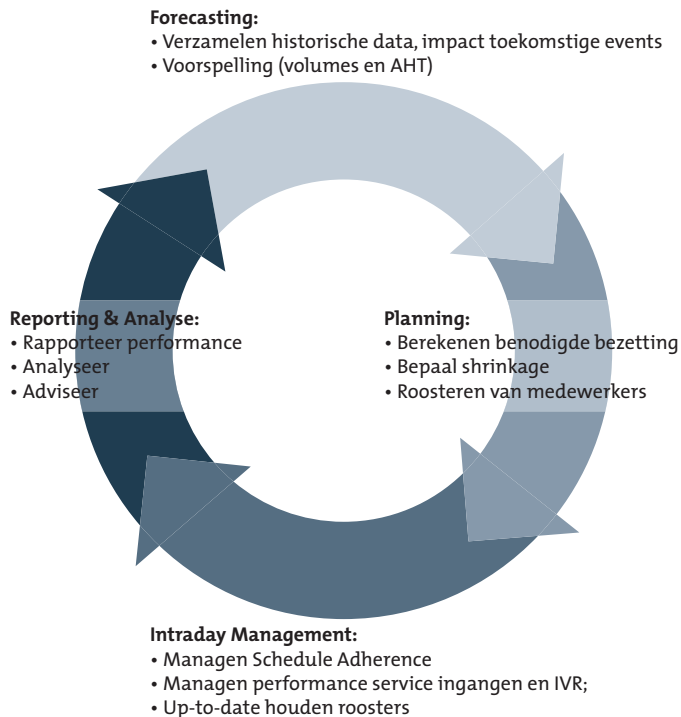


# OPERATIONELE STURING: BALANS TUSSEN KWALITEIT EN KWANTITEIT

Door Evert van der Zee en Ilze Masseling

DE BESTURING VAN DE DAGELIJKE OPERATIE BINNEN CONTACTCENTERS IS IN DE PRAKTIJK VAAK EEN WEDSTRIJD TUSSEN STUREN OP KWALITEIT OF STURING OP KWANTITEIT. VOOR HET OPERATIONELE MANAGEMENT, ZOWEL CONTACTCENTER MANAGER ALS SUPERVISORS, EEN LASTIGE UITDAGING. HOE ZORG IK ER ALS LEIDINGGEVENDE VOOR DAT MIJN TEAMLEDEN VOLDOENDE AANDACHT EN BEGELEIDING KRIJGEN? EN ANDERZIJDS, HOE BEREIK IK DAT ELKE DAG HET SERVICE LEVEL ZO EFFICIËNT MOGELIJK WORDT GEREALISEERD? IN DIT ARTIKEL DELEN DE AUTEURS HUN VISIE OP OPTIMALE OPERATIONELE BESTURING OFWEL *INTRADAY MANAGEMENT*.

Intraday management komt simpelweg neer op het minimaliseren van de afwijking tussen forecast, planning en de werkelijkheid door de inzet van medewerkers optimaal af te stemmen op het daadwerkelijke aanbod. Het doel is uiteraard het optimaliseren van de dagelijkse performance. Intraday management is hét proces uit de workforce managementcyclus met een focus op de korte termijn ofwel de lopende dag. Figuur 1 geeft een weergave van het volledige WFM proces:



© 2008 BRW Groep

Figuur 1

Om te kunnen sturen is het belangrijk om de variabelen te omschrijven die van invloed kunnen zijn op de dagelijkse performance. Het gaat hier om de volgende variabelen:

- Voorspelling van het aanbod aan klantcontacten op intervalniveau.
- Werkelijk aanbod aan klantcontacten op intervalniveau.
- Werkaanbod (en eventuele achterstand) voor non-telefonie.
- Inzetbaarheid van medewerkers per werkstroom/skill.
- Benodigde inzet op intervalniveau om het aanbod aan klantcontacten binnen afgesproken service targets [1] af te kunnen handelen.
- Geplande inzet van medewerkers op intervalniveau (rooster).
- Actuele inzet van medewerkers op intervalniveau (ACD status).
- Beschikbaarheid en bereikbaarheid van kernsystemen voor afhandeling klantcontacten.

