

Wat de agent kan, mag en weet

Zo'n negen jaar na verschijning van 'De P-factor in Customer Contact' schreef Erik Bouwer opnieuw een boek over klantcontact. Om mensen die aan de zijlijn staan van een contactcenter inzicht te geven in het verschijnsel. Want omringende organisatieafdelingen hebben een beperkte kennis van de business impact van een contactcenter en de principes die er gelden, stelt hij. En de contactcenters zelf, hoe brengen die het er vanaf? Constateert hij grote veranderingen op het gebied van de People-factor? Een blik op het heden is gelijk een koude douche, terwijl een warm bad voor het grijpen ligt.

Dé rem op een ontwikkeling voorwaarts van klantcontactcenters vormt het management. Hoe het tweegesprek zich ook ontvouwt, welk zijpad ook wordt ingeslagen, keer op keer doemt het management op en moet Erik Bouwer, na zijn studie aan de slag gegaan als customer service agent, met droge ogen constateren dat de zittende stuurder – de uitblinkers daargelaten – de serviceverlening tegenhouden waar de klant naar uitkijkt. Het ondernemerschap in de sector valt hem tegen; nog erg veel contactcenters worden primair gedreven door kostenbeperking en call avoidance. Zijn advies: ga beter na wat je allemaal meer voor de klant kunt betekenen. En uiteindelijk moeten de servicemedewerkers daar meer inhoud aan geven.

“Maar wat typeert de doorsnee agent? Die weet, kan én mag niks. Die wordt slecht betaald, is niet goed opgeleid en niet intrinsiek gemotiveerd voor de functie. Noemden we ze niet de visitekaartjes van een

Kwaad kersen eten

Kortom, maak van je agents de ambassadeurs van je organisatie. Dát is de uitdaging waar contactcentermanagers voor staan; ze dienen de trots van de medewerkers aan te wakkeren. “Je kunt je afvragen of het tonen van banieren met merknamen en merchandise van een opdrachtgever op de werkvloer, zoals veel facilitaire contactcenters doen, de weg is naar meer beroepstrots en motivatie. Agents mogen vooral een hoop niet: niet de werkvloer af, niet thuiswerken en niet de rommelzolder op, zoals de backoffice ook wel schertsend wordt genoemd. En juist daar waar de bron van veel vragen en problemen van klanten ligt, liggen ook de oplossingen voor verbetering.”

Met agents die niets weten, kunnen en mogen, is het kwaad kersen eten. Wat te doen?

NOEMDEN WE ZE NIET DE VISITEKAARTJES VAN EEN ONDERNEMING?

onderneming? Kijk je naar hun bevoegdheden, dan lijkt 'de schroefjes van het afvoerputje' meer op zijn plaats. Waarom boeken contactcenters zo'n extreem hoog verloop, soms wel 400 procent jaarlijks? Dan is de kans wel erg groot dat je als klant een onervaren agent aan de lijn krijgt. Hoog verloop wordt klaarblijkelijk niet erg gevonden. Pervers. Er zit een hele industrie achter, die drijft op het doorlopend leveren van nieuwe medewerkers en daarmee de markt verziekt. Is het echt een beroep, als je het maar drie tot zes maanden volhoudt? Of ben je dan een productiekraacht?”



“Je moet als agent de bevoegdheden hebben die in lijn liggen met de verantwoordelijkheden die je krijgt toegewezen. De moderne techniek en het werken met een kennisbank voorzien hier in. Je dient er dus voor te zorgen dat mensen meer weten, mogen en kunnen. Stop met vluchtig trainen en snel aan het werk stellen. Waarom al die aandacht voor coaching en monitoring? Vertrouwen we ze niet? Immers, we moeten ze de hele tijd controleren. Heb je je ooit afgevraagd wat dat met je doet? Ze runnen hun eigen winkel niet, zijn uitvoerder. De gemiddelde agent heeft geen invloed op wat er in zijn in-bakje komt. Door zich meer te verplaatsen in de klant, er standaard vanuit te gaan dat er iets te verbeteren valt aan de service, heeft-ie ook meer invloed op de inhoud van zijn uit-bakje.”

