

Contactcenterplanning is een complexe aangelegenheid. Het maken van een langetermijn-forecast, capaciteitsplan, inhuurplan, shrinkage-plan en budgetten hiervoor is een complexe en moeilijke klus. Maar als je, ondanks deze moeilijkheden, er in slaagt om de lange termijn goed te calculeren en hierop in te spelen op een efficiënte en juiste manier, dan is onze ervaring dat dit het contactcenter enorm veel geld kan schelen en dat het leidt tot een soepel lopende operatie.

10 veelvoorkomende fouten bij planning in contactcenters

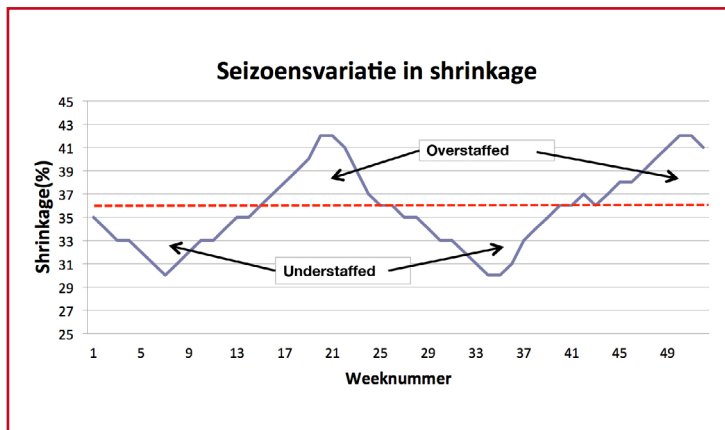
De technologie die hiervoor bij veel contactcenters gebruik wordt is het Excel spreadsheet. Excel is echter niet erg geschikt. Bij het maken van een planningsmodel in Excel loop je al snel op tegen de grenzen wat met Excel mogelijk is. Om toch het model in Excel te krijgen, worden spreadsheets vaak enorm complex, vol met spaghettiprogrammering en zelfs voor andere experts bijna niet meer te doorgronden. De complexiteit van het contactcenter is de spreadsheet-technologie ontgroeid. Een juist en correct planningsmodel voor een multi-skilled of een multi-channel contactcenter is met Excel niet te maken. De oplossingen die planners bedenken om het planning-spreadsheet alsnog werkend te krijgen voor hun situatie, kunnen kostbare fouten bevatten. Met de volgende tips is dus wellicht veel geld te besparen.

1 Gelijkmatische shrinkage is een verkeerde veronderstelling Shrinkage - of 'krimp' in goed Nederlands - is de niet-productieve tijd van agenten, dus alle tijd die opgaat aan ziekte, vakantie, bijzonder verlof, training, coaching, werkoverleg enzovoort. Vaak wordt er voor shrinkage een standaard opslagpercentage gebruikt (bijvoorbeeld 35 procent). Dus als berekend wordt dat er 100 agenten nodig zijn om de telefoon te beantwoorden in een week, moeten er 135 worden ingeroosterd om de effecten van shrinkage op te vangen. Het rare is dat we wéten dat het gebruik van hetzelfde percentage week-in-week-uit niet juist is. We weten bijvoorbeeld dat er in juli meer agenten met vakantie zijn dan in november en dat perioden met een hoger ziekteverzuim vrij goed in te schatten zijn. Desondanks hanteren we steeds hetzelfde percentage.

Het juist voorspellen van shrinkage is wellicht even belangrijk als het juist voorspellen van het verkeersvolume. Een verkeerde shrinkage-aanname voor een week kan leiden tot een over- of onderbezetting. Wie gebruikt er ooit een vlakke voorspelling voor zijn verkeersvolume?!? Niemand, toch? Toch is de seizoensvariatie in shrinkage vaak 10 procent of hoger en zijn er nog velen die van een vlakke shrinkage-aanname uitgaan.

In onderstaande grafiek is de actuele shrinkage uitgezet tegen een gelijkmatige shrinkage van 35 procent. In één oogopslag is te zien dat een gelijkmatige shrinkage zorgt voor een teveel aan personeel (overstaffed) in bepaalde periodes en op andere periodes zorgt voor te weinig personeel (understaffed).

handeltijden vanwege een marketingactie. Het planningsproces van deze planner was gebaseerd op Excel en het maken van een capaciteitsplan vergde veel handmatige acties. Er was een wettelijke forecast waarvoor de benodigde capaciteit bepaald moest worden. Er waren meerdere sites en ook nog meerdere skills. Kortom, het



was zeer complex. Hij moest voor iedere site en skill berekenen hoeveel capaciteit in te zetten in die week, rekening houdend met verloop, ziekteverzuim, geplande trainingen, afhandeltijden en nog veel meer. Het was de bedoeling dat er een best case scenario bepaald werd met de minste over- en onderbezetting.