#### BELANGRIJKE FACTOREN

Om de stap van theorie naar praktijk te kunnen maken is het belangrijk om rekening te houden met een aantal factoren die van invloed zijn op een succesvolle inrichting van intraday management.

Allereerst is het belangrijk om rekening te houden met de organisatievorm (centraal, decentraal). Vervolgens kan de cultuur (zakelijk of informeel) binnen de organisatie bepalend zijn voor de manier waarop op resultaten gestuurd wordt. De meest bepalende factor is echter de benodigde set aan competenties voor effectief intraday management.

#### Identificatie

Er zijn verschillende organisaties te definiëren binnen een klantcontactomgeving (frontoffice).

- **Inhouse:** Een inhouse contactcenter is een klantcontactomgeving van een organisatie die haar klantcontact (telefonie en/of non-telefonie) intern, volledig dan wel gedeeltelijk, heeft beled.
- **Facilitair:** Een facilitair contactcenter is een klantcontactomgeving van een organisatie wiens core business bestaat uit het verlenen van diensten aan derden (externe opdrachtgevers). Met name organisaties in branches die veel klantcontact hebben, zoals verzekeraars, nutsbedrijven en telecomoperators, besteden traditioneel (een deel van hun) klantcontact uit aan facilitaire contactcenters.

#### Organisatievorm

Een contactcenter kan op verschillende manieren georganiseerd worden, op een centrale en op een decentrale manier. Bij een centraal georganiseerde organisatie is er bijvoorbeeld één overkoepelende stafafdeling en zijn de afdelingen/secties alleen uitvoerend en niet zelf beslissend. Bij een decentraal georganiseerde organisatie heeft bijvoorbeeld elke locatie/afdeling/sectie zijn eigen stafmedewerkers en is zowel beslissend als uitvoerend, dus ook eindverantwoordelijk. Het onderscheid tussen centrale en decentrale besluitvorming is belangrijk bij de inrichting van intraday management omdat de organisatie een keuze moet maken wie uiteindelijk verantwoordelijk is om te beslissen om verlof op de dag af- of goed te keuren.

#### Cultuur

Ook de cultuur is bepalend voor de manier waarop intraday management wordt ingevoerd. Bij een organisatie met een cultuur met een informele omgangsvorm worden beslissingen vaak op een andere manier genomen dan bij een organisatie met een meer zakelijke cultuur. Bij een zakelijke cultuur worden besluiten veelal op basis van inhoudelijke argumenten en autoriteit genomen.

#### Competenties

Om succesvol de rol van intraday manager te kunnen vervullen zijn de volgende competenties onmisbaar:

- **Analytisch:** Cijfermatig inzicht en snel verbanden tussen cijfers te kunnen leggen is noodzakelijk aangezien er verschillende KPI's zijn die continu gemonitord moeten worden.
- **Multi-tasking:** Naast op interval de performance monitoren, is het natuurlijk ook noodzakelijk om direct de juiste actie te ondernemen bij afwijkingen. Daarnaast is de intraday manager aanspreekpunt voor alle zaken die invloed hebben op de dagelijkse bezetting ofwel je bent continu met verschillende zaken intensief bezig
- **Strateeg:** Bij afwijkingen is het belangrijk dat de juiste set aan

acties (scenario) gevolgd wordt. Een intraday manager zal dus altijd een aantal stappen vooruit moeten denken om tijdig in te kunnen spelen op afwijkingen.

- Communicator: Wellicht de meest onderbelichte competentie in de praktijk. De mensen in het contactcenter maken het verschil, het meekrijgen, motiveren, aansturen en corrigeren van mensen bereiken door als een echte communicator te werk te gaan. Zakelijk aansturen waar nodig om snel te schakelen en onnodige vertraging te voorkomen, maar anderzijds ook de mensgerichte aanpak te hanteren om mensen in beweging te krijgen op het juiste moment.

#### BEWUSTE KEUZE

Op basis van de hiervoor beschreven factoren dient de organisatie een bewuste keuze te maken hoe intraday management ingericht moet worden. Hierbij dient ook rekening gehouden te worden met het feit dat er een duidelijk verschil is in het sturen op kwantiteit en het sturen op kwaliteit. Met kwantiteit wordt bedoeld het sturen op aanbod, afgehandeld, bezetting, service level, etc. Bij kwaliteit gaat het om het sturen op klantvriendelijkheid, inhoud van de gesprekken (is de vraag juist beantwoord) en het correct verwerken van de gegevens in de klantadministratiesystemen.

