

KWALITEIT IN CUSTOMER CONTACT

DE LAATSTE TIJD IS ER VEEL TE DOEN OM KWALITEIT, KWALITEITSSYSTEMEN EN CERTIFICERING. NIET IEDEREEN HEEFT OVER KWALITEIT HETZELFDE BEELD, EN DAT RESULTEERT IN VERSCHILLENDE BENADERINGSWIJZEN. KIEST U VOOR CHERRY-PICKING OF CERTIFICERING? EN IS EEN GOEDE KWALITEIT WEL GENOEG OM DE KLANT HET JUISTE GEVOEL TE GEVEN?

Door Sven Solinger

Uit de praktijk blijkt dat het woord kwaliteit niet voor iedereen dezelfde betekenis heeft. Het op een grote hoop gooien van kwaliteitssystemen zoals COPC, ITO, Six Sigma, LEAN e.d. zijn hiervan het bewijs. In de praktijk hebben ze allemaal hun eigen benaderingswijze van wat kwaliteit is: een productgerichte benadering; een procesgerichte benadering; een klantgerichte benadering.

We kunnen van kwaliteit spreken wanneer de dienst of het product voldoet aan de specificaties die gangbaar of gedefinieerd zijn. Voor een contactcenter uit kwaliteit zich dan in aspecten als een acceptabele responsetijd (bijvoorbeeld 80/20 of een terugbelgarantie op dezelfde dag) en een hoge *first contact fix*. Ook een correcte offerte kan worden opgevat als een uiting van goede kwaliteit door het contactcenter, alles met het doel een beter product te leveren dan de concurrent.

ANDERE VOORBEELDEN

Beantwoordt uw organisatie de klantvraag volgens het opgestelde q&a script? Doorloopt de medewerker het klantgesprek op de gangbare manier? Worden vragen naar de tweede lijn/backoffice 'lean and mean' opgepakt en terugvertaald? Ook dit beschouwen we als kwaliteitsuitingen. Een kwalitatief goed ingericht proces is kwaliteit vanuit de procesgerichte benadering met als doel effectiviteit en een lager kos-

tenniveau in het productieproces door foutloosheid en efficiency.

Wanneer de klant het antwoord op zijn vraag ontvangt op een manier zoals hij die verwacht, zeggen we kwaliteit te hebben geleverd vanuit de klantgerichte benadering. Laten we dit beschouwen als de combinatie van de product- en procesgerichte benadering. Hierbij functioneert de klantcontactomgeving als essentiële schakel. Enerzijds door de realisatie van een efficiënte en hoog kwalitatieve afhandeling van de klantvraag volgens de beoogde merk- en klantbeleving, en anderzijds door productinnovatie te stimuleren als gevolg van de verkregen feedback van klanten.

Velen van u zullen de laatste benadering als vanzelfsprekend classificeren. Echter, in de praktijk is de toepassing van kwaliteit veelal niet gericht op deze integrale aanpak.

KWALITEITSMETHODIEKEN EN -SYSTEMEN

Veel contact centers die voor een kwaliteitsstelsel willen gaan, stellen zich de vraag 'welke methodiek moet ik dan kiezen?'. Naast de positie, cultuur en levensfase van uw organisatie is het belangrijk om te weten wat de verschillen zijn van de aanwezige methoden. Zo richt ITO zich met bereikbaarheid voornamelijk op de basishy-

giëne van uw contactcenter. Bereikbaarheid is een uiting van de door ons geschetste productgerichte benadering, maar is niet meer toereikend wanneer u zich verder op de ladder van kwaliteit wilt begeven. LEAN richt zich voornamelijk op het efficiënt en foutloos inrichten van uw organisatie, maar houdt vanuit de systematiek weinig rekening met flexibiliteit. COPC, een contactcenter geïntegreerde focus vanuit het EFQM-model, acteert vanuit de organisa-

	ITO	LEAN	COPC	Six Sigma
Uitvoering basis hygiëne	++	+	+	-
Fouten reduceren	-	+	+	++
Proces inrichting en verbetering	-	++	+/-	+
Vertaalt klantwens naar verbeterde beleving	++	+	+	-
Monitoring added value processen	+/-	-	+/-	-
Verhoging flexibiliteit	+	-	+/-	--

Figuur 1

Kwaliteitssystemen en hun oriëntatie.

tiestrategie en stelt strakke eisen aan klanttevredenheid. Maar COPC houdt weinig rekening met de cultuur die zo bepalend is voor de implementatie van uw kwaliteitsambitie. Six Sigma houdt rekening met de 'voice of the customer', maar dwingt u in een strakke projectaanpak met veel statistische onderbouwing. Speelt po-

litiek een belangrijke rol in uw organisatie, dan zal Six Sigma u weinig doen oogsten.

