

Geld verdi met

UIT HET NATIONAAL CONTACT CENTER BENCHMARK ONDERZOEK 2004 [1] BLIJKT DAT INMIDDELS 40% VAN DE INHOUSE CONTACTCENTERS EN 44% VAN DE FACILITAIRE CONTACTCENTERS EEN WFM-TOOL GEBRUIKT. NOG EENS 26% RESP. 21% VAN DE RESPONDENTEN GEVEN AAN DAT ZIJ OVERWEGEN OM EEN WFM-TOOL AAN TE SCHAFFEN. WFM KAN ZICH IN EEN BLIJVENDE BELANGSTELLING VERHEUGEN EN IS INMIDDELS VOOR EEN GROOT DEEL VAN DE NEDERLANDSE CONTACTCENTERS GEMEENGOED GEWORDEN.

Door Paul van Ladesteijn

De gegevens uit het Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek komen overeen met onze eigen schattingen: wij denken dat er tussen de 120 en 150 WFM-tools in Nederland in gebruik zijn. Zet dit af tegen het gegeven dat er tussen de 200 en 300 grotere contactcenters zijn, dan kom je inderdaad rond de 40%-50% uit. Dat betekent dat de overige contactcenters waarschijnlijk nog steeds met Excel een rooster maken.

Wanneer wordt het voor een contactcenter interessant om een WFM-tool aan te schaffen? Over het algemeen kan gesteld worden dat tot 50 agents er prima met Excel gepland kan worden (hoewel de WFM-leveranciers hier wellicht een wat pessimistischer visie op hebben).

Tussen de 50 en de 100 agents wordt het plannen in Excel complexer. Waar de grens ligt is niet exact aan te geven, omdat dit per contactcenter verschilt. Factoren die de planning complexer maken zijn:

- **Openingstijden.** Een contactcenter dat op kantoor tijden open is, heeft veel minder verschillende roosterdiensten (shifts) dan een contactcenter dat ook een avond- en/of een weekendopenstelling kent.
- **Type gesprekken.** Als het contactcenter één soort gesprekken afhandelt is de planning eenvoudiger; als er meerdere type gesprekken zijn, die wellicht door verschillende gespecialiseerde agentgroepen afgehandeld worden, maakt dit de planning complexer.
- **Multimedia.** De afhandeling van e-mail naast telefoongesprekken maakt de planning ingewikkelder.
- **De mate waarin roosterwijzigingen voorkomen.** In Nederland is het vrij gebruikelijk dat agents roosterdiensten onderling kunnen ruilen. Om dit in Excel voor 20 agents bij te houden is nog wel te doen, maar bij 100 agents wordt dit ondoenlijk.

Kortom, de mate waarin bovengenoemde factoren aanwezig zijn, maakt uit of de

grens eerder bij 50 dan bij 100 agents zal liggen.

Boven de 100 agents wordt de investering in een WFM-tool meestal binnen enige maanden terugverdiend en is een efficiëntcyverbetering van tussen de 10% en 20% op de totale operationele kosten van het contactcenter aantoonbaar haalbaar. Anders gezegd, een contactcenter laat geld liggen als het boven de 100 agents niet investeert in een WFM-tool!

Als we kijken naar het aantal verkochte pakketten is BluePumpkin marktleider in Nederland. Het sterke punt van BluePumpkin is de gebruiksvriendelijkheid van het pakket. Als je een verkiezing onder planners zou houden, zou BluePumpkin ongetwijfeld als winnaar uit de bus komen. BluePumpkin wordt ook relatief meer gekozen door contactcenters die voor het eerst een WFM-tool aanschaffen.

Een goede tweede is TotalView van IEX. Beide bedrijven zien hun marktaandeel nog steeds gestaag stijgen, andere aanbieders zoals Aspect eWFM, Q-max en Genesys (vanwege de integratie vooral populair bij gebruikers van het Genesys-platform) stabiliseren hun marktaandeel. Relatieve nieuwkomers op de markt zijn Invision, Teleopti en SP-Expert. Verder probeert roostertool Symagic voet aan de grond te krijgen.

