

# Hoe verhoog je de rentabiliteit van je inbound call center?



Een call center is een organisatie die zich voornamelijk bezighoudt met de uitvoering van inbound en/of outbound gesprekken. Maar is dat zo?

In de praktijk blijkt het zo te zijn dat er binnen een call center steeds meer andere taken uitgevoerd worden dan alleen die taken die rechtstreeks met het fenomeen telefoon te maken hebben.

Door Marion V. van den Brink

oe komt het dat er steeds andere (geen telefoon-) processen bij komen in het call center? De zes meest voorkomende redenen:

1. *Benutten van de momenten dat de telefoon niet rinkelt.*

Zowel voor de medewerker als voor de organisatie is het prettig dat de tijd nuttig ingevuld wordt op het moment dat er geen telefoongesprekken binnenkomen. Het gevaar bestaat anders ook dat de medewerkers onderling met elkaar gaan praten en dat ook diegenen die wel wat andere dingen te doen hebben van hun werk afgeleid worden.

2. *Opvang van structurele dalen in het call-aanbod (tussen campagnes door).*

Iedere organisatie die een call center heeft, krijgt te maken met fluctuaties in het call-aanbod. Vaak komen calls binnen naar aanleiding van bijvoorbeeld de ont-

vangst van de rekening, een direct-marketingcampagne of - in het geval van een verzekeringsmaatschappij - bij schades na een storm. De capaciteit binnen een call center is vaak afgestemd op iets meer dan het gemiddelde aantal te verwachten telefoongesprekken, zodat men in rustige tijden met overcapaciteit te maken krijgt.

3. *Achtergrond van het personeel.*

Vaak heeft het personeel van een call center een administratieve achtergrond. Zeker als een call center ontstaan is vanuit een back-office. Op dat moment zijn de mensen zo gewend om contacten met de klant verder administratief af te handelen, dat ze dat blijven doen, ook al hebben ze een andere, meer eerstelijns functie gekregen binnen het call center. Behalve het feit dat men dit gewend is, vinden veel mensen die vanuit de back-office in de front-office terecht komen de administratieve afhandelingen

leuker dan het aannemen van binnenkomende telefoongesprekken.

#### 4. Zelf grip houden op de achterliggende processen.

Iedere toegewijde operator wil zo goed mogelijk de klant informeren over wat hij kan verwachten nadat hij de telefoon heeft neergelegd. Als je hem belooft dat hij binnen twee dagen de informatie toegestuurd krijgt, dan weet je dat alleen zeker als je dat zelf even regelt. En als er een foutje in de rekening staat weet je zeker dat dit opgelost wordt als je zelf even contact opneemt met de debiteurenafdeling om dit te regelen.

#### 5. De totale service voor de klant in één hand willen houden.

Het is vervelend voor de klant om verschillende keren doorverbonden te worden.

Het gevaar bestaat dat hij telkens het verhaal opnieuw moet vertellen en dat verschillende afdelingen wellicht ook tegenstrijdige oplossingen aanbieden. Als je als operator dit gehele proces ter hand neemt, dan kan dit voor de klant aantrekkelijk zijn. Zeker als je hierdoor een vaste contactpersoon voor de klant wordt, die op de hoogte is van de laatste vragen en/of problemen van die klant. Dat ook hieraan weer nadelen verbonden zijn (wat doe je als de verantwoordelijke operator er niet is) zal duidelijk zijn.

#### 6. Het sluipt er ongemerkt in.

Als je een jaar na oplevering een analyse van de processen maakt die in een call center plaatsvinden en je

legt daarnaast het oorspronkelijke functionele ontwerp (wat doen we wel en wat niet in dit call center) dan vinden er altijd veel meer handelingen plaats dan bij aanvang de bedoeling was. Als je je vervolgens de vraag stelt hoe dit komt, dan zie je dat dit vanzelf 'groeit'. Zelfs zo erg, dat een manager vaak zelf niet meer exact weet wat er nu precies gebeurt, omdat individuele operators er zelf 'wat bij genomen hebben'.

#### Kenmerken

Welke kenmerken van een call center bepalen nu of er één of meer processen bij komen? Dit hangt nauw samen met de doelstellingen. Bijvoorbeeld:

#### Doelstelling 1: service level

De voornaamste doelstelling is dat 95 procent van de binnenkomende telefoongesprekken binnen 15 seconden opgenomen moeten worden. Dat betekent vaak dat er naast inbound calls nauwelijks outbound calls verricht kunnen worden. Op dat moment is er immers niemand beschikbaar om een inbound call aan te nemen. De tijd tussen de binnenkomende gesprekken kan evenwel goed benut worden met het verrichten van administratief werk.

