



Een analyse van contactcenter-elementen

Deel-2: script, opleidingen en belvolume-opplitsing

fotografie: Eric Ras

Vorige maand werden twee van de vijf informatie-elementen van het moderne customer-contactcenter besproken; we gingen in op de contactredenen en de forecast. In dit tweede deel gaan we het hebben over het nut en de valkuilen van het script, de opleidingen en het opsplitsen van belvolume. Ook wordt ingegaan op de samenhang van al deze elementen.

Door Peter Alderliesten

In een hedendaags contactcenter kan een elementenindeling er als volgt uit zien: de contactredenen (wat wil de klant?), de forecast (hoe vaak?), het script (hoe helpen we de klant?), de opleidingen (wie helpt de klant?), en het opsplitsen van belvolume (welke vragen worden speciaal afgehandeld?). In dit artikel - lees deel-1 in 'Telecommerce Magazine' nr. 10/02, oktober - wordt een overzicht gegeven van het nut en de valkuilen van deze elementen. De kunst van het leiden van een customer-contactcenter is echter niet alleen de elementen zelf te optimaliseren, maar het hele samenspel hiervan.

Net als in het vorige deel gelden in dit artikel de voorbeelden van de telefoon in veel gevallen ook voor e-mail, fax en postverkeer.

Script - nut

Vroeger werd gewerkt met soms zeer strakke beslisbomen, eerst op papier en vervolgens in CRM-pakketten, die de nauwelijks opgeleide agent brachten tot een juiste analyse en antwoord. Ervarener medewerkers begonnen al gauw om snellere manieren om tot diagnoses te komen te vragen, en nu zie je dat scripts worden gebouwd waarin uit hele lijsten steekwoorden kunnen worden gekozen om de klant zo snel mogelijk van dienst te kunnen zijn. Een dergelijke overvloed aan keuzes vooronderstelt wel een betere opleiding van agents, die dan een groot stuk van de analyse in hun hoofd kunnen afwerken. Desalniettemin blijft er behoefte aan het clusteren van contactredenen, ofwel om alsnog te kunnen terugvallen op uitgebreidere beslisbomen, ofwel om restcategorieën te kunnen classificeren.

Wat betreft het nut van scripts lijkt een uitgebreide uiteenzetting over de voordelen overbodig. Structureren, standaardiseren, oprispen geheugen bij weinig voorkomende vragen, registreren contactredenen en snelle updates, ze spreken allemaal voor zich. Daarnaast kan een (eventueel beperkt) script natuurlijk ook op de website worden geplaatst zodat de klanten via selfservice hun eigen antwoorden kunnen opzoeken en transacties doen.

Script - valkuilen

In de specificaties van een CRM-/scripting-systeem (die gebruik ik hier voor het gemak even door elkaar heen) heb ik heel veel referenties gezien naar knopjes die erin moeten zitten - meestal zijn dat er teveel. Maar in vrijwel geen enkele specificatie vond ik iets terug over de processnelheid. Met dat laatste bedoel ik niet de systeemprocessor, en ook niet de responsesnelheid van een scherm, maar antwoord op een vraag als: 'Hoe snel kan een gemiddelde operator een nieuwe klant aansluiten?'

Een valkuil verderop wacht de inflexibiliteit van scripts en het niet afstemmen van de dwingendheid van scripts op de individuele medewerker. Indien een script binnenshuis voor ervaren medewerkers wordt gebruikt kan er veel meer zelfwerkzaamheid worden gebruikt dan in de situatie dat een facilitair contactcenter wordt ingericht voor piekopvang.

Opleidingen - nut

In het Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek worden jaarlijks de hoge verloopcijfers van zowel inhouse- als facilitaire contactcenters weergegeven. Dat betekent dat er nogal wat instroom moet worden opgeleid voor het echte werk. In veel situaties krijgen deze nieuwe medewerkers een basisopleiding, waarna ze door ervarener collega's worden ingewerkt. Hierbij is een enorme druk door vaak continue onderbezetting om de nieuwe medewerkers maar direct productief te laten zijn. De verborgen kosten in de verminderde productiviteit van die ervaren medewerkers is enorm en wordt door menig-een onderschat...

Een alternatief is om de instromende medewerker een compacte basisopleiding te geven, waarna een beperkte module volgt over een bepaald onderwerp. De eerste periode - afhankelijk van de situatie - wordt aan deze nieuwe medewerkers alleen gesprekken over dat onderwerp aangeboden, en na voldoende ervaring hiermee te hebben opgedaan volgt een andere module samen met gesprekken over dat onderwerp. Zo wordt modulair het volledige programma doorgewerkt en krijgen nieuwe medewerkers een (financieel) groeipad naar all-round-medewerker.

