

‘Services can’t be held in stock’

Wie bij WFM nog denkt aan een softwarepakket, heeft de vakliteratuur niet bijgehouden. En voor degenen die denken dat WFM als vraagstuk thuishoort in het contactcenter, is er een nieuw boek over workforce management. Ook een aanrader voor HR-professionals.

Aan de basis van een goed werkend contactcenter staat een adequate planning. Met planners en forecasters die slapen, kan een front- en/of backoffice behoorlijk in de soep draaien. Zo waren er ook deze keer weer ziektekostenverzekeraars – en niet de geringste – die er niet in geslaagd zijn om ongeschonden door de decembermaand heen te komen. Klanten die informeren naar de status van hun polis kregen dan te horen dat er “sinds 6 december geen post meer is verwerkt, omdat het zo druk

is aan de telefoon”. En daar sta je dan met je state-of-the-art WFM-systeem, het nieuwe jaar beginnend met hooguit een mager NPS-zesje.

Consultants of managers die in dit soort organisaties orde op zaken moeten stellen, kunnen beginnen bij het lezen van een nieuw boek. David van der Pouw Kraan, geen onbekende in WFM-land, schreef op hoe je met een goede planning voordeel kunt boeken. Nou ja,

tekst Erik bouwer

beeld shutterstock.com

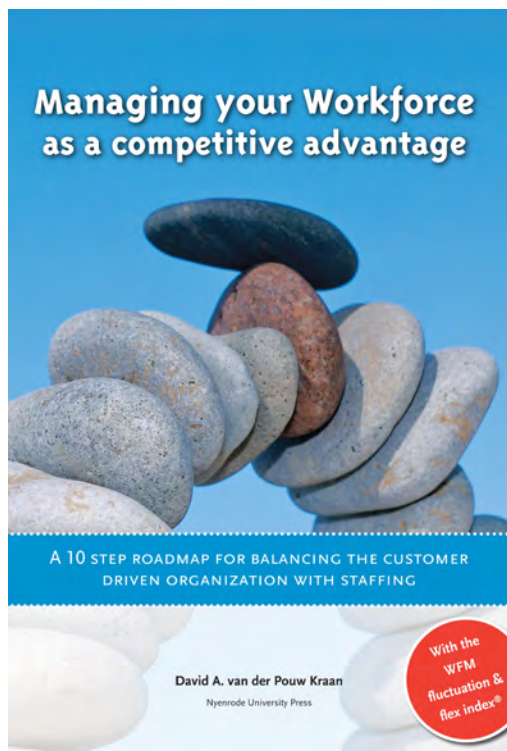
planning? Tegenwoordig noemen we dat – gezien de breedte en de diepte – workforce management.

Toegenomen druk Bij WFM denken we snel aan systemen en softwarepakketten. Bij het maken van een goede forecast is een goed werkend systeem uiteraard handig, maar belangrijker is een spin in het web, die verschillende processen doorziet en het complexe capaciteitsvraagstuk inzichtelijk kan maken.

Voor zijn boek heeft Van der Pouw Kraan gesproken met personen uit bedrijfsleven en wetenschap: HR- en supply chain-specialisten, contactcentermanagers en hoogleraren. De verschillende visies heeft hij gebruikt om treffend te schetsen hoe voor serviceorganisaties de druk is verschoven naar de frontoffice. Dat is meer dan een afdeling waar 'slechts' klantcontact plaatsvindt. In de informatiemaatschappij wordt dienstverlening steeds belangrijker, veranderen zowel de klant als de werknemer en is service steeds belangrijker als onderscheidend vermogen. Klanten veranderen gemakkelijk van aanbieder, werknemers eisen aan de ene kant meer flexibiliteit en zijn aan de andere kant aan het vergrijzen. Het zijn allemaal factoren die invloed hebben op het serviceproces, maar die ook gemanaged kunnen worden of waar je op kunt anticiperen. Hij heeft daarbij wel kritiek op HR, een discipline die te weinig strategisch is gericht en zich nauwelijks met langetermijnplanning bezighoudt.

