

In de praktijk komt het vaak voor dat de rol van de planner niet verder gaat dan de publicatie van het rooster. Echter, het planningsproces stopt daar niet. Vervolgens moet er nog omgegaan worden met nieuwe beschikbare informatie, korte termijn aanpassingen, sturing op de dag, etc. Vandaar dat het proces zoals hiervoor beschreven uitgaat van “de schijf van 6”. Daaromheen is het aan de operatie en aan Human Resource om ervoor te zorgen dat de gevraagde arbeidscapaciteit op de gevraagde momenten ook geleverd kan worden. Hier raken we het begrip poolmanagement. Poolmanagement is het zicht op benodigde capaciteit op korte, middellange en lange termijn. Goed poolmanagement is het fundament voor een kostenefficiënte organisatie en de basis voor rust in de totale organisatie. Het geeft onder andere inzicht in in- en uitstroommomenten, bruto/ netto verwachtingen, samenstelling van kennis en kunde bij de medewerkers, de mate van flexibiliteit bij mogelijke onverwachte gebeurtenissen, en de te verwachten financiële gezondheid van uw contact center.

“Ondersteunende software moet geen doel op zich zijn...”

Iedere organisatie die actief op zoek is naar interactie met de klant, heeft te maken met het beschreven planningsproces en kent de vraagstukken zoals die eerder naar voren zijn gekomen. Niet alleen dat, maar iedere organisatie heeft op basis van de antwoorden keuzes gemaakt over de inrichting en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Natuurlijk moeten de gemaakte keuzes ten aanzien van de organisatie-inrichting ook periodiek herijkt worden met het oog op marktontwikkelingen en andere business drivers, zoals klantverwachting en kanaalkeuze. Wat betekent de ontwikkeling van home agents, webservices en zelfbedieningskanalen voor uw bedrijfsvoering?

De organisatie en klantcontact strategie bepaalt uiteindelijk de forecast en planning. Wie zijn uw potentiële klanten, hoe communiceert u met uw klanten en wat zijn de (gebudgeteerde) kosten daarvan? Elke forecast is opgebouwd uit een aantal bouwstenen en vrijwel elke bouwsteen is gelieerd aan de bedrijfsprocessen. Denk hierbij aan marketingacties, verzendingen van informatie en facturen of radio- of televisiezendtijd.

Het belang van een beheersbaar forecasting- en planningsproces is duidelijk. Steeds meer zien we ook dat organisaties investeren in de beheersbaarheid van het proces en in de aansluiting van de ondersteuning op de operatie. Wereldwijd zien we een sterke groei in Workforce Management en Workforce Management Applications als deel daarvan die een steeds belangrijker onderdeel vormen van Performance Management als geheel. Human Resource, Finance en Marketing worden daarmee steeds duidelijker en steeds meer verbonden met forecasting- en planningsprocessen. Echter ondersteunende software moet geen doel op zich zijn, maar slechts een middel ter ondersteuning van “de schijf van 6”.

Om antwoord te geven op de vraag: “Planning en forecasting: Strategie of tactiek?” kunnen we stellen dat een goed ingericht forecasting- en planningsproces een centrale plaats en rol verdient in de organisatie met de daarbij behorende taken en verantwoordelijkheden.

Het moderne forecasten en plannen vereist dus een strategische benadering die genoemde pijlers van een organisatie -klanttevredenheid, kostenefficiëntie en medewerkertevredenheid - overeind houden!

PlanMen is hét unieke platform voor forecasting, planning en poolmanagement. Bestaande uit een gedreven team van ervaren consultants, welke u graag van dienst zijn bij planning- en forecastingsvraagstukken op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Onze dienstverlening:

- Forecasting
- Planning
- Virtuele planning
- Roostering
- Poolmanagement en P&O
- Traffic management
- Performance management
- Budget
- Benchmarking analyses
- Processen
- Training en opleiding
- Integraliteit & strategie



“Planning en forecasting: Strategie of tactiek?”



