

WFM-TOOLS: HET WIEL OPNIEUW UITVINDEN?

Evert van der Zee

Ruim 50 procent van de contactcenters in België werkt met reguliere workforce management (WFM) systemen zoals Witness, TotalView en Genesys. We mogen er dus van uitgaan dat de andere helft van de contactcenters een zelf ontwikkelde WFM-tool gebruikt, doorgaans in Excel. Veel contactcenters groeien in de loop van de tijd in omvang en in diversiteit van de dienstverlening. Dit betekent dat ook de eisen ten aanzien van WFM veranderen. Het dilemma wat hierbij onvermijdelijk naar voren gaat komen is: blijven werken met de 'eigen' tool of toch kiezen voor de aanschaf van een regulier WFM-systeem.

Om als organisatie een juiste afweging van dit dilemma te kunnen maken zal een aantal stappen doorlopen moeten worden:

- inventarisatie van klantcontactkanalen;
- bepalen van de skills;
- berekenen van volumes en benodigde capaciteit;
- inventariseren van werkafspraken tussen werkgever en medewerkers;
- managementinformatie.

Deze stappen worden hieronder nader uitgewerkt.

KLANTCONTACTKANALEN

Het gaat hier om media die door klanten gekozen kunnen worden voor contact (zowel in- als outbound) met het contactcenter. De meest voorkomende kanalen zijn:

- telefoon;
- e-mail;
- web;
- brief;
- post/fax;
- receptie/winkel.

Over het algemeen worden de klantcontactkanalen 1-op-1 vertaald in werkstromen.

SKILLS

Via het benoemen van skills kan bepaald worden welke werkstromen, werkzaamheden of kennisniveaus een medewerker moet beheersen voor het afhandelen van klantcontacten. Afhankelijk van de complexiteit van de verschillende klantvragen binnen werkstromen is er een aantal mogelijkheden om tot een optimale skillindeling te komen.

Indeling	Toelichting
Skill is gelijk aan werkstroom	De medewerker kan alle vragen binnen een werkstroom afhandelen, ongeacht de complexiteit van de klantvraag. Bijv. telefoon, e-mail, post, etc.
Skills op basis van soort klantvraag	De medewerker wordt opgeleid om een specifieke klantvraag te beantwoorden, ongeacht de complexiteit van de klantvraag. Bijv. Nota, Storing, Klacht, etc.
Skills op basis van complexiteit klantvraag	Werkstromen en/of klantvragen worden op complexiteit ingedeeld. Afhankelijk van het kennisniveau van de medewerker worden skills toegekend. Bijv. Basis, Complex, Specialist, etc.
Skills op basis van soort én complexiteit klantvraag	De medewerker wordt opgeleid om een specifieke klantvraag te beantwoorden, afhankelijk van de complexiteit van de klantvraag. Bijv. Nota-Basis, Telefoon-Complex, etc.

Let wel op dat hoe meer skills er gedefinieerd worden, hoe complexer de besturing wordt. Kenmerk van een skill moet zijn dat het een unieke verzameling van klantvragen betreft. Overigens is het niet aan te raden om telefoonskills op soort én complexiteit van de klantvraag te segmenteren. Het is namelijk moeilijk, zo niet onmogelijk, om uw IVR-systeem zo in te richten dat telefonische klantvragen op soort én complexiteit worden herkend en kunnen worden gerouteerd. Uiteraard is het geen optie om de klant aan te laten geven of deze een moeilijke of een gemakkelijke vraag heeft. De enige combinatie van skills gebaseerd op soort en complexiteit van de klantvraag die werkt is het fenomeen eerste lijn-tweede lijn; medewerkers van de eerste lijn verbinden gesprekken door naar hun tweede lijncollega's als het om complexe klantvragen gaat.

VOLUMES EN CAPACITEIT

Nadat de skills bepaald zijn, is het zaak om de volumes, invloeden en aanbodpatronen per skill of per werkstroom in kaart te brengen. Om een nauwkeurige voorspelling te kunnen doen van het aantal klantcontacten per interval (jaar, kwartaal, maand, dag, kwartier) is het noodzakelijk dat er minimaal drie jaar his-



torie aanwezig is. Verder is de impact van invloeden van buitenaf een dominante factor voor het uiteindelijke aanbod aan klantcontacten. Denk bijvoorbeeld aan facturen, mailings, reclamecampagnes, herstelacties of mediaberichten. Hoe meer het aanbod per interval varieert, hoe lastiger het wordt om een betrouwbare voorspelling te kunnen realiseren.

