

VAKTIJDSCHRIFT OVER KLANTCONTACT

TELECOMMERCE

JAARGANG 6 • NR. 5 • 2006



METAMORFOSE IN UPC KWAM VAN VER, MAAR ZIET DE KLANT WEER STAAN MOORDEND TEMPO

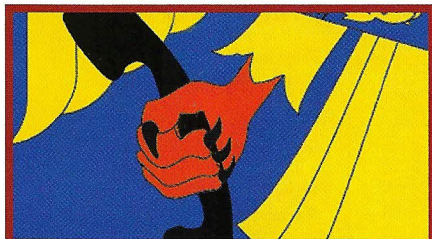
DE DOMINANTIE VAN MICROSOFT CRM • CONTACTCENTER-LAND
ROEMENIË • HET HOOFDPIJNDOSSIER VAN DE OV-CHIPKAART •
KLANTENBINDING VAN DE TWEEDE KAMER



12 UPC DOET IETS GOED

VERBAZING EN ONGELOOF

7 oktober 2000, om half negen 's avonds begon de ellende: de eerste TROS Radar-uitzending waarin aandacht werd besteed aan de slechte klantenservice van UPC. In de jaren die volgden was de UPC-klantenservice bij voortduring de gebeten hond, de pisaal en het lelijke eendje tegelijk. Eind april 2006 verbaasde UPC vriend en vijand met het winnen van dé Nationale Contact Center Award, categorie Inhouse. Wat is er gebeurd?



32 CONTACTCENTERS IN ROEMENIË

NEARSHORE EN MULTILINGUAL

Roemenië is een land dat stevast opduikt in een rijtje mogelijk grote locaties voor de verwerking van meertalig klantcontact. Het land neemt een eigen positie in en dat is niet in de laatste plaats vanwege de taal. Ruud Gommers werkt voor Nederlandse en Belgische bedrijven die contacten, handelspartners, producenten of producten en diensten in Roemenië zoeken.



38 ONS ALLER E-PARLEMENT

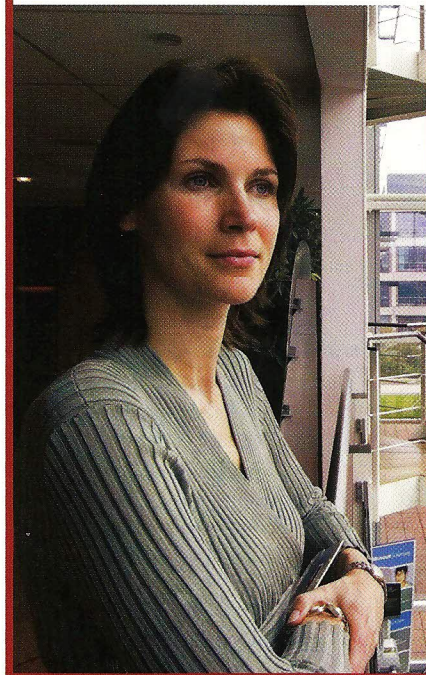
HAAGSE KLANTENBINDING

De samenleving verandert en de Tweede Kamer moet daarin mee. Efficiënte communicatie tussen kamerleden en burgers helpt om de afstand tussen samenleving en parlement te dichten. Zo luidt althans de verwachting. Door de inzet van een eCRM-programma wordt het voor de Kamer mogelijk om sneller en beter te communiceren. En dat was nodig ook.

28 GELOOF IN MARKTDOMINANTIE

STILLE OPMARS MICROSOFT CRM

De CRM-toepassing van Microsoft werd ruim twee jaar geleden geïntroduceerd. Er werd meteen veel van verwacht: pers en analisten besteedden er aandacht aan en in vergelijkende CRM-onderzoeken kwam de toepassing als veelbelovend uit de bus. Intussen druppelt Microsoft Dynamics CRM langzaam maar gestaag door in de markt. Microsoft zelf houdt zich stil, maar dat duur niet lang meer...



42 HOOFDPIJNDOSSIER OV-CHIPKAART

VAN STRIP NAAR CHIP

Het had een briljante CRM-case kunnen zijn. De OV-chipkaart moet het reizen met het openbaar vervoer aantrekkelijker maken. Naast de voordelen voor reizigers lijkt de kaart vooral voordelen voor de vervoersbedrijven te hebben. Parlement en consumentenorganisaties plaatsen daarom de nodige kanttekeningen. Een inventarisatie.



