

# NU INVESTEREN – STRAKS EEN GOEDE CUSTOMER EXPERIENCE

*BAS FILIPPINI ZIET DE VOORDELEN VAN IMAGOCAMPAGNE*

Door Erik Bouwer

ALS JE DE BESCHIKBARE TOOLS OP DE  
JUISTE MANIER INZET, KAN HET CALL-  
CENTER EEN VOLGENDE STAP ZETTEN  
OP WEG NAAR CUSTOMER EXPERIENCE  
MANAGEMENT. HET KOPPELEN VAN  
FRONTOFFICE EN WEBSITES ZAL HOOG  
OP DE AGENDA BLIJVEN STAAN. WEB  
2.0, ZO BLIJKT, IS NOG EEN REDELIJK  
ONONTGONNEN GEBIED. EN JUIST HET  
KOMEND JAAR WORDT HET TIJD VOOR  
EEN IMAGOCAMPAGNE. BAS FILIPPINI  
WERPT EEN BLIK OP 2010.



**N**og maar net aangeland in de 21e eeuw, en de Rabobank heeft besloten om een groot deel van de traditionele contactcenteroperatie te ontmantelen. Volgens het lid van de Raad van Bestuur Piet van Schijndel is het contactcenter *de lopende band van de 21e eeuw*. Het klantcontact gaat weer terug naar de vestigingen, met gebruikmaking van inzichten op het gebied van Het Nieuwe Werken. Is deze stap van de Rabobank een stap terug of juist een verbetering? “Het is voor de Rabobank een stap vooruit. Als je fysieke aanwezigheid in de regio belangrijk vindt, kan ik me voorstellen dat je ook het klantcontact naar de regio terugbrengt. Met de huidige technologie kan dat net zo gemakkelijk als het inrichten van gecentraliseerd klantcontact”, aldus Bas Filippini, directeur business development bij TeleTrain. “Aan de andere kant zijn er nog steeds veel bedrijven die dat fysieke of regionale contact minder belangrijk vinden. Het is wat mij betreft niet zo dat callcenters niet functioneren, al mag het lopendebandprincipe nooit het uitgangspunt zijn.”

#### CUSTOMER EXPERIENCE

Filippini ziet een duidelijke verschuiving van transactiegericht klantcontact naar interactiegericht. “Bij een transactiegerichte benadering kan je het contactcenter overal neerzetten. Dan is het een lopende band.” Dat model is volgens Filippini echter niet houdbaar. “We zijn op weg naar customer experience management (CEM), waarin emotionele, gevoelsmatige aspecten meer voorop komen te staan. Verkoop ik een lening? Of verkoop ik *hulp* bij het verkrijgen van een nieuw huis van meneer Jansen? De operationale excellence benadering van CRM – de visie, niet de software – kennen we nu wel. Het gaat over in CEM. CRM zullen we blijven meten in de vorm van KPI's, CEM wordt gemeten in Net Promotor Score. Als je die twee zaken combineert kan je ook bepalen waar je de klantprocessen uitvoert.”

Ruimte voor de *ervaring* lijkt niet nieuw – in de begintijd van callcenterdienstverlening werd dit juist weggesneden omdat het klantcontact beperkt moest worden tot de kern, de transactie. Agents moesten met behulp van scripts hun gespreksduur zo kort mogelijk houden. Filippini is nooit een voorstander geweest van scripts, zo stelt hij. “We moeten nu meer terug naar de interactie. Het leuke van de technologie nu is dat dat ondersteund kan worden. Vroeger ontbrak het aan besturingsmogelijkheden; door de gesprekken los te laten was je out of control. Nu kan je met quality monitoring, workforce management, analysetools en klantenfeedback de boel weer meer loslaten.”

