

Randvoorwaarden

VOOR succes

Door Marion V. van den Brink

Hoe komt het dat het ene callcenter loopt als een trein en alles klopt, terwijl het andere callcenter maar niet op de rails komt? Het 7S model van McKinsey leent zich goed voor een analyse (superordinate goals, strategy, style, systems, structure, skills, staff).

SUPERORDINATE GOALS, MISSIE, VISIE

Het is opvallend om telkens weer te moeten constateren dat als er geen duidelijke, algemene visie/missie is, het erg lastig is voor bedrijven om heldere en uniforme beslissingen te nemen. Of het nu gaat om het aanschaffen van een softwarepakket, het aannemen van personeel of de manier van aansturen van de organisatie, als er geen heldere doelstellingen zijn, geen visie en missie die te vertalen is naar de operationele organisatie, dan blijven veel beslissingen 'in de lucht' hangen. Sterker nog, elke genomen beslissing kan steeds weer ter discussie gesteld worden, waardoor er geen voortgang geboekt wordt in projecten of aanschaf van software.

STRATEGY, UNIFORME STRATEGIE

Niet alleen het beschrijven van een strategie is belangrijk (inclusief missie en visie), ook het doorvertalen naar alle afdelingen tot uiteindelijk op individueel niveau, is een randvoorwaarde voor succes. Ook de gelijktijdigheid van invoering helpt enorm om op alle fronten tegelijk meters te maken. In de afgelopen 8 jaar heb ik vanuit mijn rol als jurylid van de Nationale Contact Center Award (NCCA) veel contactcenters mogen beoordelen, waarbij er grote verschillen bestonden tussen de professio-

naliteit van het contactcenter en de rest van de organisatie. Dat maakt een optimale performance aan de voorkant onmogelijk als de achterkant niet of nauwelijks meedoet.

STYLE, STIJL, WAARONDER DE CULTUUR

Om op alle fronten optimaal te kunnen presteren is een groot commitment nodig van het voltallige personeel. Immers, de *mensen* doen het uiteindelijk! Of het nu de dame bij de receptie is of de mevrouw van de catering, de marketingmedewerker die een brief opstelt of de projectgroep product-innovatie, allen hebben maar één doel voor ogen: de klant tevreden stellen. Dat betekent dat niet het zo snel mogelijk afraffelen van het telefoongesprek leidend is, maar hoe ik de klant zo volledig mogelijk kan helpen. Afspraak is afspraak, doen wat je zegt. En als je geen toezegging kan doen, zeg dat dan ook. Transparantie voor de klant werkt naar beide kanten erg verhelderend.

Daarnaast is het zeker binnen een contactcenter belangrijk dat je als manager zichtbaar bent. Dagelijks enige rondjes over de vloer, een praatje met medewerkers bij de koffie en wekelijks overleggen met je eigen staf, geeft goede inzichten in wat er op de vloer gebeurt. Het regelmatig ondersteunen van je teamleiders en ze betrekken bij het opstellen en verwezenlijken van je jaarplan, schept een cultuur van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid, wat een grote mate van samenhang geeft in het neerzetten van prestaties.

SYSTEMS, VOLLEDIG KLANTBEELD, CRM-SYSTEEM

Volledige transparantie van het klantproces binnen alle afdelingen.

Dat lijkt een eenvoudige zin, maar dit vergt een grote inzet van medewerkers op alle afdelingen waar klantcontact plaatsvindt. Randvoorwaarde is een CRM-pakket waarin alle klantcontacten vastgelegd worden, of dit nu per e-mail, fysiek aan de balie of in het contactcenter plaatsvindt. Alle documenten die ontvangen of verstuurd zijn, moeten digitaal makkelijk te raadplegen zijn zonder dat dit het proces vertraagt. Daarnaast moet helder zijn wat de status is van de afhandeling van de klantvraag binnen de organisatie.

Verder is de volledige beschikbaarheid van up-to-date en uniforme (product-) informatie op alle afdelingen die direct met de klanten te maken hebben erg belangrijk. Een goed contentmanagement systeem en -beheer brengt al snel zijn geld op.

Alleen op die manier kan de contactcenter-medewerker een totaal beeld van de klant krijgen en hem adequaat antwoord geven op bijna al zijn of haar vragen. Uitgangspunt hierbij is vaak dat minimaal 80% van de binnenkomende vragen in één telefoongesprek/e-mail afgehandeld moeten kunnen worden.

STAFF, PERSONEELSBELEID

Om mensen optimaal te kunnen begeleiden in hun prestaties, is een volwaardig personeelsbeleid cruciaal. Een goede selectie van personeel en een goede opleiding is het eerste begin.

De beschikbaarheid van een overall oplei-

dingsplan voor alle afdelingen, zowel klas- sikaal, plenair als op individueel niveau, zorgt ervoor dat de stijl en inhoud van de communicatie door het hele bedrijf het- zelfde is. Dat voorkomt dat er een totaal andere cultuur heerst in de frontoffice dan in de rest van de organisatie.

Daarna volgt per medewerker het uitwer- ken van een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP). Het dagelijks meeluisteren en mo- nitoren van de medewerkers behoort een

het Management Team (MT). Tussen alle afdelingen zijn Service Level Agreements gemaakt, die wekelijks getoetst worden op het nakomen hiervan. Het tijdig signa- leren van knelpunten bij elkaar en samen werken aan oplossingen voorkomt het doorsturen van de zwartepiet tussen afde- lingen. Ook hier worden hoge eisen ge- steld aan de vakbekwaamheid van de di- rectie, managers en teamleiders van alle afdelingen en hun onderlinge samenwer- king. 'Snuffelstages' op elkaars afdelingen

licht op de afdeling Creatie een wereld-job kunnen doen. Primair servicegerichte men- sen kunnen best wat commerciële kwa- liteiten ontwikkelen, maar zullen nooit de hoofdprijs krijgen als topverkoper.

