

CONTACTCENTER PROCESSEN: PIKANTER DAN TABASCO

Door Pris De Bondt

KAN JE ALS BEDRIJF OVERLEVEN MET ÉÉN EENVOUDIG PRODUCT? TABASCO - HET KLEINE POTJE PIKANTE SAUS DAT BIJ EEN ECHTE SPAGHETTI OF BLOODY MARY NIET MAG ONTBREKEN - DOET HET AL MEER DAN 130 JAAR. DE DE McILHENNY FAMILIE UIT AVERY ISLAND (LOUISIANA, USA) BEREIDT TABASCO AL SINDS DE START VOLGENS HETZELFDE GEHEIME RECEPT. OOK DE COMMUNICATIE OVER HUN PRODUCT WIJZIGDE AL DIE TIJD NIET: HET PROCES START DOOR DE HANDGEPLUKTE PEPERS GEDURENDE 3 JAAR TE LATEN RIJPEN IN EIKENHOUTEN VATEN, WAT AAN DE TABASCOSAUS ZIJN UITGESPROKEN EN PITTIGE SMAAK GEEFT. DE INNOVATIE IS HIER VER TE ZOEKEN. DE KLANT WEET ECHTER WAT HIJ MAG VERWACHTEN EN BLIJFT DAN OOK EEN TROUWE KLANT. DEZE SUCCESFORMULE IS JAMMER GENOEG VOOR SLECHTS ENKELEN ONDER ONS WEGGELEGD.



Steeds meer bedrijven zien zich genoodzaakt te kiezen voor een flexibele strategie. Organisaties willen en moeten hun bedrijfsprocessen continu verbeteren, zodat zij sneller nieuwe producten kunnen lanceren, innovatieve nieuwe diensten kunnen introduceren en kunnen voldoen aan veranderende wet- en regelgeving. Ze hebben daarbij slechts één doel voor ogen: de concurrentie een stap voor blijven. Om een innovatieve speler te zijn in de huidige economie, is beheersbaarheid en innovatie van de sleutelprocessen een voorwaarde voor succes.

Veel organisaties worstelen met het identificeren van die sleutelprocessen. Bovendien worden we geconfronteerd met het dilemma dat we een betere dienstverlening naar de klant willen realiseren, maar wel met een zo laag mogelijke kostprijs. Daar knelt nu net het schoentje. Enerzijds willen we de kwaliteit van het klantencontact verbeteren en willen we de front- en backofficeprocessen beter afstemmen op de klanten en op elkaar, maar anderzijds willen we de processen vooral optimaliseren vanuit interne overwegingen. De grote uitdaging bestaat erin de schijnbaar tegenstrijdige belangen van de organisatie en die van onze klanten meer te aligneren.

Klanten worden ook steeds veeleisender. Daarbij komt nog dat we binnen ons klantenbestand groepen kunnen onderscheiden die vaak een verschillende dienstverlening van ons eisen. Hierdoor worden organisaties verplicht hun dienstverlening te differentiëren, vooral met betrekking tot de manier waarop men met de klant in contact komt.

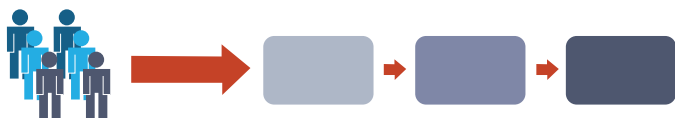
Hoe kunnen we onze processen nu (her)ontwerpen zodat ze rekening houden met de verwachtingen van onze klanten? Een aantal vragen dringt zich op: wie zijn onze klanten eigenlijk en hoe komen zij in aanraking met onze processen? Als we onze klanten kunnen onderverdelen in een aantal segmenten, dan blijft de vraag: moeten we voor elk segment een verschillend proces ontwerpen?

CONFIGURATIES

De processen optimaal afstemmen op het juiste klantensegment kan op verschillende manieren, afhankelijk van de situatie. We onderscheiden drie mogelijke configuraties.

