

Call centers tussen droom en daad

Gert Haanstra en Martijn Jansen, Call Center Magazine, F&G Publishing, Amersfoort, Nr. 3, 2002

Ondanks alle mooie beloften van de afgelopen jaren is er een grote kloof tussen de CRM-dromen van veel call centers en hun CRM-prestaties tot nu toe. Directe oorzaak is dat bedrijven flink hebben geïnvesteerd in de aanschaf van CRM-software, maar dat ze bij de implementatie te weinig aandacht hebben besteed aan het noodzakelijke, onderliggende ontwikkelingstraject voor management en medewerkers. In dit verhaal beschrijven wij hoe de kloof tussen CRM-droom en CRM-daad kan worden gedicht. Wij laten zien hoe groot de kloof is, en op welke wijze die kan worden overbrugd, en wie dat zou moeten doen.

Wat is de kloof tussen droom en daad?

Veel call centers dromen van tevreden en loyale klanten die goed en op een goede manier worden geholpen. Ook dromen de call centers van lachende medewerkers die met plezier hun werk doen. En van een optimaal commercieel resultaat dat wordt verkregen met passende, winstgevende proposities, en dat kan worden benut op het moment dat zich kansen voordoen. Contacten met klanten worden optimaal benut en er is voldoende inzicht in de klant- en bedrijfsprestaties.

De dagelijkse realiteit is echter dat sinds de invoering van het nieuwe CRM-systeem wel kosten worden gemaakt, maar dat daar slechts in enkele gevallen extra opbrengsten tegen overstaan. De medewerkers hebben stress omdat zij per dag verplicht een aantal uren met het pakket moeten werken. Zij voelen zich gecontroleerd door de gedetailleerde rapportages. En de klanten blijven geïrriteerd omdat zij nog steeds te pas en te onpas aanbiedingen krijgen waarop zij niet zit te wachten.

Wil men droom en daad bij elkaar brengen, dan zullen de verwachtingen van het management (beter) moeten worden afgestemd op de belevingswereld van de medewerkers. Het call center management droomt van het effectief en efficiënt afhandelen van de klantcontacten. En het CRM-systeem werd aangeschaft om deze doelstellingen te realiseren door ze direct en inzichtelijk te koppelen aan de doelen en prestaties van de afdelingen en die van de individuele medewerkers. En dus stuurt het call center management haar medewerkers aan op de te behalen beltijden, de gewenste serviceniveaus en de aan te bieden klantproposities, etc.

Medewerkers voelen dit *anders*. Zij beantwoorden voor zichzelf de vragen: Moet ik ermee werken? Wil ik dat wel? En kan ik ermee werken?

Is het noodzakelijk om met CRM te werken?

Hierbij gaat het vooral om of de medewerkers inzien dat CRM als een klantgerichte manier van werken (nog steeds) een geschikte oplossing is voor het probleem waar het call center

mee worstelt. En dus of zij de noodzaak voelen om zelf met het CRM-systeem mee aan de slag te gaan.

De meest overtuigende argumenten hiervoor komen vaak van klanten zelf. Laat dan ook de klant duidelijk maken wat hij van het bedrijf verwacht. Medewerkers worden bijvoorbeeld geconfronteerd met klanten die klagen en uiteindelijk 'weglopen'. Dus waarom niet een klant of een ex-klant aan de (bestuurs)tafel zetten en hem de agenda laten bepalen door het management (letterlijk) te confronteren met zijn wensen en klachten. Vervolgens kan het management aan de medewerkers duidelijk maken hoe zij op een CRM-manier van werken en ondersteund met de software, het probleem kunnen oplossen.

Ben ik bereid om met CRM te werken?

Of eigenlijk, 'what's in it for me?' Medewerkers zullen bij zichzelf te rade gaan en zich afvragen welke voordelen het hen gaat opleveren als zij met CRM aan de slag gaan. Helpt het mij om mijn werk beter te doen, en om het leuker te maken? Het beste is om medewerkers zelf de gestelde bedrijfs- en klantdoelen te laten 'vertalen' in persoonlijke doelstellingen. Op die manier wordt het voor de medewerkers direct duidelijk hoe zij een bijdrage kunnen leveren aan de doelen. Bovendien helpt dit de medewerkers om zich het CRM-gedachtegoed eigen te maken.

Individuele medewerkers kunnen extra worden geprikkeld met een direct financieel voordeel zoals een salarisverhoging, een bonus of extra vrije dagen. Hiermee wordt een deel van de winst voor het bedrijf doorgegeven aan de medewerker, misschien om de laatste twijfel weg te nemen of ter compensatie voor mogelijke extra inspanningen.

Kan ik überhaupt met CRM werken?