08 Contact - NCCA goes Güngör

18 Opinie - BI in contactcenters

23 Round-up - HBO CC Management?

24 Personeel gezocht en gevonden

27 Column Pieter van den Busken

37 Span of control - Ronald Kupsch

40 Wie doet wat en met wie?

47 Telecommerce Gala 2006 - De winnaars

50 Event Driven - TCD2006

52 Journaal Van Ouwerkerk: TCD

55 Hart & Ziel - Gerard Burgering

56 Soundbites uit de TCD-theaters

58 Agenda

60 Opinie - Motiverend leiderschap

64 E-zine items

66 Column Han Albers

METAMORFOSE IN MOORDEND TEMPO

UPC kwam van ver maar kan weer lachen

Van het pispaaletje naar het meest voorbeeldige jongetje van de klas. UPC verbaasde vriend en vijand met het winnen van de Nationale Contact Center Award in de categorie Inhouse. Hoe wist het mediabedrijf zo snel een omslag te maken? Een gesprek met Marco Vianen, director Customer Care en Jan Zweegman, vice-president Customer Operations van UPC Nederland.

Tekst: Jaap van Sandijk **Fotografie:** Ton van Til

'Het was wel even een paar seconden stil, hè, toen wij het podium opkwamen tijdens de uitreiking', grijnst Jan Zweegman. Kort daarvoor had Tom Egbers, presentator van het gala, al met verbazing de genomineerde verwelkomt: 'UPC? Wat moet die hier?' Zweegman: 'Daarna heeft-ie wel z'n excuses voor die opmerking aangeboden.'

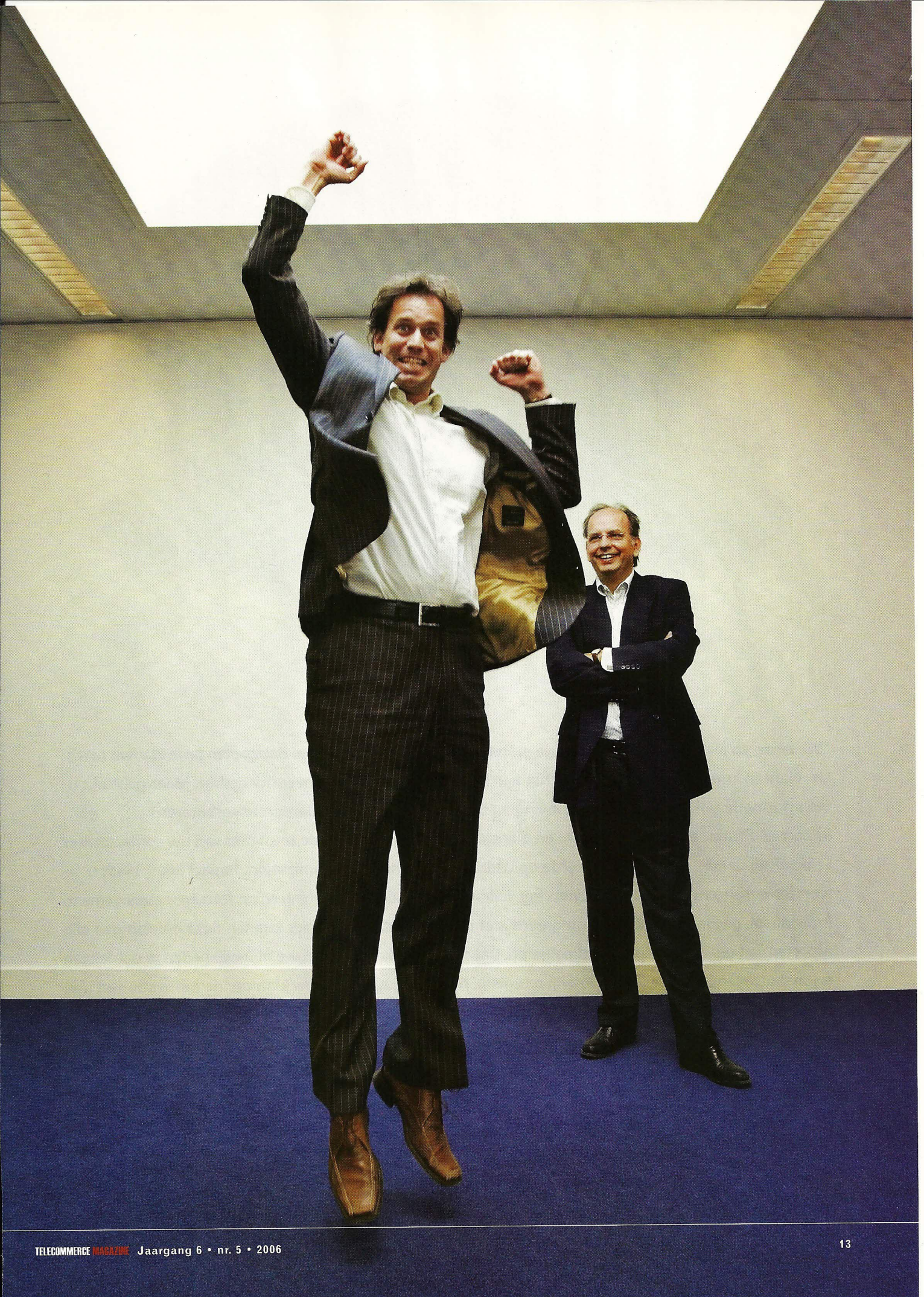
Toch is die opmerking van Egbers zo vreemd niet. Want UPC was natuurlijk jarenlang de gebeten hond, de pispaal en het lelijke eendje tegelijk. Uitblinkend in abominabele klantenservice en dé spot van consumentenprogramma's als Ook dat nog, Radar en Kassa. 'Zeven oktober 2000, om half negen 's avonds is het begonnen.' Ex-KPN'er Zweegman, die op 1 januari 2005 aantrad bij UPC, blijkt het UPC-geschiedenisboekje goed te kennen. Hij verduidelijkt: 'De eerste TROS Radar uitzending waarin aandacht werd besteed aan de slechte klantenservice van UPC.'