Willem van den Brink wordt al jaren als een van de goeroes op het gebied van planning & forecasting in de contact center branche gezien met zijn vooruitstrevende visie en multidisciplinaire benadering. Na een lange periode als een soort ‘troubleshooter’ werkzaam geweest te zijn op de centrale planningsafdeling van Europa’s grootste outsourcer werd Willem vanaf 2005 senior Consultant bij een consultancy organisatie en het laatste jaar daarvan was hij oprichter & Manager van de afdeling Traffic Management, Forecasting & Planning. Medio 2007 was Willem met een aantal vakgenoten mede-initiatiefnemer van PlanMen, een Platform voor forecasting, planning en poolmanagement.

De schijf van 6: Dé voedingsbron voor strategisch klantcontact

Het contact center wordt steeds meer gezien als een resource. De focus van de organisatie verschuift naar klanttevredenheid en winstvergroting. De daarmee samenhangende organisatie-inrichting verandert: Performance Management. Hierbij neemt planning en forecasting een steeds centralere rol in. Wereldwijd zien we een sterke groei in de verkoop van ondersteunende software op het gebied van Workforce Management als onderdeel van Performance Management. Echter belangrijker zijn de processen van “de schijf van 6” binnen het plannen en forecasten (zie figuur 1). Er moeten vele keuzes gemaakt worden, maar zijn dit strategische of tactische keuzes?

Zoals gesteld beginnen steeds meer organisaties te beseffen dat hun contact center een strategische resource is en de daar geboden dienstverlening een belangrijk instrument voor klanttevredenheid. Klanttevredenheid is één van de belangrijkste business drivers in de wereld van klantcontact. Maar behalve deze verandering van focus binnen

organisaties is het niet alleen de business die verandert, ook de klant verandert. Natuurlijk zijn deze veranderingen onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar zonder de discussie over de kip en het ei aan te gaan, is het duidelijk dat er steeds meer mogelijkheden komen voor de klant om contact te hebben met organisaties. De wensen van de klant groeien en er is duidelijk een behoefte aan een meer persoonlijke benadering. Een moderne organisatie moet derhalve meebewegen om aan die verhoogde klantverwachting tegemoet te komen.

Dat betekent iets voor de keuzes die ieder bedrijf moet maken ten aanzien van de inrichting van processen. Er is zowel een kwalitatieve als kwantitatieve capaciteitsvraag voor wat betreft het personeel. Personeel dat dan ook gepland en ingeroosterd moet worden. In de moderne organisatie speelt de planning, zowel als afdeling en als proces, een centrale rol in de organisatie-inrichting en in de aansturing van de totale organisatie. Vaak wordt nog onderschat welke invloed het planningsproces heeft op een optimale balans en verbinding tussen kwantiteit, kwaliteit, imago en budget. Nog los van de interne vergroting van medewerkertevredenheid.

Inspelend op de verschuiving van focus, de vraag van organisaties wat daarbij de “best practices” zijn en welke keuze hen het beste past, zijn er steeds meer aanbieders op de markt die inspelen op deze groeiende behoefte. Zo zijn er organisaties die zich richten op recruitment en het detacheren van planners, er zijn consultancy organisaties gespecialiseerd in planning en forecasting, plannersforums op het Internet, etc. Zelfs de Nyenrode Business University heeft samenwerkingsverbanden met de branche en verzorgt Masterclasses over Multichannel Management en professionele dienstverlening.

“Uw werk van morgen, is ons werk vandaag.”

In algemene zin kan gesteld worden dat de eerder genoemde onderschatting een veel voorkomende valkuil is. Forecasting en planning is een specialisme en een breed omvattend terrein. Er zijn belangrijke beslissingen die genomen moeten worden over de plaats die het plannen en forecasten in moet nemen binnen een organisatie. Het is met dit inzicht dat veel organisaties besluiten om juist dit proces in zijn geheel of gedeeltelijk te outsourcen. Blijft het inhouse, dan dienen de volgende vragen zich aan: Hoe sluit het forecasting- en planningproces aan op de operationele processen? Hoe sluit het proces aan op overige stafafdelingen zoals Human Resource, Finance, Training en Development, ICT en Marketing? Moet de dagsturing op de operatie centraal door de planners gedaan worden, of zijn de planners slechts ondersteunend? Hoe vindt de terugkoppeling plaats? Kortom, welke rol en verantwoordelijkheden worden bij de planners gelegd? De meest basale doelstelling van een planning is het realiseren van een gevraagd Servicelevel tegen zo laag mogelijke kosten. Gemiddeld bestaan de kosten van een contact center voor 60% tot 70% uit personeelskosten, hetgeen het belang van een efficiënt planningsproces direct zichtbaar maakt.

