

KORTE AFHANDEL

TELEFONISCH AFHANDELLEN VAN GESCHREVEN KLACHTEN EN VRAGEN LEIDT TOT HOGERE KLANTTEVREDENHEID EN LAGERE AFHANDELTIJD. DEZE CASE STUDY TOONT DAT AAN.

Door Rolf Wentink

Elke contactcenter manager wil graag kortere afhandeltijden, maar voorwaarde is wel dat de kwaliteit en klanttevredenheid minimaal gelijk blijven. Het vraagstuk wordt complexer als het gaat om een afdeling die reeds jaren op dezelfde wijze werkt, waarbij een andere manier van werken gewenst is. Deze case study – een pilot – laat zien dat telefonisch afhandelen een verhoging in efficiency en klanttevredenheid geeft.

Er zijn 3 sleutels tot succes:

1. Betrek agents vanaf het begin bij het verandertraject.
2. Pas visueel management toe.
3. Coach intensief op gedragsverandering.

GESCHREVEN KLACHTEN EN VRAGEN

In de pilot worden 4 stromen werk onderscheiden; klachten en vragen ontvangen via e-mail, en klachten en vragen ontvangen via post. Een vraag is minder complex dan een klacht.

1. SITUATIESCHETS

Wat is het probleem?

Bij een klantcontactcenter (> 1.000 FTE) geeft de afhandeling van geschreven klantbriefven (via de post ontvangen) en e-mails hoge afhandeltijden; de werkvoorraden zijn tot 4 weken oud. De wens is om deze structureel op dagbasis weg te werken. Ondanks allerlei initiatieven lukt dit niet.

Huidige werkwijze

De afhandeling van e-mail gebeurt via een mailsysteem; de agent selecteert stukken tekst die relevant zijn in de beantwoording en past deze waar nodig aan. De afhandeling van de geschreven klantbriefven verloopt via een CRM-systeem; de klantbriefven worden gedigitaliseerd en gerouteerd naar verschillende teams, waar ze worden beantwoord door o.a. knippen/plakken in MS Word. De e-mails en geschreven klantbriefven worden door aparte teams afgehandeld. Ze hebben verschillende werkwijzen en KPI's. De vragen en klachten die

via beide kanalen ontvangen worden, verschillen inhoudelijk niet. Ze variëren van eenvoudige vragen tot klachten van meerdere A4-tjes.

Cultuur

Het team dat de klantbriefven afhandelt belt niet met de klant: "We zijn toch aangewomen om te schrijven en dus bellen we niet". Hoewel de agents die e-mail afhandelen ca. 50% van de ingekomen klantvragen telefonisch afhandelen willen zij toch ook het liefst alles schriftelijk afhandelen.

Plan van Aanpak	Draagvlak & werkwijze	Uitvoeren	Conclusies
Wk 1 & 2	Wk 3-5	Wk 6-9	Wk 10-18
<i>Plan van Aanpak opstellen</i>	<i>Workshops met agents</i>	<i>Team</i>	<i>Conclusies</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Goedkeuren Plan door management * Communiceer Plan aan teamleiders * Vraag uit elk team vertegenwoordigers die de pilot voorbereiden 	<ul style="list-style-type: none"> * Werkwijze; hoe/wie wat/wanneer gaan we uitbellen naar de klant? * Met behulp van welke rapportage maken we onze voortgang inzichtelijk? * Wat worden onze targets? 	<ul style="list-style-type: none"> * 2x4 agents uit de verschillende teams (een mix van ervaren / onervaren/ kritische / positieve agents) * 1 teamleider en 1 coach die helpt met begeleiding van uitbellen <p><i>Visueel management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Bespreek elke dag bij start van de werkdag de resultaten van de vorige dag (zie p. 26) 	<ul style="list-style-type: none"> Op basis van: * kwantitatieve analyse * klanttevredenheids-onderzoek

Tabel
Aanpak in de pilot.

TIJDEN

Vraagstelling

De vraag die werd voorgelegd, luidde: “Kunnen we de afhandeltijden verkleinen door de klantvragen telefonisch af te handelen? De klanttevredenheid mag niet negatief beïnvloed worden. Kunnen we in een pilot zien dat we hiertoe in staat zijn?”

2. AANPAK IN DE PILOT

Cultuurverandering

De agents waren gewend de klant pas een schriftelijk (e-mail of brief) antwoord te geven als zij al diens vragen en deelvragen geanalyseerd hadden. Uitgangspunt in de pilot was om in gemiddeld 5 minuten de klantcase te bestuderen en vervol-

gens de klant te gaan bellen. De reactie hierop was als volgt: “Ik durf niet te bellen omdat ik niet goed ben voorbereid. Hoe zal de klant reageren? De klant zal wel negatief reageren als ik hem direct bel!” Voor de agents was het belangrijk om hun angst voor beide belangrijke veranderingen te overwinnen.