Wie heeft service op voorraad? Aangezien het tempo van het leven in alle opzichten versnelt, wordt snel schakelen steeds belangrij-

ker. Daarbij is te zien dat klantcontact al lang niet meer 'bellen met de klantservice' is. Van der Pouw Kraan spreekt over customer interactions management: via allerlei kanalen, en steeds meer gericht op marketing- (en sales)data. Wanneer je het op dit vlak laat afweten, zijn de gevolgen groot. Van der Pouw Kraan komt met allerlei

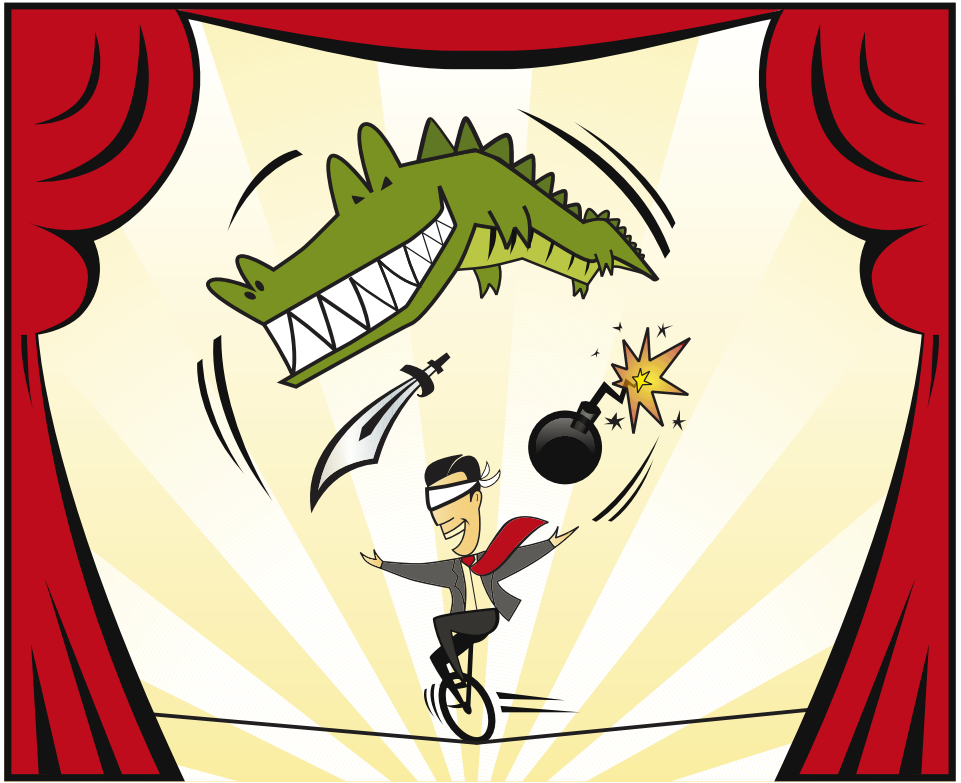


voorbeelden. Zo blijkt uit onderzoek van Genesys dat in de periode van een jaar 70 procent van de klanten van aanbieder verandert wegens slechte service.

Voor de frontoffice-manager wordt het er allemaal niet gemakkelijker op. Om complexe processen op simpele wijze te monitoren hebben we

KPI's bedacht, maar in veel sectoren zijn er voor de manager meer KPI's dan hij of zijn kan overzien. Het loslaten van KPI's kost moeite; ze zijn

ren, dan zul je als organisatie het serviceproces op excellente wijze moeten verzorgen. En dat betekent meer dan de telefoon opnemen (voor som-



meestal in het leven geroepen omdat eerder processen uit de bocht bleken te vliegen.