“Gelukkig zien bedrijven in dat het van meerwaarde is snel te reageren en een oplossing te bieden als zaken fout gaan. Een dergelijke attitude dient dan ook centraal te staan in de taakomschrijving van agents. Dat is van groter belang dan te zweren bij de NPS-score, wat veel managers doen. De vraag naar positieve ervaringen is niet de weg om te kiezen. De meeste banken en verzekeraars scoren -30 en -40. Wat doen ze ermee? De negatieve ervaringen zijn bepalend, die blijven hangen bij de klant. Los dus de problemen voor de klant op en tracht herhaling te voorkomen. Stel vragen als: zou u ons afraden? Wilt u weggaan? Wat

kunnen we verbeteren? Hanteer responstijden die van deze tijd zijn. Vijf dagen uittrekken voor een reactie op een mail is dat duidelijk niet. Zet hoger in, want als de klant een tweet stuurt, is een snelle reactie plots wel mogelijk.”

Businesscase overtuigend?

Voorkomen is echter nog altijd beter dan oplossen. Daartoe zouden de zittende contactcentermanagers een overtuigende businesscase dienen te maken en starten met proactief service aan te bieden. “Investeer meer in mensen en in service, ruimere openingstijden en een online chatfunctie bijvoorbeeld, en reken eens uit wat dat kost en oplevert. Er zijn voorbeelden genoeg waarmee wordt aangetoond dat het je meerwaarde oplevert, indien je je servicewindow uitbreidt. Maar als de contactcentermanager hier niet toe overgaat, dan moet wellicht de WFM-manager in zijn plaats een businesscase opstellen. Immers, die beschikt over goede tools, goede forecasters en planners. De professionaliteit op WFM-gebied is de afgelopen jaren enorm toegenomen. Wel is ook hier de professionaliseringslag weer ingegeven door efficiency: de operatie zo efficiënt mogelijk maken.”

Volgens Bouwer hebben bedrijven doorgaans geen idee waarom klanten ze verlaten. Ze voelen zich kennelijk niet verbonden, zoveel is bekend. Het bieden van uitgebreide en relevante servicemogelijkheden werkt klantbehoud

in de hand. Wat voor de klant relevant is, kan analyse van de enorme hoeveelheid klantdata uitwijzen. Proactieve servicecalls kunnen ook helpen. Vanuit een intrinsieke motivatie de gesprekken met klanten aangaan, gebrand zijn op klantwensen en die vertalen in maatwerk, ondernemender zijn, dat dient het uitgangspunt te zijn. Het grootschalig contactcenter zal dan afslanken, want processen worden eenvoudiger, selfservice wijst de weg en complexere vragen belanden bij hoger opgeleide en beter betaalde agents. Deze agents beschikken uiteraard over een starterscertificaat en zijn, na twee jaar in dienst te zijn, in de running voor een vervolgcertificaat. Want het beroep biedt ontwikkelmogelijkheden.

Wanneer we op dat punt met klant-service zijn aanbeland? Hij brandt zich niet aan een voorspelling. Te verwachten valt dat bedrijven die klantgerichter gaan opereren, hun voorsprong op anderen zullen uitbreiden. Dat kan ook niet anders, in de realtime connected samenleving waarin we leven. “Klanten willen alles altijd direct. De visie van de CEO is bepalend. Die moet klinkende voorbeelden hebben, overtuigd zijn van de meerwaarde van goede klantinteractiemogelijkheden.”

‘#Contact – de menselijke factor in customer service’ is een geheel geactualiseerde versie van ‘De P-factor in Customer Contact’. Het boek gaat in op de belangrijkste trends en ontwikkelingen in customer service van de afgelopen tien jaar en beschrijft trends en nieuwe dienstverleningsconcepten voor de komende jaren. Om vervolgens toe te spitsen op het vinden van de juiste agents en het ontwikkelen van een intelligent contactcenter. Voor meer informatie: www.customercontact.nl