Medewerkers vragen zich af of zij met behulp van de software de nieuwe manier van werken eigen te maken. Het vraagt flexibiliteit en aanpassing van de medewerkers. Het management kan hierop inspelen door voldoende aandacht te besteden aan de optimale match tussen wat de klant en het call center vragen én wat de medewerkers willen en kunnen.

Onze ervaring is dat een goede training de medewerkers helpt om zelfstandig met klantinformatie om te gaan. Immers, met de introductie van CRM valt de directe aansturing door call center managers weg en krijgen medewerkers meer verantwoordelijkheden. Ook moeten ze meerdere rollen aankunnen (bijvoorbeeld verkopen, servicen, of klanten behouden). Medewerkers zullen de vaardigheid moeten hebben om goed met de CRM-software om te gaan, en om bovendien flexibel te kunnen inspelen op allerlei wensen van de klant. Eigenlijk worden de medewerkers 'zelfstandige' ondernemers, die hun eigen kansen moeten leren zien en risico's moeten durven nemen.

Hoe de kloof te overbruggen?

Op welke manier kunnen management en medewerkers bij elkaar worden gebracht? Voor CRM is het nodig dat het management en de medewerkers gezamenlijk een ontwikkeling doormaken. Het call center moet *leren* om de (potentieel) meest winstgevende en loyale

klanten te werven, te onderhouden en te behouden. Niet alles wordt in één keer gedaan, maar gebeurt stap-voor-stap. De tussentijdse resultaten zijn bepalend voor de richting van het vervolgtraject. Daarbij wordt voldoende tijd ingeruimd voor evaluatie en reflectie. De momenten van 'rust' moeten ervoor zorgen dat de ervaringen ook beklijven en dat het behaalde resultaat als zodanig wordt geaccepteerd, en dat, als het nodig is, wordt bijgestuurd. Een belangrijk voordeel van deze werkwijze is dat medewerkers en management voldoende gemotiveerd blijven voor de volgende stap. En dat er sprake is van een leereffect.

De medewerkers leren gedurende het ontwikkelingstraject om de (potentieel) meest winstgevende en loyale klanten te werven, te onderhouden en te behouden. Dit betekent dat zij van het management voldoende ruimte moeten krijgen om iets uit te proberen, zodat ze niet bang zijn om fouten te maken. Daarnaast is een cultuur vereist die gericht is op samenwerking. Elkaar helpen en er samen beter van worden. Verder is een tijdige en heldere communicatie over de (gezamenlijke) ambities/intenties van belang.

Een voorwaarde voor succesvol leren is de terugkoppeling naar het management en de medewerkers over de prestaties. Daartoe wordt gewerkt met een business case die als een besturingsmethodiek fungeert. Via periodieke managementrapportages worden de prestaties van medewerkers teruggekoppeld naar de oorspronkelijke doelstellingen/targets. Zo ontstaat een duidelijk beeld met een duidelijke fasering in de tijd van de wijze waarop de commerciële prestaties zich verhouden tot de gewenste doelstellingen.

De 'leerbenadering' heeft als voordeel dat management feeling houdt met de dynamische werkelijkheid. Door stap-voor-stap te werk te gaan en momenten van bezinning in te bouwen, is het call center voldoende flexibel om te kunnen inspelen op de meest recente ontwikkelingen. Het meest belangrijke is daarbij dat de tussenresultaten cumuleren. En dat de CRM implementatie niet beperkt blijft tot het eenmalige succes van een eerste pilot. CRM beklijft op zo'n manier en het call center ontwikkelt zich daadwerkelijk in de goede richting.

Trekker nodig om kloof te overbruggen

Als eenmaal duidelijk is welke kloof moet worden overbrugd, en hoe dit het beste kan worden gerealiseerd, is het zaak dat iemand het voortouw neemt. Iemand die voor de verschillende onderdelen de juiste richting aangeeft, en die het juiste tempo weet aan te geven. Ofwel, een trekker.

Globaal onderscheiden wij vier typen CRM-trekkers: Onrustige reiziger, Gezaghebbende gids, Vrolijke verkenners, en Winnende coach. Welke type het meest effectief is, hangt af van de situatie.

De Onrustige Reiziger wordt ingezet wanneer het call center geen duidelijke richting heeft waarin het zich wil ontwikkelen. En bovendien het call center ook geen enkele ambitie om met CRM te beginnen. Wil men toch met CRM aan de slag dan is 'bewegen' de beste optie. De trekker zal zich flexibel en zelfverzekerd moeten opstellen. Hij zal af en toe maar iets moeten proberen, en kijken of het aanslaat. Iteratief op zoek gaan naar iets dat mogelijk interessant is.