#### Doelstelling 2: one-stop call

De klant moet volledig geserved worden door een operator zonder dat hij wordt doorverbonden. Dat betekent dat die operator aan de telefoon over alle gegevens moet kunnen beschikken die nodig zijn om de call volledig af te kunnen handelen. In de ideale situatie zijn alle beno-



Op het moment dat het erg druk is met telefoongesprekken, zal de stapel administratief werk groeien.

digde gegevens beschikbaar via de computer. De gegevens van de klant worden met een druk op de knop opgeroepen, probleemvragen worden opgelost met behulp van een zoekactie in een knowledge database, de brief wordt automatisch geprint en de fax kan ook vanachter het scherm worden verstuurd. Als alle administratieve handelingen op dergelijke wijze georganiseerd zijn in het call center, dan kunnen dergelijke processen uitstekend tijdens het telefoongesprek gedaan worden.

Maar wat gebeurt er als dergelijke processen niet geheel geautomatiseerd zijn?

Stel dat agents geen inzage hebben in wat de klant al aan producten heeft, dat de productinformatie in grote ordners staat op een paar planken verderop in het call center, dat ze niet de beschikking hebben over een correspondentieprogramma en dat de fax op een andere kamer staat. Wat gebeurt er dan? Dan verandert het call center langzaam maar zeker in het verkeersknooppunt Oudenrijn tijdens spitsuur.

Agents lopen naar kasten, versturen faxen vanaf de ene afdeling, zoeken op een andere afdeling de juiste gegevens van de klant erbij of maken met de hand memo's voor het secretariaat. Het zal niemand verbazen dat op dat moment het service level (binnen x seconden y procent van de calls aannemen) drastisch daalt - de mensen zitten immers niet meer op hun plek om de telefoon meteen aan te nemen - en de wrap-up time (de afhandelingstijd na de call) enorm verlengd wordt. Het gevolg is dat er minder klanten per dag geholpen kunnen worden. Een logisch gevolg daar weer van is dat er meer mensen aangeworven worden om hetzelfde aantal klanten te kunnen helpen. Deze mensen hebben allemaal een bureau, een PC, toegang tot het netwerk en dergelijke nodig en ze moeten worden opgeleid en gecoached. Doordat de complexiteit van de afhandeling vergroot is en de benodigde gegevens niet centraal beschikbaar zijn, duurt het enige tijd voordat iedereen weet waar men alle gegevens kan vinden en kan de inwerktijd tot een half jaar of langer oplopen. Een gegeven dat het ad hoc inzetten van uitzendkrachten bij drukte onmogelijk maakt.

Hoe dan wel?  
De vraag rijst nu op welke manier dan wél administratief werk verricht kan worden naast de opvang van inbound calls.

#### Data-entry naast inbound calls

In hoeverre kan men bijvoorbeeld data-entry werk doen in een database naast het opvangen van inbound calls? Zolang men werkt met twee verschillende applicaties, één voor de data-entry en één voor de gegevensregistratie, is dit heel goed mogelijk. Dan wisselt men met ALT-TAB snel van scherm op het moment dat de call binnenkomt. Maar ook deze oplossing heeft weer een nadeel. Zodra men diverse applicaties naast elkaar 'open' heeft staan, moet men er rekening mee houden dat dit ten koste kan gaan van de performance van het systeem. Vaak krijgt men dan te maken met geheugenproblemen en 'klopt het systeem eruit'.

Maar wat gebeurt er zodra men de data-entry doet in dezelfde applicatie als de gegevensregistratie tijdens de calls?

Blokkeert dit niet de mogelijkheid van gegevensverwerking op het moment dat de klant belt en er gegevens in die zelfde database ingevoerd moeten worden? Als je dan weer naar een nieuw invoerscherm gaat, ben je dan al de gegevens kwijt

**Figuur 1. Haalbaarheid administratieve processen binnen een call center.**

		administratie	
		tijdonafhankelijk	tijdafhangelijk
geautomatiseerd	geheel	perfect te combineren •/+	redelijk te combineren •
	niet	lastig te combineren •/+	onmogelijk te combineren -/-
		laag	hoog
		werkdruk	

die je net via data-entry aan het invoeren was? Vaak is dit probleem op te lossen als men twee keer kan inloggen in dezelfde database en men twee invoerschermen open kan laten staan. Maar ook dat heeft weer nadelen. Zodra iemand twee keer zijn user-ID kan gebruiken, kan een ander dat ook één keer gebruiken. Het komt voor dat tijdens een training iedereen mag inloggen met dezelfde log-in-name. Op dat moment is het niet meer na te gaan welke persoon achter deze user-ID zit, wat belangrijk kan zijn bij kwaliteitscontrole. Wie moet je dan aanspreken bij geconstateerde foute invoer in de database? Bovendien kan het zijn dat wanneer er een dubbel aantal user-ID's is, er ook extra licentiekosten betaald moeten worden; en dat kan een aardige kostenpost zijn.