Vervolgens zal het aanbod van klantcontacten per werkstroom/-skill vertaald moeten worden in de benodigde capaciteit in netto arbeidsuren per interval.

Cruciaal hierbij is of medewerkers single- of multi-skilled worden ingezet voor de afhandeling van klantcontacten. Als medewerkers single-skilled worden ingezet heeft u per definitie meer medewerkers nodig dan bij multi-skilled het geval is.

WERKAFSPRAKEN

Als berekend is hoeveel capaciteit qua medewerkers nodig is, is het belangrijk om stil te staan bij de factoren die hierop van invloed zijn. Het gaat hier om afspraken tussen medewerkers en werkgever omtrent:

- contracten;
- openingstijden;
- beschikbaarheid;
- verzuim.

Wat contracten betreft zal het uitgangspunt altijd moeten zijn dat de klant bepaalt!

Dit betekent dus concreet dat afhankelijk van aanbodpatronen gekeken moet worden welke contractvormen wenselijk zijn (vast,

MANAGEMENTINFORMATIE

Om de output per fase van WFM te optimaliseren is het verzamelen van managementinformatie noodzakelijk. Het meten van de output kan op verschillende momenten gebeuren (afgeven initiële forecast, opleveren roosters medewerkers, real-time en definitieve performance, etc.). Integratie of koppelingen met ACD, CRM en Reportingtools is vaak gewenst om enerzijds effectief te kunnen sturen op real-time performance en anderzijds managementinformatie voor rapportages en analyses zo direct mogelijk te kunnen ontsluiten.

VERGELIJKINGSMATRIX

Gebaseerd op de beschreven aandachtspunten op het gebied van klantcontactkanalen, skills, volumes, capaciteit, werkafspraken en managementinformatie is een matrix opgesteld. Deze matrix geeft per aandachtspunt een aantal kritische waarden die bepalend kunnen zijn voor de keuze om zelf een tool te ontwikkelen of te kiezen voor een generiek WFM-systeem. Op basis van ervaring is een wegingsfactor gekoppeld aan elke kritische waarde.

Door het toekennen van de punten op het moment dat een kritische waarde met ja kan worden beantwoord, kan de totaalscore worden uitgerekend. Op basis van de totaalscore heeft u een voorlopig antwoord op de vraag of u kunt volstaan met een self-made tool of dat een regulier WFM-systeem nodig is.

Uit een score van minder dan 10 punten volgt logischerwijs de keuze om zelf een WFM-tool te ontwikkelen. Vanaf 10 tot en met 25 punten kan zowel een self made tool als een generiek WFM-

Kenmerk	Criteria	Kritische Waarde	Wegingsfactor	Ja	Nee
Kanalen & werkstromen	Aantal klantcontactkanalen/ werkstromen	> 4	1		
Skills	Aantal skills	> 8	3		
	Multi-skilled	> 50% bezetting	4		
Volumes & Capaciteit	Volumes (in benodigde netto FTE)	> 50 op dagbasis	3		
	Variatie aanbodpatronen	> 15% op dagbasis	5		
Werkafspraken	Contracten & Beschikbaarheid	> 25% Flexibel	4		
	Ruilen diensten	> 20%	3		
	Roosterperiode	> 4 weken	4		
	Roosterwijzigingen	> 30% na initieel rooster	5		
Managementinformatie	Real-time monitoring vereist?		5		
	Integratie met andere MIS vereist?		5		

flexibel of een combinatie van beiden). De openingstijden van organisaties hebben invloed op werkafspraken met medewerkers. Denk hierbij aan regels omtrent het werken in de avond, 's nachts en in het weekend. Contracten en openingstijden zijn bepalend voor de beschikbaarheid van uw medewerkers. Om ervoor te kunnen zorgen dat de bezetting gedurende openingstijden optimaal is, zijn er in de praktijk steeds meer contactcenters die een beschikbaarheidsregelement opstellen voor medewerkers. Met betrekking tot verzuim (verlof, roostervrij, etc.) moet rekening gehouden worden met de minimale bezetting (plus veiligheidsmarge) die dagelijks nodig is om het aanbod binnen service-targets af te kunnen handelen. Ten slotte is de mate waarin medewerkers diensten met elkaar kunnen ruilen en het moment dat roosters definitief zijn, bepalend voor de tijd die planners nodig hebben om de personeelsplanning tijdig rond te krijgen.