Er zouden er nog vele volgen. Nu is er dan eindelijk schoon schip gemaakt en heeft UPC de customer care op orde - althans, is een volgende stap daartoe gezet. Geen wonder dat UPC ongelooflijk blij is met de

Nationale Contact Center Award, want er moet nog steeds fors worden gevochten tegen het negatieve, klantonvriendelijke, imago.

LAPPENDEKEN

Maar waarom komt de kennelijke ommezwaai nu pas, nadat de klant jarenlang nauwelijks aandacht kreeg? 'Ook dat is een stukje geschiedschrijving', betoogt Zweegman. 'UPC is medio jaren negentig begonnen als een Amerikaanse investeerder die hier, gehuld in cowboylaarzen, aandelen in verschillende centrale antenne-inrichtingen kwam kopen. Dat leidde tot een lappendeken van aan elkaar geknoopte netwerken met uiteindelijk zo'n zeventien verschillende klantenadministraties, HR-afdelingen, noem maar op. Door deze snelle groei als gevolg van overnames en door de problemen met de integratie van de verschillende kabelbedrijven ontstonden grote consumentenproblemen. Het ambitieniveau lag hoog, maar werd niet waargemaakt.' De gevolgen waren desastreus. Klanten ontvingen spooknota's, kregen onterechte incassoprocedures aan hun broek en werden, als ze hierover klaagden,





'We hadden deze fabriek tijdelijk kunnen sluiten. Maar dat is voor een kabelbedrijf geen optie'

drie kwartier in de wacht gezet. 'Je raakt dan letterlijk klanten kwijt', zegt Zweegman. 'Papiertjes raken zoek, gegevens belanden niet in het systeem, er wordt een extensie aan een huisnummer vergeten in te vullen en, hup, iemand krijgt meteen een verkeerde rekening. Een drama was het.'

KEERPUNT

Blijft - nog steeds - de vraag waarom de klant zo lang in de wachtkamer heeft moeten zitten. 'Dat kon simpelweg niet eerder', probeert Zweegman opnieuw. Klanttevredenheid was in 2001 nog niet het belangrijkste issue, licht hij toe. 'Bereikbaarheid en de opbouw van een nieuwe klantenadministratie waren prioriteit nummer één. In de periode van 2001 tot 2004, toen er een reorganisatie plaatsvond onder leiding van Amerikaans management, konden we niet meer dan een minimum niveau aan klantenservice bieden. Tja, dat gaat wel eens ten koste van de kwaliteit. Had het beter gekund? Ja, maar dan hadden we deze fabriek tijdelijk moeten sluiten en dat is voor een kabelbedrijf geen optie.'

2004 kwam het keerpunt. Het hoofdkantoor in Amerika besloot dat het bedrijf op Nederlandse wijze moest worden aangestuurd. Diederik Karsten, die verschillende marketing- en managementposities bekleedde bij Procter & Gamble en PepsiCo in Europa en de Verenigde Staten, werd aangetrokken als CEO. Karsten, die ook enkele jaren CEO van KPN Mobile was, nam Zweegman, oud-directeur Customer Care bij KPN Mobile in zijn kielzog mee. Aanbieders van triple play (die zowel internet, televisie als telefonie in het pakket hebben) gingen met elkaar het gevecht aan en een marketingman aan de top is dan een welkome verversing.