Een dergelijke aanpak heeft verschillende voordelen, waarbij de gestructureerdheid ten opzichte van sommige bestaande situaties als eerste opvalt. Tijdens het rondlopen op belvloeren krijg ik veel terugkoppelingen dat een weloverwogen aanpak - even ongeacht de uiteindelijke keuze - erg belangrijk is; medewerkers hebben dan het idee dat ze blijkbaar belangrijk zijn gezien de aandacht die er aan gegeven is. Er worden geen verborgen kosten gemaakt, de ACD-rapportage wordt niet vervuild en er is minder disruptie op de werkvloer.

De modulariteit of het in stukjes opdelen van de opleiding lijkt misschien in eerste instantie onproductief: 'Je hebt ze toch in een klasje zitten, werk dan maar gelijk het hele programma af!' Veelvoorkomende zaken hebben ze dan inderdaad wel snel onder de knie, maar hoe staat het met die uitzonderingen waarin van alles al fout is gegaan, de klant al boos is en zij onder druk iets moeten uitvoeren? Hier wordt vaak de ellende alleen maar vergroot en moet er achteraf een bezemactie komen om de kwaliteit weer op het gewenste peil te krijgen.

Opleidingen - valkuilen

Er zijn hier veel valkuilen op te noemen, waarvan de belangrijkste is het gebrek aan mensen die tegelijkertijd in de opleiding zitten om 'het klasje vol' te krijgen. Daarnaast is sluipverkeer van klanten met moeilijke vragen die bij opleidingsgroepen terechtkomen een bron van veel loopverkeer, zoekwerk, nawerkijd en fouten. De meest curieuze situatie op dit vlak die ik ooit ben tegengekomen is een operatie waarbij er een te grote opleidingsstaf aanwezig was, die zich uiteindelijk was gaan bemoeien met het runnen van de operatie onder het mom van kwaliteitsbeheersing. Toen vervolgens bleek dat de meest urgente kwaliteitsbeheersing bij de afdeling training lag kregen deze mensen een flinke schok...

Belvolume-opplitsing - nut

Het inkomend belvolume kan op verschillende manieren worden opgesplitst. Zo kan er naast een algemeen informatienummer een apart telefoonnummer zijn voor storingen. Achter een algemene ingang kan men wel een IVR ('Toets 1 voor...') hangen, al dan niet met 'voice recognition' ('Spreek nu de woonplaats in'). Ook CLI (herkenning van het telefoonnummer van de beller) kan het verkeer opsplitsen. De afweging hoe deze opsplitsing het beste te realiseren, is een verhaal apart.

Gesprekkenopsplitsing kan verschillende voordelen hebben, waarbij de prioritering als belangrijkste geldt: urgente storingen hebben prioriteit boven informatievragen. Vaak loopt dit min of meer parallel met de routing naar aparte groepen medewerkers: verkopen versus klantenservice, zakelijke klanten versus consumenten, of medewerkers die alleen zijn opgeleid voor een bepaalde actie (een facilitair contactcenter?) versus allround-medewerkers.

Het kan erg zinvol zijn om overmatige drukte te lokaliseren, bijvoorbeeld in een technische omgeving met een helpdesk en verkopen. Als er een grote storing optreedt zouden alle verontruste bellers gemakkelijk de verkopen kunnen blokkeren. Daarnaast biedt dit ook de mogelijkheid om bepaalde vragen automatisch te laten afhandelen: een folderaanvraag kan worden ingesproken in een IVR-systeem waardoor de effectieve openingstijden worden verruimd en de afhandeling wordt versneld.

Uit de ACD- of CRM-rapportage kan, met wat geluk, de gesprekslengte per onderwerp worden gemeten, waardoor ook een belangrijk terugkoppelingsmechanisme richting de medewerker beschikbaar komt naast de eventuele kostprijsinformatie die daaruit te halen valt.

Als laatste kan opsplitsing nut bewijzen in het opleidingsplan van het contactcenter, waardoor nieuwe instroom stap voor stap wordt gebracht tot het niveau van allround-medewerker.

Belvolume-opplitsing - valkuilen

Naast de voor de hand liggende en welbekende fouten van te veel keuzes en te diepe structuren, zijn er nog enkele andere valkuilen om rekening mee te houden. Zo wordt nogal eens gewerkt met onduidelijke termen: wat verstaat u bijvoorbeeld onder een 'melding'? Maak een belende klant maar eens duidelijk dat dit een vakterm is van een nutsbedrijf voor 'een algemene storing bij meer dan een klanten'. Als regel hanteer ik altijd: 'De klant bepaalt de betekenis van een woord'.