systeem de juiste keuze zijn. Hierbij zijn de scores op de criteria met de zwaarste wegingsfactoren van doorslaggevend betekenis, ofwel:

- variatie in aanbodpatronen;
- aantal roosterwijzigingen;
- real-time monitoring;
- integratie met andere management informatie systemen (MIS).

Bij een score van meer dan 25 punten is de keuze logischerwijs om een regulier WFM-systeem aan te schaffen.

ONTWIKKELEN SELFMADE WFM-TOOL

Het zelf (laten) ontwikkelen van een WFM-tool is over het algemeen prima te realiseren via Access of Excel. De keuze is afhankelijk van een aantal factoren.

Kennis

Access heeft over het algemeen meer mogelijkheden dan Excel, echter hier is wel meer specialistische kennis voor nodig. Het maken van tabellen en overzichten op basis van uitkomsten van formules is eenvoudiger in Excel dan in Access.

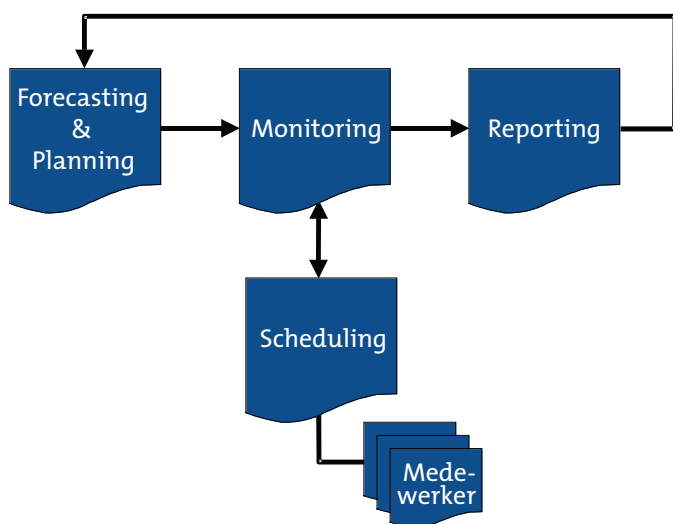
Functionaliteiten

Excel is uitermate geschikt om op eenvoudige wijze berekeningen uit te voeren op basis van brondata en formules. Er zijn voor Excel zelfs standaard contactcenterformules beschikbaar. Bij Access ligt dit wat lastiger omdat hier specifieke kennis nodig is voor het programmeren in SQL. Daarentegen is de datacapaciteit van Access vele malen groter dan die van Excel. In Access is het mogelijk om ruim 1 gigabyte aan gegevens op te slaan, terwijl bij Excel de grens beduidend lager ligt.

Gebruikers

In Excel is het geen probleem als er meerdere gebruikers tegelijkertijd hetzelfde bestand raadplegen, in Access is dat helaas niet mogelijk. Dit heeft uiteraard consequenties voor de keuze binnen Office als er meerdere medewerkers zijn die zich bezighouden met forecasting, planning en scheduling en wijzigingen door moeten kunnen voeren in de tool.

Als de keuze gemaakt is voor Access of Excel kan een framework ontwikkeld worden. Het framework bestaat uit verschillende modules, met elk specifieke functionaliteiten. Onderstaand een voorbeeld van een framework dat als uitgangspunt gebruikt kan worden bij het ontwikkelen van een selfmade WFM tool.



Forecasting en planning

Het is verstandig om een aparte sheet (Formulier in Access, werkblad in Excel) te gebruiken voor het berekenen van de forecast. Het gaat hier om een forecast per skill op week- en dagniveau. Er is een aantal methoden om een nauwkeurige voorspelling te maken. De meest geschikte methoden in de praktijk zijn in de tabel hierna aangegeven.

