



Een analyse van contactcenter-elementen

Deel-1: contactredenen en forecasten

fotografie: Eric Ras

In een modern customer-contactcenter kun je verschillende elementen ontwaren. Elementen die een bestaan op zich hebben, maar tegelijkertijd ook met elkaar interacteren. In een basis-vierdeling worden klanten, mensen, processen en systemen onderscheiden. Toegespitst op de onderlinge informatieafhankelijkheden wordt dit het vijftal: contactredenen, forecasten, opsplitsen volume, opleidingen en script. Maar wat is nu het nut van deze elementenonderverdeling en waar bevinden zich de valkuilen?

Door Peter Alderliesten

Een raceauto functioneert pas goed als alle onderdelen optimaal op elkaar staan afgesteld. Het moderne contactcenter lijkt hier wel op: er zijn vijf zaken die op elkaar dienen te worden afgesteld: de contactredenen (wat wil de klant?), de forecast (hoe vaak?), opsplitsen van belvolume (welke vragen worden speciaal afgehandeld?), opleidingen (wie helpt de klant) en script (hoe helpen we de klant?). Het nut en de valkuilen van deze vijf informatie-elementen worden hieronder in hun samenhang besproken. In dit artikel gelden de voorbeelden van de telefoon in veel gevallen ook voor e-mail, fax en postverkeer.

Contactredenen - nut

De meeste contactcenters werken al met het in kaart brengen van de reden van een gesprek met een klant. Werd er vroeger nog op de ACD (automatic call distributor) een nummertje ingetoetst, nu zit in het CRM-pakket meestal een lijst met indicaties. De term die hiervoor gebruikt wordt verschilt van bedrijf tot bedrijf: 'query codes', 'reason codes', 'turf codes', 'broncodes', 'source codes'. De laatste twee termen verwijzen voornamelijk naar codes voor advertenties of mailings die deze response genereerden bij inbound of de (aangekochte?) bestanden/selecties waaruit gebeld werd bij outbound.

Het nut van contactredenenregistratie gaat verder dan alleen 'weten waarom de klant belt' of 'contact hebben met de markt'. Dat staat erg leuk in een presentatie, maar hoed je voor de vraag 'en wat kunnen we nu hiermee?' Deze informatie kan voor verschillende doeleinden tegelijkertijd worden gebruikt.

De eerste, die het vaak goed doet aan de directietafel, is de response beïnvloeden. Bij een outbound-afdeling telesales kan de verkoop worden verhoogd door de effectiviteit van bestanden of advertenties met elkaar te vergelijken en het aankoopbeleid van die bestanden of advertenties te sturen. En dan hebben we het nog niet over de financiële evaluatie van de verkoopactie: leverde het geld op? Bij een inbound-klantenservice kan het (kostenpost)volumedruk worden

den door bijvoorbeeld onduidelijkheden in uitingen te signaleren - dit komt terug bij de valkuilen.

Het contactcenter is een van de meest inzichtelijke activiteiten van bedrijven

Daarnaast is niet alleen het absolute aantal vragen over x van belang, maar ook de ontwikkeling van dat aantal in de loop der tijd. Hieruit kan bijvoorbeeld blijken dat de snelheid van een netwerk in het verleden geen problemen gaf, maar dat de klachten hierover in de afgelopen maand verdriedubbeld zijn. Hiermee wordt de signaalfunctie uit de markt richting de rest van de organisatie ingevuld. Als een IT-helpdesk opeens meer vragen over een nieuw besturingssysteem gaat krijgen, kan dit ook een signaal zijn om trainingen van medewerkers en het script aan te gaan passen.

Verder kan zo ook inzicht worden gekregen in seizoenspatronen: de meeste verkopen van huizen vinden plaats in de lente, maar wanneer wordt er verhuisd? Dit betekent een duidelijke piek voor het klantcontact-volume op een contactcenter van een nutsbedrijf, en voor de monteurs die aan- en afsluiten van een kabelbedrijf. Met deze seizoenspatronen kan de forecast verbeterd worden.

Kortom, query codes zijn nuttig om het volume van de response te kunnen beïnvloeden, de performance van het product te monitoren, de training en het script up-to-date te houden en een betere forecast te kunnen maken.

