

# Contactcenter- manager moet zitvlees ontwikkelen



Een MBA-opleiding voor customer contactmanagers.  
Gaat dat organisaties helpen om beter te worden?  
Als het aan opleider Hanny Philipse ligt, wel.  
“Er is nog meer dan genoeg te doen op het  
vlak van integratie van disciplines.”

**D**e afgelopen jaren is er veel bereikt op het vlak van professionalisering van het klantcontact. Na jaren van heftige discussies over competenties, opleidingen, verenigingen en imago problemen is de contactcentersector nu een stuk verder met een stevige brancheorganisatie en allerlei erkende opleidingen. Maar Hanny Philipse, CEO van Philipse Business School, is nog lang niet tevreden. "Er is nog meer dan genoeg te doen op het vlak van integratie van disciplines. Dat blijkt uit de populariteit van een begrip als *customer journey*. De baan van callcentermanager wordt door veel mensen nog steeds gezien

### CRM met een potlood

Hanny Philipse heeft een achtergrond als directeur finance van een beleggingsmaatschappij. Voordat ze zelf als ondernemer begon, had haar werkgever van destijds, Asset Consultants Association, haar gevraagd een contactcenter op te zetten. Of - geheel in de tijdgeest - een belafdeling opgebouwd uit houten wandjes, tafels met een telefoon, een potlood en een kaartenbak, bedoeld om afspraken te maken voor financieel specialisten. De adressen kwamen uit de *Gouden Gids*, de gespreksresultaten werden met potlood op een formulier genoteerd zodat de gegevens gemakkelijk (met een gummetje) konden worden aangepast als er iets veranderde. "Dat was 'telemarketing', iets wat eigenlijk toen nog niet bestond", aldus Philipse. Uit die tijd stammen de eerste callcenterbedrijven zoals M4 van Dick Bakker, TDA van Roel Koster, SNT van Tobias Walraven en Target van Loes Kuilenburg. Philipse is daarna actief gebleven in de branche met consultancy en opleidingen en publiceerde onder meer boeken over callcentermanagement, scripting en telemarketing voor marketing managers.

als een tussenfunctie. Ze blijven niet lang genoeg op die positie om er iets van te maken, ze streven meestal een ander doel na. Vaak is het niet eens een bewuste keuze in een carrièrepad, maar doet zich een gelegenheid voor of iemand wordt gevraagd. Al zijn er positieve uitzonderingen, je ziet dikwijls dat iemand na een of twee jaar weer verdwijnt. Pas als je wat langer blijft zitten, kan je ergens aan

bouwen. Met name personen die niet uit de klantcontactsector komen, hebben drie tot zes maanden nodig om thuis te raken in de materie van klantcontact.”

**Aan de slag** Philipse, al lange tijd actief aan het opleidingsfront, timmert sinds twee jaar aan de weg met een MBA-opleiding voor klantcontactprofessionals: de MBA Customer Management. Is een MBA de beste oplossing

zakelijk is om klantcontact in een organisatie extra waarde te kunnen geven. De callcentermanager zou de verbindende rol kunnen gaan spelen als hij of zij op het juiste niveau kan acteren.”

‘Customer management’ is het vakgebied dat alle domeinen verbindt. Alleen samenwerking tussen marketing, sales en services kan tot het verhogen van de klantwaarde leiden voor ondernemingen, waarbij het contactcenter een verbindende rol zou kunnen spelen. Bij de ontwikkeling

De **Master Customer Management** is een brede bedrijfskundige opleiding voor senior managers betrokken bij de verhoging van de klantwaarde. Het is de enige erkende hogere managementopleiding die een brug slaat tussen de traditionele marketing-, sales, care-, technical (field)service domeinen en het contactcenter. De opleiding bestaat uit zes modules die ook apart gevolgd kunnen worden:

- Customer Management Leadership 2.0
- Human Resources Management
- Financial Management
- Quality Management
- Customer Relationship Management 2.0
- Technology Management 2.0

Elke module wordt afgesloten met een erkend certificaat. Certificaten en bijbehorende creditpoints kunnen gestapeld worden en

geven toegang tot het afstuderen voor het diploma Master Customer Management. De opleiding is geaccrediteerd door het **Pan European Education Assessment Committee** en de **Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie**. Studenten die deze MBA succesvol afronden mogen de titel Master Customer Management (MC) voeren.

Docenten van de School For Customer Management komen uit de praktijk en de wetenschap. Enkele voorbeelden: Peter Doveren (director customer management, Vodafone); Dirk Jan Dokman (directeur van the Selfservice Company), dr. Hüseyin Güngör (expert/engagement manager bij McKinsey & Company), dr. Arjan van Hessen (member executive board Clarin.nl aan de RUU), prof. dr. Ko de Ruyter (Maastricht University) en prof. dr. Rob Vinke (Nyenrode Business Universiteit).

voor professionalisering van iemand die al aan het werk is? Philipse: “Voor bijvoorbeeld de senior manager van een callcenter was er geen enkele mogelijkheid om op zijn vakgebied extra expertise op te doen. Wij denken dat een opleiding op het gebied van customer management nood-

van het programma is gekeken naar vergelijkbare opleidingen voor de betrokken disciplines, maar het is geen MBA met een klantcontactsausje geworden. De **Vlaams Nederlandse Accreditatieorganisatie** (NVAO) – de accrediterende instelling voor hoger onderwijs in Nederland en Vlaande-

ren – heeft bevestigd dat de MBA-opleiding Customer Management de enige is op dit niveau, aldus Philipse. De NVAO erkent dat de opleiding onderdak biedt aan een nieuw vakgebied.