Veel organisaties gaan aan de slag met één van de hier beschreven kwaliteitssystemen. Maar in feite behoort een contactcenter een juiste balans te vinden in het nastreven van afstemming op de klantbehoefte en daarnaast de overige organisatiedoelstellingen (o.a. efficiency en continuïteit).

CERTIFICERING OF CHERRY-PICKING?

De keuze van contactcenters voor één van de systemen is te begrijpen, omdat de invoering van een kwaliteitssysteem over het algemeen erg veel van een organisatie vergt. Laat staan de integratie van twee verschillende systemen die elkaar aanvullen. Er moet dan heel veel energie worden gestoken in ondersteunende processen en de borging van de kwaliteit via een gedegen besturend proces. Forecasting, planning en roostering, kwaliteitsmonitoring voor zowel agent als het proces, moeten



allemaal worden geïmplementeerd. KPI's moeten voor alle (deel)processen worden ingericht en op alle managementlagen van toepassing zijn. In negen van de tien gevallen leunen deze activiteiten zwaar op de formatie van de staforganisatie van het contactcenter. Vergeet daarnaast ook niet de verhoging van het ICT-budget.

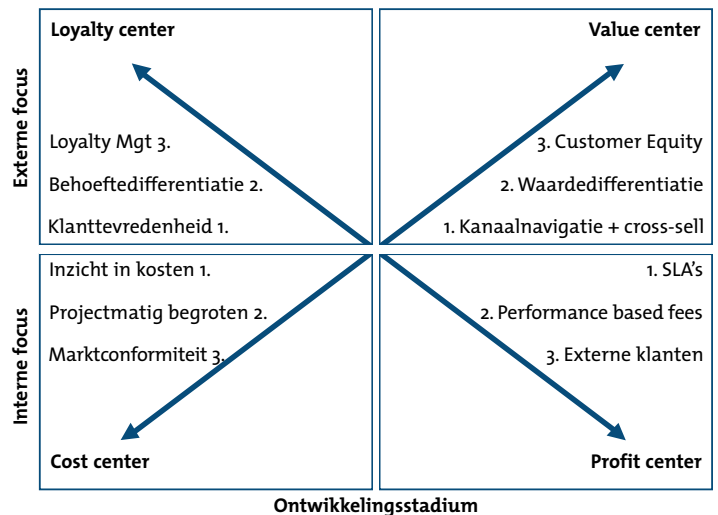
Bij het aanschouwen van deze inspanning en de verhoging op het bestaande kosten-niveau (o.a. technologie en staforganisatie) die daarmee gepaard gaan, geven veel managers de pijp aan Maarten en besluiten af te zien van de implementatie van een kwaliteitssysteem. Ook de soms dogmatische invalshoek en het daarmee afstotende karakter dat certificering voor

velen heeft, is voor veel managers een onneembare hindernis. Maar niet alle contactcenters kunnen de opmars van kwaliteitssystemen weren. Uit onderzoek is gebleken dat klanten in de B2B-markt het belangrijk vinden dat hun leverancier een kwaliteitskeurmerk heeft. Het is om die reden dat bijvoorbeeld COPC steeds meer zijn intrede zal doen binnen de wereld van faciliterende contactcenters. Het verbetert de concurrentiepositie voor die bedrijven en versterkt het imago. Voor hen wordt het een verplichting, net als ISO-certificering dit is geworden voor onder meer de service- en installatiebureaus.