#### 2010: AHT NIET OP NUMMER 1

“Veel contactcenters van grote bedrijven laten nu de gesprekstijd veel meer los. Als de *first time fix* maar gehaald wordt. Natuurlijk hoef je het niet helemaal los te laten, een goed gesprek hoeft niet lang te duren. Maar het staat niet meer op nummer een.” De meerderheid van de bedrijven is echter nog steeds gefocust op de CRM-gedachte. “Dat wordt veroorzaakt door de besturing, gebaseerd op efficiency en financiën. Quality monitoring (QM) wordt dan ook vaak op de verkeerde manier toegepast en komt dan neer op het technocratisch afvinken van een lijstje.” QM zou in de ogen van Filippini veel meer kunnen worden ingezet om te komen tot interactie met agents. Ofwel: als je geen interactie hebt met je medewerkers, hoe kan je dan interactie hebben met je klanten? Af-

vinken is weliswaar gemakkelijk, maar de meeste teamleiders zitten gewoon achter hun scherm, aldus Filippini. “De teamleider moet 20 tot 40 procent van zijn tijd naast de medewerker zitten. Daarnaast kunnen ze zich bezighouden met QM.”

Maar zitten die teamleiders niet achter hun beeldscherm omdat daar zich hun dashboard bevindt? Wordt dat niet bevorderd door alle IT-tools? “Dat is altijd een discussie: is een tool slecht of goed. Het hangt er vanaf hoe je het gebruikt. Je krijgt er inzicht mee, je kunt gesprekken terug luisteren, je kunt er zelfcoaching mee bevorderen.”

#### NET PROMOTOR SCORE

Het denken over kwaliteit is er al wel, vindt Filippini, maar er wordt vooral over gepraat en te weinig aan gedaan. Dat maakt het lastig, want de doorsnee callcentermanager heeft nog maar net zijn zetel in de boardroom weten te verzilveren en moet het vooral hebben van cijfermatige bewijslast en business cases. En dan nu al beginnen met een *kwaliteitsverhaal*? “Het klantcontact heeft al een sterke rol binnen de organisatie, de cijfers vanuit het contactcenter hebben overtuigingskracht. Een partij als Marketresponse heeft met haar onderzoek grote verzekeraars weten te overtuigen dat het klantcontact van grote invloed is op de Net Promotor Score. Dat instrument krijgt steeds meer aandacht, al zegt NPS op zichzelf weinig. Je moet het koppelen aan de oude KPI's zodat je het in euro's kunt uitdrukken.”

Filippini voorziet ook de trend dat het klantcontact meer met de backoffice – die hij de ‘blackoffice’ noemt, omdat niemand weet wat daar gebeurt – gekoppeld zal worden. “Je ontkomt er niet aan om onderdelen waar klantcontact plaatsvindt aan elkaar te schakelen.” CRM en CEM horen dus ook thuis in de backoffice, maar volgens Filippini is bij veel grote bedrijven onbekend wat

**Een beter imago van het contactcenter kan ook bijdragen aan het intern verbeteren van de backoffice, zo is de visie van Bas Filippini. De frontoffice loopt voorop als het gaat om de besturingsmethodiek die nodig is voor CRM en CEM. Als je de backoffice ook wil laten bijdragen aan de Net Promotor Score, helpt het als je kunt laten zien *hoe* de frontoffice bijdraagt aan loyaliteit; *iedereen* kan een bijdrage leveren aan loyaliteit.**

de bijdrage van de backoffice is aan het klantcontactproces. Hij is er dan ook een voorstander van om QM- en ACD-achtige technieken te introduceren in de backoffice, zodat de kwaliteit daar omhoog kan. “Hoe kom je van 90 procent naar 100 procent kwaliteit? Daar heb je de backoffice voor nodig.”

#### FRONTOFFICE EET BACKOFFICE OP

Voor een belangrijk deel zal die integratie tussen front- en backoffice vanzelf gaan. “De frontoffice eet de backoffice als het ware op. Slimme systemen en first time fix zijn steeds vaker aan de orde.” Filippini erkent dat niet alle processen, zoals die van banken of energiebedrijven – die te maken hebben met allerlei controlelagen, regelgeving en afhankelijkheidsrelaties – volledig op die manier kunnen worden ingericht.

De backoffice kent bovendien over het algemeen wat minder dy-

namiek en er zijn meer herstelmogelijkheden als er iets fout gaat. De druk op kwaliteitsverbetering zou daar dus wel eens iets lager kunnen zijn dan in de frontoffice, waar alles in een keer goed moet gaan. “Ja, maar je kunt wel verder komen in kwaliteit en bovendien zo’n 10 procent kosten besparen als de processen daar meer inzichtelijk worden gemaakt. Ik verwacht dan ook dat in het komende jaar gekeken zal worden naar efficiency- en kwaliteitsslagen in de backoffice. Bovendien kan je het backofficeproces, als het eenmaal inzichtelijk is, ook beter uitbesteden.” Filippini gelooft dan ook niet zo in de benadering dat je een facilitaire partij kunt opzadelen met je eigen ellende, om daar vervolgens iets beters van te laten maken. “Dan betaal je eigenlijk te veel aan een ander, die er vervolgens lekker mee aan de slag gaat.”