CONFIGURATIE 1: HET TABASCO-PROCES

Een eerste mogelijke optie noemen we gemakshalve configuratie 1. In deze configuratie behandelen we alle klanten op dezelfde manier. Omdat we uitgaan van slechts 1 klantensegment, doorlopen alle klanten één en hetzelfde proces zonder variaties.



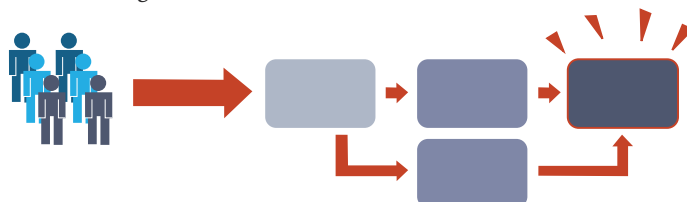
Laten we even een voorbeeld nemen uit de logistieke sector. Stel: een koerierdienst is gespecialiseerd in het afleveren van pakjes met 3 soorten standaardafmetingen. Ondanks het feit dat er 3 verschillende maten zijn, verloopt alles toch volgens hetzelfde proces. Het pakje wordt opgehaald en afgeleverd op het juiste adres. Voor het contactcenter van dit koerierbedrijf zijn dergelijke processen vrij goed beheersbaar; elke agent kent de

processen van de organisatie en zou perfect op de hoogte moeten zijn van hoe hij de klant kan helpen.

CONFIGURATIE 2: DE AD-HOC VARIATIE

Op een gegeven ogenblik kan er een vraag komen van een klant die een pakje met andere afmetingen wil laten bezorgen of een tje dat moet bewaard worden onder een bepaalde temperatuur. De contactcenter agent kent niet meteen de juiste procedure, en gaat ad hoc op zoek naar een oplossing. Uiteindelijk komt hij na intern overleg wel te weten op welke manier hij het pakje kan laten afleveren.

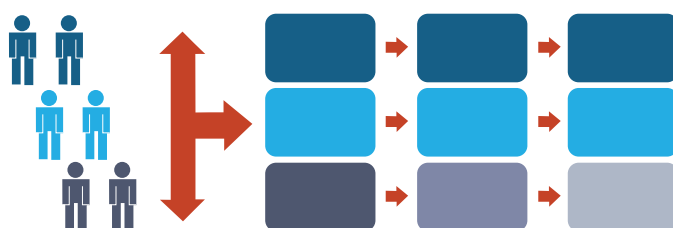
Nog moeilijker wordt het wanneer een klant graag verschillende pakketten zou laten afleveren, maar waar de handleiding nog moet worden toegevoegd die ter plaatse zal geleverd worden door de drukker. Ook hier gaat de contactcenter agent op zoek naar een oplossing en met wat geluk komt alles in orde. Wanneer diezelfde contactcenter agent nadien nog eens met een dergelijke vraag gecontacteerd wordt, weet hij nog hoe hij vorige keer tot een juiste oplossing is gekomen. Hij zal dit dan ook een volgende keer toepassen en communiceren aan zijn collega's wanneer die met een zelfde vraag gecontacteerd worden. Hier hebben we duidelijk te maken met een configuratie waar veel organisaties vandaag de dag al naar geëvolueerd zijn. We weten dat we geconfronteerd worden met verschillende klantengroepen die verschillende behoeftes hebben, maar we behandelen alle klanten volgens één en hetzelfde proces, waarvan we af en toe afwijken in functie van een bepaalde vraag. Dit gebeurt echter vaak op basis van oplossingen die ad hoc ontstaan en waarbij veel zal afhangen van het initiatief, de competenties en de kennis van de agent van het contactcenter.



Tot op een bepaald niveau (als het gaat om een beperkt aantal uitzonderingssituaties) kan dit werkbaar zijn. Soms gaat men echter zo ver dat men op het proces zoveel uitzonderingen en afwijkingen creëert, dat het proces zelf op termijn inefficiënt en oncontroleerbaar wordt.