Het is vrij eenvoudig om de shrinkage per week te bepalen en dit in de forecast te gebruiken. Bij een contactcenter waarbij wij dit toegepast hebben, werd op jaarbasis een besparing van 4 procent in agent-uren gerealiseerd! Dus door eenvoudig een realistisch shrinkage voor de forecast te gebruiken, kan men veel geld besparen.

2 Capaciteitsplanning en analyse met Excel zijn foutgevoelig

Iedere planner heeft wel eens een pijnlijke ervaring gehad met een berekening die niet klopte. Bij een grote creditcard-organisatie wilde een manager op een gegeven moment van zijn planner meerdere scenario's hebben met verschillende volumes en af-

Na een week lang allerlei capaciteitsplannen doorlopen te hebben, bleek het resultaat tegen alle logica in te gaan. De uitkomst was dat het scenario met de meeste calls de laagste kosten had, iets wat niet kan. Voor een business analyst of een planner is niets vervelender om naar je manager terug te moeten gaan met de boodschap dat je meer tijd nodig hebt omdat je cijfers niet kloppen. De les is dat bij handmatige processen en handmatige handelingen in Excel de kans op fouten zeer groot is. Niet voor niets claimen leveranciers van WFM-tools een 5 procent kostenreductie doordat handmatige fouten in Excel voorkomen worden. Investeren in de juiste software kan dus veel geld schelen.



www.shutterstock.com

Gelijkmatige shrinkage zorgt soms voor een teveel aan personeel.

3 Contactcenters verschillen. Behandelen ze dus niet alsof ze hetzelfde zijn

Contactcenters zijn niet hetzelfde. Iedere contactcenter manager weet dat. Elke site heeft een eigen karakter, specifieke omstandigheden of periodieke afwijkingen. Toch gaat dit bij het opstellen van een capaciteitsplan regelmatig mis. Een vriend van ons vertelde eens een geweldig voorbeeld van een bedrijf dat hiermee in de fout ging. Op basis van een analyse van de kosten per agent, besloten ze om een deel van hun operatie van een dure site te verhuizen naar een goedkopere site. Ze hielden er echter geen rekening

mee dat de duurdere site veel efficiënter was dan de goedkopere site. Het uiteindelijke resultaat was dat de kosten per transactie bijna verdubbelde.

De les die hieruit te trekken valt, is dat alle aspecten meegenomen moeten worden in capaciteits- of kostenberekeningen omdat ze van invloed kunnen zijn. Of het nu het ziekteverzuim is, gemiddelde afhandeltijd, het vermogen om transacties af te sluiten... neem het mee in het capaciteitsplan.

4 Zachte doelstellingen zijn gevaarlijk

Een fout die makkelijk is te herkennen, maar veel lastiger te herstellen, betreft zachte doelstellingen. Zachte doelstellingen zijn de grootste valkuil van iedere planner. Een budget is de uitkomst van een onderhandeling en bevat dus visies, meningen en standpunten. Het is dus een subjectief document en soms ook een politiek document. Management bemoeit zich wel met de veronderstellingen en forecasts die input zijn voor het budgetplan, maar voelen zich er vaak niet verantwoordelijk voor.

Een standaard scenario dat leidt tot een zachte doelstelling ziet er dan ongeveer als volgt uit:

- 1 De planners leveren forecasts aan. Deze forecasts bevatten een groot aantal kostencomponenten zoals volume, AHT, service level, shrinkage, klanttevredenheid, omzet enz.
- 2 Tegelijkertijd probeert management om zijn projecten in het jaarplan te krijgen. Maatgevend daarbij is wat een bepaald project oplevert voor de organisatie in termen van kosten/baten, ROI, terugverdientijd enz.
- 3 Het budget voor de projecten wordt bepaald

en de beoogde besparingen/opbrengsten van deze projecten worden in het jaarplan alvast ingeboekt.