## *Ander administratief werk*

Kan men elk soort administratief werk doen in het call center? Een gouden vuistregel is dat men uitsluitend administratief werk kan doen waarop geen tijdsdruk staat. Zodra een bepaalde doorloopsnelheid vereist wordt, levert dit doorgaans problemen op. Inkomende telefoongesprekken gaan immers altijd voor, zodat het administratief werk blijft liggen.

## *Schriftelijke vragen*

De afhandeling van de post gebeurt in het call center. Het probleem wordt in de computer ingevoerd, die zoekt de juiste oplossing erbij en de agent schrijft of belt daarna de klant met de oplossing. Op het moment dat het erg druk is met telefoongesprekken, zal de stapel administratief werk groeien (daar is immers geen tijd voor). Het gevolg hiervan is, dat de klant bij het uitblijven van een reactie op zijn schriftelijke vraag weer gaat bellen om te weten te komen hoe het nu met zijn probleem zit. Een toegewijde operator heeft de neiging om dan de hele stapel ingekomen brieven door te spitten totdat hij de desbetreffende brief gevonden heeft. Je hoeft geen rekenwonder te zijn om te berekenen dat de afhandeling van de call steeds langer zal duren, er steeds minder calls verwerkt kunnen worden en het call center steeds slechter bereikbaar zal zijn. Iedereen is immers druk bezig een beperkt aantal klanten te helpen waardoor andere klanten minutenlang in een wachtrij terecht komen of wellicht zelfs de ingesprektoon te horen krijgen. Dat deze manier van klantbehandeling uiteindelijk zal leiden tot een daling van de klanttevredenheid, zal niemand verbazen.

## Wie moet je aanspreken bij foute invoer ?

Een oplossing kan gevonden worden door één dag per week een aantal operators geheel vrij te stellen voor de opvang van telefoongesprekken en uitsluitend administratief werk te laten verrichten. Het is het meest efficiënt om deze mensen dan ook in een andere ruimte te zetten, zodat ze niet permanent afgeleid worden door gesprekken van collega's. De medewerkers moeten dan wel weer over extra PC's kunnen beschikken met de juiste software. Het voordeel van deze oplossing is dat men in heel drukke tijden de beschikking heeft over extra PC's en telefoons om extra bij te schakelen voor de overflow van de

inbound calls. Met name het aantal extra telefoons is van belang. Vaak is het zo dat het call center op een andere telefooncentrale (een speciale call-centercentrale zoals de Aspect) aangesloten is en niet op de bedrijfscentrale waar de rest van de organisatie mee werkt. Regelmatig komt het voor dat er geen koppeling gemaakt is tussen beide telefooncentrales, waardoor er geen automatische overflow kan plaatsvinden. Mocht men wel een overflow kunnen realiseren naar de bedrijfscentrale, dan kan het voorkomen dat daarna de statistische (ACD) informatie wegvalt en men geen inzicht meer heeft in de lengte van de gesprekken, de afhandelingstijd enzovoort. Aandachts-

## De tijd tussen binnenkomende gesprekken kan goed gebruikt worden voor administratief werk.

punten die de moeite waard zijn om van tevoren te onderzoeken om niet ineens voor verrassingen te komen staan.

Het komt ook voor dat een organisatie besluit om regelmatig een zaterdag over te werken met alle medewerkers van het call center om alle administratieve achterstand weg te werken. Deze oplossing werkt alleen als het call center dan gesloten is voor de opvang van inbound calls. Bovendien mag dit overwerk geen structureel karakter krijgen om een te zware belasting van het call-centerpersoneel te voorkomen.

Sommige organisaties werken intensief samen met een extern telemarketingbureau dat primair ingeschakeld wordt voor de overflow van de calls. Dit bureau kan ook gebruikt worden om af en toe de calls op te vangen terwijl het call center zelf zijn administratieve achterstand wegwerkt. Op deze manier blijft de klant goed geholpen en houdt men grip op zowel de telefonische als de administratieve processen. Deze oplossing werkt alleen als het externe bureau precies weet hoe de klant geholpen moet worden, zodat deze oplossing niet ten koste gaat van de kwaliteit van de afhandeling.

## Fulfilment

Kan een call center de volledige fulfilment voor zijn rekening nemen of is het verstandiger en voordeliger om dit uit te besteden? Onder fulfilment wordt verstaan het verzamelen van het aangevraagde (informatie-)materiaal, het bijvoegen van een uitgeprint persoonlijk schrijven, alles in een envelop stoppen, al dan niet frankeren (bij standaardpakketten kan men port

betaald enveloppen nemen) en ter post (laten) bezorgen. Het voordeel van het zelf doen is dat ten tijde van weinig drukte in het call center de mensen toch aan de gang gehouden worden en, indien men voor derden werkt, er op deze manier weer inkomsten gegenereerd worden die de overheadkosten drukken (huisvesting, management).

