

EERST REKENEN, DAN BESLUITEN

Door Paul van Ladesteijn en Marc Gravekamp

HANDELEN WE NAAR BESTE KUNNEN OF HEBBEN WE EEN PLAN? DIT LAATSTE KOMT STEEDS MEER VOOR.

DIT ZIJN ALTHANS DE BEVINDINGEN VAN EEN ONDERZOEK VAN DE VERENIGING CONTACTCENTERS NEDERLAND (VCN) OVER *PERFORMANCE MANAGEMENT* DAT AFGELOPEN NAJAAR IS UITGEVOERD.

Aan de hand van een enquête onder de leden van de VCN is in beeld gebracht hoe contactcenters worden bestuurd. Besturing die effectiever wordt als beslissingen worden onderbouwd met cijfermatige analyses. Dit blijkt steeds meer voet aan de grond te krijgen. En aan cijfers is gelukkig geen gebrek in een gemiddeld contactcenter.

Voordat we kijken naar de stand van zaken van performance management binnen Nederlandse contactcenters, moeten we natuurlijk eerst bepalen wat performance management is. Lastig is dat de term performance management op twee manieren is uit te leggen. Zowel *human performance management* en *corporate performance management* (of in ons geval *contact center performance management*, CCPM) worden in de praktijk performance management genoemd. Human performance management richt zich voornamelijk op het medewerkers- en afdelingsniveau en kenmerkt zich door een vastgestelde cyclus van plannen, functioneren en beoordelen. Met performance management in dit artikel wordt uiteraard contact center performance management bedoeld.

DEFINITIES

Er zijn verschillende definities voor performance management. Volgens searchCRM.com is het doel van performance management de aanwezigheid van data te gebruiken om de hulpbronnen van het contactcenter effectiever te benutten. Een andere uitleg is dat performance management zich richt op het nastreven van doelstellingen welke gezamenlijk dienen te leiden tot het realiseren van de strategie van de organisatie. Welke definitie ook wordt gehanteerd, er is altijd een aantal elementen dat terugkomt: cijfers of data en doelen van de organisatie. Een effectief werkend performancemanagementsysteem moet – op ieder niveau – in ieder geval de volgende elementen bevatten:

- normen stellen;
- meten van resultaten;
- analyseren van resultaten aan de hand van de doelstellingen;
- actie ondernemen, daar waar de analyse afwijkingen aantoonde in de gemeten resultaten, ten opzichte van de doelstellingen.

Performance management is het sturen en verbeteren op basis van cijfers die in onderlinge samenhang worden gebruikt. Sturing wordt pas effectief als de cijfers niet afzonderlijk, maar integraal worden bekeken. Medewerkers die targets krijgen, proberen de-

ze targets te halen. Als er geen samenhang is in cijfers en targets, kunnen er ongewenste effecten optreden. Een voorbeeld maakt dit duidelijk. In een Amerikaans contactcenter hadden agenten een target voor de maandelijkse verkoopomzet en een target voor de gemiddelde gesprekstijd (AHT). Deze laatste moest zo kort mogelijk zijn. Het gevolg was dat als agenten hun verkooptargets hadden gehaald, ze stopten met verkopen! De gesprekken werden afgekapt of doorverwezen. De gesprekken duurden daardoor veel korter, waardoor de AHT terugliep! Een ongewenst effect dat kan optreden als cijfers niet in samenhang worden bekeken en beoordeeld.

Het volgende voorbeeld van McKinsey [1] laat zien welk beeld er wordt verkregen, als cijfers niet in samenhang worden bekeken. In een sales-contactcenter van een telecomoperator is agent A de beste verkoper; als er op een traditionele manier naar de cijfers wordt gekeken. Hij genereert de meeste omzet en heeft ook nog een korte gemiddelde gesprekstijd. Agent C doet het minder goed en zou wat meer sales gerelateerde gesprekken kunnen doen.

	Omzet per maand (x 1000)	Sales calls per maand	Gemiddelde gesprekstijd (AHT)
Agent A	121	894	7,7
Agent B	116	786	8,7
Agent C	82	430	11,1
Agent D	50	556	6,6
Gemiddeld	53	433	13,5

Als dezelfde cijfers in samenhang worden bekeken, ziet het plaatje er heel anders uit. Agent C heeft de hoogste omzet per call. Agent A jaagt salescontacten erdoorheen, op zoek naar makkelijk te maken deals. Hij doet aan *cherry picking*, zoals de Amerikanen zo mooi weten te zeggen. Alleen door verbanden te leggen tussen cijfers wordt sturing effectief.

	Omzet per call	Omzet per call (index: gem. =100)
Agent A	136	111
Agent B	147	120
Agent C	190	155
Agent D	90	73
Gemiddeld	123	100

Er is weinig bekend over de toepassing van performance management binnen Nederlandse contactcenters. Het jaarlijkse Nationale Contactcenters Benchmark Onderzoek meet heel veel, maar op dit vlak juist niet. Vandaar dat de Vereniging Contactcenters Nederland (VCN) afgelopen najaar onder haar leden een onderzoek naar dit onderwerp heeft uitgevoerd [2]. Het onderzoek dat is uitgevoerd, is niet representatief. Het is immers alleen gehouden onder VCN-leden. Maar omdat het VCN-ledenbestand een redelijke doorsnede is van Nederlandse contactcenters, geeft het toch een beeld van performance management in Nederland.