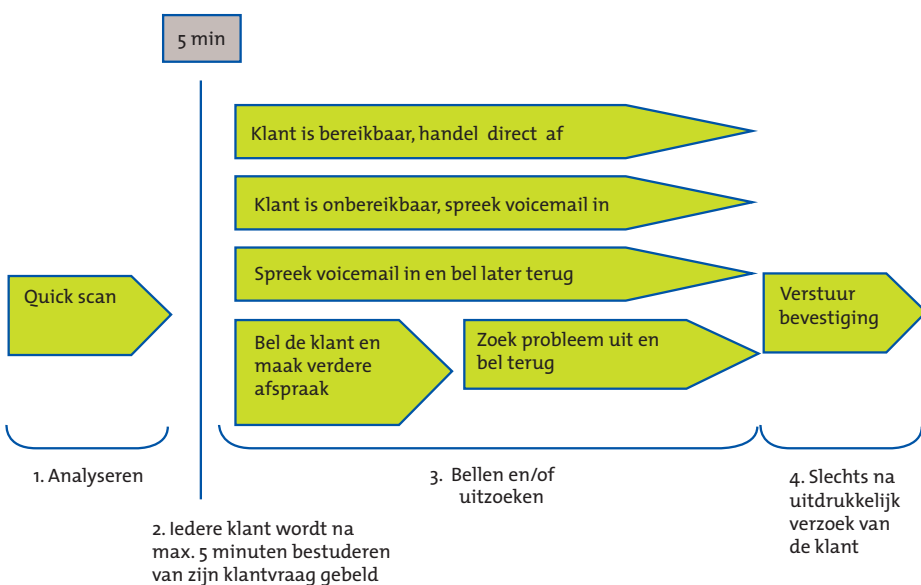
Doordat de agents er reeds vanaf het begin bij betrokken werden, hebben zij in ruime mate bijgedragen aan de snelle acceptatie van de werkwijze. Ze kwamen zelf met het idee de klant reeds na 5 minuten te bellen, ontwikkelden zelf de rapportages op basis waarvan ze gecoacht wilden worden en

stelden hun targets (aantal afgehandelde klantvragen) vast.

Werkwijze

De agents ontwierpen in workshops de onderstaande werkwijze (zie ook figuur 1) die zowel moest gaan gelden voor de afhandeling van e-mails als voor de geschreven klantvragen.

1. Analyseren = Quick Scan, bekijk heel kort de klantvraag.
2. 5-minuten regel = Bel na maximaal 5 minuten de klant! De complexiteit van de vraag of klacht is hierop niet van invloed. Altijd bellen dus.
3. Bellen en/of uitzoeken, 4 mogelijkheden:
 - a. De klant is bereikbaar, handel direct de vraag volledig af.
 - b. De klant is onbereikbaar maar je krijgt de voicemail; spreek deze in als er sprake is van een duidelijk en kort antwoord. Behandel de vraag als afgehandeld.
 - c. De klant is onbereikbaar; de agent belt zelf later terug of vraagt de klant terug te bellen. Maximaal 3 belpogingen.
 - d. De klant is bereikbaar en de agent beantwoordt de vraag zo goed mogelijk, echter nader uitzoekwerk is nodig. De agent maakt daarvoor direct een terugbelafpraak.
4. Een schriftelijke bevestiging versturen doen we in principe niet! De klant ontvangt alleen op uitdrukkelijk verzoek een schriftelijke bevestiging en dan slechts een summere omschrijving van wat telefonisch is afgesproken.



Figuur 1

Aan het begin van elke werkdag 20 minuten teambespreking:

Visueel management

Communiceren en bespreken van de prestaties van het team en de individuele agents van de vorige dag.

- Is het kwantitatieve doel van gisteren gehaald?
- Hoeveel klantvragen handelen we vandaag af?

Coachen op gedragsverandering

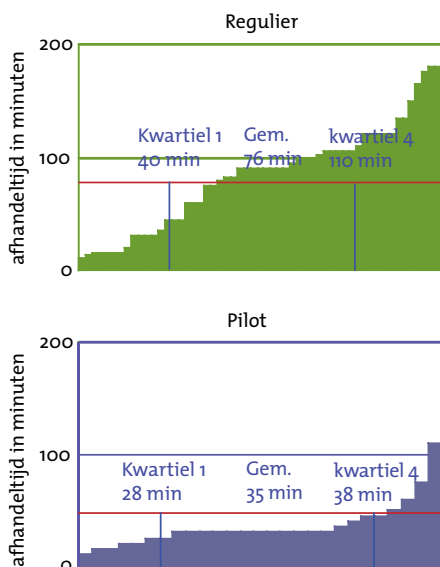
Wat zou ik gisteren anders gaan doen? Waarom is dat gelukt, waarom niet? Welke benodigde gedragsverandering laat ik vandaag zien en welk hulpmiddel/actie kan ik daarvoor bedenken en inzetten?

