

Keuze en implementatie van een call center

1. Modellen voor de opzet

door Marion M.V. van den Brink

Telebusiness - het zaken doen op afstand - is een onderwerp dat dagelijks in vele bedrijven besproken wordt. Kranten staan er vol van en dagelijks komen er nieuwe toepassingen op de markt, die het op afstand zaken doen voor een organisatie steeds noodzakelijker en aantrekkelijker maken.

Any time en any place zijn de kernwoorden, zowel op business-to-business als op business-to-consumer gebied. Een van de media die het op afstand communiceren met de klant mogelijk maakt, is het call center.

Definitie

Een call center is een systeem dat het een groep agents mogelijk maakt inkomende en uitgaande telefoongesprekken op een efficiënte manier en met behulp van informatie-technologie (IT) af te handelen en te verwerken. In de praktijk wordt vaak de combinatie van techniek en mensen met het medium telefoon samen een call center genoemd. In deze serie zal het dan ook gaan over zowel de technische en organisatorische als de personele invulling van een call center.

Opzetten van een call center

Regelmatig komt de vraag uit de markt geholpen te

De keuze en implementatie van een call center is geen sinecure. Er komt meer bij kijken dan alleen de aanschaf van wat nieuwe hard- en software. Het komt nog dagelijks voor dat organisaties op hoge kosten worden gejaagd, omdat ze niet voldoende hebben stilgestaan bij alle facetten die deel uitmaken van de opzet en de inrichting van een call center. In een serie van vijf artikelen zal hierop worden ingegaan, zodat ook de niet-technische manager enig grip krijgt op alle mogelijkheden van een call center. In dit eerste artikel zal een aantal modellen de revue passeren, die gehanteerd kunnen worden bij de opzet van een call center. Nadat er gekozen is voor één van deze modellen, zullen stap voor stap alle fases doorlopen worden, die nodig zijn om tot een evenwichtige realisatie van een call center te komen.

worden bij het opzetten van een call center. Uit de praktijk blijkt dat men worstelt met de volgende problemen:

1. Is een call center wel het meest geschikte medium voor het contact met mijn klant?
2. Waar moet ik rekening

mee houden als ik een call center wil starten?

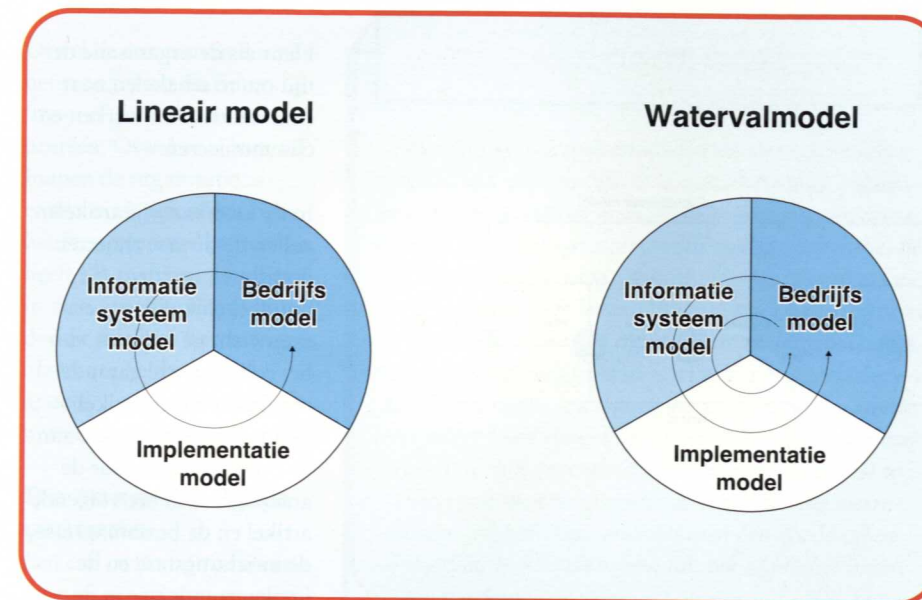
3. Waarmee moet ik beginnen?
4. Kan ik niet beter nog even wachten met de aanschaf van een call center, want de markt verandert zo snel?

5. Wat zijn de meest voorkomende valkuilen? In de wereld van de IT gaat men bij het opzetten van een informatiesysteem uit van modellen. Deze modellen zijn goed te gebruiken bij het opzetten van een call center. Immers, een call center is voor een groot deel afhankelijk van de informatiesystemen en kan, net als de techniek, niet los worden gezien van de organisatie en de mensen die ermee te maken krijgen. Deze modellen zullen als uitgangspunt gehanteerd worden.

