

Conversie is ook niet alles...

VANAD's visie op contact center KPI's

Auteur: W. Otten

April 2009

Meer dan alleen conversie

Conversie is het sleutelwoord in elk contact center. Hoe de resultaten bereikt worden maakt eigenlijk niet uit, zolang er maar geweldige verkoop-, behoud- of tevredenheidcijfers uit de rapportages rollen. Toch realiseren steeds meer opdrachtgevers en contact centers zich dat het conversiepercentage niet zaligmakend is. Ook VANAD kijkt verder dan de harde cijfers. Customer Contact Advisor (Projectmanager) W. Otten legt uit hoe VANAD haar KPI's bepaalt en in stand houdt.

In beginsel zijn de KPI's die VANAD en haar opdrachtgevers hanteren niet anders dan in andere contact centers. VANAD stuurt ook op conversie, productiviteit, service level percentages en effectiviteit. Vanzelfsprekend zijn de streefwaarden van deze KPI's afhankelijk van de wensen van de opdrachtgevers. Voor sommige opdrachtgevers werkt VANAD met een uurtarief, terwijl voor andere opdrachtgevers gewerkt wordt met een afrekening per call of een afrekening per behaald resultaat. Ook hanteert elke opdrachtgever andere definities voor haar resultaten; is een klant bijvoorbeeld ook behouden als hij een lager abonnement neemt, of is de klantwaarde dan gedaald en is het resultaat niet naar tevredenheid? Allerlei variabelen, waardoor contact center KPI's eigenlijk per project verschillen.

Resultaat is niet voor niets één van de zeven kernwaarden die VANAD in haar bedrijfsvoering hanteert. Om dat te bereiken is meer nodig dan sturen op een zo hoog mogelijk conversiepercentage. VANAD hanteert een aantal beginselen die – zeker op de lange termijn – betere resultaten voor haar opdrachtgevers opleveren. Conversie is immers ook niet alles...

Ga in gesprek met opdrachtgevers

Het behalen van resultaten is een samenspel van opdrachtgever en outsourcing partner. Wie alleen maar de opdracht aanneemt en uitvoert kan misschien wel uitstekende conversiescores behalen, maar helpt de opdrachtgever op de lange termijn niet verder. Een facilitaire partij dient niet alleen uit te voeren, maar moet ook proactief adviseren over de inhoud van de gesprekken, de proposities die de opdrachtgever aanbiedt, het script, de techniek en de performance.

Steeds meer opdrachtgevers verwachten dit ook van een facilitaire partij. VANAD geeft vanuit haar technologische achtergrond bijvoorbeeld advies over verbeterpunten binnen de systemen die onze opdrachtgevers gebruiken. Ook ontwikkelen wij eigen tools die onze opdrachtgevers desgewenst in kunnen zetten om hun campagnes te optimaliseren. Vooral op het gebied van online marketing hebben veel bedrijven nog een grote slag te maken en helpt VANAD hen om de nieuwe online communicatiemogelijkheden – die de consument al gebruikt – te implementeren. Tenslotte houdt VANAD een eigen administratiesysteem aan voor de afhandeling van elk contactmoment. Desgewenst kan VANAD daarom ook de managementrapportages verzorgen die de opdrachtgevers aan hun interne organisatie moeten opleveren.

Combineer sociaal en cijfermatig type

Veel contact centers maken de fout dat conversie en resultaat alleen een kwestie van cijfers is. Daarbij wordt het menselijk aspect vergeten. Bij VANAD staat de agent centraal in alle werkzaamheden, omdat zij uiteindelijk de contactmomenten met de klanten hebben en derhalve het bestaansrecht vormen van VANAD, maar ook van onze opdrachtgevers. Aansturing van de agents is daarom van wezenlijk belang. Het team dat verantwoordelijk is voor het project, bestaat daarom altijd uit een cijfermatig ingestel-

de medewerker voor de managementrapportages en externe contacten en een sociaal type die de agents motiveert en begeleidt en die verantwoordelijk is voor de interne contacten. Deze combinatie is een cruciale voorwaarde voor succesvolle partnerships.

Selecteer gemotiveerde agents

Conversie begint bij de selectie van agents. Medewerkers moeten gemotiveerd zijn, bereid zijn tot verandering en een positieve invloed hebben op de werkvloer. Zij moeten ervoor open staan om beter te worden in het contact center vak. De agents onderhouden immers het contact met de klanten, het kapitaal van onze opdrachtgevers. VANAD steekt daarom veel energie in agents die potentie tonen. Dat is onze tactiek om de resultaten zo goed mogelijk te krijgen en te houden. Een opdrachtgever moet deze aanpak uiteraard onderschrijven, maar zal ook snel merken dat de cijfers van de campagne stijgen naarmate het project langer loopt. Bovendien wordt de uitstroom verminderd, waardoor de kwaliteit en kennisinvesteringen in agents niet verloren gaan. De selectie van gemotiveerde agents is een belangrijke investering die uiteindelijk de resultaten ten goede komt.