3. RESULTATEN

Wat zijn de resultaten van het pilot-team in vergelijking tot de andere teams die niet aan de pilot deelnamen (in de grafieken worden deze teams 'regulier' genoemd)? Zijn we in staat geweest om efficiënter te werken bij een minimaal gelijk blijvende klanttevredenheid?

Spreading in afhandeltijd verkleind

Het verschil tussen de snelste afhandeling



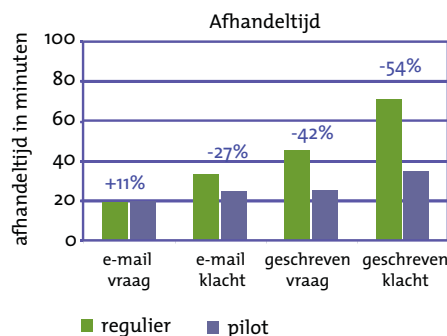
Figuur 2

Afhandeltijden van geschreven klachten van 'regulier' (alle teams die niet aan de pilot deelnamen) vs. het pilot-team.

in het 1e kwartiel (de 25% snelst afgehandelde klantvragen) en die van het 4e kwartiel (de 25% langzaamste) is sterk verkleind. De werkwijze van de agents is meer uniform, hun kwaliteitsniveau is verhoogd en de resultaten laten onderling minder verschillen zien.

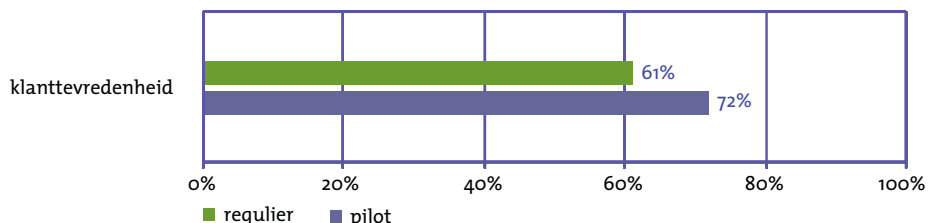
Afhandeltijden spectaculair gedaald

De daling in afhandeltijd is groter (afname tot 54%!) naarmate de complexiteit van de vraag toeneemt. De afhandeling van een vraag laat een kleinere daling zien dan bij een klacht. Bij e-mail vraag is er een geringe toename te zien; bij eenvoudige vragen (bijvoorbeeld "Kunt u mijn adres wijzigen?") is het sneller om direct terug te mailen. Bij alle andere vragen en klachten die vaak nadere verklaring en/of onderhandeling nodig hebben is het veel efficiënter telefonisch af te handelen.



Figuur 3
Afhandeltijden klantvraag en klacht gesplitst naar kanaal.

Reply-verkeer (de klant reageert nogmaals op een eerdere beantwoording van zijn vraag) bij e-mails daalt van 12% naar 2%! Beantwoording kort nadat de klantvraag



Figuur 4

Klanttevredenheid op 5-puntsschaal, score in grafieken zijn de waarden goed, zeer goed, uitstekend (excl. slecht, matig). (Klanttevredenheidsonderzoek d.m.v. enquête van onafhankelijk onderzoeksbureau).

is binnengekomen (een resultaat van sterke verkleining van de afhandeltijden) beperkt actief de instroom van werk. Een ander effect is dat telefonisch afhandelen de klant geen reden meer geeft om nogmaals contact op te nemen doordat we direct in contact zijn getreden. Je hebt de verzekering dat de vraag naar tevredenheid is beantwoord doordat je het de klant zelf vraagt.

Klanttevredenheid significant gestegen

De klanttevredenheid stijgt met 11%. De klant ervaart daadwerkelijk een andere wijze van beantwoording van zijn vraag en is significant meer tevreden.

Op welke aspecten is de klant meer tevreden?

De toonzetting en duidelijkheid van het antwoord en de verstrekte informatie worden hoger gewaardeerd. In een brief kun je immers niet toetsen of het antwoord duidelijk is en naar tevredenheid afgehandeld. Als je met de klant belt, kan dat wel.

Hoe vaak vroegen klanten om een geschreven bevestiging?