- 4 Aan het eind blijkt dat deze besparingen/opbrengsten niet gehaald zijn, omdat:
 - a. Het project langer duurde;
 - b. De opbrengsten minder waren dan verwacht;
 - c. De opbrengsten er wel zijn, maar veel later behaald worden;
 - d. Het project mislukte.
- 5 De planners krijgen de schuld omdat hun cijfers en veronderstellingen niet klopten.
- 6 De capaciteit is inmiddels afgestemd op de veronderstelde besparing, zodat het contactcenter te weinig capaciteit heeft en de service levels onder druk staan.

Eén simpel advies: plan de opbrengsten niet in, totdat ze daadwerkelijk gerealiseerd zijn.

5 Het is niet optimaal om altijd je service-doelstellingen te behalen Dit gaat misschien tegen het gevoel in. We proberen immers natuurlijk altijd onze doelstellingen te behalen. Het lijkt dus tegenstrijdig. Maar altijd de service level-doelstelling willen behalen, kan zeer kostbaar zijn.

Een belangrijke taak van een business analyst of capaciteitsplanner is om de kosten van de service-doelstellingen duidelijk te maken. Elke beslissing heeft gevolgen voor de kosten en baten van een organisatie. Het is dus belangrijk om deze berekeningen veelvuldig te maken. De uitkomsten zullen steeds verschillen. De kosten per call zijn afhankelijk van de kostenstruc-

tuur van een organisatie, de schaalgrootte en de invloeden die het seizoen met zich meebrengt. Het is bijvoorbeeld duurder om in een seizoenspiek personeel in te huren dan in een andere periode van het jaar. Een kostenoptimale oplossing zal dan verschillen in vergelijking met een andere periode.

Een aantal jaren geleden kwam de vraag van een luchtvaartmaatschappij hoeveel agenten er extra nodig waren om een grote marketingactie te kunnen afhandelen. We maakten een analyse hoeveel personeel er nodig was om het verwachte aanbod in gesprekken volgens de service level-doelstellingen af te handelen. Het antwoord was simpel: er was heel veel extra personeel nodig. Het was echter een zeer scherpe sales-actie en het voordeel voor de klant was erg groot. De veronderstelling was dat klanten bereid zouden zijn om langer te wachten om van het voordeel gebruik te maken. We namen als uitgangspunt dat de extra meerkosten voor het inhuren van personeel niet méér mocht bedragen dan de extra marge die uit de sales-opbrengsten kwam. We huurden dus alleen extra agenten in die zichzelf in feite terugbetaalden uit de actie. Kortom, de optimale oplossing was om het service level niet te behalen en een stuk minder agenten in te huren dan 'heel veel'.

6 Eén plan is géén plan Eén van de ongeschreven regels van workforce management planning is: Meer analyses is altijd beter! Het is altijd verstandig om van tevoren meerdere analyses te doen met meerdere variabelen om eventuele onvoorziene omstandigheden op te kunnen

vangen. Plannen is per definitie werken met onzekerheid. Door meerdere scenario's paraat te hebben, is deze onzekerheid terug te dringen. Het is op zijn minst verstandig om de volgende basisscenario's altijd te berekenen:

al voldoende. Voor operationele sturing is dit onvoldoende. Een maandelijks plan terugrekenen naar een gemiddelde week zal in de ene week tot overbezetting leiden en in een andere week tot onderbezetting.



Eén plan is géén plan

- 1 Wat is het capaciteitsplan bij de huidige meest waarschijnlijke forecast.
- 2 Welk service level zien we en welke kosten brengt dit met zich mee indien:
 - a. Er minder calls binnenkomen dan verwacht;
 - b. Er meer calls binenkomen dan verwacht.

Meerdere scenarioplannen zijn ondersteund voor het contactcenter management om de juiste beslissingen te nemen. En mogelijk is dat een ander besluit dan op basis van de 'één plan' aanpak.

7 Wekelijks versus maandelijks: Wekelijks wint! De meeste budgetplannen of andere plannen waar financiële sturing mee gedaan wordt, zijn op maandniveau. Voor financiële sturing is een interval van een maand meest-

Wat is de beste oplossing als de afdeling Finance of de controller een maandelijks budgetrapportage verlangt? Hoe hou je de controller tevreden en blijf je zelf in control? Om zelf optimaal te kunnen sturen, gebruik je een capaciteitsplan op weekbasis. Dit cumuleer je maandelijks tot een maandrapportage specifiek bedoeld voor Finance. Een perioderapportage waarin per kwartaal één periode van 4 voorkomt en twee perioden van 5 weken kan ook een handige oplossing zijn, als dat past in de financiële rapportagestructuur van de organisatie. Op die manier blijft Finance tevreden en kan het contactcenter optimaal sturen.

