

Callcenters worden volwassen

Steeds vaker wordt er door bedrijven en instellingen gebruikgemaakt van callcenters in een poging de bereikbaarheid te verhogen en de dienstverlening te verbeteren. Procesmanagement is essentieel voor de groei die callcenters doormaken van bereikbaarheid naar volwassenheid.

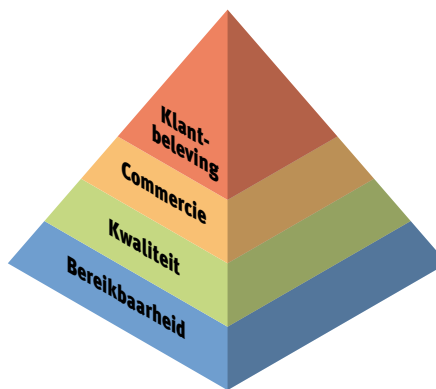
Door John Schmeitz

Om tot een volwassen callcenter te komen, is een aantal ontwikkelniveaus te onderscheiden, die in een samenspel van procesmanagement, technologie en kwaliteitsnormen te bereiken zijn. Op basis van een piramidemodel en technologische mogelijkheden wordt in dit artikel hierop verder ingegaan.

De *behoeftepiramide* voor contact centers is gebaseerd op de visie van Coniche (zie figuur), die voortborduurde op de bekende piramide van Maslow. Net als de piramide van Maslow, moeten eerst de onderliggende niveaus goed worden ingevuld, alvorens een hoger niveau haalbaar is.

Bereikbaarheid

De basislaag is bereikbaarheid. Bereikbaarheid wordt mede mogelijk gemaakt door de juiste combinatie van infrastructuur (technologie), afgestemde processen en de juiste mensen. De telefonie-infrastructuur is meestal niet het probleem en hoeft niet duur te zijn, vooral omdat steeds meer typische callcenter-functionaliteit ook op gewone toestellen beschikbaar komt. Dit heeft vooral te maken met het feit dat telefoniefabrikanten, zoals Avaya, Mitel, Alcatel, steeds meer kiezen voor softwarematige oplossingen. Dit is mede ingegeven door de ontwikkelingen van IP-technologie.



De proceskant is lastiger, zeker bij het streven bellers zo snel mogelijk met de juiste persoon in contact te brengen, of direct de gevraagde informatie te kunnen verstrekken. Helaas wordt bereikbaarheid meestal vertaald in het zo snel mogelijk opnemen van de telefoon, waarbij maar al te vaak weer moet worden doorverbonden. Daarnaast is het nog maar de vraag of de gewenste persoon beschikbaar is. In de praktijk is er weinig inzicht in de hoeveelheid en het type telefoonverkeer, dat een organisatie moet afhandelen. Een voorbeeld van deze problematiek is onder andere te zien bij gemeentes. Op initiatief van de commissie Jorritsma hebben gemeentes de opdracht gekregen om op termijn onder één nummer bereikbaar te zijn. Tevens dient er vraaggestuurd te worden gewerkt. Een aantal gemeentes probeert dit te bereiken door het rigoureuze invoeren van een zogenoemd *Klant Contact Center* (KCC), dat vaak in feite niet meer is dan een belgroep, al dan niet op basis van *Automatic Call Distribution* (ACD). Zonder inzicht in het telefonieverkeer en organisatorische implicaties kan dat al snel leiden tot een deceptie.

Als de telefoon dan snel wordt opgenomen, dan gebeurt het helaas nog al te vaak dat er een paar keer moet worden teruggebeld omdat de gewenste persoon niet beschikbaar is, of niet reageert op een ingesproken voicemail. Het proces na het KCC is namelijk onvoldoende ingevuld.

Unified messaging

Zolang er geen centraal adequaat informatiesysteem is, zal er dus nog veel worden doorverbonden. Om te zorgen dat bellers minimaal een bericht kunnen achterlaten, gebruiken organisaties vaak de voicemail, maar ook e-mail en fax. Doordat het meestal gaat om verschillende applicaties en apparatuur is er geen overzicht voor de gebruiker. Een technologisch hulpmiddel om het behandelen van de verschillende communicatiestromen makkelijker te maken is integratie van voicemail, e-mail, fax en tekstberichten (SMS en instant messaging). We spreken dan over unified messaging, een vorm die tevens geïntegreerd is in het bedrijfsproces. Een systeem dat dit waarmaakt, is onder andere Cycos waarmee het mogelijk is om de berichten voor afhandeling automatisch te verdelen binnen een groep, zoals het KCC. Hierdoor maakt het niet uit waar de medewerkers zich bevinden. Zij kunnen toch reageren op vragen van bellers of KCC. Door de integratie en het centraal beschikbaar stellen van alle communicatiestromen is uit deze informatie ook uiteindelijk de informatie voor het kennisstelsel van het KCC te destilleren.