Een supervisor heeft gemiddeld een team van zo'n veertien tot vijftien medewerkers in een inhouse of facilitaire omgeving [2]. Een gouden regel voor een supervisor is nog steeds dat 80% van de tijd besteed wordt aan de aansturing, coaching, begeleiding en het motiveren van zijn teamleden. Dit betekent dat het dan wel erg lastig wordt om in de overige 20% de kwantitatieve sturing te doen. Bijvoorbeeld tijdens het meeluisteren met de medewerkers op de vloer (quality monitoring) is het onmogelijk om tussendoor te kijken hoeveel wachtenden er zijn en de benodigde acties daarop te ondernemen, zonder dat dit ten koste gaat van de noodzakelijke aandacht en begeleiding van de teamleden.

In de praktijk zien we echter een aantal klassieke valkuilen:

1. Onderschatten span-of-control van teamleiders: Wanneer de rol van intraday manager belegd wordt binnen het operationele team, dient vooraf al rekening gehouden te worden met de tijdsinvulling van de teamleiders. In theorie dient de teamleider zo'n 70 a 80% van de tijd bezig te zijn met het coachen en motiveren van het team. Wanneer er, buiten de projecten waarmee een teamleider zich in de praktijk ook nog moet bezighouden, onvoldoende tijd overblijft om de juiste aandacht aan het team te geven, zal de organisatie een bewuste keuze moeten maken.
2. Focus op kwantiteit, niet op kwaliteit: Een intraday manager stuurt (voornamelijk) op de kwantitatieve resultaten (service level, abandonment level, ASA e.d.). Een teamleider moet (vooral) coachen op de kwalitatieve onderdelen (first time right, fatal- en non-fatal errors e.d.) Het vinden van een persoon die alle competenties bezit om vanuit kwalitatieve en kwantitatieve visie te sturen is niet makkelijk. Daarnaast dient deze persoon ook nog eens in staat te zijn balans te vinden tussen deze beide rollen én de ene rol uit te schakelen wanneer de andere prioriteit heeft.

3. Afdelingsbreed focus op kwantiteit: Door de rol van intraday manager bij de supervisors te beleggen bestaat het gevaar dat de gehele afdeling zich gaat focussen op de kwantitatieve KPI's. Deze zijn tenslotte het meest zichtbaar. Ervaring leert dat het management deze kwantitatieve KPI's gebruikt om de totale performance van het contactcenter op af te meten, waarbij kwaliteit onderschikt blijft. Cohesie is juist aanwezig, maar wordt te weinig belicht.

De conclusie zou moeten zijn dat als een supervisor 80% van de tijd aan het team moet besteden, het niet wenselijk is om de taak intraday management ook aan de supervisors te geven.

#### UITGANGSPUNTEN

Onderstaand de uitgangspunten die procesmatig ingericht moeten worden voor optimaal intraday management volgens het COPC-besturingsmodel, de standaard als het gaat om het besturen van een contactcenteromgeving:

- Sturen op performance per queue tot op intervalniveau.
- Actie ondernemen bij significante afwijking tussen aanbodvolumes en inzet van medewerkers.
- Managen van routeringen (ACD, workflow).
- Noodplan in geval van calamiteiten die een hoge impact hebben op de performance (bijvoorbeeld uitval van kernsystemen).
- Managen van de IVR, inclusief periodieke effectiviteit-audits.

Bovenstaande uitgangspunten zijn altijd van toepassing ongeacht of intraday management als aparte functie of als taak van de supervisors ingericht wordt.

#### AFWIJKINGEN

Wellicht de meest intensieve taak van intraday management is het (bij)sturen op dagniveau per interval. Enerzijds wordt het aanbod aan klantcontacten gemonitord en anderzijds de inzet en roosterdiscipline van de medewerkers (schedule adherence).

Het gaat hier om de volgende afwijkingen:

- Incidentele stijging of daling aanbod klantcontacten.
- Incidentele stijging of daling AHT.
- Agents zijn niet aanwezig.
- Agents volgen de roosters niet.
- Storing in kernsystemen.