8 Langetermijnvragen verdienen langetermijnanalyses Vaak zie je dat planning-spreadsheets maar een maand of drie vooruitkijken. Maar in de echte wereld zijn veel operationele beslissingen, beslissingen die gevolgen hebben voor de langere termijn. Personeel inhuren is bijvoorbeeld geen kortetermijnbeslissing. Een seizoenspiek is wellicht van korte duur en wordt gevolgd door een langdurig dal van minder verkeer. Inhuren van extra personeel kan dan wel eens een verkeerde beslissing zijn. Wellicht is het inzetten van overwerk of zelfs genoeg nemen met een lager service level een beter al-

ternatief. Het is daarom belangrijk om de implicaties van een beslissing op langere termijn te begrijpen en in kaart te brengen.

9 Zonder variantie-analyse weet je niet goed wat je volgende stap moet zijn

Veel contactcenters kijken niet terug en helaas nog veel meer planners maken geen gebruik van variantie-analyses. Vaak wordt er wel een review gedaan op de forecast waarbij de realisatie vergeleken wordt met de forecast. Doel hiervan is om de forecast bij te stellen en om de forecasters scherp te houden. Een variantie-analyse gaat verder. *Variantie-analyse* (ANOVA) is een statistische methode om het gemiddelde van een groep meetpunten te vergelijken met andere groepen meetpunten. Het doel is om inzicht te verkrijgen of een verandering structureel is of dat het op louter toeval berust:

- 1 Duidelijkheid verkrijgen of er iets verandert in de omgeving van het contactcenter;
- 2 Vereist deze verandering een wijziging in de operationele bedrijfsvoering;
- 3 Het herstellen van variantie die beheersbaar is (in control);
- 4 Capaciteit beschikbaar stellen voor variantie die niet beheersbaar is.

Variantie-analyse is de kanarie in de operationele kolenmijn. Het geeft inzicht in veranderingen en signaleert dat er iets gedaan moet worden. Cruciaal voor een variantie-analyse is de 'what-if'-analyse. Het is niet voldoende om te weten welk item (zoals verloop) aan het veranderen is. Je wil ook inzicht krijgen in wat de gevolgen zijn voor de operatie als dit zo blijft. Of welke capa-

citeit nodig is om deze verandering om te buigen. Dit onderdeel van het planningsproces is eigenlijk het meest belangrijk maar is zonder geautomatiseerd en optimaal ingericht planningsproces niet uit te voeren.

10 Validatie zorgt voor vertrouwen

Validatie, het toetsen of iets juist is, gebeurt zelden bij planning-spreadsheets. Als je bijvoorbeeld weet hoeveel agenten er beschikbaar zijn, wat de behaalde afhandeltijd was en hoeveel gesprekken vorige week zijn aangeboden, dan is het eenvoudig om na te gaan of met deze gegevens het spreadsheet de juiste uitkomsten geeft. Als dat zo is, dan klopt het rekenmodel en zitten er geen fouten in het spreadsheet. Als het niet klopt, dan is er dus nog werk te doen.

Vaak blijken de uitkomsten van planning-spreadsheets niet accuraat genoeg te zijn omdat bijvoorbeeld de gebruikte Erlang-formule niet toepasbaar is in de situatie van het contactcenter. Ook komen we herhaaldelijk fouten tegen die er maandenlang inzaten en nog niet ontdekt waren. Het is dus belangrijk om een planning-spreadsheet te toetsen op juistheid. Als je eenmaal de zekerheid hebt dat het planning-spreadsheet onder verschillende omstandigheden een juiste uitkomst geeft, dan geeft dat ook vertrouwen om de resultaten naar het management te presenteren. En andersom geldt dat ook. Wie vertrouwen uitstraalt, krijgt ook vertrouwen terug. &

Ric Kosiba is algemeen directeur van Bay Bridge Decision Technologies, edk@baybridgetech.com, @BayBridgeTech

Paul van Ladesteijn is managing consultant bij BRW Groep, paul@brw.nl, @PvLadesteijn