Veel inhouse contactcenters laten vanwege de eerdere genoemde oorzaken de implementatie van een kwaliteitssysteem links liggen. Uit onderzoek blijkt wel steeds duidelijker dat vooral de consumentenmarkt van contactcenters een verhoogde kwaliteitsambitie vraagt. Veel contactcenters zijn nog lang niet in staat om de klantvraag naar tevredenheid van de klant te beantwoorden en problemen op te lossen. Kwaliteit móet echter, anders straffen de consument of de media u straks hard af. Is het nu nog Kassa of Radar waarvoor u incidenteel kunt worden uitgenodigd, straks wordt het een blijvend slecht imago. 'Googlet' u maar eens op 'dell customer service' om te zien wat non-quality straks allemaal voor u in petto kan hebben.

Werk aan de winkel dus! Dit kunt u prima doen door de beste aspecten van verschillende systemen te integreren in uw organisatie. Aspecten die bij uw organisatie passen; en dat wordt sterk bepaald door waar u staat. Elkaar beïnvloedende factoren als markt en marktpositie, cultuur en ontwikkelingsstadium spelen hier een belangrijke rol.

Een manier om inzicht te krijgen in waar u staat, is het analyseren van de ontwikkeling van een contactcenter van costcenter naar loyaltycenter (figuur 2). De aandacht van uw contactcenter gaat uit naar de verschillende elementen van de vier kwadranten. De dominante aandacht bepaalt echter



Figuur 2
Focus en ontwikkelingsstadia bepalen in sterke mate uw kwaliteitsbenadering.

waar u staat. Naarmate uw contactcenter zich verder ontwikkelt, verschuift de dominant aanwezige aandacht van de organisatie van intern naar een externe focus.

Zolang er qua dominante focus sprake is van een interne focus, zal de procesgerichte benadering van kwaliteit domineren. De markt vraagt van de organisatie dan in mindere mate om een continue afstemming tussen organisatie en klantbehoefte. De verschuiving naar een productgerichte en klantgerichte benadering van kwaliteit doet zich meer voor binnen contactcenters met een sterkere externe focus. De markt vraagt van deze organisaties om zich continu af te stemmen op wat de buitenwereld van hen verwacht.

Een misfit tussen systeem en de eigen positie zal veelal leiden tot een mislukte implementatie van het gekozen kwaliteitssysteem. Kijk eerst eens goed naar uw organisatie, en bepaal daarna welke goede elementen uit de verschillende systemen u wilt oppakken.

KWALITEIT IMPLEMENTEREN... HOE DOE IK DAT?

Of u nu doet aan cherry-picking of certificering, het laat onverlet dat kwaliteit niet kan worden gezien als een losstaand element in uw organisatie. Het is alles omvattend.

De volgende leidraad kan bij de implementatie van uw kwaliteitsambitie goed van pas komen:

- Waar gaan we naartoe? Stel vast waar uw klanten willen dat u naartoe transformeert en stel uw eigen ambitieniveau vast. Dit geeft u houvast in uw transitie.
- Hoe snel kunnen we? Verschaf inzicht in het verandervermogen van uw organisatie en de complexiteit van uw omgeving. O.a. de huidige structuur, cultuur, competenties en wijze van besluitvorming zijn bepalend voor de haalbaarheid en snelheid van de transitie. De complexiteit van uw omgeving bepaalt mede uw snelheid van veranderen.
- Past de jas die u gaat aantrekken? Definieer kwaliteit op een manier die aansluit bij de organisatie.
- Welke toegevoegde waardeonderdelen moet ik veranderen? Bepaal stadia in uw transitie en zoek naar die elementen waarvan u de kwaliteit wilt verbeteren.
- Hoe zal het traject eruit zien? Bepaal per stadium de mijlpalen op het gebied van processen, cultuur, systemen en mensen die u bereiken.
- Hoe kan ik mijn doelen monitoren? Maak uw resultaten 'smart'.
- Ken het verandertraject. Wees u bewust van hoe uw besluitvorming en communicatie moet gaan aansluiten.
- Hoe waarborgt u incrementele verbetering? Integreer de verandering in de dagelijkse gang van zaken, het is 'normal business', geen speciaal (lees eindig) project.
- Waarom en wie moeten het doen? Iedereen, dus zorg ervoor dat u het gewenste gedrag vertoont (rolmodel) en het waarom ervan uitdraagt.