De assertieve online consument maakt het *nog* ingewikkelder: in 2008 werd al vastgesteld dat 59 procent van de consumenten bij een slechte service-ervaring naar fora of social media grijpt. Met *Radar*, *Kassa*, Hyves, Twitter en Facebook binnen handbereik kunnen consumenten je processen aardig verstoren. Sterker nog, de klant is wat de auteur betreft in control. Wil je goed preste-

mige bedrijven al een hele klus): denk aan een goede kennishuishouding zodat processen soepeler en sneller kunnen verlopen.

Geen sense of urgency Van der Pouw Kraan laat zien dat de interne organisatie geleidelijk wordt aangepast aan deze turbulentie. Dat zal ook wel moeten, want competenties en beschikbare tijd van medewerkers worden steeds minder een standaardproduct dat past in een

veertigjarige werkweek. De werknemer wordt onder, er ontstaan nieuwe arbeidsverhoudingen (zzp'ers, work from home-varianten), screenagers komen met ander wensen. Van der Pouw Kraan vindt dat het aan een *sense of urgency* ontbreekt. In de komende twintig jaar krimpt de Europese arbeidsmarkt met 10 procent. Dat betekent niet alleen minder beschikbaar personeel, maar ook personeel dat duurder is en meer te eisen heeft: bijvoorbeeld in termen van flexibiliteit of tijd- en plaatsgebonden werken. Van der Pouw Kraan besteedt daarom terecht flink wat aandacht aan de vraag hoe contactcenters op deze ontwikkelingen kunnen inspelen.

Klanten en medewerkers Bijzonder daarbij is dat Van der Pouw Kraan duidelijk maakt dat serviceorganisaties verder moeten kijken dan alleen het creëren van waarde voor hun *klanten*. Binnen deze groep organisaties zou juist meer aandacht moeten uitgaan naar medewerkertevredenheid, maar helaas worden contactcenters te vaak gezien als *cost centers*, waarmee ze aan zowel medewerkers- als klantkant risico's lopen. In het boek wordt dieper ingegaan op eigenschappen van de service-industrie, waarbij vier elementen (service aanbod, financiën, customer management en employee management) van belang zijn. Bij dat laatste hoort onder meer de complete contactcenterinfrastructuur. Zaken als gebrek aan kennis, gebrek aan bevoegdheden en meerdere systemen staan de productiviteit in de weg, aldus het boek. Het gaat daarbij misschien om een geringe invloed per gesprek, maar op jaarbasis leiden dat soort zaken tot een ander beeld. En op een hoger niveau zijn verloop en ziektever-

zuim van grote invloed op de productiviteit van een contactcenter.

Work from home? Planning raakt dus niet alleen marktzijde (wat is het aanbod aan verkeer en hoe reageren we daar op), maar ook het inregelen van de interne organisatie. Daarom is dit boek ook een must voor executives en HR-specialisten binnen inhouse contactcenters waar nog veel expertise op het snijvlak HR/contactcenters ontbreekt. Omdat het boek ook (onder meer) uitgebreid ingaat op effectieve teams (namelijk teams die door de juiste samenstelling en de juiste functiekenmerken synergie opleveren) is het boek ook interessant voor teamleiders/supervisors, coaches en managers. Ook de moeite waard is de paragraaf over zelfsturende teams. Jammer is dat hier nog niet de link wordt gelegd naar onafhankelijk opererende agents (zzp'ers, al dan niet werkzaam in coöperaties of gelegenheidsallianties), die op afstand worden aangestuurd en waarvan de diensten (tijd en competenties) op ad-hocbasis worden ingekocht. Dat model zal de komende jaren steeds meer in trek komen. Van der Pouw Kraan maakt in ieder geval duidelijk dat er bij workforce management op erg veel plekken in het serviceproces te winnen valt. Dat is dan weer een nadeel van zijn boek: wanneer je er wat mee wil doen, komt er veel op je af. &

Van der Pouw Kraan, David A. (2011). Managing your workforce as a competitive advantage. Uitgeverij Planmen/Nyenrode University Press.