Contactredenen - valkuilen

Bij klantcontact wordt in het overgrote deel van de gevallen geregistreerd wat de reden van het contact is. Echter, deze koppeling is - bijvoorbeeld die tussen de CTI-applicatie, de telefoon en het CRM-pakket (zodat er bij elk telefoontje dus gelogd wordt wie belt) - zeker nog niet overal gerealiseerd. In een strak geleide situatie heb ik gezien dat structureel circa 80 procent van de query codes werd geregistreerd, maar als er vanaf het management geen aandacht is voor deze materie zakt dit dramatisch.

Daaraan gerelateerd is een hoog percentage op de query code 'anders' doordat er een nieuwe agentgroep is binnengebracht, of omdat de zittende medewerkers nooit op de hoogte zijn gebracht van het belang van deze classificatie en het wel zo makkelijk is om altijd 'anders' in te vullen, of zelfs omdat er geen andere codes gedefinieerd zijn. Zo ben ik recent nog een situatie tegengekomen waarbij 90 procent van de particuliere inbellers werd geclassificeerd in deze restcategorie. Dit mag hoogstens 10 procent zijn. Een andere valkuil is de roep van. 'Dan turf je toch handmatig?' aan de bestuurstaafel. Hierbij ligt de registratiegraad beduidend lager, waardoor er geen enkele vergelijking met andere cijfers te maken valt. In de praktijk creëert dit alleen maar veel onrust en onnodige overhead (overleg, nawerktijd etc.). Wel kan het soms een functie

Samenspel van elementen

In de Griekse oudheid waren er vier elementen (lucht, water, aarde en vuur) en in de Chinese Feng Shui vijf (lucht, water, aarde, hout en vuur). In een hedendaags contactcenter kan er ook een elementenindeling worden gemaakt. In dit artikel (deel-1 van een tweeluik, in het volgende nummer van Telecommerce Magazine volgt deel-2) wordt van elk van de contactcenter-elementen een overzicht gegeven van het nut en de valkuilen, waarna wordt afgerond met een analyse hoe deze vijf elementen optimaal op elkaar af te stemmen. De kunst van het leiden van een (customer-) contactcenter - ook wel CCC - is niet alleen de elementen zelf te optimaliseren, maar nog meer het hele samenspel hiervan.

hebben om wat lucht te krijgen en 'ze even tevreden te stellen dat ik wat doe'. Of dit wenselijk is voor uw situatie kunt u alleen zelf beoordelen.

Nog zo'n 'booby trap quick win' is stellen dat door het in kaart brengen van de contactredenen het contactvolume 'wel even' omlaag gebracht kan worden, je zet gewoon de FAQ op de website! Dat valt nog flink tegen, want de klant kiest het kanaal, en voor veel zaken is dit de telefoon of de e-mail. Het verplaatsen van verkeer naar andere kanalen is mogelijk, maar alleen als het past binnen een weloordachte strategie. Illustratief is dat het Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek (NCCBP) 2001 aangaf dat slechts 43 procent van de bedrijven met FAQ op de website ook werkelijk een reductie in belvolume over die vraag waarnam (de cijfers van 2002 worden eind oktober gepresenteerd - red.).

Een keer ben ik tegengekomen dat een manager meerdere contactredenen per gesprek wilde laten registreren onder het motto dat klanten voor meerdere redenen konden bellen. Even afgezien van de mogelijkheid om met primaire en secundaire contactredenen te werken kleeft hieraan een klein bezwaar: op dat moment wordt het veel moeilijker (alhoewel niet onmogelijk) om te controleren wat het registratiepercentage is, voor medewerkers wordt het vaak onoverzichtelijk, er bestaat een zekere drang om veel contactredenen te 'scoren', en uit analyse blijkt vrijwel niet meer hoeveel klanten belden voor reden x.

Als laatste valkuil valt de frequente wijziging op. Het nut van query codes zit onder meer in het monitoren van de performance van de dienst of het product dat de onderneming levert en de seizoenspatronen. Om dit werkelijk te kunnen benutten is er vergelijkingsmateriaal nodig in de loop der tijd. Elke nieuwe manager, elke nieuwe consultant moet weer zijn eigen 'plasje' doen over query codes, waardoor vergelijkingsmateriaal wordt weggegooid. Zoals geldt bij wel meer zaken: overweeg eens om een tijdje een aspect stabiel te houden.