Kennismanagement

Het probleem is vaak de vindbaarheid van de benodigde informatie. In veel gevallen wordt er een kennismanagementstelsel aangeschaft of een nieuw systeem ontworpen waarbij alle voorhan-

John Schmeitz (john@schmeitz-advies.nl), onafhankelijk organisatiedeskundige telecom en gespecialiseerd in (telecom)strategie, (interim) procesmanagement en mobiliteitsconcepten.

den ongestructureerde informatie moet worden gerubriceerd. Het is gemakkelijker om een nog relatief onbekende techniek te gebruiken. Van alle digitaal opgeslagen informatie, of het nu gaat om tekst, geluid of video, is namelijk een soort digitale *duimafdruk* te maken. Het blijkt nu dat vragen en antwoorden een vergelijkbare duimafdruk hebben. Zo zijn vraag en antwoord bij elkaar te zoeken. Voor de snelheid blijft het belangrijk om een taxonomie vast te stellen en bij te houden, zodat op basis van rubricering automatisch dossiers over een bepaalde vraag of onderwerp kunnen worden opgebouwd. Een systeem, dat dit kan is onder andere Infotelligence. Nu het KCC meer informatie heeft, kunnen de andere medewerkers steeds meer worden ontlast van direct contact met bellers. De verkeersstroom verandert daarmee ook over het algemeen qua type communicatie. Telefonie geschiedt via het KCC en e-mail, voicemail, fax en SMS en instant messaging worden afgehandeld door de backoffice. Als uiteindelijk voldoende kennis en informatie bij het KCC beschikbaar is, dan kunnen ook deze berichtstromen (deels) worden afgehandeld in het KCC.

Kwaliteit

Het volgende niveau van de piramide is kwaliteit. Kwaliteit gaat om de toegevoegde waarde, zoals het geven van de juiste informatie op een zo snel mogelijke manier en naar tevredenheid van klanten. Hier komen zaken aan de orde als het zo snel mogelijk begrijpen van de vraag, de juiste informatie of persoon vinden, workflowmanagement en tevredenheid van klanten. Voorkomen moet worden dat er alleen op snelheid van opnemen en het aantal afgehandelde gesprekken wordt gestuurd. Iets wat helaas, zeker bij uitbestede callcenterdiensten, nog schering en inslag is. Dit heeft overigens niet zozeer te maken met callcenters, maar veeleer met het feit dat kwaliteitsnormen goed door de opdrachtgevers moeten worden gedefinieerd en ook meetbaar moeten zijn. Door registratie van spraak is de meetbaarheid te verhogen. Ook is spraakherkenning in opmars, mede omdat dit als klantvriendelijker gezien wordt dan een *interactive voice response* (IVR)-systeem. De

klanten kunnen dan namelijk gewoon vragen stellen. Bijkomend voordeel is dat de technologie voor spraakherkenning inmiddels zover is dat ook de beller met een lage foutkans wordt herkend en dus meteen ook de historie van de beller automatisch bij de agent op het scherm kan komen. Tevens is de vraag geregistreerd en hoeft deze dus niet opnieuw te worden gesteld. Dit is ook een belangrijk kwaliteitsaspect. Indien een vraag niet meteen kan worden beantwoord, zijn er dus vervolgcacties nodig. Om dit te bewaken, is er workflowmanagement nodig. Hiermee is het mogelijk om de vervolgcacties te initiëren en vervolgens

Bereikbaarheid wordt vaak verward met het zo snel mogelijk opnemen van de telefoon

ook de opvolging te bewaken, zodat afgesproken terugkoppelingen naar de klanten ook geschieden. Het meten van de klanttevredenheid is lastiger. Natuurlijk is er een kwaliteitsenquête te houden, maar dat vraagt de nodige tijd van klanten. Een andere manier is om gespreksanalyses te houden. In feite wordt nu 95 procent van de informatie niet gebruikt, namelijk het gesprek zelf. Door deze op te nemen en te analyseren, kunnen er zaken worden vastgelegd, zoals de vraagstelling, emoties van klanten en hoe de gesprekken verlopen, zoals: vallen er stiltes, of onderbreken medewerker regelmatig klanten. Op deze wijze is door analyse van het verloop van het gesprek en de getoonde emoties van klanten een beeld te vormen van de tevredenheid. Bovendien kan de opgeslagen informatie met de methode van de digitale duimafdruk ingebracht worden met als doel verrijking van het kennismanagementsysteem. Doordat er zo steeds meer informatie in het kennisysteem komt, kan er adequater worden gereageerd, waardoor de kwaliteit toeneemt.