Kenmerkend voor deze pakketten is dat ze allemaal goed kunnen roosteren. De verschillen komen vooral naar voren in de andere specifieke contactcentertoepassingen.

enen

WFM

AGENT EMPOWERMENT

Onder agent empowerment verstaan we de mogelijkheid van agents om zelf invloed uit te oefenen op hun dagelijkse werkzaamheden. Het belangrijkste daarin is het invloed kunnen uitoefenen

op de samenstelling van het eigen rooster. Het rooster is immers zeer bepalend voor de dagelijkse werkzaamheden van een agent.

Er zijn twee manieren waarmee dit kan: *shift-bidding* en het opgeven voor voorkeuren, *preferences*. Bij *shift-bidding* wordt er voor elke roosterperiode door het systeem bepaald welke diensten er in die periode nodig zijn. Vervolgens kunnen agents zich individueel inschrijven op die diensten. Een agent kan bijvoorbeeld dus zelf kiezen of hij de dinsdag over 4 weken om 11.00 uur wil beginnen of liever een avonddienst draait. Het is dus mogelijk om een rooster samen te stellen, dat zo goed mogelijk aansluit bij de privé-situatie van iemand. Als alle agents zich ingeschreven hebben, wordt er een definitief rooster gegenereerd waarbij zoveel mogelijk inschrijvingen worden toegekend. Omdat gedurende de inschrijfperiode zichtbaar is welke diensten wel of niet populair zijn, zie je in de praktijk het effect dat de inschrijvin-

gen per dienst zich gelijkmatig spreiden. Dit betekent dat een toekenning van 80% op de ingeschreven diensten haalbaar is. Belangrijk bij *shift-bidding* is het fairness-principe. Het systeem moet de toewijzing van diensten eerlijk en evenredig kunnen doen en ook rekening kunnen houden met toewijzingen die in het verleden gedaan zijn. Invision is een pakket dat *shift-bidding* uitgebreid ondersteunt, maar ook BluePumpkin en Totalview kunnen met *shift-bidding* werken.

Shift-bidding leidt tot een grote tevredenheid onder agents. Het enige nadeel is de rompslomp van elke keer weer een inschrijfperiode hebben en de tijd die agents besteden om zich in te schrijven. Dit laatste kan overigens ook vanuit de luie stoel, thuis via het internet, plaatsvinden.

Teleopti kiest voor een andere invalshoek en laat agents voorkeuren voor diensten opgeven die zwaar wegen bij het opstellen van het rooster. Op basis van die voorkeuren worden dan de diensten bepaald, eigenlijk precies andersom als bij *shift-bidding*. Ook bij Teleopti wordt het fairness-principe toegepast. De reden waarom Teleopti, met al die voorkeuren, toch nog in staat is om efficiënte roosters te maken is de iets andere wijze van roosteren. Waar de meeste pakketten het rooster week-voor-werk samenstellen, doet Teleopti dit voor de hele roosterperiode in één keer, waarbij de pieken en dalen over de hele roosterperiode gevuld worden. Het leidt tot efficiënte roosters en een maximale toekenning van voorkeuren. Maar om dit te bereiken moet de agentinzet voor het aantal uren per week wel flexibel zijn (bijvoorbeeld 30-34 uur per week in plaats van 32 uur). Naast Teleopti heeft ook Totalview aangekondigd het roosteren met voorkeuren te gaan ondersteunen.

Shift-bidding betekent dus grote keuzevrijheid ten aanzien van roosters, binnen de kaders van vooraf gedefinieerde diensten. De voorkeur-methode geeft ook grote keuzevrijheid indien er een grotere flexibiliteit van de agents tegenover staat. Een ander aspect van agent empowerment is de mogelijkheid van agents om

