

# Meer integratie en meer functionele toenadering

De sales manager heeft dé perfecte salesactie bedacht die de organisatie honderden nieuwe klanten moet opleveren. Het contact center wordt vervolgens overstroomd met telefoontjes, e-mails en sms-berichten van verwachtingsvolle klanten. Deze contacten moeten uiteraard snel en in één keer goed worden opgepakt en afgehandeld. Hoe is dit zodanig te organiseren dat alles vlekkeloos verloopt? Met een goede planning is het contact center voorbereid.

door Jasper Kakes

De bezetting van hun contact center kan door organisaties worden gepland met behulp van workforce management (WFM). Op de markt zijn verschillende softwarepakketten beschikbaar om dit te ondersteunen. Workforce management kent een bepaalde cyclus: eerst worden de al bekende (sales)acties op de lange termijn ingepland en wordt een inschatting gemaakt van de benodigde bezetting.

Dit ondersteunen de meeste softwarepakketten door gegevens uit het verleden te analyseren. Laten we als voorbeeld een marketingcampagne nemen: met het WFM-systeem zijn data van vergelijkbare eerder gevoerde campagnes te gebruiken om voor de toekomstige campagne een voorspelling te doen met betrekking tot de hoeveelheid werk die op het contact center zal afkomen. Dit zogenoemde forecasten is dus een belangrijke functionaliteit van WFM-software; goed forecasten betekent kosten besparen en/of opbrengsten vergroten.

## Optimaal inroosteren

Een volgende stap is het berekenen van de bezetting: hoeveel medewerkers met welke kwalificaties zijn in welke periode nodig? Voor een adequate bezetting maakt het een enorm verschil of het telefoonaanbod met grote pieken binnenkomt, bijvoorbeeld naar aanleiding van commercials, of min of meer gelijk verspreid over de dag. Het WFM-systeem biedt de mogelijkheid de medewerkers optimaal in te roosteren. De roosters zijn daarbij tot op de dag zelf

door de planners of teamleiders aan te passen en bij te werken.

Na afloop van de campagne worden alle data geanalyseerd als voorbereiding op de volgende campagne. Hiermee is het mogelijk om de voorspelling of forecast voor toekomstige campagnes telkens te verbeteren. De WFM-pakketten bieden hiervoor een uitgebreide rapportagefunctionaliteit.

## Enterprise relationship center

In veel organisaties vormt het contact center nog te veel een separate afdeling binnen het geheel. Deze afdeling kent doorgaans een vergaand autonome aansturing. De planning in het contact center staat daarmee vaak los van de planning van de rest van de onderneming. Om te voorkomen dat afzonderlijke bedrijfsonderdelen langs elkaar heen werken, wat uiteraard suboptimaal is voor de onderneming als geheel, verdient het aanbeveling om de stap te zetten naar het inrichten van een enterprise relationship center (ERC).

Een enterprise relationship center heeft als kenmerk een vergaande integratie van de bedrijfsactiviteiten: marketing, sales en service en ook de supply chain werken op intensieve wijze samen. De onderneming is in staat alle 'touch points' waarlangs klanten, partners, indirecte kanalen, leveranciers en medewerkers contact hebben met de organisatie, op een heldere, eenduidige manier te organiseren. Een goed voorbeeld van deze uniforme werkwijze

toont autoschadehersteller Carglass. Wil een klant een afspraak maken om zijn ruit te laten repareren of vervangen, kan hij dat telefonisch doen, via internet of persoonlijk in een vestiging van Carglass. Welke manier hij ook >

## Gedetailleerde vergelijking WFM-pakketten

Tal van contact centers overwegen op korte termijn het aanschaffen van een WFM-pakket. Reden voor TOTE-M om het 'Workforce Management research report 2007/2008' uit te brengen met een onderlinge vergelijking van WFM-software.

Op basis van dit onderzoek kunnen bedrijven gemakkelijk zelf een eerste selectie maken van de meest geschikte pakketten. Daarnaast wordt het veel eenvoudiger om de gewenste functionaliteit in kaart te brengen.

Het rapport vergelijkt een tiental leveranciers van WFM-software op meer dan 330 aspecten en onderdelen. Het bevat een (objectieve) gedetailleerde vergelijking van de software, hetgeen organisaties in staat stelt voor hun eigen situatie te bepalen wat ze nodig hebben.



kiest, de wijze van afspraak maken (ofwel de dialoog tussen klant en bedrijf) is steeds gelijk, net als de 'tone of voice'.

### **Toegevoegde waarde**

De onderneming die een ERC heeft, beschikt over een integraal beeld van de relatie met de klant en kan dan ook systematisch toegevoegde waarde leveren aan elke individuele klant, over de gehele product lifecycle en ook over alle touch points. De klantprocessen zijn voor de segmenten door de gehele onderneming heen 'end-to-end' vastgelegd. Waar het contact center zich nogal eens het afvoerputje van de onderneming voelt, is het enterprise relationship center een uiterst belangrijke, kritieke schakel in het complete klantbedienings- en leveringsproces.