Methode	Betrouwbaarheid
Exponentieel effenen	Deze methode is met name toepasbaar als het aanbod constant varieert qua patroon
Regressie	Regressie is als methode geschikt als het aanbod een stijgende of dalende trend laat zien
Voorspellingsfunctie Excel	Als het aanbod gekenmerkt wordt door een stabiel aanbodpatroon is deze methode goed te gebruiken.

Om te bepalen welke methode de meest betrouwbare forecast oplevert, is het verstandig om historische aanboddata opnieuw te berekenen met bovenstaande methoden. Door het vergelijken van de uitkomsten met de actuele data kan bepaald worden welke methode het beste resultaat oplevert. Om vervolgens de dagforecast te vertalen in een forecast op intervalniveau kan de methode van Erlang-C het beste gebruikt worden.

De uitkomsten van de Erlang-C forecast worden vertaald in netto FTE (fulltime equivalents) ofwel hoeveel mensen zijn per interval nodig om het aanbod binnen servicetargets af te kunnen handelen. Deze intervaldata kunnen vervolgens gebruikt worden om een dagplanning te maken. Overigens gebruiken veel contactcenters een aparte tool voor het berekenen van de forecast voor de langere termijn. Dit betekent dat de module Forecasting & Planning zo ingericht zal moeten worden dat het eenvoudig is om automatische koppelingen te realiseren met de Forecastingtool.

Scheduling

Om medewerkers inzicht te kunnen geven in hun roosters op langere termijn is het handig om aparte werkbladen/formulieren te maken. Deze module zal vooral gebruikt worden om roosters aan te maken voor medewerkers. Om dit te kunnen realiseren is het noodzakelijk dat in deze module per medewerker een aantal standaardgegevens bekend is:

- skills;
- contracturen;
- beschikbaarheid;
- werkafspraken/bijzonderheden.

Ten slotte kan deze module gebruikt worden om roosterwijzigingen door te voeren, vanaf het moment dat het initiële rooster wordt opgeleverd.

Monitoring

Het gaat hier om het creëren van een overzicht op dagbasis waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen medewerkers die ingepland en afwezig zijn. Via koppelingen met de modules Forecasting & Planning kan op interval basis aangegeven worden of er genoeg medewerkers per skill ingeroosterd zijn. Tevens zijn koppelingen noodzakelijk met de module Scheduling om de betreffende roostergegevens op basis van datum weer te geven. De module Monitoring is met name bedoeld voor het management omdat het mogelijkheden biedt om te kunnen anticiperen op piek- en dalmomenten qua bezetting. Tevens ondersteunt deze functionaliteit het monitoren op aanwezigheid en roosterdiscipline van medewerkers.

Reporting

De module Reporting heeft als doel het overzichtelijk weergeven van managementinformatie met betrekking tot:

- schedule performance;
- nauwkeurigheid forecast en planning;
- productiviteit;
- tijdsbesteding.

Om voortgang qua performance inzichtelijk te maken en verbanden te herkennen is het verstandig om verschillende reporting termijnen aan te houden (bijvoorbeeld dag, week, maand). Net zoals bij forecasting en planning worden binnen contactcenters aparte tools of databases gebruikt om managementrapportages te maken. De module Reporting zal dus zo ingericht moeten worden dat het eenvoudig is om automatische koppelingen aan te brengen met andere rapportagesystemen.

TOT SLOT

Het (laten) ontwikkelen van een selfmade WFM-tool kan een goed alternatief zijn voor de aanschaf van een regulier WFM-systeem. Belangrijk is wel dat er vooraf een juiste afweging wordt gemaakt van de gewenste functionaliteiten. Bepalend voor de keuze is ook de terugverdientijd van de investering én de kostenbesparing die het op termijn oplevert. Daarnaast zal rekening gehouden moeten worden met het feit dat voor het zelf (laten) ontwikkelen (en onderhouden) van een WFM-tool een specialist nodig is met betrekking tot Access en Excel. Ten slotte is het belangrijk om te onderkennen dat het succes van uw workforce managementtool sterk afhankelijk is van de inrichting én de performance van uw klantcontactprocessen! [CCM](#)

Evert van der Zee is WFM-consultant en Excel-trainer bij de BRW Groep.