

IN CONTACT- CENTERS ZIT OMA AAN HET STUUR

De besturing en inrichting van contactcenters is vaak gebaseerd op 'grootmoeders wijsheden' zoals de 80/20-regel en one call does it all. Navolging van dergelijke uitgangspunten zou moeten leiden tot tevreden klanten. Maar zo simpel ligt het niet.

Hoe kom je nu wél tot goede sturing naar klanttevredenheid? Hoe zorg je er voor dat het contactcenter zodanig bestuurd en ingericht wordt, dat de werkwijze effectief is en er geen onnodige investeringen worden gedaan? Wij stellen een stapsgewijze aanpak voor, die we hieronder zullen beschrijven.

STAP 1

Vorm een compleet beeld van de huidige klanttevredenheid.

Zorg ervoor dat duidelijk wordt wat klanten van uw service vinden. Voer daarvoor een klanttevredenheidsonderzoek (KTV-onderzoek) uit. Zorg ervoor dat u hieruit een compleet beeld krijgt, zodat u geen relevante factoren mist. Dit kan namelijk kostbare gevolgen hebben, zoals in casus 1 beschreven wordt.

Onderzoek leert dat klanttevredenheid door drie hoofdfactoren wordt bepaald: tevredenheid over het product (of de dienst), de kwaliteit van het klantcontact, en het imago van de organisatie. Dit is schematisch weergegeven in figuur 1. De kwaliteit van het klantcontact wordt op haar beurt bepaald door drie onderliggende factoren: kwaliteit van de processen van klantcontact, de beschikbaarheid van kanalen, en de tevredenheid over de frontoffice-medewerkers. Dit laatste blijkt overigens direct af te hangen van de tevredenheid van de frontoffice-medewerkers zelf.

Via KTV-onderzoek worden de factoren uit het model van figuur 1 van scores voorzien. We weten dan hoe de klanttevredenheid is opgebouwd. Wat we ook uit dit onderzoek kunnen leren, is hoeveel invloed de verschillende facetten hebben [1]. Hoeveel invloed heeft bijvoorbeeld de beschikbaarheid van kanalen op de kwaliteit van klantcontact? Als dit zeer gering is, is de impact van verbeteringen ook gering. Als de invloed groot is, zal een verbetering in de kanalen ook sterk doorwerken in verbeterde kwaliteit van klantcontact. De invloed van de facetten levert dus de mogelijkheid om de effecten van verbetering op de totale KTV in te schat-

Casus 1

Imago niet in handen van contactcenter.

De Raad van Bestuur van een beursgenoteerde onderneming schrok van de berichten in de media over ontevreden klanten. Als reactie werd de manager customer contact op het matje geroepen. Hij moest er persoonlijk voor gaan zorgen dat de klanttevredenheid weer op voldoende niveau kwam. De manager customer contact had daar een wat moeilijk gevoel bij. Ze hadden de laatste tijd veel geïnvesteerd in het callcenter en de werkwijze was danig geprofessionaliseerd. Hoe kon het dan toch gebeuren dat de klanttevredenheid te wensen over liet? Onderzoek naar de oorzaken wees uit dat het imago van het overkoepelende bedrijf de boosdoener was. Dat bleek voor 43% van invloed te zijn op de klanttevredenheid. Met de rapportcijfers over klantcontact was niks mis. De duidelijke onvoldoende voor imago legde de oorzaak voor de slechte klanttevredenheid ondubbelzinnig buiten het callcenter. Het bedrijf besloot andere functionarissen aan te spreken.

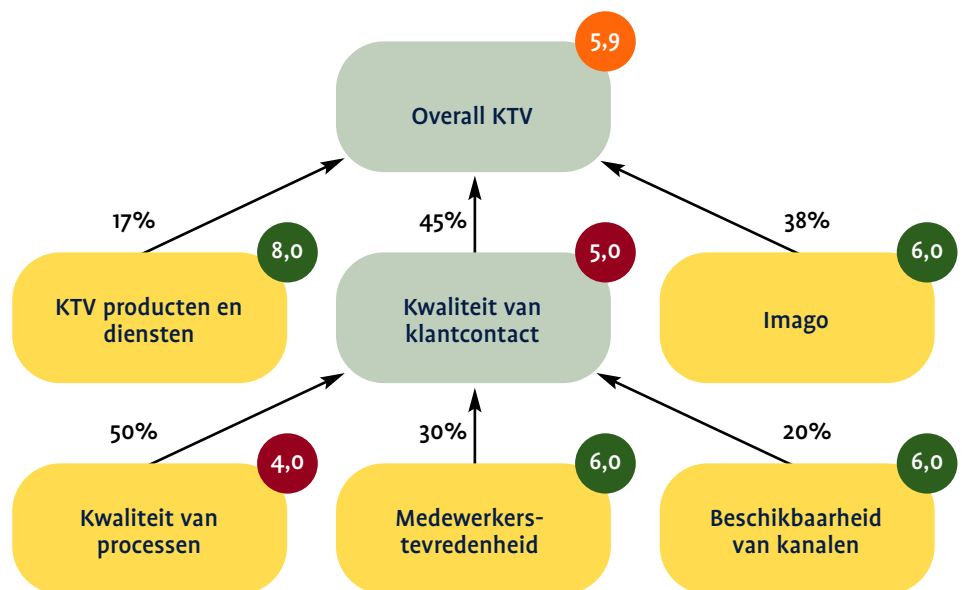
ten. Zo kunnen de kosten van de verbeteracties afgezet worden tegen de (verwachte) baten.

STAP 2

Analyseer de resultaten van het KTV-onderzoek.