#### OUTLIER MANAGEMENT

Outlier management wordt de hit van 2010, aldus Filippini. Het is een benadering waarbij de grootste afwijkingen of verstoringen worden beoordeeld op de mogelijkheid om ze weg te managen. Dat kan betrekking hebben op belredenen, maar ook op medewerkers. “Door inzicht in de cijfers zie je wat de outliers zijn. Daarbij kan je vaak de 80/20 regel toepassen: met 20 procent inspanning los je 80 procent van de problemen op. De resterende 20 procent is een *fact of life*.”

Call avoidance aan de hand van de analyse van belredenen gebeurt natuurlijk al langer, maar Filippini denkt dat het helpt als je het benoemt en tevens je organisatie er op gaat inrichten. Bovendien wordt er nog altijd te weinig aan gedaan.

Er is wel aardig wat bereikt op het punt van integratie tussen website en frontoffice, maar als het gaat om web 2.0 – denk aan vergelijkingsites, klantencommunities en fora, waar niet *met* maar *over* het bedrijf en zijn diensten wordt gesproken – is er nog nauwelijks iets gedaan. Op web 2.0 vindt veel klantinteractie plaats. Moeten bedrijven daar in 2010 niet krachtig investeren? “Klanten zijn niet gek. Als iemand van het bedrijf gaat meediscussieren... Het zou een beter idee zijn als vanuit het bedrijf wordt meegewerkt aan het oplossen van problemen.”

#### BEDRIJVEN KUNNEN NIET ZO SNEL

Wordt het een taak van de frontoffice om te volgen wat klanten onderling bespreken en daar op in te grijpen? “Dat is voor mij 2011 of 2012. De primaire focus ligt nu nog bij kanaalintegratie: co-browsing, integratie met Skype, call me now buttons en chatfuncties. Als dat eenmaal geregeld is, kan je dat verder combineren met deelname aan user groups of sociale netwerken.”

Maar heeft het zin om te starten met chat, als je niet weet wat de klant een moment eerder op een forum heeft geplaatst? Misschien worden je producten en diensten daar wel afgeschoten, terwijl het contactcenter wacht op het inkomend verkeer. Met andere woorden: kunnen bedrijven in 2010 het sociale web nog wel negeren? “Bedrijven lopen nu al achter de feiten aan omdat de website niet geïntegreerd is met het klantcontact. Bedrijven voelen de hete adem van programma’s zoals Kassa en Radar natuurlijk wel en als het zo doorgaat zijn er straks dertig Kassa’s waar je rekening mee moet houden. Maar grotere bedrijven hebben ook te maken met beperkte budgetten en kunnen niet alles tegelijk. Je hebt te maken met veel systemen en mensen.”



Outlier management wordt de hit van 2010, aldus Filippini. Het is een benadering waarbij de grootste afwijkingen of verstoringen worden beoordeeld op de mogelijkheid om ze weg te managen.

#### WAT TE DOEN BIJ KASSA?

Filippini ziet wel iets in het werken met klantenpanels, waarbij de klanten worden uitgenodigd bij het bedrijf. “Laat ze meedelen onder leiding van een trainer. Niks internet, gewoon het gesprek aangaan. Maak van je klanten mede-productontwikkelaars. Want met het oplossen van klachten via het web of een forum verander je nog niets aan het product zelf.”