**Chief customer officer** Ook al is de levensduur van de gemiddelde contactcentermanager misschien aan de korte kant, Philipse heeft wel een verklaring waarom mensen in eerste instantie graag voor die contactcenterpositie kie-

dat na korte tijd gaan tegenstaan – daarnaast bekijken mensen zich vaak op de zwaarte en complexiteit van de functie”, legt Philipse uit. “Wanneer je niet uit de positie kunt raken dat je het contactcenter op het juiste niveau kunt positioneren, zie je dat mensen daar op stuklopen, vaak vertrekken en iets anders gaan doen.” Vrijwel niemand heeft moeite met het concept *chief customer officer*. Past de MBA-opleiding Customer Management in dat concept? Philipse:

*Hanny Philipse: “Wij denken dat een opleiding op het gebied van customer management noodzakelijk is om klantcontact in een organisatie extra waarde te kunnen geven”.*



zen – al dan niet op MT-niveau. “Je gaat vaak een grote groep mensen aansturen, dat lijkt aantrekkelijk. Ondertussen wordt het contactcenter vaak geleefd door de rest van de organisatie. Als je dan niet zelf als manager duidelijke lijnen uitzet en verbindingen maakt met de organisatie, kan

“Die job heeft twee kanten. Het is mooi als een bedrijf inziet dat er een CCO nodig is om de belangen van de klant in de boardroom te verdedigen. Aan de andere kant zou het gehele bedrijf moeten draaien om de klant – om concreet de klantwaarde voor die onderneming te vergroten.

Je ziet dat marketing en sales op dit moment de posities innemen. Het zou mooi zijn als het management van contactcenters zich de kaas niet van het brood zou laten eten en op dit niveau zou kunnen groeien tot deze verbindende kracht.”

**Geen CCO-opleiding** De MBA-opleiding is beslist geen CCO-opleiding. “Maar we leiden wel op om op directieniveau te kunnen acteren of adviseren”, licht Philipse toe. “Het gaat

ce of HR, maar zijn doordrenkt met customer management.”

**Boardroom-competenties** Is de gevestigde orde in de directiekamer gebaat bij MBA'ers die – met het klantperspectief voor ogen – tegengas gaan geven? Leren de MBA'ers ook hoe ze tegen heilige huisjes moeten aanschoppen? Volgens Philipse is het belangrijk dat de manager zichzelf leert positioneren. “We hebben daarvoor een complete module ‘customer management leadership’ in het pro-

**Deelnemers kunnen,**

**omdat hun werk tijdens de studie gewoon doorgaat,**

**concrete veranderingen doorvoeren.**

dan over het vraagstuk van verbindingen leggen tussen de verschillende disciplines – sales, marketing, customer care, technical (field) services en IT.”

Een ander kenmerk van een MBA-opleiding is dat je een helicopterview ontwikkelt. Philipse: “Deelnemers kunnen, omdat hun verantwoordelijkheid voor het werk tijdens de studie gewoon doorgaat, concrete veranderingen doorvoeren. Denk aan het integreren van verschillende onderdelen uit de klantcontactketen, zoals bij ATAG is gebeurd (zie video – red.). Iets vergelijkbaars hebben we ook bij een van onze alumni gezien die nu bij SNT werkzaam is. Het integrerende karakter komt terug in de samenstelling van het programma: het bestaat uit modules die je ook los van elkaar kunt volgen, maar in de MBA worden continu dwarsverbanden gelegd. De modules gaan in op het generieke van bijvoorbeeld finan-

gramma. Daarin is ook aandacht voor cultuurverschillen binnen organisaties. Ook op een andere manier proberen we die positionering steeds terug te laten komen: we werken door de hele opleiding heen met ‘MPLV’: methodologie, projectmanagement, leadership en verandermanagement. Daarmee stomen we mensen klaar voor een functie op directieniveau door aan hun competenties te werken. Studenten zitten regelmatig in intervisiesessies, waarin ze dingen moeten verdedigen – alsof ze in een directieteam zitten, inclusief een tijdslot, een probleem of vraagstuk.”