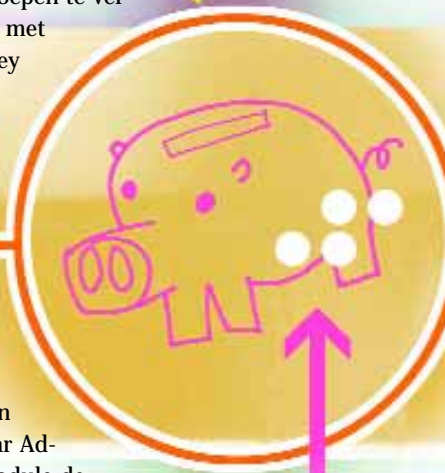
zelf hun diensten te ruilen. Bij Invision, BluePumpkin en TotalView is dit mogelijk, zowel 1-op-1 waarbij agents zelf met elkaar afspraken maken, als met behulp van een soort marktplaats op een intranet, waarbij agents diensten ter ruiling kunnen plaatsen. In de filosofie van Teleopti moet een supervisor altijd een oordeel over een ruiling geven. De ruiling verloopt dan via een mailproces.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Veel aandacht is er de laatste tijd voor het meten, analyseren en sturen van de performance van het contactcenter. Doordat gegevens uit verschillende informatiesystemen real time gecombineerd worden in handige overzichten, scorecards, wordt veel meer inzicht verkregen in de performance op dat moment, zodat er direct bijgestuurd kan worden indien de prestaties van het contactcenter achter blijven. BluePumpkin biedt dit aan met haar Advisor-module, dat in de USA op een grote belangstelling kan rekenen. Advisor geeft de mogelijkheid om de individuele performance van agents of agentgroepen te vergelijken met

KPI's (key performance indicators).

Tot nu toe was BluePumpkin met haar Advisor-module de enige aanbieder, maar IEX TotalView biedt nu in samenwerking met Merced Systems eveneens een performance management uitbreiding. Beide producten zijn tijdens de TCD te bekijken en het is zeker een aanrader om dat te gaan doen.




BLOCK-SCHEDULING

Eén van de mogelijkheden om de dalen in

een aankomstpatroon op te vullen, is het inroosteren van administratieve werkzaamheden tijdens deze dalperiodes. Aan de hand van de forecast worden er in roosterdiensten blokken met administratieve werkzaamheden ingeroosterd, waarvan het in principe niet uitmaakt op welk tijdstip deze uitgevoerd worden. Zowel TotalView als Teleopti bieden mogelijkheden voor block-scheduling. Met beide tools kan tevens de administratieve workload geforecast worden in aantallen eenheden (bijvoorbeeld orders of polissen), op basis van de gemiddelde verwerkingstijd en de normtijd (threshold) voor een verwerking (bijvoorbeeld binnen 24 uur). Block-scheduling is vooral geschikt voor contactcenters die geïntegreerde backoffice-werkzaamheden hebben, zoals verzekeringsmaatschappijen. Deze zouden in een WFM-selectietraject zeker de aanbieders van block-scheduling in hun overweging mee moeten nemen.

SKILLS-BASED ROUTING & PLANNING

De meeste WFM-tools gebruiken een mathematische methode om de forecast van het verkeer te berekenen. In vrijwel alle gevallen is dit een variant op Erlang-C. Kenmerkend hierbij is dat het verkeer voor één skill tegelijk wordt geforecast, wat over het algemeen redelijk betrouwbare resultaten geeft. Maar als agents meerdere skills hebben en het verkeer op basis van deze skills naar de agent gerouteerd wordt (skills-based routing, SBR), calculeert Erlang-C te veel agents. SBR maakt planning dusdanig complex, dat van een andere methodiek gebruik gemaakt moet worden: simulatie.

Bij simulatie worden de aankomst van gesprekken voor de verschillende skills in een computermodel net zo lang nagebootst, totdat er een betrouwbare gemiddelde skillsbezetting ontstaat. Er zijn twee pakketten die simulatie gebruiken om tot een ideale inzet van agents te komen: BluePumpkin en TotalView. Daarnaast heeft Invision aangekondigd dit jaar ook met simulatie te komen. Nu is het zo dat in de praktijk agents veelal gesprekken voor hun primaire skill krijgen aangeboden, ondanks het feit dat veel contactcenters aangeven skills-based routing te gebruiken. Maar in omgevingen waar wel echt van SBR gebruikt gemaakt wordt, zoals bij facilitaire contactcenters die verkeer voor meerdere opdrachtgevers afhandelen, is simulatieondersteuning bij het opstellen van forecasts onontbeerlijk. Niet voor niets gebruikt het overgrote merendeel van de grotere facilitaire contactcenters of BluePumpkin of Totalview! 

[1] *Rapport Nationaal Contact Center Benchmark Onderzoek 2004*.
NCCBP, Leusden, september 2004.

Paul van Ladesteijn is consultant bij de BRW Groep – paul@brw.nl