Commercie

Het derde niveau van de piramide is commercie. Daar gaat het om de verkoop aan de buitenwereld, zoals telemarketing. Pas als bereikbaarheid en kwaliteit goed geborgd zijn, kan er naast inkomend

Spraakherkenning is klantvriendelijker dan IVR

ook uitgaande activiteiten of campagnes worden opgezet. Er zijn tal van systemen die het mogelijk maken om outbound campagnes op te zetten en te zorgen dat automatisch mensen worden gebeld en worden doorverbonden met de agents. Ook zijn door de technologie allerlei combinaties te maken op basis van verschillende media, zoals interactieve websites, call me buttons, self-service, instant messaging, SMS. De media moeten elkaar daarbij aanvullen. Daarvoor is integratie van alle relevante systemen en beschikbaarheid van de informatie in alle relevante databases nodig. Indien we kunnen spreken over een daadwerkelijk multimediaal geïntegreerd contact center, dan hebben we het volgens onderzoeksbureau Gartner over een *Customer Interaction Hub* (CIH). Alle contacten worden dan in dezelfde bedrijfsprocessen en in één workflow afgehandeld.

Klantbeleving

Het laatste, ultieme, niveau van de piramide is klantbeleving. Dit niveau is alleen maar haalbaar als alle radertjes in de organisatie op elkaar afgestemd zijn, klanten echt centraal staan en prestaties vanuit het perspectief van de klant boven verwachting zijn. Belangrijke voorwaarden om uiteindelijk dit niveau te kunnen bereiken zijn: procesmanagement, kleine zelforganiserende teams, een adequaat kennisstelsel en analyse-systemen.

Procesmanagement

Veel callcenters staan of vallen met een goede regie en kwaliteitsbewaking. Het begint met het definiëren van duidelijke en meetbare kwaliteitsnormen. Vervolgens zullen de diverse processen binnen de organisatie in kaart moeten worden gebracht. Daarbij zal op elk onafhankelijk proces een procesmanager moeten worden gezet, die verantwoordelijk is en de kwaliteit bewaakt, noodzakelijke verbeteringen in kaart brengt en deze ook realiseert. Dit overstijgt de scope van het callcenter en raakt de hele organisatie, aangezien niet alles in het callcenter kan en zal worden afgehandeld. Belangrijk in het kader van de bewaking is de feedback vanuit de managementsystemen en klanten. Klachten van klanten, of klanten die een aantal keer voor hetzelfde probleem bellen, zullen aanleiding moeten zijn om een analyse te maken en de oorzaak te achterhalen. Is

het te wijten aan de competentie van de agent, is de voorhanden informatie gebrekkig, laat de kennis binnen de organisatie te wensen over? enzovoorts. Hierop stellen de procesmanagers een actieplan op om soortgelijke problemen in de toekomst te voorkomen. Doordat hierdoor direct naar klanten wordt gekeken, zonder filtering van derden of hoger management, is klantgerichter werken mogelijk. Uiteindelijk vormt elk team met procesmanager een onderneming binnen de onderneming. Door de kleinschaligheid ontstaat meer betrokkenheid en een grotere flexibiliteit. Bovendien worden op die manier problemen eerder zichtbaar en kunnen ze door het team sneller worden opgelost. Het kan zelfs zover gaan dat je kunt praten over klantgestuurde teams. Lees maar eens het boek *Klant is niet langer koning, maar dictator*, van prof. dr. Pieter Jagersma.

Technologie

Technologische ontwikkelingen bieden voldoende mogelijkheden om klanten en de benodigde informatie, al dan niet met tussenkomst van een callcenter, bij elkaar te brengen. Belangrijke ontwikkelingen zijn:

- SIP, waardoor meerdere communicatiestromen op dezelfde manier kunnen worden gerouteerd en afgehandeld.
- Digitalisering, waardoor alles digitaal kan worden opgeslagen, inclusief brieven, papieren documenten, faxberichten en telefoongesprekken.
- Unified messaging/communications, waardoor alle berichten in één systeem beschikbaar komen, medewerkers makkelijker controle houden en tevens het kennisstelsel kan worden verrijkt.
- Automatic Message Distribution, waardoor ook berichten in een universal queue kunnen worden afgehandeld door het callcenter.
- Spraakherkenning, waardoor klantvriendelijker en efficiën-

Callcenter staat of valt met goede regie

ter kan worden gerouteerd en het werkproces wordt versneld.

- Gespreksanalyse systemen, waardoor gesprekken geanalyseerd kunnen worden op kwaliteit en klanttevredenheid.
- Informatieanalyse en rubriceringsystemen, waardoor ongestructureerde informatie uit gesprekken, video, e-mail en documenten middels een digitale duimafdruk snel te rubriceren is en vragen en antwoorden aan elkaar kunnen worden gekoppeld. ■

Conclusies

Communicatie en informatie in het call center zijn steeds beter te stroomlijnen. Hoewel technologische ontwikkelingen steeds meer mogelijk maken, staat of valt de performance van callcenters met de menselijke factor. Het adequaat inrichten van het werkproces en het toepassen van procesmanagement op elk onafhankelijk bedrijfsproces is hierbij van essentieel belang. Door zogenoemde zelforganiserende teams op te zetten, waarbij goede communicatie, training en sturingsinformatie vanzelfsprekend zijn, kunnen callcenters tot volwassenheid komen. Daarbij dient de kwaliteit door digitalisering en analyses zo goed mogelijk meetbaar te worden gemaakt. Alleen dan is de noodzakelijke feedback in het verbeterproces te realiseren.