Door de toegenomen interactie van consumenten op het web wordt de kans dat een onderneming bij Kassa belandt wel groter. Als je



daar in 2010 onverhoopt wordt uitgenodigd, wat zou je dan wel en niet moeten doen? “Je moet in ieder geval het probleem serieus nemen en vooraf goed analyseren – bijvoorbeeld nagaan wat het percentage klachten is. Je moet het probleem gelijktijdig niet bagatelliseren. Je kunt wel je best doen om zichtbaar te maken hoe je dingen gaat oplossen. Denk aan KPN, dat grote problemen bij *internet plus bellen* heeft erkend, een campagne heeft stopgezet en er mee aan de slag is gegaan. Focus, het inschakelen van interne topmensen en regelmatig uitleg geven. Je zou dat zelfs kun-

nen combineren met interactie op internet, bijvoorbeeld met filmpjes waarin je iets van de organisatie laat zien. Openheid is wel van deze tijd. Authenticiteit hoort bij bedrijven, je kunt kracht halen uit een kwetsbare opstelling.”

#### ONZE BUREN

Opvallend is de trek naar België van Nederlandse klantcontactdienstverleners. TeleTrain is al jaren actief bij onze zuider- (en ooster)buren. De Belgen zijn verder met het rationaliseren van de back-

office, maar zullen nog een slag gaan maken op het vlak van QM. WFM is al goed doorgedrongen. De Vlaamse ondernemingen zijn, zo ziet Filippini, gericht op efficiency en dat komt onder andere door een minder complex en participatief karakter. “De baas is er de baas, dat geldt ook voor Duitsland. Daar zijn de operaties wel veel groter: onze top honderd vormt daar de middenmoot. Er wordt in Duitsland weinig aan QM gedaan als gevolg van de wetgeving.” Customer experience management is bij onze buurlanden nog geen hot issue. Wel ziet Filippini dat starters in de Vlaamse contactcentermarkt een hoger opleidingsniveau hebben en ook beter intern kunnen doorgroeien. Hij begrijpt niet waarom dat in Nederland nog niet volledig is doorgedrongen.

Helpt een imagocampagne daar wellicht bij? Of doen we het eigenlijk wel goed in Nederland? “Er zijn enorme slagen gemaakt in ons land. Maar ik zou het een goed idee vinden. Haal callcenters uit de begrippensfeer: maak er *contactcenters* van en noem agents voortaan *klantadviseurs*. Daarmee maak je duidelijk dat het gaat om luisteren en analyseren. Daar zit veel potentieel in: de medewerkers zijn goed opgeleid en willen carrière maken. Het probleem zit hem niet zo zeer in het werk, als wel in het thuisfront.”

OOK IN 2010: IMAGOCAMPAGNE!

Het callcenter krijgt als eerste de klappen op te vangen wanneer

een bedrijf bij Kassa zit: opvangen van herhaalverkeer en rapporteren aan het management wat er allemaal fout gaat. Wordt het niet eens tijd om uit te leggen aan Nederlandse consumenten dat callcenters meer zijn dan telemarketing en gebrekkige klantenservice; dus ook de Kindertelefoon, de SOS-hulpdienst, de mensen van 1-1-2, het UWV, de goede doelen? “Dat doen we al, de Telecommercedagen bijvoorbeeld zijn goed voor de branche. Dat dat publicitair niet goed wordt uitgenut is een tweede. Die awards zouden herkenbaar moeten zijn voor het Nederlandse publiek. Dat zou met een goede mediacampagne gecombineerd moeten worden. Maar het blijft lastig – ik vind het al bijzonder dat bedrijfs- onderdelen uit allerlei soorten organisaties elkaar gaan opzoeken. Ik weet niet of er in 2010 een imagocampagne gaat komen. Maar we zijn er wel aan toe. De branche is volwassen. Er zijn steeds meer professionals werkzaam. Als het imago slecht is, moet je daar wat aan doen.” Op dit moment is de arbeidsmarkt weer een stuk gunstiger dan een paar jaar geleden, dus de druk is weer wat minder groot, vermoedt Filippini. “Juist op zo’n moment zou je moeten investeren, want over een tijdje roept iedereen weer dat er te weinig mensen zijn.” **CCM**



## ContactCenterTV.nl

BEKIJK NU ALLE AFLEVERINGEN VAN CONTACTCENTER TV OP

**WWW.CONTACTCENTERTV.NL**

Wilt u weten welke exposuremogelijkheden úw organisatie heeft via [www.ContactCenterTV.nl](http://www.ContactCenterTV.nl)

NEEM DAN CONTACT OP MET WILMA TIJSSEN VIA 06 130 32 732 OF VIA [WILMA@FNGPUBLI.COM](mailto:WILMA@FNGPUBLI.COM)