

# ONE STOP CALL

## DE VOORWAARDEN EN VALKUILEN VAN SKILLS-BASED ROUTING

In de jaren negentig ontstonden de eerste callcenters waarin gewerkt werd met een groot aantal mensen die, ondersteund door de techniek, klanten telefonisch te woord stonden. Naarmate het volume van de calls groeide, werd het lastiger om alle telefoontjes via een (lokaal) telefoonnummer te beantwoorden. Zo ontstonden de 0800-nummers (gratis) en later de 0900-telefoonnummers (betaald). Telefonistes achter dit telefoonnummer verbonden de klant door naar de juiste afdeling. De IVR deed zijn intrede om (op een goedkopere manier) de eerste differentiatie van de calls te doen.

Door Marion V. van den Brink

**T**elecommunicatieleveranciers ontwierpen naast de bedrijfstelefooncentrale een callcenter. Door middel van een *automatic call distributor* (ACD) werd op basis van de geconfigureerde routing de binnengekomen call naar de juiste afdeling (agentgroepen) gerouteerd. Daar zat een aantal agents die, in volgorde van binnenkomst, de telefoongesprekken om de beurt afhandelden.

Maar de tijd schrijdt voort en de klant wordt steeds ongeduldiger en kritischer. Hij wil niet meer in ellenlange wachtrijen staan (er zijn nog 20 wachtenden voor u) en tv-programma's als Kassa behandelden regelmatig de top 10 van de

slechtst bereikbare callcenters. Gerenommeerde bedrijven (zoals een vliegmaatschappij, kabelleveranciers, zorgverzekeringssinstellingen, technische helpdesks en mobiele telefoonleveranciers) moesten met het schaamrood op de kaken constateren dat ze met stip genoteerd stonden op de top 10 van de meest onbereikbare bedrijven.

Naast organisatorische reorganisaties, betere opleidingen en procesherinrichting werd er

naarstig gekeken naar technieken die de oplossing zouden kunnen bieden om de dienstverlening te verbeteren. Naast een ACD moest er nu ook *CTI-middleware* (CTI - Computer Telephony Integration) geïmplementeerd worden. Want ook al is uit de ACD-rapportages te destilleren hoe het met de bereikbaarheid is gesteld, men wilde toch graag dat de belangrijke klanten (voor wat betreft omzet en life time value) niet de dupe werden van de onbereikbaarheid. Om dit te reali-

seren dienden klanten hun rekeningnummer, klantnummer of polisnummer in te geven bij de aanvang van het gesprek. Door middel van een koppeling met de front- of back-officeomgeving konden de relevante klantgegevens boven water worden gehaald (bijvoorbeeld klantwaarde: goud, zilver of brons). Deze klantsegmentatie kon men in de routing weer gebruiken om de gouden klanten prioriteit te geven en ze daarbij vooraan in de wachtrij te zetten. Daarnaast

kon op die manier de call afhandelingstijd verkort worden door de screenpops die meteen bij de agent op het scherm verschenen en geen verwerkingstijd meer van de agent vergden.

### ONE STOP CALL

Evenwel, de klant werd nog kritischer. Behalve any time, any place geholpen te willen worden - bijvoorbeeld via de telefoon, e-mail of internet - wil de klant niet meer doorverbonden worden. De wens *one stop call* was geboren. Dus gebeurde het vervolgens dat de callcenters hun differentiatie naar productgroepen (druk 1 voor sparen, 2 voor hypotheek) in een aantal gevallen gingen omzetten in een algemene eerstelijns-service zodat de klant alle vragen tegelijk aan een en dezelfde persoon kon stellen. Om de juiste informatie te geven moest deze persoon dan wel beschikken over alle gegevens van de klant, van de verschillende producten, en van de (eventuele) relatie tussen die twee. Als gevolg van de implementatie van de CRM-gedachte zijn veel bedrijven momenteel dan ook druk bezig om voor de agent een volledig klantbeeld in de frontoffice beschikbaar te krijgen. Echter, het nadeel van deze manier van klantafhandeling is dat een agent onmogelijk tot in de details alles kan weten van alle productgroepen, alle goede kennisdatabases ten spijt.

Een andere oplossing voor het one stop call afhandelen werd gezocht in het actief inschakelen van een *interactive voice response* (IVR) voor standaardinformatie, transacties, of verwij-



zing naar internet. Sommige bedrijven gaan zelfs zó ver dat bepaalde informatie uitsluitend via internet te verkrijgen is. Zelfwerkzaamheid wordt gestimuleerd, waardoor er minder calls in het contactcenter binnenkomen en de wachtrijen slinken. Er zijn bedrijven die bellers in de wachtrij stimuleren om naar internet te gaan alwaar de meest gestelde vragen en antwoorden te vinden zijn. Op die manier kan ook one call resolution gerealiseerd worden.

### SKILLS-BASED ROUTING

Naast de inschakeling van ACD, IVR en internet, kwam de volgende ontwikkeling in zicht: *skills-based routing* (SBR)! Als we nu bij elk binnenkomend telefoongesprek precies analyseren wat de klant wil weten, hieraan de agent kop-

pelen die over al deze informatie beschikt en dan rechtstreeks routeren naar die agent, dan is iedereen tevreden. De klant wordt snel geholpen door de juiste persoon met het juiste kennisniveau. De calls worden korter (er hoeft niet meer doorverbonden te worden), de wachtrijen verdwijnen, en de service levels kunnen weer volledig gehaald worden. Het management is tevreden, de ranglijst bij Kassa verdwijnt; kortom, het ei van Columbus is ontdekt.

Het is een mooie gedachte. Maar aan welke randvoorwaarden moeten bedrijven eigenlijk voldoen om volledig aan skills-based routing te kunnen doen? En is het voldoende om de huidige oplossing wat beter uit te nutten of om wat extra software te kopen die de routing in gang kan zetten?

Zoals uit de rest van dit artikel zal blijken, ligt het helaas allemaal behoorlijk gecompliceerd. In ieder geval moet SBR tot gevolg hebben dat er een beter en efficiënter gebruik gemaakt kan worden van de inzet van de agents.

### VOORWAARDEN VOOR INVOER

Er is een aantal aspecten waarmee rekening gehouden moet worden als men aan skills-based routing gaat doen. Een klein persoonlijk onderzoekje dat ik gehouden heb in juli 2003 onder een 20-tal contactcenters wees uit dat de invoer van SBR niet zo makkelijk is. De volgende oorzaken werden genoemd:

- Vanuit de afdeling marketing moet er aangegeven zijn hoe men wenst om te gaan met de diverse marktsegmenten en waar vanuit een vertaal-

Van Marion van den Brink verschijnt bij F&G Publishing in september een nieuw boek. Het is een volledig vernieuwde en geüpdate versie van haar eerste boek dat in de vorige eeuw verscheen: *De opzet, implementatie en organisatie van een call center* (1999). Onderdelen van bovenstaand artikel zullen in haar nieuwe boek terug te vinden zijn. Een belangrijk kenmerk van dit boek is dat het vooral vanuit een praktische invalshoek is geschreven en is onderbouwd met tientallen praktijkcases van klanten waar de auteur de afgelopen 10 jaar heeft geadviseerd.

