



“MEER ROOSTERVRIJHEID VERHOOGT EFFICIËNTIE”

Een aantal opvallende trends die zich in de Amerikaanse contactcenterbranche voordoen, sterven af op Nederland.

Dat signaleerde Planmen toen de organisatie onlangs de SWPP-conference, een vooraanstaand plannings- en forecastingscongres in de Verenigde Staten, bijwoonde. De vraag is wat deze ontwikkelingen voor de heersende dienstverleningscultuur in Nederland betekenen.

Zowel de inhoud van het werk als de samenstelling van de workforce zijn de afgelopen tijd veranderd, maar contactcenters worden nog steeds op dezelfde manier bestuurd en ingericht. AHT, Service Level en Adherence zijn KPI's waar men stevig aan vasthoudt. Maar ook de positie van een contactcenter binnen een organisatie verschuift.

Op de SWPP-conference oppert men dat de huidige workforce en het bedrijfsbelang van contactcenters andere speerpunten nodig heeft. Een opvatting die wij delen. Het is niet gezegd dat de traditionele opvattingen hun langste tijd hebben gehad, maar ze passen wel in een perspectief van klanttevredenheid, medewerker-tevredenheid en kwaliteit.

Waar er een jaar of tien geleden steeds meer aandacht kwam voor Schedule Adherence en alle WFM-softwareleveranciers dit integraal of modulair op de markt brachten, zie je juist nu een beweging in tegengestel-

de richting. Adherence wordt steeds vaker losgelaten of krijgt een minder groot belang binnen de organisatie. Wat ons betreft een zeer positieve ontwikkeling, omdat we te vaak zien dat er te veel gewicht aan adherence wordt gehangen. Let wel, dit neemt niet weg dat een medewerker een verantwoordelijkheid heeft om gemaakte werkafspraken na te komen, maar meer roostervrijheid geeft uiteindelijk een hogere efficiëntie, in tegenstelling tot wat de meesten denken.

Lelijke eendjes

Contactcenters staan in het middelpunt van de binding die een klant heeft met een organisatie. Het zijn niet meer de lelijke eendjes die, in de ogen van hoger management, alleen maar geld kosten. Veel bedrijven gebruiken input van het contactcenter om strategische beslissingen te nemen en stemmen zelfs hun marketing hierop af.



beeld Alfonso d'Agostino

Wat is SWPP?

De Society of Workforce Planning Professionals is een organisatie die een platform biedt op het gebied van workforceplanning, met name in contactcenters. Het biedt de mogelijkheid tot netwerken en heeft als belangrijkste speerpunt kennis en best practices delen. SWPP werkt samen met The Call Center School, een opleidingsinstituut voor diverse posities binnen contactcenters dat in samenwerking met SWPP een wereldwijd professioneel certificeringprogramma biedt.

Geen gekke gedachte om in te spelen op de behoefte van de klant. Zijn harde KPI's die je bij een costcenter mag verwachten, als AHT en Service Level, ook nog bruikbaar voor servicecenters?

Jazeker. Traditioneel bepalen we dat de service die je de klanten wenst te bieden, mogelijk moet zijn binnen de gestelde AHT. Echter, het kan zijn dat de AHT niet juist bepaald is, door beperkt budget is ingegeven en dat de gewenste service niet scherp genoeg is omschreven. Neemt een organisatie klanttevredenheid als vertrekpunt en laat deze de behoefte van de klant leidend zijn, dan staat een prettig contact voorop. Daarbij geeft de agent de klant op een efficiënte en vriendelijke manier antwoord op de vraag. Ook dan mag een zekere AHT worden verwacht.

Hanteert een organisatie gesprekskwaliteit als KPI, dan is een afwijkende AHT bij agents een indicatie dat er in de kwaliteit van de gesprekken winst te halen is. Coaching op de kwaliteitsaspecten maakt de variatie in AHT significant kleiner en heeft een lagere AHT als resultaat. De meeste winst is misschien nog wel het begrip dat de agents hebben voor de focus van de organisatie: kwaliteit in plaats van AHT. Uit onze ervaring blijkt dat de medewerkertevredenheid verhoogt en het verloop afneemt. Hierbij is wel enige voorzichtigheid geboden ten aanzien van harde conclusies en niet elk contactcenter kan zomaar de focus omgooien en resultaat boeken. Een kwaliteitsprogramma is een randvoorwaarde en de

focus van het contactcenter moet op dienstverlening liggen. Vaststaat wel dat het kostenefficiënt is.

Virtueel plannen

Een tweede grote ontwikkeling is het virtueel plannen, ofwel het outsourcen van het planning- en forecasting-proces. Een trend die met name kleinere contactcenters aan moet spreken. Planning en forecasting is een primair proces voor contactcenters en heeft een strategisch, tactisch en operationele invloed. Toch zien wij vaak dat contactcenters de planning en het forecasten erbij doen. Daarnaast is het eerder regel dan uitzondering dat de werkzaamheden bij een persoon liggen. Continuïteit is dan al een uitdaging. Door tijdelijke opvang of vooruitwerken kunnen veel contactcenters dat vaak wel oplossen. Bij langdurige afwezigheid, bijvoorbeeld bij zwangerschap of wanneer er een vacature ontstaat, kan een externe partij uitkomst bieden.

Uitbesteding van het totale proces leidt doorgaans tot een stevigere grip op de KPI's, meer rust in de organisatie en wellicht meer kostenvoordeel. In de Verenigde Staten maken organisaties hier veelvuldig gebruik van. Ook in Nederland bieden diverse bedrijven deze service aan.

Zelfroosteren

Een derde grote trend is zelfroosteren, zo blijkt op de SWPP-conference. Dit gaat veel verder dan het bekende 'shift bidding' en sluit veel meer aan op agent empowerment. Een van de uitdagingen bij het maken van roosters is een goede verdeling over de dag. Aan intervals met over- en onderbezetting valt niet te ontkomen. In de praktijk zoeken contactcenters de oplossing meestal in de samenstelling van de pool, zodat overstaffing en understaffing minimaal voorkomen. Wat is de verhouding tussen parttime en fulltime? Welke contractvormen heb ik? Bij zelfroosteren echter zijn het de medewerkers die op basis van de behoefte zelf bepalen wanneer ze willen werken. Natuurlijk worden daar voorwaarden aan gesteld, maar hoe vrijer die voorwaarden zijn, hoe flexibeler de mogelijkheden. Agent empowerment in optima forma. Agents vullen de behoefte efficiënt in en ervaren veel meer vrijheid. In de praktijk leidt dit tot aantoonbaar minder ziekteverzuim, daling van de uitstroom met 40 tot 50 procent en stijging van de medewerkertevredenheid én klanttevredenheid. Voor de organisatie leidt het bovendien tot een gemiddelde besparing van 2.500 tot 5.000 euro per medewerker op jaarbasis. Een kanttekening hierbij; welke invloed de huidige economische situatie op de uitstroom heeft, is onbekend. Zelfroosteren zien we als de toekomst. Zeker in de huidige economisch zware tijden zullen, door steeds meer succesverhalen, steeds meer contactcenters hiervoor kiezen. ✖

tekst Dannis Nieuwpoort en Lisette de Weerd van PlanMen