

Wat doen ze in de backoffice?

Menig callcenter richtte zich in de jaren tachtig en negentig op fobo-integratie: het beter laten samenwerken van front- en backoffice. Met slimme systemen is er nog veel te winnen aan efficiency en klanttevredenheid.

Genesys kent een lange traditie van het zich nadrukkelijk uitspreken voor excellente service. Voormalig Genesys CEO [Ad Nederlof](#) publiceerde onder

meer over [Customer Obsession](#) en Customer Frustration. In het DNA van Genesys is nog niets veranderd, ondanks een uitstapje naar Alcatel Lucent. Nog steeds claimt Genesys dat excellente customer service kan bijdragen aan concurrentievoordeel. Een mooie theorie, maar hebben we daar eigenlijk wel voorbeelden van? Stefan Captijn, Genesys: "Het is geen klant van Genesys, maar het blijft een goed voorbeeld: KLM. Ik zat om half tien 's ochtends in mijn hotel, er was een klanteve-

nement geweest in Sidney, ik zou om 14.00 uur naar huis vliegen. Althans, dat dacht ik. Toen ik het controleerde, bleek dat ik al over anderhalf uur zou vliegen. Dus ik greep mijn koffer, stapte in een taxi en wilde gaan bellen met KLM. Maar dat ging natuurlijk niet, het was in Amsterdam middenin de nacht. Dus stuurde ik een tweet: *ik denk dat ik mijn vlucht ga missen, wat kunnen jullie voor mij doen?* Na zes minuten had ik antwoord en ging KLM aan het werk. Kijk, ook daarom vlieg je KLM."

tekst en beeld Erik Bouwer

Van reactief naar proactief KLM blijft in klantcontactland tot de verbeelding spreken. Is dat bij gebrek aan een ander Nederlands voorbeeld? Captijn vertelt over **1800Flowers**, een (Amerikaanse) online verzendservice voor boeketten: “Dat bedrijf belt iedereen die een order plaatst even na om na te vragen wat de reden is dat er een boeket wordt besteld. Zij noteren die nieuwe informatie in de agenda van hun CRM-systeem en ze zorgen er voor dat ze – als het gaat om een verjaardag – een jaar later contact met je opnemen en een goed aanbod doen. Dat voorbeeld laat goed zien hoe je van reactief naar proactief kunt gaan. Dat zie je maar zelden”, aldus Captijn, die dat laatste wijt aan een gebrek aan ondernemerschap, ook in Nederland. “Als je kijkt naar onze markt: klein van omvang, beperkt

verbeterd, al is het naar zijn inschatting wel meer dan 10 procent wat fout gaat. “In Nederland hebben we zo langzamerhand de basics op orde. Wat meer proactiever zijn zou goed zijn. We moeten ons verder niet te veel beperken tot het initiële klantcontact: aan de voorkant van de organisatie worden we meestal wel prima geholpen. In de follow-up – nazendingen, upgrades, servicebezoeken – gaat vaak nog iets verkeerd. Als het daar niet goed gaat komt de klant weer terug bij de voorkant. In het buitenland is men daar verder mee dan in Nederland.”

Customer experience: een lange keten Niet alle problemen zijn na de conversatie tussen klant en bedrijf direct afgehandeld. Soms zijn er nog transacties nodig, al dan niet elders

in de organisatie. Het accent van het **convenant zelfregulering** van de KSF ligt aan de voorkant van de organisatie, namelijk op de KPI's gemiddelde wachttijd, prijs van het gesprek inclusief wachten, het zelfgemeten klanttevredenheidscijfer en het percentage first time fix. Alleen dat laatste percentage zegt ook iets over de afwikkeling van



Stefan Captijn is product marketing director business applications bij Genesys. Dat bedrijf is na een overname door Alcatel Lucent in voorjaar 2010 sinds voorjaar 2012 weer zelfstandig actief. Captijn begon zelf ooit als agent bij Sykes Enterprises, een facilitair contactcenter. Met een opleidingsachtergrond

in de IT lag na enkele jaren contactcenterervaring een overstap naar de IT voor de hand. In 2000 maakte hij als Genesys-klant de overstap naar Genesys als werkgever.