CONFIGURATIE 3: GESEGMENTEERDE PROCESSEN

Zodra de ad-hoc variatie onoverzichtelijk wordt, is het vaak efficiënter te evolveren naar een structuur waarbij men diverse klantensegmenten gaat erkennen binnen de organisatie, om per klantensegment een andere variant van het proces toe te passen. In dit geval hebben we te maken met een derde configuratie.

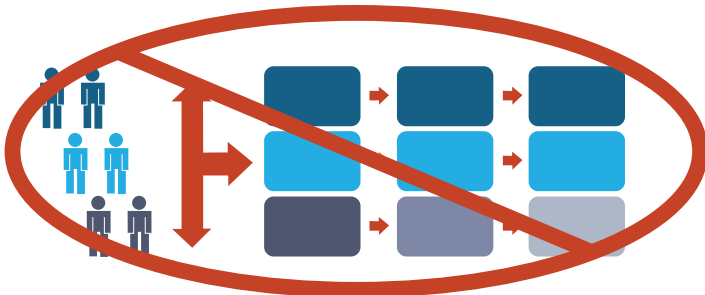


Procesvariatie die wordt toegepast in functie van de diverse klantensegmenten is op zich een ideale situatie, omdat dit toelaat een dienstverlening op maat van de klant uit te werken. Veel koerierdiensten passen dit reeds toe door hun klanten te segmenteren op basis van welke oplossing ze verkiezen. Zo onderscheiden ze de klanten die een pakje willen laten ophalen en afleveren van de klanten die hun producten nog willen laten verpakken en van de klanten die een hele logistieke oplossing op maat wensen.

VALKUILEN

Wanneer we klanten gaan segmenteren en voor elk segment aparte processen ontwikkelen, is een goede communicatie naar de frontoffice enorm belangrijk. Wanneer de contactcenter agent niet voldoende op de hoogte is van de gesegmenteerde processen is het immers onmogelijk om op efficiënte wijze een passend antwoord te geven op een specifieke vraag, ook al is het proces verder perfect uitgewerkt.

Kijk ook uit voor onnodige of foute segmentatie. Weet eerst duidelijk wat de behoeften van uw klanten zijn en of er wel een betekenisvolle segmentatie mogelijk is. Anders gezegd: hebben de verschillende klanten wel verschillende behoeften?



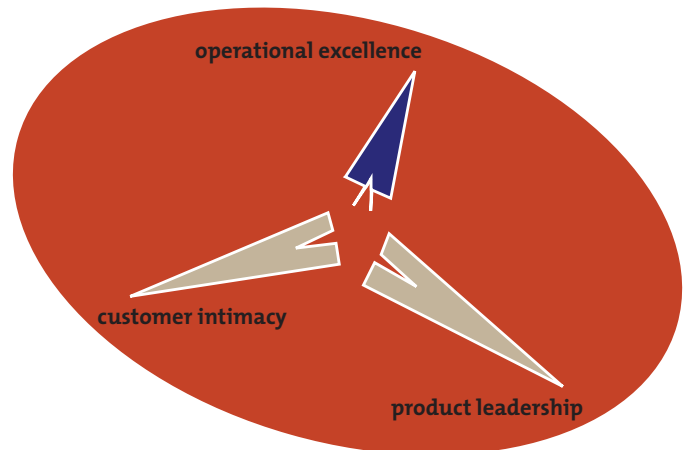
Klanten worden vaak gesegmenteerd op basis van karakteristieken als omzet, maar dit wil niet noodzakelijk zeggen dat ze verschillende behoeften hebben. Vaak worden hier dan onnodige procesvariëaties ontworpen, die veel middelen vergen en waar men uiteindelijk weinig mee verbetert. Bijvoorbeeld voor een koerierdienst is het niet altijd nuttig klanten te segmenteren naar particulieren, KMO's en grote bedrijven. Op zich is er niets fout aan dat we 'belangrijkere' klanten een verschillende dienstverlening aanbieden. We moeten ons echter afvragen of de tevredenheid en loyaliteit wel zullen stijgen aangezien die klanten niet noodzakelijk een boodschap hebben aan die speciale behandeling. Ook vanuit intern oogpunt is dit niet de meest efficiënte manier van werken.