De vraag blijft echter bestaan of het uitbesteden van een volledig fulfilment-traject niet goedkoper is. Organisaties die zich daarmee bezig houden zijn daarvoor uitgerust, hebben daar de goede apparatuur voor staan en kunnen vaak efficiënter en sneller werken. Bovendien worden zij niet gehinderd door plotselinge andere processen (zoals het opnemen van inbound calls) die het fulfilment-traject kunnen verstoren.

Om te voorkomen dat het call-centerpersoneel te weinig te doen krijgt tijdens rustige periodes, kan men in een call center, naast een vaste personeelskern, met een groot aantal oproepkrachten werken, die op het moment dat het wat rustiger is niet opgeroepen worden. Contracten met een uitzendbureau waarbij men een bandbreedte van 20 tot 40 uur per week werken afsprekt, scheppen deze flexibiliteit.

#### Conclusie

Elk call center heeft zijn eigen karakter met zijn eigen kenmerken en zijn eigen mogelijkheden. Absolute uitspraken in hoeverre er wel of niet administratieve handelingen verricht kunnen worden naast de opvang van inbound calls zijn dan ook moeilijk te geven.

Een paar basis uitspraken blijven echter altijd van toepassing:

- Een call center heeft primair tot doel om de klant telefonisch te woord te staan. Het is geen fulfilment- of administratief centrum. De klant moet zoveel mogelijk binnen 15 seconden te woord gestaan worden. Dit verwacht hij ook als hij een snel medium als de telefoon als communicatiemiddel kiest. Als snelheid en gemak geen rol gespeeld hadden in zijn mediumkeuze, dan had hij net zo goed een brief kunnen schrijven.
- Indien men ervoor kiest om andere administratieve of fulfilment-trajecten toe te laten binnen het call center, kunnen dat alleen zaken zijn die niet aan tijdsdruk onderhevig zijn. Het aannemen van telefoongesprekken gaat altijd voor op andere bezigheden, maar het kan niet zo zijn dat de klant pas na een maand het aangevraagde informatiepakket krijgt, omdat men zo druk was met het verwerken van alle telefonische aanvragen voor deze pakketten.
- Het personeelsbestand van het call center kan het best bestaan uit een vaste kern eigen medewerkers waarnaast een tweede ploeg detachingskrachten werkt

die een contract met een minimum en een maximum aantal uren heeft. Voor de opvang van de echte pieken kan men nog besluiten om een aantal oproepkrachten achter de hand te houden, die tijdens reclamecampagnes ingezet kunnen worden.

- Het verwerken en versturen van standaard (informatie-)pakketten kan men het best overlaten aan de hiervoor gespecialiseerde bureaus. Bestanden kunnen dagelijks elektronisch verstuurd worden naar het fulfilment-bureau, waarna zij alle print- en verwerkingsprocessen voor hun rekening nemen. Het kost meestal enige tijd om de automatiseringssystemen van de klant en het fulfilment-bureau op elkaar af te stemmen, maar als dat eenmaal loopt, gaat het sneller, beter en in een aantal gevallen zelfs goedkoper dan wanneer men dit zelf in huis houdt.

## Elk call center heeft zijn eigen karakter met zijn eigen kenmerken en zijn eigen mogelijkheden

- Zodra men binnen het call center ook de verantwoordelijkheid neemt om allerlei andere processen ter hand te nemen, is men ook verantwoordelijk voor de beschikbaarheid van het benodigde materiaal. Zijn er nog genoeg folders, briefpapier, enveloppen en wordt de post wel op tijd opgehaald of staan de te verzenden pakketten nog enige dagen in een gang te wachten? Wie houdt dat in de gaten, de manager, de supervisor, of moet er een speciale fulfilment-leider benoemd worden? Of leggen we dat neer bij de secretaresse of wellicht de receptioniste? Die kunnen dat toch wel even in de gaten houden. . . ?

Stuk voor stuk zaken waarbij iedere call-centermanager moet stilstaan voordat hij/zij besluit om allerlei andere processen toe te laten in het call center. Alleen als alle consequenties goed bekeken zijn en alle voor- en nadelen de revue gepasseerd hebben, kan hij de juiste beslissing nemen. Overhaaste beslissingen (dat doen we er wel even bij) leiden praktisch altijd tot efficiencyproblemen waarbij noch de organisatie noch de klant gebaat is. Uiteindelijk kan dit leiden tot demotivatie van het personeel (we komen nooit door de bergen werk heen), hoog ziekteverzuim, personeelsverloop en ontevreden klanten. Zaken die nooit de bedoeling zijn geweest toen men met een call center van start ging. ●

*Marion V. van den Brink is senior consultant Callcenter & CTI bij Origin Electronic Commerce.*