aantal aanbieders, veel mensen op een kleine oppervlakte; dan is in customer service de concurrentie nog niet echt terug te vinden. In Turkije is de concurrentie bij banken onderling bijvoorbeeld een stuk sterker.” Daar staat tegenover dat ‘alles wat fout gaat’ regelmatig sterk wordt uitvergroot, vindt Captijn. Er is de afgelopen jaren veel

vragen aan de achterkant, vindt Captijn, maar het is nog steeds de vraag wat 75 procent first time fix betekent. Gaat er in die andere 25 procent van de gevallen iets mis, of kan het niet anders omdat het proces dat nu eenmaal verlangt? “Daar zullen bedrijven kritisch naar moeten kijken. Ook OVUM heeft laten zien aan de hand van

een analyse dat de customer experience begint ver voordat de klant begint met bellen – en eindigt ver nadat de contactcentermedewerker heeft opgehangen. Bij dit soort metrics wordt vaak direct na het contact de klant naar zijn mening gevraagd”, aldus Captijn.

2,7 kinderen en andere gemiddelden

Zouden klanten gebaat zijn bij meer transparantie zoals beloften ten aanzien van de werkingstijd van standaardmutaties? Captijn is een voorstander van meer transparantie. “De gemiddelde wachttijd of gemiddelde klanttevredenheid over de afgelopen maand gaat mij als consument echter niet helpen. In de contactcenterwereld sluiten we alles op in gemiddelden. Zelfs het CBS vindt dat ik 2,7 kinderen heb! Je hebt meer aan real time informa-

Ga direct naar

- > [Orderstatus](#)
- > [Toestelhandelingen](#)
- > [Netwerktekking bekijken](#)
- > [Geplande werkzaamheden](#)
- > [Mv Vodafone app](#)

Hoe druk is het?

Telefonische wachtrij

 De telefonische klantenservice is momenteel gesloten.

Reactietijd e-mail

 Gemiddeld aantal werkdagen voor antwoord

tie, zodat je weet wanneer je het beste kunt bellen. Ik betwijfel of klanten hun aankoopkeuze anders gaan maken – meestal prevaleert de prijs of het soort bedrijf. In veel gevallen hoef je dan ook geen excellente service op te tuigen. Dat hangt echt van de markt af. Denk aan een product als een hypotheek: je kiest uiteindelijk toch

 **Klantenservice**

Gemiddelde wachttijd in augustus

23 Per gesprek
SEC.

Klanttevredenheid in juli 

7,0 Gemiddeld rapportcijfer

81 Van de klanten was tevreden
%

Direct opgelost in augustus

98 In het eerste telefoongesprek
%

voor de laagste rente. Mensen oriënteren zich rationeel, maar maken de keuze uiteindelijk op gevoel. Apple is daarvan een goed voorbeeld. Is de iPhone echt de beste telefoon?”

Gescheiden werelden Captijn mist proactiviteit

– ook bij een partij als UPC, die de afgelopen jaren veel enorme stappen heeft gemaakt, maar nu weer problemen lijkt te ondervinden met de bereikbaarheid omdat het **Horizonproduct** is geïntroduceerd. Hij kreeg te maken met een melding dat de wachttijd langer dan een uur was, terwijl een call-me-back-optie ontbrak. “Dat is in de VS juist heel gebruikelijk, bijvoorbeeld dat je een virtuele plek in de wachtrij behoudt of dat je zaken kunt regelen via een app.”

Captijn denkt dat marketing en contactcenter ook op dit vlak nog te veel gescheiden werelden zijn, waardoor contactcenter, webwinkel, web-service en apps los van elkaar staan. “Kijk nu eens over die kanalen heen. Klanten hopen van het

→ Spelvoorwaarden/Sms/Bel & Win

→ Privacy & Cookiebeleid

→ Alle tijdschriften

→ [Kwaliteit en bereikbaarheid klantenservice](#)

 088-5500250

Privacy & Cookiebeleid
Hier lees je alles over de bescherming van uw persoonsgegevens.

Kwaliteit en bereikbaarheid klantenservice
Hier lees je de uitkomsten van ons klanttevredenheidsonderzoek en de bereikbaarheid van onze klantenservice.

Alle tijdschriften van Sanoma Media Nederlands B.V.

COSMOPOLITAN delicious.    

ene naar het andere kanaal. Hoe bel je vanuit de auto met je mobiel naar customer service, als je vijf minuten daarvoor hebt zitten chatten via je laptop?”