Vertaal de KPI's naar de vloer

Wie het contact heeft met de klant, moet ook weten wat de bedrijfsstrategie en de KPI's zijn die de opdrachtgever hanteert. Daarom is het cruciaal om ervoor te zorgen dat KPI's bekend zijn binnen iedere laag van de organisatie (van projectmanager tot agent). Het gaat er dan om dat de agents de KPI's niet alleen te zien krijgen, maar dat ze deze ook begrijpen. Vaak weten de agents die contact hebben met de klanten de doelstellingen van de opdrachtgever niet eens. Voor de start van een project moet de business case van de opdrachtgever daarom in grote lijnen aan hen worden uitgelegd, zodat zij de wensen van de opdrachtgever oprecht begrijpen. Dit vergt een intensieve en open trainingsmethodiek, waarin veel ruimte is voor interactie met de agents.

De KPI's worden niet alleen generiek gerapporteerd, maar worden ook per individuele agent bijgehouden. Wekelijks vindt er met alle agents een individueel gesprek plaats, waarin de KPI's worden doorvertaald naar de individuele scores. Zo krijgt elke agent begeleiding op maat, waarin de focus ligt op de specifieke aandachtspunten binnen het betreffende project en zijn vaardigheden in het algemeen. De focus ligt daarbij vanzelfsprekend op verbetermogelijkheden; het is aan onze Coaching Stars en Customer Contact Advisors om positieve, sturende opmerkingen aan te dragen bij de agents en hen zodoende gemotiveerd te houden om zichzelf continu te verbeteren, met betere resultaten voor de opdrachtgevers als gevolg. Daarbij worden zij vanzelfsprekend ondersteund door onze Talent Trainer en onze Team Development afdeling.

Hou rekening met individuele verschillen

Individuele verschillen hebben een enorme invloed op het resultaat. Ook een contact center agent is niets menselijks vreemd, dus heeft de één een andere mate van doorzettingsvermogen dan de ander. Gesprekstechniek is eveneens een belangrijke variabele voor het resultaat, maar ook de zakelijkheid of socialiteit van de agent speelt een rol. Juist door deze verschillen tussen de agents in kaart te brengen, kan hun resultaat op de juiste manier geïnterpreteerd worden. Een agent mag dan misschien wat minder conversie behalen, maar als hij bijvoorbeeld de tijd neemt om het 'vervuilde verkeer' dat niet voor zijn lijn bestemd is vriendelijk te woord te staan, levert dat ook een positieve klantbeleving op die waarde heeft voor de opdrachtgever. Conversie kan dus nooit alleen als totaalpercentage gemeten worden, maar moet in de bredere context van de individuele contactmomenten worden beoordeeld.

Besprek de juiste informatie met de juiste personen op het juiste moment

Omdat elk contactmoment wordt vastgelegd en de techniek allerlei parameters automatisch monitort, worden er talrijke rapportages gegenereerd in een contact center. Meestal wordt er nog wel een scheiding gemaakt tussen rapportages voor extern

gebruik (naar de opdrachtgever) en rapportages voor intern gebruik (naar de medewerkers), maar vaak houdt het daar op. Zodoende ontvangen veel medewerkers alle rapportages, waardoor het heel lastig is om daaruit die informatie te halen die op hun werkzaamheden van toepassing is. Kijk daarom kritisch naar de verschillende rapportages en lever de juiste rapportages aan de juiste personen op het juiste moment, zodat zij alleen informatie krijgen waarmee zij hun werkzaamheden kunnen optimaliseren. Vooral de agents mogen hierbij niet vergeten worden. De voor hen relevante gegevens moeten beschikbaar zijn, want zij hebben hun persoonlijke KPI's waarvan zij graag de voortgang zien. Op de meeste projecten hanteert VANAD daarom een real-time dashboard waarop de agents hun individuele scores terugvinden.

Geef opdrachtgevers real-time inzicht in de KPI's

Real-time is het sleutelwoord van de nabije toekomst. Opdrachtgevers willen steeds frequenter rapportages ontvangen over de resultaten die worden geboekt in het contact center, zodat ze sneller kunnen bijsturen of kunnen inspringen op veranderende behoeften bij hun (potentiële) klanten. Daarom werkt VANAD met een webapplicatie waarmee de rapportages real-time en permanent beschikbaar zijn. Overal ter wereld kunnen opdrachtgevers via het internet hun rapportages bekijken. Feitelijk is het niet meer nodig om de rapportages naar de opdrachtgevers te versturen, wat een tijds- en kostenbesparing oplevert voor VANAD. Die energie wordt vanzelfsprekend weer in de projecten gestoken.

Profiel W. Otten

W. Otten (28) studeert Econometrie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). In 2006 ging hij werken voor Proctor & Gamble, waar hij als assistent financial manager actief was. Eind 2007 trad Otten in dienst van VANAD, waar hij een belangrijke rol kreeg bij het inplannen van de agents op de afdeling Workforce Professionals. Ook maakte hij regelmatig rekenmodellen voor het Sales Team en werkte hij mee aan de verdere automatisering van de rapportages. In de zomer van 2008 werd hij benoemd tot Customer Contact Advisor (Projectmanager). In die rol onderhoudt Otten het directe contact met VANAD's opdrachtgevers, schrijft hij een plan van aanpak voor de campagnes, is hij verantwoordelijk voor managementrapportages en houdt hij het toezicht op de in- en uitstroom van agents. Tenslotte is Otten bezig met het schrijven van zijn scriptie, om zijn studie Econometrie af te sluiten.