De onderneming stelt account managers aan voor de uiteenlopende klantgroepen. Bij een bank zijn dat managers voor bijvoorbeeld private banking en wholesale banking. Uiteraard zijn zij verantwoordelijk voor de kosten en de baten maar ook voor de klantbeleving. De account manager bepaalt onder meer welke vormen van contact de klant met de onderneming kan aangaan doordat hij een gedifferentieerde service biedt. Het geheel van deze contactmomenten vormt voor de klant de basis van zijn algemene beleving van de omgang met de organisatie.

Zoals gezegd, het workforcemanagementpro-

cessen spreidt zich uit naar de totale organisatie. Door de sterke organisatorische integratie dienen de forecast- en de planningscyclus eveneens organisatiebreed te zijn. De vergaande integratie tussen front- en back-office is niet onafhankelijk van elkaar en de rest van de organisatie te plannen. Alles moet hierin worden meegenomen, tot de productie- en leveringsprocessen aan toe.

De volledige supply chain wordt dus integraal gepland en het enterprise relationship center maakt hiervan onderdeel uit. Dit betekent dat de workforceplanner nog meer dan voorheen in staat moet zijn om verschillende forecast- en planningsniveaus te combineren. Zo hangt bij een kabelmaatschappij de monteurplanning af van de salesplanning, die vervolgens weer afhankelijk is van de promotie- en campagneplanning.

### **Medewerker als ambassadeur**

Naarmate de klant belangrijker wordt, neemt ook het belang van de medewerker toe. Daarmee stijgen de eisen die aan de medewerker worden gesteld, waardoor het van toenemend belang is de goed presterende medewerkers blijvend aan de onderneming te binden. Los hiervan zijn betrokken en loyale medewerkers beter in staat de klant naar behoren te bedienen en hem loyaal te maken aan de onderneming. De medewerker vervult de rol van ambassadeur voor de organisatie die er dan ook goed aan doet terzake rekening te houden met de wensen en eisen van de medewerker.

Gelijk opgaand met de volwassenwording van het contact center groeit het belang van 'employee empowerment'. WFM-pakketten zijn in toenemende mate in staat de voorkeuren van medewerkers in acht te nemen bij het roosteren. Pakketten bieden medewerkers meer mo-

gelijkheden om zelf invloed uit te oefenen op hun rooster. Ook roostermutaties zoals verlof en ruilen zijn steeds meer geautomatiseerd af te handelen.

In de praktijk komt het erop neer dat de medewerker zelf op het systeem kan inloggen, zaken kan inzien en verzoeken kan doen. De medewerker heeft op deze manier meer invloed op het eigen rooster en hij krijgt ook onmiddellijk uitsluitel over een ingediend verzoek. Door deze directe invloed op het rooster zijn medewerkers beter in staat hun activiteiten onderling af te stemmen. Met als gevolg betere prestaties en meer tevreden medewerkers.

### **Markt herdefiniëren**

Voor de software op het gebied van workforce management betekenen deze ontwikkelingen dat het traditionele domein van contact centers fors wordt uitgebreid. WFM-pakketten die in staat zijn hieraan invulling te geven, mogen zich dan ook verheugen in een significante uitbreiding van hun markt.

Enkele pakketten springen hierop in door hun markt te herdefiniëren. Zo zijn er bijvoorbeeld pakketten die afkomstig zijn uit de back-office en zich eerder meer richtten op workflow management, die zich nu richting de front-office en workforce management bewegen. Andersom zijn er pakketten afkomstig uit het contact center die richting de back-office en/of zelfs de onderneming als geheel evolueren. Vast staat dat de grenzen tussen de traditionele domeinen steeds meer worden afgebroken. Pakketten die deze integratie kunnen realiseren en ondersteunen, hebben de toekomst. <

Ing. J. Kakes is consultant bij TOTE-M in Amsterdam, een onafhankelijk consultancybureau gespecialiseerd in customer management. Hij studeerde technische bedrijfskunde aan de Hogeschool van Rotterdam.

Literatuur: *TOTE-M, Workforce Management, research report 2007/2008, BBP, 2007.*

## **TOTE-M: door de ogen van de klant**

TOTE-M is een onafhankelijke consultancy in customer management. De consultants kijken door de ogen van een klant naar de organisatie, de mensen, de processen en de technologie.

Goede service is de onderscheidende factor voor bedrijven, terwijl het belang van klanttevredenheid en -loyaliteit steeds belangrijker wordt.

De vele contactmomenten van bedrijven met hun klanten leveren uitgelezen kansen om de relatie te versterken. TOTE-M helpt

bedrijven de positieve klantervaring te bevorderen en de interactie te verbeteren. Belangrijk daarbij is iedere klantvraag, ongeacht het kanaal, in één keer goed te behandelen en gelijktijdig zoveel mogelijk klantcontacten te benutten door op het juiste moment extra verkoop te realiseren.

TOTE-M is in staat het gehele klantproces te overzien, wat leidt tot kwaliteitsverbeteringen en kostenreductie. Samen met interne medewerkers brengen de consultants implementaties tot een goed resultaat. De resultaten zijn altijd meetbaar.