Daarmee samenhangend is er het gevaar van sluipverkeer: klanten die 'verkeerde' keuzes maken, klanten die drukte op andere afdelingen willen omzeilen, vooral bij die lange wachtrijen voor de standaardhelpdesk, klanten met een draaischijf (een uitstervend ras, maar ze bestaan

Praktijkgevaar

Gevaren van de opsplitsing van belvolumes, een aantal voorbeelden uit de praktijk: verkeerde prioriteitsstelling kan resulteren in het oneindig in de wacht hangen van bellers omdat hun kleine wachtrijen worden weggedrukt door grote; gesprekken die 'wachten op een verbinding met Venus'; bellers die meerdere keren bellen en daarbij verschillende keuzes maken, maar steeds door dezelfde agent te woord worden gestaan; rapportage waarbij complete klantgroepen worden vergeten; en een werkeloze avondbezetting die hevig gefrustreerd de telefoontjes maar niet uit de wachtrij kan halen...

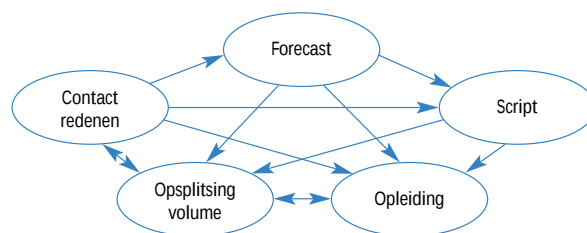
nog). Van situatie tot situatie moet worden beoordeeld of er wordt doorverbonden naar een andere afdeling of dat de klant wordt terugverwezen naar een ander nummer. Dit sluipverkeer kan escaleren tot ongekende proporties.

Daar ligt ook gelijk het grootste gevaar van de opsplitsing van belvolumes, al dan niet in een doorgeschoten 'contactcenter-myopie' of persoonlijke contactcenter-manager bevrediging: te complexe structuren zorgen ervoor dat niemand meer het overzicht heeft, zeker niet als er dan ook nog eens een keer iets snel moet worden veranderd om een onverwachte situatie het hoofd te bieden.

Samenhang van de elementen

Tot zover het nut en de valkuilen van de vijf elementen. Maar hoe staat het dan met de samenhang? In veel contactcenters wordt er individueel wel goed gekeken naar de 'afzonderlijke elementen'. Maar op die manier heeft het weinig zin om contactredenen en de IVR in te delen naar productspecifieke zaken (gas, water, licht), terwijl de forecast gebaseerd is op functionele (verhuizing, storing, factuur). De onderlinge relatie tussen de elementen wordt voor de duidelijkheid weergegeven in figuur 1.

Figuur 1: De samenhang van contactcenter-informatie



De basis voor elke analyse is de klantvraag, zowel kwalitatief - contactredenen - als kwantitatief - de forecast. Met deze laatste kan ook een budget worden onderbouwd. De contactredenen en de forecast worden naast de bestaande informatie-infrastructuur van de organisatie gelegd om te bepalen hoe de klant te woord wordt gestaan, met welk script, en welke zaken door de eerstelijns kunnen worden afgehandeld. Deze drie factoren bepalen op hun beurt weer de opleidingsvereisten. Als laatste factor is de opsplitsing van het belvolume aangegeven. Hierbij geldt dat elke keer moet worden afgewogen, vooral bij kleine contactcenter, of een investering in een systeem - en van de klanten in het wachten op een welkomstboodschap van 20 seconden - de moeite waard is.

Aan de andere kant kleef er wel een nadeel aan een dergelijke constructie. Zo bestaat de mogelijkheid voor de contactcenter-manager om zich te verliezen in regeltjes en vastgeroeste gewoontes. Er zullen altijd uitzonderingen zijn afhankelijk van de waan/drukke van de dag. Maar hierin ligt juist ook de uitdaging voor de contactcenter-manager: wanneer flexibel zijn en wanneer vast te houden aan het theoretische concept. Sommigen zullen dat een probleem vinden en een gemakkelijkere oplossing zoeken in simpelere richtlijnen. Aan agents die moe zijn van al die 'klagende klanten met problemen' geef ik soms de 'basiswet van klantenservice' mee, die ook hiervoor geldt: 'Ik heb een hekel aan problemen. Maar zonder problemen zijn er geen oplossingen en zonder oplossingen heb ik geen werk.' •

Peter Alderliesten is consultant en heeft bij diverse contactcenters gewerkt.