KWALITEIT EN BELEVING GAAN HAND IN HAND

Begint u eenmaal met het verbeteren van de kwaliteit, dan zult u hiermee altijd door moeten gaan. Immers, de perceptie over de

door u geleverde performance wordt bijgesteld door het referentiekader van uw klanten. Dit betreft hun eerdere ervaringen met uw organisatie, maar ook die met andere organisaties, al dan niet in uw branche. Het nu goed doen is straks niet meer goed genoeg. Om u naar de markt toe scherp te houden, zult u zelfs meer dan continue kwaliteit moeten bieden.

In de huidige snel veranderende markt zijn het niet meer uitsluitend de cognitieve kwaliteitsaspecten die klanten doen bewegen om zaken met u te doen. Veel emotionele zaken die met uw merk samenhangen worden zichtbaar in het klantcontactmoment. Ze gaan hand in hand met een voldoende kwaliteitsniveau van uw klantcontactcenter. Emotionele zaken liggen op het vlak van de interne merkbeleving.

Ongetwijfeld zult u het volgende herkennen. Een aansprekende campagne verleidt u tot het doen van een aankoop, maar al snel brokkelt het opgeroepen gevoel af. De medewerker van het contactcenter dat u heeft benaderd weet niets van de aanbieding. Een persoonlijke 'jij' benadering wordt in het klantcontactmoment teniet gedaan door drie keer in het gesprek "meneer Jansen..." uit te spreken. Dit hebben we onze medewerkers immers geleerd. De hoge investering in imago, reputatie en/of merkpersoonlijkheid verdampt ter plekke. Niemand die eraan denkt dat het niet eindigt bij alleen die campagne.

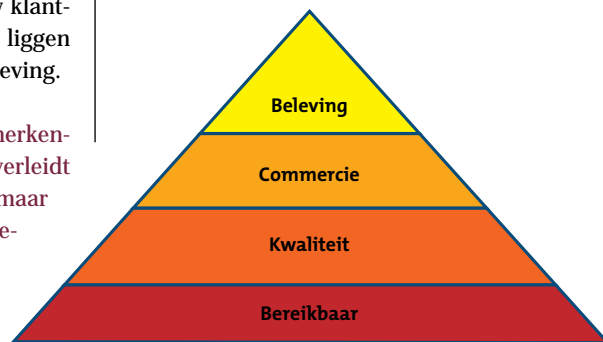
Vertaalt u uw merkwaarden naar klantwaarden, dan zorgt dit voor een juiste merkbeleving. Voor de integratie in het contactcenter moet u denken aan aspecten zoals:

- Soort mensen en hun gedrag.
- Taalgebruik / tone-of-voice.
- Inhoudelijk: heldere uitleg, klant altijd koning, zeer persoonlijke benadering (consequent jij i.p.v. u).
- Kostenniveau: aanbieden van een bepaald kanaal.
- Sfeer maatregelen: kledingvoorschrift, aankleding van de ruimte.
- Look and feel van communicatiekanalen vergroten, meer gebruik van visuele

ondersteuning (bijvoorbeeld in e-mail), refereren aan de website in telefoongesprek.

- Gebruik van techniek: chat (wij zijn 'jong'), co-browsing (wij zijn vooruitstrevend / gemak).
- Aard van de adviezen: goedkoper, meer uit mogelijkheden halen.

De piramide in figuur 3 schetst een groeipad waarbij steeds de onderliggende behoefte een gedegen uitvulling moet krijgen voordat het contactcenter zich op een volgende behoefte kan gaan richten. Basishygiëne is te vinden in bereikbaarheid en de aandacht voor kwaliteit. Commercie is



Figuur 3
Aandachtsgebieden van uw
contactcenter naar hiërarchie.

essentieel om winstgevendheid te verhogen, en een passende beleving zorgt dat alles wat u doet in lijn is met uw merkwaarden.

Weet u duidelijke keuzes te maken en de implementatie ervan goed door te voeren, dan heeft u naast kwaliteit gekozen voor een totaalaanpak, waarbinnen het voor u gewenste merkbeeld consistent in de beleving naar voren komt. Iets wat uw klanten in deze tijd van u verwachten. **ccm**

Sven Solinger is als consultant werkzaam bij
Coniche – s.solinger@coniche.nl

Spreekt dit artikel u aan? Kom dan naar het Nationaal Call Center Congres op 30 maart. Daar komt dit onderwerp uitgebreid aan de orde.
www.nationaalcallcentercongres.nl