Klanten straffen en belonen Wanneer het vliegtuig te veel vertraging heeft, wordt er in bepaalde gevallen volgens vooraf vastgestelde regels gecompenseerd. Zouden consumentgerichte bedrijven vaker een contract kunnen aangaan met hun klanten? “Dat is volgens het model van Jumbo: als je de vijfde bent die in de rij bij de kassa aansluit, krijg je je boodschappen gratis”, aldus Captijn, bedrijven moeten dan hun klantcontact als een strategisch element gaan zien. De meeste kwaliteitscriteria hebben betrekking op het product, *service* komt daar bovenop en daar worden geen garanties over gegeven. “Laat staan dat als het daar fout gaat, bedrijven klanten gaan compenseren. Ik moet nog zien of bedrijven dat gaan doen – daarom is het voorbeeld van Jumbo ook zo leuk. De Europese regels rondom wachttijden bij callcenters gaan wel die kant op: als jij niet voldoende capa-

citeit op je customer service-afdeling hebt, waarom moet de klant dan betalen voor wachttijd? Je ziet wel dat klanten beloofd worden wanneer ze meedoen aan bijvoorbeeld onderzoek. Een waterleidingbedrijf beloofde deelnemers aan een onderzoek met 500 liter gratis water.”

Workload management De workload management-oplossing van Genesys gaat uit van analyse van werkprocessen en is gebaseerd op het ‘ACD-principe’ uit de frontoffice. Het plannen en routeren van werktaken staat centraal en de iWD-oplossing van Genesys wordt als een *addon* aan de CRM-applicatie gekoppeld. “Binnen organisaties bestaan er vaak meerdere oplossingen en systemen die werk genereren. Medewerkers hebben vaak te maken met meerdere applicaties waar hun werk uit voortkomt. Ze kijken op het scherm in lijstjes waar taken op een rijtje staan. De productiviteit in de backoffice ziet er heel anders uit dan in de frontoffice, waar gesprekken gewoon worden aangeboden als je bent ingelogd. In andere taken zien we dat ACD-karakter weinig terug, ‘papier’ is geduldig. Vaak

Klantenservice

WAARMEE KAN IK U VAN DIENST ZIJN?

Ik kom er echt niet uit. Ik raad u dan ook aan om alsnog contact op te nemen met de klantenservice. Wilt u dat?

U zegt: **Nee**

Billie zegt: Ok, dan ga ik gewoon weer verder. Waarmee kan ik u van dienst zijn?

U zegt: Hoe lang moet ik aan de telefoon wachten als ik jullie bel?

Billie zegt: Ik snap u helaas niet. Waarmee kan ik u van dienst zijn?

Billie is onze virtuele assistent. Hij is geen echt persoon maar kan u overal mee helpen.

Wat vindt u van Billies hulp?

😊 Goed 😐 Matig 😞 Slecht





Daarvoor heb je wel een digitaal back-officeproces nodig. Zijn er nog bedrijven die vanuit in-bakjes, ordners en enveloppen werken?

Captijn: “Onze ervaring is dat wanneer papier aan de orde is, dat bij de postkamer direct gedigitaliseerd wordt via scanning. Die documenten gaan het CRM-systeem in en worden vertaald naar taken. Bedrijven die dat nog niet hebben doorgevoerd, behoren tot de uitzonderingen. In het grootzakelijk segment waar Genesys actief is, zijn die investeringen al geruime tijd geleden gedaan.

ontbreekt het aan stuurinformatie over hoe lang een taak openstaat of hoe vaak die is bekeken zonder dat er voortgang is geboekt. Een operations manager in de backoffice praat dan ook in termen van ‘ik heb 400 mensen nodig per week om 20.000 taken af te handelen – en als er een backlog is, werken we de komende dagen wat harder.’ Je zou eigenlijk moeten kijken naar het werk dat uit je verschillende systemen komt. Wanneer je die in een zogeheten *global tasklist* stopt, komt er een overzicht van al het werk uit alle processen en applicaties. Daar laat je business rules op los, bijvoorbeeld voor klantenwaarde, doorlooptijden, deadlines. Wanneer backoffice-medewerkers vervolgens inloggen, krijgen ze de juiste taak op het juiste moment.”