Modellen worden vaak gebruikt om op een overzichtelijke en systematische manier een bepaald probleem in kaart te brengen om dit, veelal in fases, op te lossen. Voor de systeemontwikkeling gaat men uit van een referentiemodel dat bestaat uit:

- een bedrijfsmodel;
- een informatiesysteemmodel;
- een implementatiemodel.

Bij het *bedrijfsmodel* wordt alleen dat deel van de organisatie in kaart gebracht, dat tot het probleemgebied behoort waarop de ontwikkeling van een nieuw (of te vernieuwen) informatiesysteem betrekking heeft. Het bedrijfsmodel geeft de context aan voor het te ontwikkelen informatiesysteem. Bij het uitwerken van het



Figuur 1.

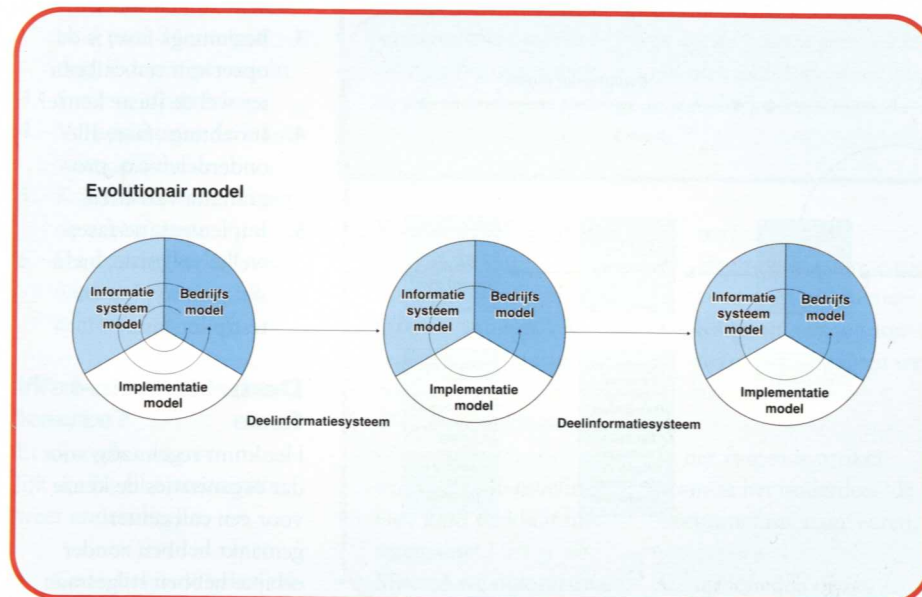
bedrijfsmodel moeten de eisen helder worden die aan het informatiesysteem gesteld worden. Te denken valt aan:

- de informatiebehoeften (welke gegevens zijn nodig);
- de functionele eisen (wat moet het kunnen);
- de eisen met betrekking tot de omgeving, de prestatie-eisen.

Als het bedrijfsmodel helder is, wordt overgestapt naar het definiëren van het *informatiesysteemmodel*. Daarin wordt beschreven wat aan informatievoorziening gerealiseerd moet worden, zonder in technische details te vervallen. Tot slot volgt dan het *implementatiemodel* waarin de technische beschrijvingen worden opgenomen. Deze drie

modellen kunnen op verschillende manieren worden ontwikkeld. Het is bij een project nooit zo dat alle fases tegelijk plaatsvinden. De volgorde waarin deze fases plaatsvinden kan verschillend zijn naar gelang het soort project dat gerealiseerd moet worden. We onderscheiden:

1. Het lineaire model
2. Het watervalmodel

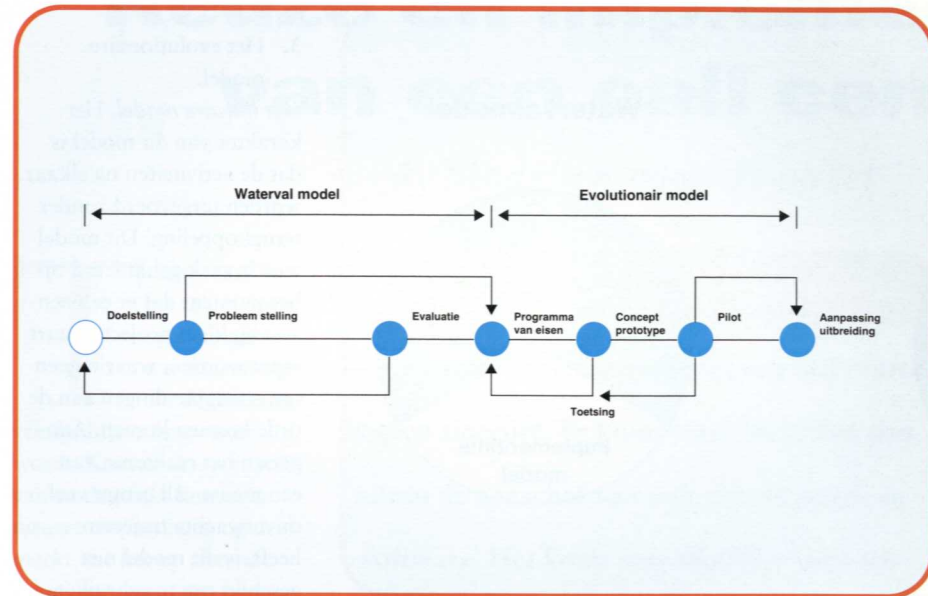


Figuur 2.

3. Het evolutionaire model.

Het lineaire model. Het karakter van dit model is dat de activiteiten na elkaar worden uitgevoerd zonder terugkoppeling. Dit model wordt vaak gehanteerd op het moment dat er een eenvoudig klein project gestart moet worden, waarin geen onverwachte dingen aan de orde kunnen komen. Aangezien het realiseren van een nieuw call center veel onverwachte trajecten heeft, is dit model niet geschikt om te gebruiken. *Het watervalmodel* ontwikkelt een bedrijfsmodel, een informatiesysteemmodel en een implementatiemodel, maar koppelt terug naar de vorige fases. Vaak loopt men eerst in grote lijnen alle fases door en worden deze fases steeds gedetailleerder herhaald. Door op deze manier te werken, is het mogelijk om op iteratieve manier steeds meer te 'fine-tunen' op ieders wensen. In dit kader wordt nog weleens gebruik gemaakt van prototyping. Het watervalmodel leent zich er niet voor om gebruikt te worden als de eisen sneller veranderen dan het systeem ontwikkeld kan worden.

Dit is dan ook de reden dat voor de implementatiefase onze voorkeur uitgaat naar het gebruik van het volgende model, het evolutionaire model. Het watervalmodel leent zich er echter wel voor om gebruikt te worden voor de eerste algemene oriëntatie- en analyse-fase van een call center. Het is namelijk van het grootste belang dat bij de keuze en de inrichting van een call



Figuur 3.

center de lange-termijn-doelstellingen meegenomen worden. Er moet dus een overzicht van het geheel zijn.

Echter, bij de eerste implementatie is het aan te raden om slechts met een onderdeel hiervan te beginnen. Op dat moment is het hanteren van het evolutionaire model handig. Het evolu-

tionaire model wordt stukje bij beetje ontwikkeld (incrementeel). Er wordt eerst een stuk van het systeem gebouwd, dat steeds meer zowel in de diepte als in de breedte kan worden uitgebreid. Aan de hand van de opgedane ervaring wordt er weer een nieuw stuk aangebouwd. Als we dit model vergelijken met het waterval-model, dan

bouwt men niet in één keer het hele systeem, maar elke keer slechts een klein deel. Bij de keuze en realisatie van een call center zal het meestal zo zijn dat dit gebruikt zal worden voor een onderdeel van de organisatie. Aan de hand van de opgedane ervaring wordt dit call center uitgebreid. Door op deze manier te werken, krijgt zowel de

klant als de organisatie de tijd om te schakelen naar deze manier van werken en communiceren.

In de loop van vijf artikelen zullen de diverse trajecten doorlopen worden, die noodzakelijk zijn om een evenwichtige opbouw van het call center te garanderen. In dit eerste artikel komt de oriëntatie-fase aan de orde, gevolgd door de analyse-fase in het volgende artikel en de bezinningsfase, de inrichtingsfase en de implementatiefase in de artikelen daarna. In figuur 3 is duidelijk te zien hoe het watervalmodel en het evolutionaire model gebruikt worden in de diverse fases. In deze fases komen de volgende elementen naar voren.

1. Oriëntatie-fase; wat zijn de diverse mogelijkheden?
2. Analyse-fase; hoe werk ik nu in mijn organisatie en wat zijn de zwakke en sterke kanten? Wat zijn de wensen?
3. Bezinnings-fase; is de opzet van een call center wel de juiste keuze?
4. Inrichtings-fase; alle onderdelen c.q. programma van eisen.
5. Implementatie-fase; welke volgorde, inclusief prototyping en test/pilot-fase.

De oriëntatie-fase

Het komt regelmatig voor dat organisaties de keuze voor een call center gemaakt hebben zonder erbij te hebben stilgestaan wat ze nu precies met het call center willen bereiken.

Ofwel de concurrentie is er net mee gestart en is het 'me-too' gevoel gaan overheersen. Ofwel er is iemand binnen de organisatie enthousiast geworden over het fenomeen call centers en heeft het management hierin mee weten te slepen zonder dit medium bewust afgezet te hebben tegen andere vormen van communicatie.