Zweegman trok op zijn beurt Marco Vianen aan als director Customer Care. Vianen, afkomstig van klant-contactadviseur Coniche, heeft een veelzijdige achtergrond: hij heeft acht jaar als consultant veel contactcenters van binnen en van buiten geobserveerd en was verantwoordelijk voor het opstellen van adviesrapporten tot en met technische implementaties van contactcenters. Vianen is sinds mei 2005 bij UPC verantwoordelijk voor alle bestaande klantcontacten. Hij stuurt vijf contactcenters aan (drie inhouse en twee outsourced) die zich bevinden op vijf verschillende locaties. Totaal aantal medewerkers: zo'n duizend.

PUIN

'Puinruimen? Nee, zo zie ik mijn functie niet', zegt Vianen. 'Ik zie mezelf meer als een opbouwer. Dat puinruimen was al gebeurd voor mijn komst.' Zijn

DE ADIDAS-METHODE

UPC heeft in één jaar tijd op alle onderdelen van klantcontact verbeteringen weten door te voeren. Model voor de aanpak stond het 7S-model van McKinsey, dat is gebaseerd op het veranderen van zeven aspecten: staf, skills, systemen, structuur, stijl, strategie en shared values. Waar in het algemeen ongeveer drie jaar staat voor het doorvoeren van een dergelijke operatie, ramde UPC ze er in twaalf maanden doorheen. 'De Adidas-methode', verklaart director Customer Care Marco Vianen: 'Gymschoenen aan en rennen. Je hebt wel mensen nodig die mee willen rennen, anders lukt het niet.' Verschillende medewerkers zijn binnen het bedrijf overgeplaatst of zelfs vertrokken. Belangrijkste doelstelling van de operatie was het zoveel mogelijk uitbannen van herhaalverkeer. 'Dat is namelijk een heel belangrijk onderdeel van klanttevredenheid', verklaart Jan Zweegman, UPC's vice-president Customer Operations. 'Klanten vinden het niet erg als ze nog een keer moeten terugbellen, maar bij twee keer haken ze af. En van die laatste categorie hadden wij er nogal wat.'

Uit gesprekken met de projectteams die bij de operatie betrokken waren bleek dat vier aspecten heel belangrijk waren in de transformatie naar een betere klanteninteractie: kennis, training, het aanpassen van systemen en de cultuur van het bedrijf. Voor kennis en training is de UPC Campus opgericht, het aanpassen van de systemen was vooral een technische en geen financiële aangelegenheid en de culturaanpassing vereiste een bottom-up aanpak met enthousiast management van operations managers en supervisors. 'Alleen door de contactcenter-medewerkers zelf de nieuwe cultuuraspecten te laten bepalen en in te zetten, kun je op zo'n korte termijn een dergelijke verandering teweeg brengen', aldus Vianen.

grootste uitdaging: de klant tevreden zien te krijgen. Wat trof hij aan bij zijn komst? 'Een Customer Care, helemaal toegespitst op bereikbaarheid en niet op tevredenheid. Door die focus op bereikbaarheid ontstond veel herhaalverkeer - meer dan veertig procent van het aantal belletjes bestond daaruit.' Dat moest anders, vond Vianen. 'We moeten niet sturen op efficiency, maar op effectiviteit, luidde mijn conclusie. Want je kunt nog zo trots zijn op je goede bereikbaarheid, als je in de klanttevredenheidstest van de Consumentenbond nog steeds een drie scoort - wat het geval was in maart 2005 - moet je een vicieuze cirkel zien te doorbreken.'

Een negatief imago wegwerken doe je niet zomaar. UPC gebruikte daarvoor een micro- en een macrobenadering. Op macroniveau wordt de klanttevredenheid via online-onderzoeken gemeten. 'Op microniveau zijn we bij ongeveer twintig klanten - gezinnen

dus - op bezoek gegaan. We hebben met zijn allen - ook de directieleden - één of twee gezinnen "geadopteerd" om te leren wat die klant nou eigenlijk van ons wil en hoe hij ons ziet. Dan zit je dus op een regenachtige dinsdagavond bij een gezin in Almere en zie je dat het product dat je levert echt een gebruiksproduct is: de tv blijft bijvoorbeeld vaak aanstaan, al gaat wel het geluid uit.'