Papier is uit de tijd Met werk dat via een workload management-systeem wordt verdeeld, ontstaan ook statistieken en kan de planning worden opgepakt, net als in de frontoffice.

Veel bedrijven die met de Genesys-oplossing werken, hebben hun telefonieproces al geoptimaliseerd en komen er dan achter dat dat zo'n 60 procent van de frontoffice-activiteit is. “Andere slagen kunnen dan nog gemaakt worden in de universele desktop: het integreren van verschillende systemen in een omgeving, het optimaliseren van blending van activiteiten.”

Te weinig pijn Al gaat het daar nog wel eens mis (bij de invoering van UPC Horizon had er bijvoorbeeld geanticipeerd kunnen worden op verschillende scenario's, vindt Captijn), in de frontoffice is operational excellence ver doorgevoerd. In de backoffice lijkt dat minder het geval: denk aan de jaarlijkse achterstanden bij zorgverzekeraars rond de jaarwisseling. Heeft Captijn daar een verklaring voor? “Volwassenheid, minder managementinformatie beschikbaar, en blijkbaar niet voldoende pijn om het te moeten veranderen”, somt hij op. “Die pijn neemt nu wel

toe: iedereen krijgt de boodschap dat er meer moet worden gedaan met minder. Technologie biedt dan een oplossing. Daarmee kan men ook beter inspelen op permanente veranderingen, bijvoorbeeld op het vlak van campagnes en proposities, want het ontbreekt vaak aan business rules. Vaak gaat het om werk dat gedaan moet worden, waar resources tegenover worden gezet.”

iWD (Intelligent Workload Distribution) is de workload management-oplossing van Genesys. Deze oplossing zorgt voor een efficiëntere en effectievere afhandeling van alle service requests. iWD kan alle service-taken aan de juiste resource, ook in de backoffice, toewijzen.

Genesys claimt onder meer dat de effectiviteit van resources (utilization) met 17-24 procent toeneemt en dat de improductieve tijd per uur met 17 minuten afneemt. Bovendien stijgt de klanttevredenheid met 4-5 procent.

Captijn: “Het zijn cijfers die Genesys heeft verzameld op basis van ‘time and motion’-onderzoek bij klanten. We voeren nulmetingen uit en metingen na implementaties; ook voeren we metingen uit met controlegroepen

nen halen van zoveel mogelijk nieuwe klanten; er is nog wel het een en ander te verbeteren aan de achterliggende processen. Hoe gaan we er voor zorgen dat die klanten na een jaar ook blijven? Ook zouden callcentermanagers hun kennis en kunde kunnen loslaten op backofficeprocessen.

Met een strakkere organisatie van (digitaal) backofficewerk nemen ook de mogelijkheden

om verschillen te bepalen. Bij **Telekom Polska** werd bijvoorbeeld meer dan 24 procent meer efficiency uit de workforce gehaald.”

Meetbaar maken van de workload kan tot weerstanden leiden. Het invoeren van iWD maakt processen meetbaar en dat heeft als voordeel dat je mensen via outputsturing ook gedifferentieerd kunt belonen, bijvoorbeeld door ze eerder naar huis te sturen wanneer de dagelijkse workload eerder is afgehandeld - of door dagelijks een bonus toe te kennen wanneer er meer wordt gedaan dan de minimale hoeveelheid taken, zoals door Deutsche Telekom is ingevoerd. Bij het implementeren van Genesys iWD kunnen afspraken gemaakt worden over bijvoorbeeld *revenue sharing*.

Claimprocessing from home Ook de aanstelling van een chief customer operations of een customer experience manager kan een oplossing bieden. Dat levert overzicht over het gehele proces op, een totaalbeeld. Er is veel te leren van *anderen*: verzekeraars willen bijvoorbeeld wel eens bij een mediabedrijf kijken, zo ervaart Captijn bij zijn klanten. Verzekeraars zijn nog sterk gericht op hun websites en op het naar bin-

verder toe om backofficetaken toe te kennen aan work from home-agents. Captijn heeft daar nog geen voorbeelden van, maar acht het vanzelfsprekend dat administratieve taken dezelfde weg afleggen als calls. “In de toekomst presenteert een zzp'er zich mogelijk als een expert in *claim processing* en biedt hij zijn diensten aan bij meerdere verzekeraars - stuur het werk maar naar mij toe.” &