KPI'S

De Key Performance Indicators (KPI's) zijn de belangrijkste meetitems waaraan de prestatie van een contactcenter (of elke andere organisatie) is af te lezen. Voor iedere organisatie zijn weer andere meetitems belangrijk, maar voor contactcenters zijn er een aantal meetitems die bij vrijwel ieder contactcenter voorkomen. In het onderzoek van VCN is een aantal KPI's nader bekeken:

- First contact resolution (FCR) is de mate waarin het eerste contact van de klant direct het juiste antwoord oplevert. 'In één keer goed', wordt FCR ook wel genoemd. Maar liefst 88 procent van de respondenten geeft aan dat dit voor klanten belangrijk of zeer belangrijk is. Teleurstellend is dan dat slechts 54 procent het ook belangrijk vindt voor de organisatie zelf en slechts de helft (50 procent) FCR meetbaar maakt in een concreet cijfer. Met andere woorden: we vinden FCR belangrijk, maar we sturen er nog niet op!
- Voor het service level (SL) geldt min of meer het omgekeerde. Het grootste deel van de respondenten hecht meer waarde aan het SL voor de organisatie en zichzelf (respectievelijk 71 procent en 63 procent vindt dit belangrijk) dan voor de klant (50 procent). Het meten van, en sturen op bereikbaarheid lijkt dus voornamelijk een interne functie te hebben.
- Andere KPI's waar naar is gekeken in het onderzoek, zijn de kosten per transactie en de klanttevredenheid. Klanttevredenheid wordt zowel voor klanten als voor de organisatie zelf belangrijk gevonden. Ruim driekwart van de respondenten meet de klanttevredenheid dan ook in de vorm van een concreet cijfer. Met 81 procent ligt dit zelfs hoger dan bij het service level. Klanttevredenheid is dus een belangrijke KPI voor contactcenters in Nederland.

- In het onderzoek wordt ook gekeken naar de kosten per transactie (KPT). Op zich niet zo'n belangrijke KPI, hetgeen de respondenten bevestigen. Maar een dergelijke KPI geeft wel inzicht in het niveau waarop de organisatie zich bevindt als het gaat om sturen op cijfermatige informatie. Kosten per transactie is namelijk een afgeleide KPI. Een KPI die is opgebouwd uit vele soorten informatie. Als je deze KPI cijfermatig wil uitdrukken, zul je dus veel informatie moeten verzamelen en goed inzichtelijk moeten hebben waar deze kosten uit bestaan. Het blijkt dat maar 50 procent van de contactcenters in het onderzoek in staat is om deze KPI in een concreet cijfer uit te drukken.

DASHBOARD

Wat verder opvalt is dat vrijwel iedereen gebruikmaakt van een dashboard. Een dashboard is een overzicht met de belangrijkste KPI's dat met grote regelmaat wordt bijgewerkt (liefst dagelijks) en dat ook trends laat zien. Gaat een bepaalde KPI-waarde naar beneden of blijft het stabiel? Helaas wordt niet duidelijk welke KPI's er op deze dashboards staan. Gezien het bovenstaande wekt dat wel nieuwsgierigheid op. Wellicht iets om in een volgend onderzoek uit te zoeken. Naast een dashboard wordt er gebruikgemaakt van een *business intelligence systeem* (68 procent) en van een *balanced score card* (50 procent).

Wel blijkt dat er wat met de dashboardresultaten wordt gedaan.

Alle respondenten geven aan dat de behaalde resultaten worden afgezet tegen de gedefinieerde norm en 92 procent van de respondenten geeft aan dat er een verbeterproces is ingericht indien van de norm wordt afgeweken. De wijze waarop verbeterprocessen zijn ingericht, verschillen sterk per orga-



nisatie. Enkele respondenten geven aan dat er continue verbeterprocessen zijn ingericht, anderen beginnen een verbeterproces zodra van de norm wordt afgeweken. Maar er wordt duidelijk mee gestuurd.

De besturing van het contactcenter moet natuurlijk in lijn liggen met het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de bedrijfsdoelstellingen worden doorvertaald naar alle verschillende niveaus. Voor de communicatie ten aanzien van de doelstellingen wordt veelal gebruikgemaakt van de formele overlegstructuren, zoals afdelings- en werkoverleggen. Als het gaat om tussentijdse bijstelling van de doelstellingen, dan valt op dat een minderheid van 30 procent hiertoe processen beschreven heeft.

Het sturen op cijfers gebeurt vaak in samenhang met een bepaald besturingsmodel of kwaliteitsmodel. Meerdere modellen en methodieken worden frequent toegepast. Opvallend is dat een aantal organisaties gebruikmaakt van meerdere modellen of methodieken. Zij geven aan het beste, en voor de organisatie meest 'passende', van verschillende methodieken te combineren. Het meest toegepast zijn lean en ISO. SixSigma wordt minder vaak gebruikt. Daarnaast is er veel aandacht voor COPC. Meer dan 20 procent van de contactcenters zegt COPC toe te passen of bezig te zijn met implementatie. Ook de nieuwe Europese Contact Centre Standaard

mag zich op interesse verheugen. Een kwart van de respondenten heeft hiervoor belangstelling.

SPREADSHEET MANAGEMENT

Performance management wordt wel eens afgedaan met *spreadsheet management*. Vanaf je computer met een spreadsheet de hele organisatie aansturen. Natuurlijk komt er veel meer kijken om als manager het contactcenter aan te sturen, maar cijfers zijn wel degelijk belangrijk. Meten is weten, en als je weet wat er aan de hand is, ben je beter in staat om de juiste beslissingen te nemen. Door de cijfers in samenhang te bekijken en te analyseren, wordt deze besturing effectiever. Het onderzoek laat zien dat Nederlandse contactcenters dit steeds meer doen. **CCM**

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

Marc Gravekamp is consultant BRW Groep – marc.gravekamp@brw.nl

Noten

[1] Gilson, K., Khandelwal, D. (2005). *Getting more from call centers*. The McKinsey Quarterly

[2] Gravekamp, M. (2009). *VCN-enquête performance management*. www.verenigingcontactcenters.nl