De Gezaghebbende Gids wordt ingezet wanneer het call center wel de ambitie heeft om met CRM aan de slag te gaan, maar het management heeft geen duidelijk doel voor ogen. Dit houdt in dat de Gids de aanwezige energie zoveel mogelijk moet kanaliseren, en misschien zelfs moet temporiseren in de richting van een mogelijk concurrentievoordeel. In deze situatie moet de trekker het call center een (toekomstig) probleem aanpraten, dat de richting aangeeft waarin wordt gewerkt. Dit betekent anticiperen op een toekomstige situatie door een gezaghebbende visie neer te leggen die medewerkers en management aanspreekt. De visie trekt de aanwezige energie aan die in eerste instantie kan worden gebruikt om alvast 'te werken aan de toekomst'.

De Vrolijke Verkenner wordt ingezet als er wel een dreiging wordt gevoeld, maar het call center heeft nauwelijks ambitie om met CRM aan de slag te gaan. Medewerkers zijn niet of nauwelijks gemotiveerd. De timing is dan ook cruciaal; aanvoelen wat aanslaat, het kleinste vonkje energie laten groeien tot een volwaardig vuur. Om dit te bereiken, moet de trekker alvast maar op pad gaan. Zelf het voortouw nemen, en misschien (ongevraagd) zaken in gang zetten. Op verschillende plaatsen in het call center vragen neerleggen. Om de uitwerkingen/oplossingen onder te brengen in een samenhangend programma met een aantal what if scenario's die laten zien wat CRM (voor de medewerkers en het call center) kan betekenen.

De Winnende Coach wordt ingezet in de situatie waarin het call center een duidelijke richting heeft, gecombineerd met een sterke ambitie om met CRM aan de slag te gaan. De Winnende Coach is een trekker met autoriteit. Hij is in staat om management en medewerkers voor zich te winnen, voor hen een CRM-droom te schetsen en hen er vervolgens van te overtuigen dat ze deze droom kunnen waarmaken. In het ontwikkeltraject houdt hij op afstand vinger aan de pols en hij grijpt in alleen als het nodig is. Zaak is te doseren, en te anticiperen op toekomstige situaties bij het vinden van de juiste oplossing. Effectieve communicatie is belangrijk voor het bevorderen van de samenwerking en om management en medewerkers actief aan het denken te krijgen.

Door gebruik te maken van de wil binnen het bedrijf om met CRM aan de slag te gaan, en door de energie in de juiste richting te kanaliseren, kan een trekker het CRM ontwikkeltraject sturing en/of tempo geven. Hiermee weet hij de kloof tussen de CRM-droom en de CRM-daad te overbruggen.

Conclusies

Na veel geld te hebben geïnvesteerd in allerlei mooie CRM pakketten, komen call centers nu met kritische vragen over de achterblijvende resultaten, en het geringe enthousiasme waarmee met het nieuwe systeem wordt gewerkt. Inmiddels is wel duidelijk dat de dagelijkse praktijk nog ver verwijderd is van de dromen die het management heeft bij CRM. De winst op klanten, en de relatie met klanten verbetert namelijk niet door alleen maar een CRM software pakket te installeren. Bovendien is er te weinig aandacht besteed aan het management en de medewerkers die moeten leren de beste klanten te werven, te onderhouden en te behouden.

In dit verhaal beschrijven wij hoe de belevingswereld van medewerkers en de doelstellingen van het management bij elkaar kunnen worden gebracht. De kloof moet stap-voor-stap worden overbrugd. Daarbij is het van belang dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen en kunnen leren hoe zij de (potentieel) meest winstgevende en loyale klanten moeten werven, onderhouden en behouden. Daarnaast is het vinden van de juiste trekker een vereiste. De trekker kan afhankelijk van de situatie, het voortouw nemen en indien nodig gas geven en/of de richting bijstellen.

Duidelijk is wel dat medewerkers en management het vertrekpunt zijn in het CRM-ontwikkelingstraject voor het bij elkaar brengen van droom en daad. En niet, zoals zo vaak binnen het CRM-gedachtegoed de technologische mogelijkheden. De functionaliteit van CRM-software pakketten mag een sterke invloed hebben op de strategische opties van een call center, maar de houding en het gedrag van medewerkers bepalen het uiteindelijke succes. De CRM-software blijft tenslotte een hulpmiddel, en is geen doel op zich. De meerwaarde die CRM als bedrijfstrategie het call center kan opleveren, wordt dan ook voor een belangrijk deel bepaald door de mate en de snelheid waarmee de medewerkers in staat zijn om te leren hun (potentieel) beste klanten te werven, te onderhouden en te behouden. Het ontwikkelingstraject bepaalt de mate waarin alsnog de CRM-doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Ofwel, het dichten van de kloof tussen CRM-droom en CRM-daad.