**Visionairs** In MBA-programma's wordt gewerkt met theorieën, modellen, cases uit bedrijven, visies. Is er voor de Nederlandse contactcentermanager op dit moment een bedrijf, een visionair, een model of een boek dat iedereen in de gaten zou moeten houden – bijvoorbeeld als

voorbeeld om je op te richten, of als inspiratiebron? Philipse: "Er zijn veel bedrijven die het goed doen. Banken en verzekeraars in Turkije bijvoorbeeld – die hebben het voordeel van de wet van

directeur customer management aan te stellen. Ik vind KLM het mooiste voorbeeld van een professionele klantgerichte organisatie. Die hebben echt visie. Je ziet bij KLM dat men in de huid van

### De contactcentermanager is....

Als een opleiding noodzakelijk is, zijn er ook deficiënties. Wat wil Philipse kwijt over de doelgroep van de MBA?

### Contactcentermanagers...

**..hebben een visie:** "Ik denk dat het hieraan niet ontbreekt. Het feit dat ze kiezen voor een MBA, geeft al aan dat ze van mening zijn dat er op een andere manier naar klantcontact moet worden gekeken. Maar de visie wordt wel verder vormgegeven en onderbouwd tijdens de opleiding."

**..willen hun ultieme best doen:** "Dat is niet goed genoeg – dat is de categorie 'proberen'. De MBA'ers zijn ontzettend gemotiveerd. Ze zijn twee jaar lang tien tot vijftien uur per week met plezier aan het studeren, colleges en alles inbegrepen natuurlijk."

**..zijn op de hoogte van nieuwe technologie (cloud, SaaS, location based services):**

"Niet allemaal. Onze doelgroep volgt wel de vakliteratuur. Maar in onze groep zitten mensen uit verschillende disciplines. Een HR-manager is bijvoorbeeld minder goed op

de hoogte van technologie. Weten dat het bestaat is een ding, er zijn ook discussies binnen de opleiding over hoe je technieken het beste toepast. Er is bijvoorbeeld geen eenduidig antwoord over de inzet van social media. Bij een onderwerp als 'thuiswerken' wordt regelmatig gesproken over gevolgen voor de eigen organisatie als het gaat om compliancy of Arbo-wetgeving." Volgens Philipse zijn social media erg in de mode, maar is een onderwerp als SaaS voor velen een eye-opener.

**..kunnen schakelen met andere disciplines, zoals HR, IT, finance:** "Iedere module wordt afgerond met het maken van een praktijkopdracht, gericht op een implementatie of verbeterplan. Daarbij wordt gekeken naar de vereisten – wat is er nodig aan mensen, middelen en organisatie – en de resultaten. Het moet de organisatie geld opleveren. Hierbij moet de student vrijwel altijd de discussie aangaan met andere disciplines. We zien studenten die hier grote stappen in maken en studenten die juist op andere vlakken bijleren."

de remmende voorsprong. Ze zien wat er in Europa gebeurt en gaan zelf een stap verder – of liever gezegd, ze beginnen ergens anders. Volvo was een van de eerste bedrijven die chat ging toepassen, terwijl wij nog niet wisten wat het was. In Nederland? Ohra trekt alle registers open. En Vodafone heeft het goed begrepen door een

de klant kruipt, waarbij samenwerking intern – tussen alle afdelingen die klantcontact hebben of genereren – een must is om die klantverleiding over alle kanalen heen te realiseren. Zij gebruiken echt alle touchpoints van de customer journey om de klantwaarde te verhogen. En dat op een heel creatieve manier, met gebruik van

alle media; daar kan ik alleen maar respect voor hebben.”

**Kennis halen en brengen** Philipse denkt na over een boek. “Er zijn verschillende boeken en schrijvers waar ik erg enthousiast over ben, maar op dit moment is elk boek al snel weer verouderd. Ik lees alle boeken die met alle disciplines te maken hebben om datgene te vinden wat de verschillende domeinen verbindt en blijf lezen. **Greenberg** vind ik goed omdat hij alles gewoon logisch uitlegt met goede voorbeelden en cases. ‘**HRM voor de toekomst**’ van professor Rob Vinke vind ik ook goed. Het liefste volg ik onze eigen colleges omdat daar mensen staan die midden in de ontwikkelingen staan en echt

up to date de nieuwste inzichten en ontwikkelingen met ons delen.”

Moet de manager naast halen, ook meer kennis brengen, bijvoorbeeld door te spreken tijdens discussie of congressen of te publiceren? Philipse vindt van wel. “Er mag wel meer worden gedaan aan kennisdeling. We zijn met de alumni bezig met een programma waarbij ze meer gaan doen met de kennis die ze vergaard hebben tijdens de studie. Denk aan de cases die ze hebben geschreven, dat zijn vaak prachtige voorbeelden van andere denkpatronen en van hoe je veranderingen in organisaties kunt doorvoeren”, zo besluit Philipse. &

# netgemak

*alles online*

Een goed ontwerp is noodzakelijk, gevonden worden een must en de techniek moet foutloos werken. Dat zijn onze uitgangspunten, dat is de basis, daarna begint het pas. Hoe kunt u het maximale halen uit online mogelijkheden? Dat is onze uitdaging. Dat is al jaren ons vak.

Wij halen eruit wat er internet zit. [www.netgemak.nl](http://www.netgemak.nl)