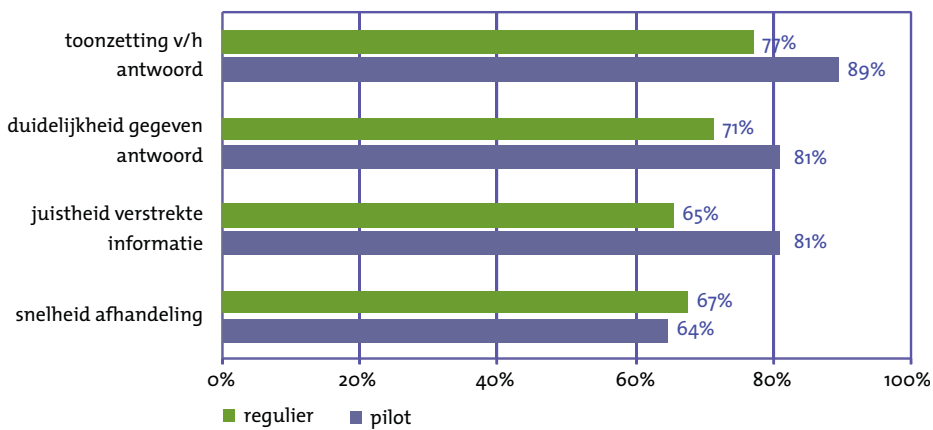
In minder dan 3% van de geschreven klantbriefjes en in minder dan 9% van de e-mails verzoeken klanten om een schriftelijke bevestiging.

Waren de klanten moeilijk bereikbaar?

Vrijwel alle klanten zijn telefonisch te bereiken (tot 77% bij e-mail, tot 88% bij geschreven brieven). Er is op doordeweekse dagen van 9.00 tot 20.00 uur gebeld.

Hoe hebben de agents telefonisch afhandelen ervaren?

Aanvankelijk vonden zij het moeilijk om de afgesproken werkwijze toe te passen en echt na 5 minuten te gaan bellen. Visueel



Figuur 5

De 4 verschillende aspecten waaruit klanttevredenheid is opgebouwd (pilot-team vs. alle teams die niet aan de pilot deelnamen).

management werkt in eerste instantie confronterend. Aan het einde van de pilot wordt het als heel prettig en eerlijk ervaren. De intensieve coaching op de werkplek helpt hen hierbij. In de teambesprekingen werd de werkwijze veelvuldig door de agents ter discussie gesteld, maar ze hebben het in maxi-

maal 4 weken eigen gemaakt. "Gewoon doen, GEWOON DOEN!" schreven ze in hun evaluatie.

4. EINDCONCLUSIE

Telefonisch afhandelen is een uiterst effectieve en efficiënte werkwijze om geschre-

ven klantvragen en klachten te beantwoorden. De klant is duidelijk meer tevreden: "...mijn vraag werd heel duidelijk beantwoord en nagekeken". "Vragen die ik nog had kon ik ook meteen stellen". Telefonisch afhandelen heeft in de pilot de perceptie van de klant direct beïnvloed, het is een werkwijze die de klanttevredenheid direct kan verhogen.

Een succesvolle introductie van een andere manier van werken valt of staat bij het in een vroeg stadium betrekken van medewerkers. Zij kunnen en willen graag manieren van werken verbeteren (bijvoorbeeld de 5-minuten regel!), willen in gesprek met het management en vertellen dan hoe zij bij de introductie van de verandering geholpen kunnen worden. Zij zullen het omarmen als ook hún plan! Visueel management in combinatie met intensieve coaching zijn hierbij uitstekende hulpmiddelen. **ccm**

Rolf Wentink is interim manager bij han!s on interim management – rwentink.h@nson.nl

Contact Centers presteren beter met Vedior HR Performance

Mensen maken het verschil in een organisatie, zeker daar waar het uw klantcontact betreft. Om goede mensen te vinden, hen te motiveren, hun kracht te benutten, heeft u een partner met kennis van zaken nodig. Vedior TeleContact kan u daarbij van dienst zijn. Wij adviseren u graag over actuele zaken als: Binden & Boeien, Poolmanagement, Verzuim- en verloofmanagement, Locatieadvies, In- en outsourcing en HR Procesverbetering.

Ariëne Heesters
 Manager Vedior TeleContact
 06 22 97 20 60
a.heesters@vedior.nl

Of kijk op
www.krachtdoormensen.nl



PHILIPSE BUSINESS SCHOOL
 DE KUNST VAN MODERN OPLEIDEN
 EXECUTIVE PROGRAMMA



EUROPEAN MASTER CONTACT CENTER MANAGEMENT
 DOOR CAPTAINS OF INDUSTRY VOOR CAPTAINS OF INDUSTRY

DOE JIJ AL MEE? WAAROM NIET?