Forecasten - nut

De letterlijke vertaling van forecasten is 'voorspellen', maar in deze context zie ik het als 'het geheel van overleg met toeleverende partijen (opdrachtgevers/marketing et cetera) over de hoeveelheden, het karakter en het tijdstip van de te verwachte werkdruk'. Hierin zit regulier overleg met een marketingafdeling et cetera, maar ook met de financiële administratie over de timing van de nota.

De meeste planningssystemen hebben een forecastmodule en met de druk van een paar knoppen komt er een forecast uit voor de komende roosterperiode. Dat zou voldoende zijn als we de toekomst als een 'black box' accepteren. Echter, de vertraagde introductie van het nieuwe product, de grote gasstoring van vorig jaar, de aflopende jaarcontracten van de actie vorig jaar hebben allemaal hun invloed op de te verwachten werkdruk in de komende periode. De planning hiervan dient eigenlijk voor elke afdeling te worden gemaakt, of het nu een front-office, back-office of anders is. Echter, het contactcenter is een van de meest inzichtelijke activiteiten van bedrijven: telefooncentrales, ACD's, telefooncentrales voor inkomend verkeer, e-mailafhandelingsystemen et cetera maken de hoeveelheid en de timing van werkdruk achteraf meetbaar. Hiermee wordt ook de basis gelegd voor een mogelijk zeer gedetailleerde forecast.

Alhoewel ik wel eens een afdeling ben tegengekomen die zonder forecast werkte, geneer ik me een beetje om hiervan de voordelen, eigenlijk de noodzakelijkheid, uiteen te zetten. Voor de volledigheid doe ik het toch.

Op de korte termijn springt de behoefte aan roosters eruit: standaard zijn er de ochtend- en de middagpiek, net zo standaard is de piek tegen sluitingstijd bij de internetprovider wiens helpdesk om 6 uur 's avonds dicht gaat. Hoeveel mensen draaien een ochtenddienst, hoeveel verlof mag ik geven? Op de lange termijn zorgt een forecast voor overzicht, een helikopterview.

De planning van de te verwachten werkdruk dient voor elke afdeling te worden gemaakt

Een zeer succesvolle marketingcampagne zorgde er eens voor dat een klantenservice werd overspoeld met reacties. Roosteren werd opgegeven 'want dat heeft toch geen zin' en bij de directie werd aangeklopt voor meer budget. Na enige bezinning - en het maken van een forecast - bleek het extra aantrekken van menskracht weinig zin te hebben omdat volumes weer zouden terugvallen op het oude niveau tegen de tijd dat nieuwe instroom was geworven, opgeleid en ingewerkt. Naast het belang voor het onderbouwen van een budget dient de forecast ook als input voor het opleidingsplan. In samenhang met de contactredenen kunnen analyses worden gedaan van subvolumes, waardoor de forecast nauwkeuriger kan worden.

Forecasten - valkuilen

Bij een typisch overleg met marketing/de opdrachtgever gooit deze zijn armen omhoog en roept 'dat hij het ook niet weet'. Daarmee ligt de hele forecast plat. Hier ligt een schone taak voor de contactcenter-manager om deze partij op te voeden. Tip: laat in ieder geval eerst je eigen voorspelling voor de genoemde periode horen, dat geeft wat zelfvertrouwen aan de opdrachtgever om ook iets te roepen. Daarna kun je ze makkelijker in een vast stramien met forecasten betrekken - een fles wijn voor degene die het dichtste bij de werkelijkheid zit doet soms ook wonderen.

Sommige contactcenter-managers vinden het heerlijk om diep in de analyse te kunnen graven en spenderen een groot deel van hun tijd aan haarkloverij met betrekking tot volumes. Als stelregel hanteer ik altijd dat een forecast 10 procent mag afwijken, dan is het voldoende. Als er een goede overlegstructuur is opgezet, zal er nog steeds af en toe een verrassing doorkomen. •

Tot zover deel-1: contactredenen en forecasten, volgende maand volgt deel-2: opsplitsen van belvolume, opleidingen en script.

Peter Alderliesten is consultant en heeft bij diverse contactcenters als interim-manager gewerkt.