

Cvision's Harry Misbeek over de ontwikkeling van klant contact:

“Startende Klant Contact Centra: leer van de lessen uit het verleden!”

Call Centers zijn in ons land een ingeburgerd fenomeen. Waar de eerste bedrijven ruim 20 jaar geleden al begonnen met het implementeren van Call Centers, zijn er ook organisaties die nu starten met het inrichten van een front office concept. Volgens Harry Misbeek, directeur van interim- en adviesbureau Cvision, gespecialiseerd in Customer Care, is het belangrijk dat laatstgenoemde groep lering trekt uit reeds opgedane ervaringen.

“De Call Centers van het eerste uur zijn veelal ontstaan vanuit administratieve afdelingen met grote hoeveelheden telefoonverkeer. In een poging om de medewerkers meer te ontlasten werden daar aparte belteams geformeerd. Op zich geen slecht idee, maar de betrokken medewerkers hadden vaak een administratieve achtergrond en een mentaliteit die niet persé servicegericht was. Inhoudelijk was de deskundigheid er vaak wel, maar op het gebied van klantcontact waren de benodigde skills niet vanzelfsprekend aanwezig. Ook was de perceptie omtrent telefoonwerk niet al te positief. Men wilde eigenlijk geen Call Center medewerker zijn.

Vanaf dat moment is er veel energie gestoken om deze Call Centers van het eerste uur te veranderen in Klant Contact Centra waar klantgerichtheid, kwaliteit en operational excellence prioriteit zijn. Dit bleek vaak een moeizame weg. Nieuw op te zetten Klant Contact Organisaties kunnen daar veel van leren.

Topdown omslag

Wanneer besloten wordt om de klant contacten te centraliseren en daarmee écht klantgericht te gaan werken is vaak een complete organisatieomslag nodig. Dit raakt dus niet alleen een nieuw op te zetten Klant Contact Centrum, maar de gehele organisatie, van marketing tot magazijn en van productievloer tot personeelszaken. Idealiter start zo'n inrichting vanuit een topdown filosofie. Het top-management moet zich bewust zijn wat voor een omwenteling noodzakelijk is en de consequenties in de volle breedte

willen dragen. Nu zien we nog te vaak dat de manager van het klantcontactcentrum een uitzonderingspositie heeft binnen de organisatie; een beetje een “vreemde eend in de bijt”. Jammer is dat veel Call Center managers hun center vervolgens ook in een soort van isolement managen en daarmee de aansluiting met de organisatie missen.

Procesinrichting

Het inrichten van een Klant Contact Centrum vereist een grondige verandering van de bestaande procesinrichting. Helaas is in het verleden gebleken dat deze procesverandering vaak onderschat werd. Alleen het centraliseren van klant contacten betekent namelijk dat deze daarmee los komen van de rest van de organisatie ofwel van de daadwerkelijke productie of serviceverlening.

Belangrijk is dat de medewerker van het Klant Contact Centrum in grote lijnen weet hoe de productieprocessen zijn ingericht, welke tijdlijnen er gelden en welke afspraken er met de klant gemaakt kunnen worden. Ook moet de medewerker in-



zicht hebben in eerdere afspraken die met de klant gemaakt zijn. Het Klant Contact Centrum ervaart als eerste wanneer processen niet naar behoren functioneren of niet gevolgd worden. Dan hangt er namelijk een ontevreden klant aan de lijn.

Het Klant Contact Centrum heeft daarom een belangrijke rol binnen zowel de initiële procesinrichting als continue proces-optimalisatie.

De mens

Het inrichten van aparte belteams binnen administratieve afdelingen heeft ons geleerd dat een administratieve medewerker niet zondermeer geschikt is om in een Klant Contact Centrum te werken.

In een modern Contact Centrum is tot in detail zichtbaar wat een medewerker presteert. Van gesprekstijden tot nawerktijden, het vastleggen van de gesprekken, alles is zichtbaar en alles wordt gebruikt als ingrediënt voor integrale sturing. Onder andere deze werkwijze maakt, dat een medewerker in een Klant Contact Centrum er tegen moet kunnen om in een “aquarium” te werken.

Kortom, je hebt voor Call Center werk specifiek personeel nodig: mensen met een servicegerichte instelling die het prettig vinden om veel klantcontact te hebben en gewend zijn dat hun activiteiten nauwlettend in de gaten worden gehouden. Zulke mensen zijn niet vanzelfsprekend in je organisatie aanwezig; veelal moet je ze extern rekruteren.

Dat geldt overigens ook voor het management. Lange tijd was het vanzelfsprekend dat de beste agents supervisors werden en de beste supervisor uiteindelijk manager. In de Call Center wereld werkt het toch anders, zo hebben we ervaren. Als supervisor red je het niet meer, als je alleen het kunstje als beste beheerst. Er wordt een scala aan andere vaardigheden verwacht. En dat geldt ook weer voor het onderscheid tussen het middenkader en het topmanagement.

Kwaliteit

Een andere les die we kunnen leren uit het verleden is het inrichten van kwaliteitsmanagement. Symptomatisch voor de vaak geïsoleerde positionering van het Klant Contact Centrum is de ‘enge’ vorm van kwaliteitsmanagement die je in veel Call Centers nog steeds bespeurt.

Kwaliteit was in het verleden synoniem voor gesprekskwaliteit. De realiteit is echter dat dit slechts een vorm van ‘suboptimalisatie’ is. Het is in essentie niet bepalend voor klanttevredenheid. In één keer het goede antwoord geven en vervolgens de gemaakte afspraak tijdig en correct uitvoeren is zeker zo belangrijk.

Kwaliteit moet vanuit een integraal beeld gemanaged worden. Dit vereist een optimale en transparante procesinrichting die al eerder is aangegeven. Alleen op basis van het integrale klantproces kan op een juiste manier kwaliteitsmanagement worden toegepast.

Kennismanagement

In dit alles is kennismanagement weliswaar essentieel, maar veelal is dit onderwerp nog een ondergeschoven kindje. Het is onvoorstelbaar dat organisaties het managen van kennis als kostenpost zien, terwijl juist daarmee kan worden gescoord! Kennismanagement is vooral een kwestie van company-breed organiseren en essentieel voor de toekomst.

Ten aanzien van de nabije toekomst verwachten wij bij Cvision meer en meer organisaties terug zullen komen op het centraliseren van de afhandeling van klantcontacten. Té centraal georganiseerde organisaties zijn vaak te log en de kwaliteit leidt daaronder. Ze kunnen niet snel reageren op interne en externe ontwikkelingen; de ‘time to market’ is te lang. Inmiddels zie je al ontwikkelingen waarbij de Klant Contact organisatie weer wordt opgesplitst in klantsegmenten. Het is dan zaak dat ‘de voorkant’ van organisaties zoveel mogelijk kan oplossen. Bij voorkeur snel en in één keer goed, maar dat is écht geen must. Het mag wat langer duren en je mag heus terugbellen. Als het dan maar goed is!”

Cvision is een ITO adviesbureau

T: 073-522 67 18
mail@Cvision.nl
www.Cvision.nl

