

Proceswerken bij de klantendienst van Telfort

'First time completion' verhogen in het contactcenter

Procesdenken is heel concreet te vertalen in proceswerken, zo bewijst het mobiele telecombedrijf Telfort. Jeroen de Groot voerde eerst een flinke aanpassing uit in de hele organisatie en vervolgens ging hij naar de klantendienst om een grote omslag te begeleiden naar een procesmatig ingerichte organisatie. Hij vertelt waarom dat nodig was en - vooral - hoe hij dat voor elkaar kreeg.

Jeroen de Groot laat een presentatie zien over het project dat hij bij klantenservice - officieel Customer Operations geheten - afrondt. Het is een bijzondere presentatie, want hij is gemaakt nádat het project is afgerond. "Normaal maak je dit vóóraf om het management te overtuigen. Maar het moest allemaal zo snel, dat we daar niet eens tijd voor hadden." Die snelheid werd ingegeven door een keiharde deadline. Het contract met SNT, de externe dienstverlener die het contactcenter voor Telfort vanuit Enschede exploiteerde, liep namelijk af. En Telfort wilde het contactcenter dichterbij huis hebben, liefst weer in een uitbestedingsconstructie. Niet dat de dienstverlening van SNT slecht was, integendeel. Maar een uitbestede contactcenter is nu eenmaal minder flexibel en bovendien wilde Telfort graag medewerkers die exclusief voor Telfort werkten.

En zo kwam het dat begin dit jaar twee verdiepingen in het hoofdkantoor van Telfort in Amsterdam werden ontruimd en ingericht voor een contactcenter van in totaal 138 mensen (115 fte's), die gemiddeld 25 duizend telefoontjes per week behandelen.

Wirwar aan processen

Jeroen de Groot is een volbloed procesmanager, zo blijkt uit zijn vele activiteiten. Hij was zes jaar zelfstandig consultant, tot hij in 2002 in dienst kwam bij Telfort als manager Business Process Management. Ook is hij mede-oprichter en bestuurslid van het jonge BPM Forum. Telfort, dat in 1997 is opgericht, vertoonde toen De Groot daar in 2002 begon alle symptomen van een snelle groeier, waar weinig aandacht was geweest voor de inrichting van processen. De Groot: "Alles draaide om marktaandeel. Efficiency in de bedrijfsvoering was even geen prioriteit." Het was de taak van De Groot om hier lijn in aan te brengen. Hoe hij dat deed en wat het resultaat daarvan was, wordt uit de doeken gedaan in een ander artikel, dat later in het jaar in Business Process Magazine zal verschijnen. Het was in ieder geval zodanig succesvol, dat het management De Groot twee jaar later inzette op de afdeling Customer Service, waar de nood het hoogst was. Customer Service zit in de frontlinie, daar komen alle vragen aan. De Groot werd manager planning en performance bij de klantendienst, wat betekent dat hij

de ondersteuning in de operationele processen van het contactcenter aanstuurt: het voorspellen hoeveel medewerkers in het contactcenter nodig zijn (bijvoorbeeld als gevolg van een marketingactie), het meten van de kwaliteitsnormen van de processen, training en het aanpassen van de scripts die de medewerkers door hun gesprekken met klanten loodsen. De afdeling van De Groot telt 35 mensen.

Kanteling klantenservice

De Groot ging zomer 2004 aan de slag om de ondersteuning van de klantenservice te verbeteren. Toen ook kwam het aflopende contract met SNT in zicht en besloot Telfort het geheel anders aan te pakken. "De directeur Customer Operations kwam bij mij langs en kondigde het Essential-project aan, dat de klantendienst moest omvormen. Ik werd de programmamanager." Het in eigen huis halen van het contactcenter was de aanleiding om een nieuwe klantstrategie te formuleren, zegt De Groot. "We willen de klantenservice een grote rol geven in het laten groeien van het bedrijf. Door goede service willen we klanten binden en meer klanten werven." Telfort moet het vooral hebben van mond-op-mondreclame en dan zijn tevreden klanten essentieel. "Verder willen we klanten ook minder laten bellen, want het is beter om vragen te voorkomen. Door duidelijk te zijn in je communicatie en goede producten te leveren." Daarnaast is een gesprek met een medewerker duur en is het voor het bedrijf dus voordeliger als er minder wordt gebeld en klanten bijvoorbeeld hun ant-



Jeroen de Groot: "Het zal niet meer voorkomen dat de afdeling marketing een actie opzet waar de klantendienst niets van afweet."

"We hebben van voren naar achteren een procesgerichte indeling gerealiseerd, waarin we de klant volledig centraal stellen."

woorden vinden op de website van Telfort. Ook daar wordt zwaarder op ingezet, onder meer door de lijst met veelgestelde vragen uit te breiden.

Bij het overhalen van het contactcenter liet Telfort zich ondersteunen door gespecialiseerde partners voor de training, de infrastructuur én de mensen. De medewerkers van het contactcenter zijn niet bij Telfort in dienst, maar bij Randstad Callflex. Verder werd er ten behoeve van de implementatie een consultant ingehuurd van een in de contactcenterwereld gespecialiseerd bedrijf, de BRW Groep. De Groot: "De contactcentermarkt was nieuw voor mij, dus dat was een goede aanvulling." Het project werd niet alleen ingekaderd door de harde deadline van 1 april 2005, waarop het contract met SNT zou aflopen. Ook legde het project zichzelf grenzen op door drie niveaus te onderscheiden in zijn doelen. "We be-

ginnen met een basisoniveau. Dat hebben we nu bereikt en dat moet eerst een tijdje goed draaien. Daarna gaan we voor de verbeteringen en daarna voor de 'excellente' situatie. Deze fases hebben we strikt gedefinieerd en we houden ons eraan."