Uit het complete beeld van de huidige KTV, verkregen in stap 1, wordt afgeleid

welke verbeterpunten er zijn. De slechte scores zullen verbeterd moeten worden, maar alleen als de verwachte bijdrage (invloed) groot genoeg is om de kosten te dekken. Met de resultaten van het KTV-onderzoek kunnen de verbeterpunten zo worden geprioriteerd. Het resultaat is een lijst met te verbeteren punten. De verbeterpunten geven aan wat er verbeterd



Figuur 1
Compleet beeld van klanttevredenheid.

moet worden, maar nog niet hoe dat moet gebeuren. Dat wordt bepaald in stap 3.

STAP 3

Bepaal gerichte acties ter verbetering.

Verbeteringen kunnen op verschillende manieren worden gerealiseerd. In deze stap gaat het erom de meest effectieve en efficiënte manieren te bepalen. Hiervoor is het nodig een goed overzicht te hebben van mogelijke acties. Als breed referentiekader kan hierbij een besturingsmodel worden gebruikt. Het besturingsmodel drukt uit hoe de resultaten van het contactcenter worden bereikt: via welke processen gebeurt dat en welke medewerkers en middelen gebruiken we daarbij? Dit noemen we de *enablers* [2], zoals geschetst in figuur 2. En vervolgens: hoe kunnen we met leiderschap, strategie en planning de organisatie zo goed mogelijk richten? Deze aspecten noemen we de *drivers* van de organisatie. De enablers en drivers vormen samen de hendels waaraan het management van een contactcenter kan draaien om de resultaten te verbeteren. Draaien aan de resultaten zelf kan immers niet.

Voor het bepalen van de beste acties is het van belang dat de resultaten van het KTV-

onderzoek goed aansluiten op het besturingsmodel. De onderzoeksresultaten worden dan zo direct mogelijk gekoppeld aan de hendels.

VERVOLG EN NIEUWE START

Nadat de verbeteracties zijn vastgesteld, kunnen ze worden uitgevoerd. Na verloop van tijd kan het effect van de verbe-

teracties worden vastgesteld. Hebben de acties daadwerkelijk tot verbetering van de KTV geleid? Om die vraag te beantwoorden, wordt een nieuw KTV-onderzoek gedaan. We doorlopen dan een nieuwe *loop*. Zo wordt stap voor stap de KTV verhoogd, waarbij de kosten steeds in het oog worden gehouden.

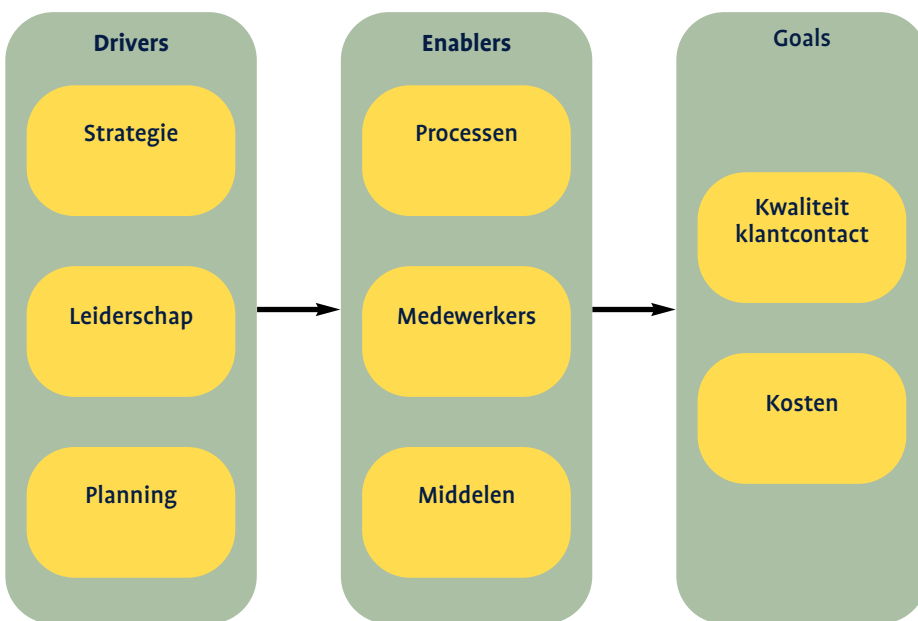
CONCLUSIES

De wijsheden uit grootmoeders tijd over klanttevredenheid leiden niet altijd tot succes. Alleen de klant zelf kan u vertellen hoe goed uw klantcontacten zijn. Door daar op een geïnformeerde manier mee om te gaan, kun je veel geld besparen. Daarnaast leidt een hogere klanttevredenheid tot hogere klantloyaliteit, betere mogelijkheden voor cross- en upsell en meer tevreden eigen medewerkers. Ook aan de batenkant is dus winst te behalen door de klant centraal te stellen in het beoordelen van de service. **!**

[1] HET KTV-ONDERZOEK MOET HIER WEL EXPLICIET VOOR UITGERUST ZIJN.

[2] DEZE TERMINOLOGIE WORDT OOK GEBRUIKT IN HET COPC-MODEL VOOR PRESTATIEGERICHT WERKEN IN CONTACTCENTERS. VOOR INFORMATIE, ZIE WWW.COPC.COM.

DR. BERND WONDERGEM MMO IS MANAGEMENT CONSULTANT BIJ LOGICACMG, IR. SIMON VERZIJL IS DIRECTEUR BIJ HCN – S.VERZIJL@HCN.NL



Figuur 2
Hoofdpijnen van besturingsmodel voor contact centers.