De toegevoegde waarde

Een call center introduceert meestal een nieuwe manier van communiceren met de klant. Veelal worden de gangbare contacten via een winkel of balie onderhouden, al dan niet aangevuld met direct mail. Door de introductie van een call center komt er een nieuwe dimensie bij naast de bestaande kanalen. Afhankelijk van de inrichting zijn de grootste voordelen:

1. Beter bereikbaarheid van de organisatie;
2. Uitbreiding bereikbaarheid naar 24 uur per dag, 7 dagen per week;
3. Snellere afhandeling;
4. Verhoging van de klantvriendelijkheid;
5. Kostenbesparing binnen de organisatie;
6. De drempelverlagende werking van een call center.

Wat is de beste keuze?

Er zijn vele varianten mogelijk die bij elke organisatie weer anders liggen:

- Gedeeltelijk of helemaal uitbesteden of toch zelf doen?

CASE CASE CASE CASE CASE

Een middelgrote onderneming had vier leveranciers uitgenodigd om een offerte te maken voor de installatie van een workflow management systeem, een documentair informatie systeem, voor systeemintegratie, de installatie van een management informatie systeem en een call center. Drie leveranciers wisten zonder blikken of blozen een volledige offerte af te geven, zonder dat men ook maar enigszins wist wat de achtergronden en de doelstellingen van de organisatie waren. De vierde leverancier heeft tijdens een presentatie aan de aanvragers duidelijk gemaakt dat het belangrijk is eerst te weten wat men precies met de verschillende instrumenten wil bereiken, voordat men een goede offerte kan geven. Je kan toch geen fabriek of winkel inrichten zonder dat je weet wat men ermee wil doen? Als suggestie is voorgesteld eerst een haalbaarheidsstudie te verrichten alvorens een concreet plan van aanpak te ontwerpen.

De opdrachtgever zag gelukkig het nut hiervan in en de opdracht werd verstrekt om in 30 dagen zowel de haalbaarheidsstudie te verrichten als een plan van aanpak te schrijven. Aan de hand van de analyse werd een voorstel geformuleerd met welke middelen de organisatie het best geholpen kon worden, op welke termijn en met welk prijskaartje.

Door het inventarisatie-onderzoek zijn veel mensen binnen de organisatie op de hoogte gebracht van de nieuwe plannen en hebben zij geholpen om de knelpunten boven water te krijgen. Op alle niveaus is er meegedacht over de mogelijke oplossingen. Via het personeelsblad wordt iedereen op de hoogte gehouden van de gang van zaken en voelt men zich betrokken bij de veranderingen, wat het acceptatieproces ten goede komt.

- Voor hoeveel uur per dag, of 24 uur?
- Live-bemanning of toch inzetten van een VRS of een combinatie van beide?
- Welke producten/diensten lenen zich voor een dergelijke afhandeling?
- Hoe kijkt de klant hier tegen aan?
- Moeten we ook nieuwe marktsegmenten/doelgroepen gaan benaderen?
- Heeft het consequenties voor mijn producten?
- Kan mijn organisatie deze veranderingen wel aan?

In het volgende artikel komt in het onderdeel 'de oriëntatiefase' naar voren:

- uitbesteden of zelf opzetten van een call center;

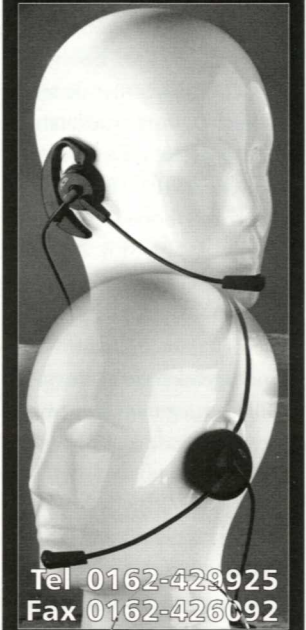
- uitbesteden van de Voice Response of zelf doen.

Hierna wordt de overstap gemaakt naar de analysefase. Om erachter te komen welke keuzes gemaakt moeten worden voor de onderneming, is een analyse van de eigen organisatie noodzakelijk. Een analyse-model dat hiervoor gebruikt kan worden, is de quick-scan. Hierop zal in de loop van de volgende artikelen dieper worden ingegaan.

Marion M.V. van den Brink is consultant bij Origin/Telebusiness Competence Center in Utrecht.

(Advertentie)

Headsets zonder kopzorg!



Tel 0162-429925
Fax 0162-426092

CCG
De headset-specialist van Nederland!

Figuur 4.