In essentie bestaat het forecasting- en planningsproces uit 6 onderdelen:

De forecast

Of beter gezegd: Een forecast. Vaak zijn er meerdere forecasts op verschillende niveaus voor verschillende activiteiten die verschillende doelen dienen. Een forecast op korte, middellange en lange termijn geeft inzicht in de te verwachten workload, de AHT (average handling time) en niet te vergeten de te verwachten medewerkerpool en bijbehorende bruto/netto verhoudingen en beschikbaarheid. De verschillende doelen die een forecast dienen, is een onmisbare basis voor de afdelingen Planning, HR, Finance, ICT, Marketing en Training & Development met betrekking tot het contact center. Of zoals een bekende forecaster ooit tegen zijn operationele collega zei: “Uw werk van morgen, is ons werk vandaag.”

Het roosteren

Bij het roosteren wordt vraag en aanbod naar werk, Intraday, zo optimaal mogelijk op elkaar afgestemd. Dit resulteert in een rooster voor de medewerkers en de operatie. Mutaties op het rooster behoren ook tot dit deelproces.

De dagsturing

Afhankelijk van de gemaakte keuze kan de dagsturing uitgevoerd worden door de planners, danwel ondersteund worden door de planners. In voorkomende gevallen wordt er gebruik gemaakt van een dedicated Traffic Manager die deel uitmaakt van de afdeling planning. Dagsturing is een noodzaak, omdat de realisatie op de bezetting, workload en/ of AHT altijd afwijkt van de werkelijkheid.

Rapporteren

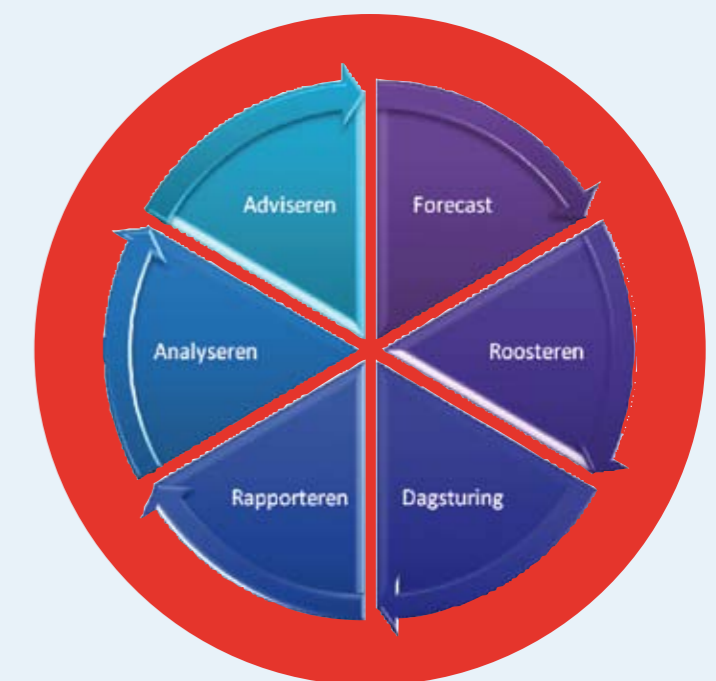
De afdeling planning zit als geen ander bovenop de cijfers. Daarom zal er door de planners altijd gerapporteerd moeten worden, indien nodig met aanvullende verklaringen. Daarnaast worden de rapportages gebruikt als historische data.

Analyseren

Waarom wijkt de realisatie af van de voorspelling en welke lessen kunnen daaruit geleerd worden die bijdragen aan een verbetering van de kwaliteit van de planning- en forecastingproducten en de daarbij behorende performance van het contact center. Kortom, de forecast, het rooster en de realisatie moeten geanalyseerd worden.

Adviseren

Uit de analyses komen aanbevelingen voor verbeteringen die naar de eigen afdeling of andere afdelingen binnen de organisatie gebracht moeten worden. De kennis en inzichten van de planners zijn waardevolle informatiebronnen voor de operatie.



Figuur 1: De schijf van 6