Welke configuratie is nu ideaal voor uw eigen organisatie?

STARTEN BIJ HET BEGIN: DE PROCESMAP EN DE STRATEGIE

Startend bij de strategie gaan we kijken waar de accenten liggen: leggen we nadruk op operational excellence, op product leadership of op customer intimacy? Tracey en Wiersema (1995) benadrukken in hun werk over het 'value disciplines model' dat organisaties niet op alle vlakken kunnen uitblinken. Om succesvol te functioneren, moeten bedrijven een keuze maken. De keuze voor 1 van deze 3 strategieën is bepalend voor de gehele structuur van de organisatie, en in belangrijke mate voor de processen. We houden de strategie altijd in ons achterhoofd als we

de procesmap bekijken: deze vertelt ons meer over de managementprocessen, de sleutelprocessen en de ondersteunende processen.



WIE ZIJN ONZE DOELGROEPEN EN WAT WILLEN ZE?

Wanneer we een duidelijk beeld hebben van onze processen, kunnen we per proces nagaan welke de doelgroepen zijn. Bij het analyseren van de doelgroepen mogen we de klantenverwachtingen niet uit het oog verliezen. Zij vormen immers een belangrijke parameter wanneer we ons proces gaan (her)ontwerpen. Hiervoor moeten we een duidelijk zicht hebben op wie onze klanten zijn en wat hen tevreden maakt. Verschillende doelgroepen kunnen met andere woorden worden samengenomen in functie van wat ze verwachten van het product of de dienstverlening. Verder analyseren we of de dienstverlening ook effectief is en reëel bijdraagt tot de klantentevredenheid.



Een veel gebruikt instrument zijn klantentevredenheidsquêtes. De meerwaarde van dit soort studies halen we niet enkel uit de inhoud, maar vooral uit wat we ermee doen. Niet alle klantentevredenheidsstudies doen aanbevelingen om de processen te verbeteren. Veelal worden vragen gesteld rond de producten, maar worden de vragen rond de processen vergeten. Idealiter zou tijdens zo'n onderzoek de hele ketting van de processen moeten doorlopen worden. Ook het contactcenter speelt op dit vlak een zeer grote rol. Informatie over producten, diensten, problemen en dergelijke moeten op een vlotte manier doorstromen van en naar het contactcenter. Behalve een instrument voor marketing en communicatie, is het contactcenter de place to be om op een snelle, betrouwbare manier informatie over onze klanten te verzamelen.


Eens we die informatie verzameld hebben, volgt het vertalen van de verwachtingen van de doelgroep per proces naar een aangepast procesmodel. Op dat ogenblik moeten we enkele cruciale keuzes maken.

KEUZE VAN DE CONFIGURATIE

Een eerste keuze die we moeten maken is op welke configuratie we ons gaan baseren bij het ontwerpen van de processen. Veel ondersteunende processen bedienen slechts één klantensegment. Indien dit het geval is volstaat in de meeste gevallen een uniforme dienstverlening (configuratie 1). Sleutelprocessen daarentegen zullen vaker evolueren naar configuratie 2 of 3. Denk maar aan de sleutelprocessen van bank of verzekerings-

maatschappijen waar de klant vaak een aanpak op maat wenst. Dit wil niet zeggen dat dit geldt voor de sleutelprocessen van elke organisatie. Denk aan Tabasco: voor het productieproces van dit product volstaat configuratie 1. Het potje ziet er overal ter wereld hetzelfde uit en het heeft overal dezelfde inhoud.

		
weinig tijd	afwegen	benutten
veel tijd	eliminieren	verbeteren



De grote vraag waar we eigenlijk een antwoord op willen is: "Waar spreekt nu de stem van de klant?" De processen mogen de klantenervaring niet in de weg staan, eigenlijk zouden ze zo ingericht moeten worden dat ze de klantenervaring juist versterken. Anderzijds moeten we als organisatie rendabel blijven en speelt kostenefficiëntie een zeer grote rol bij de keuze voor een procesmodel. We weten al dat we door de verwachtingen van de klanten te meten, nagaan of de dienstverlening ook effectief is en reëel bijdraagt tot de klantentevredenheid, belangrijker nog tot de klantenloyaliteit. Dus wanneer de keuze voor een bepaalde configuratie waarde-toevoegend is voor een bepaald klantensegment en bovendien weinig tijd en middelen vraagt van de onderneming, dan is de keuze snel gemaakt. Deze activiteiten en processen moeten absoluut benut worden.