Rode draad bleken de slechte klantervaringen uit het verleden. 'Terwijl bij doorvragen bleek dat men intussen ook wel goede klantervaringen had opgedaan. Alleen, die beklijven niet! Een positieve klantervaring moet door die klant dus zelf als een plusje op zijn harde schijf worden opgeslagen, concludeerden we. Een probleem in één keer oplossen is goed, maar voor een bedrijf met een negatief imago is dat blijkbaar niet goed genoeg. Waar een, zeg maar, normaal bedrijf daar mee weg komt, moeten wij een verwachting zien te overtreffen.' Hetgeen leidde tot twee speerpunten van het nieuwe customer care-beleid: de Way of Working (WOW-)benadering en de First Contact Fix (FCF).

ONTWAPENEN

Met de WOW-benadering moet de klant worden getriggerd. 'We laten medewerkers nu heel expliciet bepaalde zinnen zeggen. Vaste openingszin is bijvoorbeeld: "Ik ben hier om uw probleem op te lossen." Tuurlijk, zegt de klant - daarom bel ik toch! Maar je hebt op zo'n moment dus wel even die "tick" gemaakt. En je geeft de agent een aapje op zijn schouder, want die moet zich het probleem eigen maken. Vervolgens bieden we ook onze excuses aan. Dat doet vrijwel niemand in contactcenter-land. Dat weet ik heel goed, want wij hebben zelf alle contactcenters van onze concullega's gebeld. We zijn daar soms echt van bepaalde dingen geschrokken trouwens.'

Niet alle gesprekken worden geopend met de vaste openingszinnen - bij een verhuisbericht is dat een nogal zinloze opmerking - maar 75 procent van alle gesprekken komt ervoor in aanmerking. 'We zitten nu op vijftig procent, dus het moet nog wat meer worden', aldus Vianen. Daar is tijd voor nodig. 'Je hebt het over in totaal duizend agents bij wie het echt uit hen zelf moet komen. En het werkt echt, hebben we inmiddels ondervonden. Je ontwapent er mensen mee.'

Inmiddels is het herhaalverkeer afgenomen. UPC krijgt nog steeds hetzelfde aantal calls - honderdduizend per week - terwijl het aantal klanten en diensten zoals tv en mobiele telefonie is toegenomen. De duur van gesprekken is wel hoger geworden. 'Een logisch gevolg. Als je tegen je medewerkers zegt dat ze worden afgerekend op klanttevredenheid in plaats van gemid-



'Je geeft de agent een aapje op zijn schouder, want die moet zich het probleem eigen maken'

delde gespreksduur, weet je wat er gebeurt: die gespreksduur wordt skyhigh.' Inmiddels ligt bij UPC de gespreksduur van een technische call momenteel op zo'n vierhonderd seconden en de duur van een administratieve call op 350 seconden. 'Een minuut langer dan in het verleden', aldus Vianen.

PROACTIEF

Allemaal heel mooi natuurlijk, maar goed klantcontact draait niet alleen om de vriendelijkheid van een contactcenter-agent. De problemen van die klant moeten worden opgelost en dat kan nog steeds veel beter. 'We hebben een nieuwe overlegstructuur in het leven geroepen waarin alle belangrijke disciplines aan tafel zitten', legt Zweegman uit. 'Dat is geen vriendelijke bijeenkomst, want daar komt van alles op tafel. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat wij als Customer Care de afdeling Network Services ter verantwoording moeten roepen: waarom moeten wij van klanten aan de telefoon horen dat er bij jullie iets verkeerd is gegaan?'

Maar, als gezegd, de focus op tevredenheid is slechts een eerste stap. 'En met die eerste stap zijn we nog niet klaar', vertelt Vianen. 'De volgende stap wordt het proactief oplossen van problemen. Nu zeggen we in bepaalde gevallen tegen klanten met modemproblemen: trek uw stekker er vijf minuten uit en reset deze dan. Straks willen we klanten zelf kunnen zeggen dat we merken dat hun modem kuren vertoont en hen meteen de bijbehorende oplossing bieden. Dat lijkt me een behoorlijke WOW-ervaring.' @

KLASSIEKE FOUT

'Een goede verkoper is nog geen goede salesmanager.' Jan Zweegman, UPC's vice-president Customer Operations, licht toe waarom UPC in de nieuwe customer care-structuur de functie van supervisor heeft aangepast. 'Een topper is inhoudelijk erg goed, maar blijkt vaak communicatief tekort te schieten, zo is onze ervaring. Het is een klassieke fout om zo iemand dan supervisor te maken, want daar wordt-ie heel ongelukkig van. Daarom hebben we supervisortaken als monitoren en rapporteren bij andere afdelingen neergelegd. De rol van supervisor is nu vooral coachend: waar de supervisor vroeger twintig procent van de tijd bezig was met het coachen van agents, doet hij of zij dat nu tachtig procent. Zo richt je je op wat je klanten willen: het kwalitatief beter maken van je mensen.'