De volgende acties kunnen ondernomen worden als er meer capaciteit benodigd is om de service targets te realiseren:

- Inzet van extra capaciteit (non-telefonie, supervisors, andere afdeling/locatie, etc.).
- Annuleren van trainingen, werkoverleggen etc.
- Nawerkactiviteiten uitstellen.
- Terugbelafspraken maken i.p.v. reguliere afhandeling inbound calls.
- Melding op de IVR.

Als het aanbod aan klantcontacten lager is dan verwacht en/of de AHT is significant lager, dan kunnen de volgende acties uitgezet worden:

- Extra verlof uitgeven.
- Extra coachingsactiviteiten, training etc.

- Inzet van agents op andere activiteiten (non-telefonie, ondersteunen andere afdeling).
- Diensten annuleren, verschuiven naar een andere dag in de week.

#### MANAGEN ROUTERINGEN

Het betreft hier het managen van routingen tussen skills en locaties voor zowel telefonie en non-telefonie. Hierbij dient rekening gehouden te worden met verschillende scenario's:

- Reguliere situatie (aanbod binnen toleranties forecast).
- Incidentele situatie (aanbod significant boven/ onder forecast, kernsystemen beperkt beschikbaar, beperkte bezetting aanwezig; inzet calamiteitenplan).

Doel is om optimaal gebruik te maken van de beschikbare medewerkers over verschillende locaties heen. Dit betekent dat er goed gekeken moet worden naar een optimale indeling én verdeling van skills over locaties en medewerkers.

Het calamiteitenplan moet voorzien in een beschrijving van een concreet stappenplan indien de overall performance ernstig verstoord wordt, bijvoorbeeld bij uitval kernsystemen.

Dit stappenplan heeft betrekking op:

- Opschakelen van andere afdelingen/locaties.
- Inzet 'receptiefunctie'; maken van terugbelafspraken.
- Aanpassen routingen.
- Communicatiestructuur (wie is voor welke stap verantwoordelijk).
- Managen ontstane werkvoorraad tijdens calamiteit (verwerken terugbelafspraken).

#### MANAGEN IVR

De IVR kan een belangrijk instrument zijn om de bereikbaarheid en de prioritering van klantvragen te optimaliseren. Het is dus belangrijk dat een intraday manager invloed kan uitoefenen op de inzet van de mogelijkheden van een IVR. Het gaat hier bijvoorbeeld om het plaatsen, aanpassen en activeren van announcements bij events (marketingactie) of incidenten (fout in de factuur). Belangrijk is hierbij dat het beheersproces goed wordt afgestemd zodat de intraday manager bijvoorbeeld zelf announcements kan activeren zodat er zo snel mogelijk ingespeeld kan worden op afwijkingen in het aanbod of een hoger aanbod met betrekking tot een specifiek onderwerp. Ten slotte is het belangrijk om periodiek de effectiviteit van de IVR te meten (onderdeel van KTO), om zo input te verkrijgen ter optimalisatie van de inrichting en werking van de IVR.

Ook al zijn de uitgangspunten voor succesvolle operationele besturing duidelijk, dan blijkt uit de praktijk dat het vaak lastig is om de intraday manager als aparte functie in te richten. Vaak wordt vanwege budgettaire redenen besloten om de operationele aansturing als taak bij de supervisors neer te leggen.

#### HANDVATTEN

Onderstaand een aantal praktische handvatten om intraday management in deze situatie zo optimaal mogelijk in te richten:

- Investeer in de opleiding en coaching voor supervisors zodat zij de WFM-cyclus begrijpen en ook toe kunnen passen. Wat is forecasting, welke factoren worden meegenomen in een forecast (aanbod, aht, historische patronen, ..).
- Uitgelegd dient te worden waarom er geroosterd wordt, wat er geroosterd wordt en hoe essentieel een kloppend rooster is.