Wanneer een bepaalde configuratie vooral veel middelen kost maar weinig bijdraagt tot de klantentevredenheid dan kunnen we deze 'dure' activiteiten beter elimineren. In dit geval zullen we evolueren naar procesconfiguratie 1 of 2. Vaak zal de keuze van de configuratie waarop we ons procesmodel zullen baseren dan een afweging zijn tussen kostenefficiëntie en het invullen van klantenbehoeften.

Wanneer procesvariëaties weinig middelen vergen, maar ook weinig bijdragen tot de klantentevredenheid, zal men een afweging moeten maken of men hier nog middelen aan wil spenderen.

De grootste uitdaging zit bij de variëaties van het proces die veel middelen vergen, maar die anderzijds aanzienlijk bijdragen tot de klantentevredenheid. Hier zou men zoveel mogelijk moeten optimaliseren naar kostenefficiëntie.

Voor de optimalisatie van efficiëntie bestaan enkele bekende technieken, waaronder LEAN. LEAN komt in essentie neer op het voldoen aan de klantenverwachtingen met een minimum aan middelen. De techniek zorgt ervoor dat alles wat geen toegevoegde waarde heeft voor de klant geëlimineerd wordt. Het komt er op neer de processen te verfijnen en de ingezette middelen op een efficiënte en effectieve wijze aan te wenden. Dit betekent: minder tijd, minder ruimte, minder kapitaal, minder materialen. Hierdoor dalen de kosten, vermindert de doorlooptijd en stijgt de kwaliteit. Langs de andere kant bestaat de uitdaging erin klantentevredenheid te realiseren zonder dat het ten

koste gaat van kostenefficiëntie en ervoor te zorgen dat LEAN-processen uw klantencontact niet hinderen.

Het is van groot belang erover te waken dat het streven naar interne efficiëntie niet de enige bouwsteen is. Optimalisatie moet leiden tot een win-win situatie waarvan ook de klant de vruchten plukt. Welke taken gaan we elimineren die niet waar-detoevoegend zijn voor de klant of voor de interne efficiëntie? Alles hangt af van de strategie van de organisatie.

COMMUNICATIE

Wanneer we toch om louter interne overwegingen, zoals efficiëntie, bepaalde keuzes maken die niet volledig stroken met wat de klant wil of verwacht, beloven we best ook niets. Waar het dan om draait, is dat we enkel de verwachtingen creëren die we ook kunnen waarmaken. Intern dienen we er dan voor te zorgen dat we precies communiceren over de processen zodat de front-office perfect op de hoogte is van de backoffice-processen. Zo kunnen zij bij procesgerelateerde vragen (bijvoorbeeld over facturatie, leveringen, klachtenbehandeling, enz) duidelijk aangeven wat de klant mag verwachten. Op die manier vermijden we ook dat het frontoffice verwachtingen creëert bij de klant die niet ingelost kunnen worden, met een ontgoochelde en ontvrede klant tot gevolg.

PIKANTER DAN TABASCO

Als we ons eenvoudig tabasco-proces verder willen kruiden om aan de wensen van verschillende klantensegmenten tegemoet te komen, dan moeten we ons afvragen of een ad-hoc variatie het meest aangewezen is. Een gescheiden proces per segment kan een stuk efficiënter zijn. Laten we echter vooral de zaken niet ingewikkelder maken dan ze zijn: als verschillende klantsegmenten geen fundamenteel verschillende behoeften hebben, dan gaat er niets boven onze alomgeprezen en vertrouwde flesje. **CCM**

Pris De Bondt is consultant bij MÖBIUS en gespecialiseerd in Customer Experience Design - pris.debondt@mobius.eu