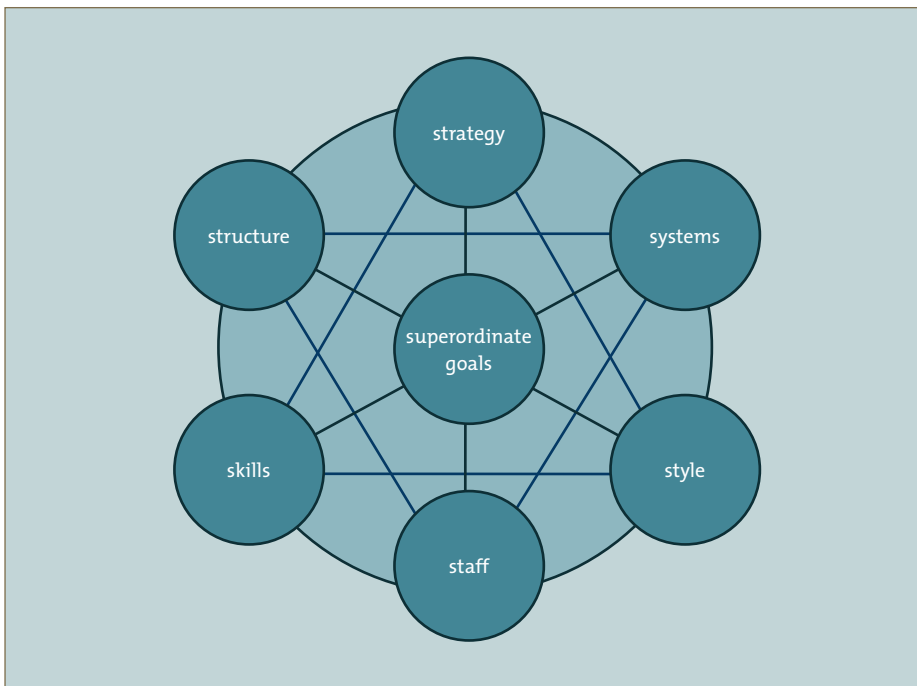
De kwaliteit van de manager, teamleiders of supervisors is ongelooflijk belangrijk. Zij immers houden de hele dag de vinger aan de pols en moeten waar nodig snel bij kunnen sturen en terug kunnen koppelen naar de rest van de organisatie. Zodra er discrepantie is in de stijl van aansturing van de medewerkers tussen manager, su- pervisor en teamleider wordt het erg moeil- ijk een stabiele, evenwichtige prestatie als afdeling te leveren. Ook het callcenter- vak moet enigszins in de vingers van de leiding zitten. Iemand die zijn sporen ver- diend heeft als financieel manager is niet per definitie ook een goede callcenter ma- nager. Een stelling die vaak pas onderkend wordt als het contactcenter inmiddels be- neden verwachting opereert.

SAMENGEVAT

Korte lijnen, een informele organisatie, ge- deelde verantwoordelijkheid en een groot commitment van de medewerkers aan het bedrijf maken een goede prestatie haal- baar. Een jarenlange investering in het vertalen van de missie, visie en strategie naar een heldere positionering met con- crete producten is een 'must'. Daarnaast zal een bedrijf de nodige aanpassingen moeten doormaken om de organisatie- structuur aan te passen aan het behalen van de afgesproken normen. Dit zonder in te boeten op de informele en open be- drijfscultuur.

Play hard, work hard is vaak het motto dat in dergelijke organisaties gebezigd wordt. Er moet ook tijd zijn voor de leuke dingen voor de mens (feesten, maandborrels, klei- ne attenties, traktaties...). Een investering die niet alleen de informele sfeer en on- derlinge samenwerking stimuleert, maar ook erg veel goodwill kweekt bij de mede- werker. **CCM**

Marion V. van den Brink is directeur van VDB interim management – info@vdb-bv.nl



7S-model van McKinsey

vast onderdeel van de werkzaamheden van de teamleiders te zijn. Een kwaliteits monitoring tool kan hierbij behulpzaam zijn. Ook trainers en (externe) coaches kun- nen een heel goede bijdrage leveren aan het optimaliseren van de prestaties en re- sultaten van de medewerkers. Onder de kop 'skills' gaan we hier verder op in.

STRUCTURE, STRUCTUUR EN BESTURING

Om goed te kunnen sturen dient men over de juiste gegevens te beschikken. Dat be- tekent dat er dagelijks op alle afdelingen ge- gevens vastgelegd worden in een centrale database die wekelijks besproken wordt in

kan zeer verhelderend werken! Een platte organisatie (directie, manager, teamleider, medewerker) houdt de lijnen kort en maakt een snelle en adequate bijsturing makke- lijker.

SKILLS, KWALITEITEN, MATE VAN BEKWAAMHEID

Bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers moet het duidelijk zijn over welke skills een medewerker moet beschik- ken. Hierbij moet rekening gehouden wor- den met wat bij de medewerker nog te ont- wikkelen valt en wat niet. Volstrekt chaotische mensen zijn moeilijk inzetbaar op administratieve afdelingen, terwijl ze wel-