- Verschaf de supervisors inzicht in het aanbod van patronen op intervalniveau (bij voorkeur vijftien minuten) voor inbound klantcontacten. Hierdoor kan de supervisor medewerkers op- of afschakelen naar een andere werkstroom.
- Leer de supervisor dat sturing op verschillende niveaus mogelijk is:
  - Ad hoc (denk aan laatkomers, ziekmeldingen, storing in tooling e.d.).
  - Dagbasis (verschuiving van pauzes over de dag doordat er 'gaten' vallen in het rooster).
  - Weekbasis (er is bijvoorbeeld een foutieve mailing uitgegaan, waardoor het responsepercentage enorm toeneemt... dit heeft niet z'n effect alleen op de dag zelf, maar ook op de volgende dagen).

- Wie is verantwoordelijk voor het aanspreken van medewerkers bij roosterafwijking? Voorkeur geniet om dit de intraday manager te laten doen. Directe constatering vraagt om directe actie. De intraday manager zorgt voor verslaglegging zodat de verantwoordelijke supervisor uiteindelijk de verantwoordelijkheid heeft om daadwerkelijke actie te koppelen (correctiegesprek e.d.). Het is belangrijk om deze afspraken vooraf te maken en te communiceren naar management, staf, supervisors en agents.
- Werkafspraken maken met de Operatie. Waar gaat een medewerker naartoe als hij in de lopende week een roosteraanpassing heeft? En hoe vraagt de medewerker een roosteraanpassing aan op een nog niet gepubliceerd rooster? Om hier misverstanden te voorkomen en de juiste verwachting te schetsen is het beschrijven van deze werkafspraken nodig. Vergeet daarbij niet dat de WFM-cyclus voor de meeste contactcentermedewerkers een abstract begrip is. Uitleg is dus nodig.
- Rooster de taak intraday management (bijvoorbeeld supervisor van de dag) apart in voor de supervisors, zodat zij zich in die tijd maximaal kunnen focussen op de operationele sturing.
- Analyse van de behaalde resultaten. Laat de supervisor motiveren waarom beslissingen zijn genomen (zowel de juiste beslissingen als de beslissingen die tot het ongewenste resultaat hebben geleid). Deze analyse dient uitgevoerd te worden met degenen die verantwoordelijk zijn voor de forecasting en de planning. Op deze manier wordt een continue verbeterloop gerealiseerd.
- Gebruik een elektronisch logboek, waarbij de dagelijkse gebeur-

tenissen gelogd kunnen worden. De supervisor die bijvoorbeeld die dag de intraday managementdienst heeft houdt dit logboek bij, zodat collegasupervisors een naslagwerk hebben met betrekking tot dagelijkse gebeurtenissen (bijvoorbeeld aanspreken agent op roosterafwijking). Als supervisors zelf geen mutaties kunnen doorvoeren in het rooster, kunnen deze mutaties in het logboek genoteerd worden, zodat de planner op de dag zelf kan verwerken.

#### CONCLUSIE

Zoals al in de inleiding genoemd, is het bereiken van optimale operationele besturing een continu proces dat ingewikkelder is dan menig een beseft. Het is niettemin van cruciaal belang dat dit zorgvuldig gebeurt, aangezien een gebrek aan besturing rampzalige gevolgen kan hebben voor de bereikbaarheid van uw organisatie en de tevredenheid van uw klanten. Het succes van optimale besturing vertaalt zich in een hogere klanttevredenheid, minder kosten, meer rendement en – ook niet onbelangrijk – meer werkplezier van zowel management als medewerkers. **CCM**

- 1 SLA, Bereikbaarheid, AHT voor telefonie en SLA, Bereikbaarheid en doorlooptijd voor non-telefonie
- 2 Bron: NCCBP 2008

Evert van de Zee en Ilze Massing zijn consultants en WFM-experts bij BRW Groep - Evert@brw.nl en Ilze@brw.nl



# HTSE

Contact Center Software als Internet-dienst:  
De i-Communicator™

**You can't win today's lead generation battle with yesterday's technology!**

- ✓ dialer, scripting, agenda, IVR/ACD, rapportage, voice recording
- ✓ geen investeringen voor u: snel starten
- ✓ Pay4Use™: slechts één eurocent per transactie
- ✓ 3 maanden opzegtermijn
- ✓ real-time InfoFilter/Bel-me-niet-Register; ook afmelden
- ✓ scherpe telecom-tarieven voor vast en mobiel
- ✓ zelf al software? Telecom met Infofilter ook apart mogelijk!
- ✓ héél speciaal: bij ons bepaalt u zélf uw korting!