Categorie- en productgericht

Het oude contactcenter, ondergebracht bij SNT, was procesmatig gezien niet slecht ingericht. Maar het kon beter, dachten ze bij Telfort. De Groot: "Het contactcenter was opgesplitst per product: prepaid, postpaid consumenten en postpaid zakelijk, et cetera. De contactcentermedewerkers moesten alles weten van één van deze producten, wat lange leercurves met zich meebracht." In de contactcenterwereld is het in één keer kunnen beantwoorden van alle vragen van de klant belangrijk, omdat dat de kosten drukt en de klanttevredenheid verhoogt. Ze hebben er zelfs een

woord voor: 'first time completion'. Deze first time completion moest fors omhoog en dus deed Telfort onderzoek naar welke vragen klanten vooral hebben. Die bleken in te delen in vier hoofdcategorieën: vragen over aansluiting en afsluiting van het contract, over de facturatie, over fulfilment (waarbij Telfort iets moet opsturen) en vragen over dienstverlening en producten van Telfort.

Telfort richtte het contactcenter in naar deze categorieën. In het nieuwe center zitten medewerkers die alles weten van één van de vier categorieën (voor alle producten) en ook redelijk wat vragen kunnen beantwoorden over de andere drie, zodat de first time completion hoog blijft. Maar hoe zorg je dat deze andere inrichting van het contactcenter aansluit op de achterliggende organisatie, die immers per product is ingericht? De Groot: "We hebben vier



"De scripts waar de contactcentermedewerkers mee werken zijn voorzien van een knop voor feedback aan de scriptingafdeling, die de scripts direct verbetert."

procesmanagers aangesteld voor de vier categorieën. Zij zijn verantwoordelijk voor de inrichting van het optimale proces en voor de aansluiting met de achterliggende organisatie." Deze procesmanager maakt wekelijks een top tien van onderwerpen waar veel vragen over zijn geweest en probeert deze onderwerpen op te lossen, samen met de interne organisatie. Naast de vier procesmanagers werd een 'customer experience manager' aangesteld. "Zij is betrokken bij elk Telfortproces dat de klant raakt en heeft de bevoegdheid om die processen te beïnvloeden. Als marketing een mailing plant, dan leest zij mee en kan zij de tekst aanpassen. Of bepalen dat een actie iets later moet komen, omdat er al een andere activiteit is die op dat moment zwaar op klantenservice drukt." Het zal dus niet meer voorkomen dat de afdeling marketing een actie opzet waar de klantendienst niets van afweet.

De Groot: "Hiermee is dus van voren naar achteren een procesgerichte indeling gerealiseerd, waarin we de

klant volledig centraal stellen. Aan de voorkant zitten de procesmanagers die de processen die de klant raken, optimaliseren. De customer experience manager bewaakt de output van deze processen, ten aanzien van de klantbeleving. Vervolgens is het contactcenter georganiseerd per proces en gaan de procesmanagers aan de slag met de door de klant aangegeven verbeterpunten. De cirkel is rond!"

Kijkgaatjes op de juiste plekken

Binnen het contactcenter worden, nu het operationeel is, de ingerichte processen gemonitord en verbeterd. "We hebben de juiste kijkgaatjes op de juiste plekken: we kunnen meten wat de productiviteit is van de medewerkers, de gespreksduur per soort gesprek, het ziekteverzuim van de medewerkers... eigenlijk alles wat je wilt weten bij het besturen van een contactcenter. Ook meten we regelmatig de klanttevredenheid, door onderzoek onder onze klanten." Daarnaast zijn de scripts waar de contactcentermedewerkers mee werken voor-

zien van een knop voor feedback aan de scriptingafdeling, die de scripts direct verbetert. Omdat het center nu in huis is gevestigd, zijn de lijnen kort en kunnen de trainers en scriptschrijvers van Telfort veel gemakkelijker direct contact leggen met de medewerkers in het contactcenter.

Op 7 maart jl. kwam het eerste telefoontje van een klant binnen bij het nieuwe contactcenter. Het verkeer werd geleidelijk van SNT overgezet en vanaf 10 april 2005 ging al het telefoonverkeer naar Telfort in Amsterdam. Het contactcenter is nog jong, maar de resultaten zijn naar verwachting, zegt De Groot. De first time completion stijgt elke week met vijf procent en begon op vijftig procent, omdat medewerkers in het begin nog vaak ruggespraak nodig hebben. Uiteindelijk moet dit 85 procent zijn.

Het procesdenken is bij Telfort heel praktisch omgezet in procesdoen; de klant is in alles het uitgangspunt geweest. Een dergelijke aanpak is alleen mogelijk met de steun van de directie, zo weet ook De Groot. "Veel mensen riepen dat de implementatie ons minstens een half jaar zou kosten, we deden het in twee maanden. Dat het gelukt is, zie je nog dagelijks aan ons plafond. De champagne was heerlijk, maar het deukt enorm!"



Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.