

De juiste medewerker ingezet voor het juiste klantcontact

Operationeel vooruit met het





proceswiel (1)

De financiële wereld is, zoals zoveel branches, sterk aan het veranderen. Denk aan globalisatie, mondiger en individualistischer ingestelde consumenten, ontwikkelingen binnen de informatie- en communicatietechnologie en een toenemend belang van 'aandeelhouderswaarde'. De afgelopen jaren zijn er heel wat concepten bedacht om op deze veranderingen te reageren: shared servicecentra, customer relationship management, multichanneling en servicegerichte ICT-architecturen. In dit en een volgend artikel aandacht voor een nieuw concept op dit gebied, het proceswiel. Organisaties kunnen hiermee bedrijfsprocessen opdelen in activiteiten en de juiste activiteiten toewijzen aan de juiste medewerker. Klanttevredenheid en kostenbesparing is het doel.

Illustratie: Leon van Leeuwen

Sjouke Kuindersma, Stefan Karnebeek en Bart Termorshuizen



Het strategisch kader van Treacy en Wiersema¹ kent drie assen op basis waarvan organisaties zich kunnen onderscheiden: product leadership (het in huis hebben van de beste producten), operational excellence (goedkoop en snel) en customer intimacy (goede relatie met de klant). Door de opgang van het CRM-concept heeft de laatste tijd vooral customer intimacy veel aandacht gekregen. De komende tijd zal door de verslechterde economische situatie en huidige CRM-wildgroei operational excellence echter het belangrijkste worden. Voor het realiseren van operational excellence is het *proceswiel* bedacht, met name voor callcenters of de multichannelingvariant hierop, de customer contactcenters.

Operational excellence

Het proceswiel is een metafoor voor een concept waarbij een organisatie haar medewerkers zo optimaal mogelijk inzet voor het afhandelen van taken uit een bedrijfsproces. Voor het realiseren van operational excellence door middel van het proceswiel zijn met name procesmatige en functionele aspecten cruciaal. In dit artikel ligt dan ook de nadruk op deze aspecten. In een volgend artikel beschrijven we de genoemde bedrijfsprocessen en functionele aspecten door middel van patronen ('design patterns'). Deze patronen zijn praktisch toepasbaar en vormen de smeeroil voor het laten draaien van het proceswiel.

Het proceswiel

Binnen het proceswiel wijst een organisatie elke taak (zie voor het begrip taak het kader 'Pam en het proceswiel') dynamisch toe aan de meest optimale medewerker die beschikbaar is. Er zijn meerdere criteria om te bepalen wat optimaal is. Eén van de insteken is het toewijzen op basis van vaardigheden ('skills'). Het toewijzen van taken op basis van vaardigheden wordt dan ook *skill based*

routing genoemd. Bij skill based routing zal men het toewijzingsalgoritme voor taken dusdanig moeten opzetten dat bijvoorbeeld de taak 'archiveren' door een gekwalificeerde maar niet te dure medewerker wordt gedaan en de taak 'opvragen overlijdensakte' met als kanaal 'telefoon' door iemand gedaan wordt die sociaal-communicatief zo sterk is dat hij dit gesprek op een goede manier kan voeren. Een



andere manier om een taak toe te wijzen is het altijd toewijzen van een klant aan een vaste medewerker of het toewijzen van de taak 'facteren' aan een medewerker die niet de betaling heeft verzorgd (dit in verband met het principe van functiescheiding).

Als we het proceswiel meer in detail bekijken (zie afbeelding 1) zien we dat het volgende gebeurt: via een kanaal (e-mail, post, telefoon et cetera) komt een 'serviceverzoek' binnen. Vervolgens gaat een stuk software (vaak multichannel-manager genoemd) kijken welke medewerkers het meest geschikt zijn voor een taak die hoort bij het serviceverzoek. Hierop wordt de taak toegewezen aan de meest geschikte medewerker. Daarna wordt de taak daadwerkelijk naar de medewerker gerouteerd.

Routeren kan door middel van een *push-* of een *pull-actie*. Bij een push-actie krijgt een medewerker een taak toegewezen waarbij hij zelf geen keuzevrijheid heeft in welke taak hij eerst of later gaat doen. Bij een pull-actie heeft een medewerker een persoonlijk werkbakje (een soort e-mailbox) met daarin alle taken die hij moet uitvoeren. De medewerker kan nu zelf een taak kiezen. Meestal werken lager gekwalificeerde medewerkers met push- en hoge gekwalificeerde medewerkers met een pull-actie. In het geval van contacten via zogenaamde *synchrone kanalen* (er is een verbinding tussen de medewerker en een klant zoals bij een telefoonverbinding) zal er bijna altijd sprake zijn van een push-actie.

Nadat de medewerker de taak heeft geaccepteerd, voert hij de taak daadwerkelijk uit. Als de medewerker klaar is met een taak en de taak is niet de laatste van het proces, bekijkt het systeem of de medewerker de volgende taak mag doen. Als dit mag dan wordt de taak toegewezen en begint alles weer van voor af aan.

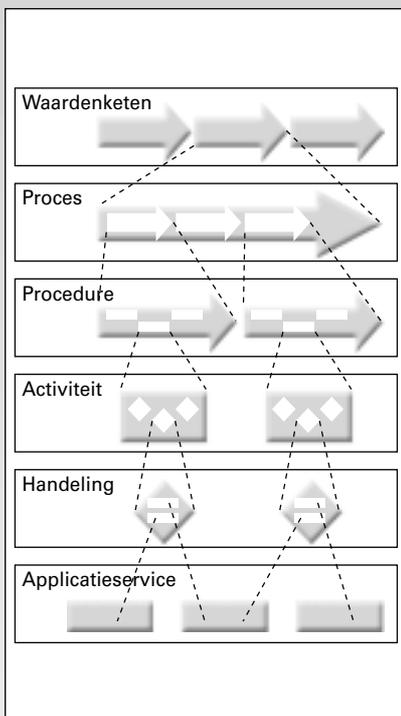
Soms komt het voor dat men een taak niet kan afronden omdat er onvolgende informatie is (bijvoorbeeld: het banknummer is niet bekend terwijl er geld moet worden uitgekeerd of de klant is niet thuis). In dat geval maakt het systeem een zogenaamde *agendering* aan (in het genoemde geval het bellen van de klant). Het kan ook zijn dat een taak wel wordt afgerond en er toch een agendering komt. Dit kan bijvoorbeeld het agenderen zijn van het archiveren van een fysiek dossier over drie weken of het agenderen van het na tien dagen nabellen van een verstuurd offerte. Als de drie weken of de tien dagen zijn verlopen, geeft het systeem een signaal af (zie ook afbeelding 1: 'alarm: onderneem actie') en wordt er een nieuwe taak aangemaakt om

Pam en het proceswiel

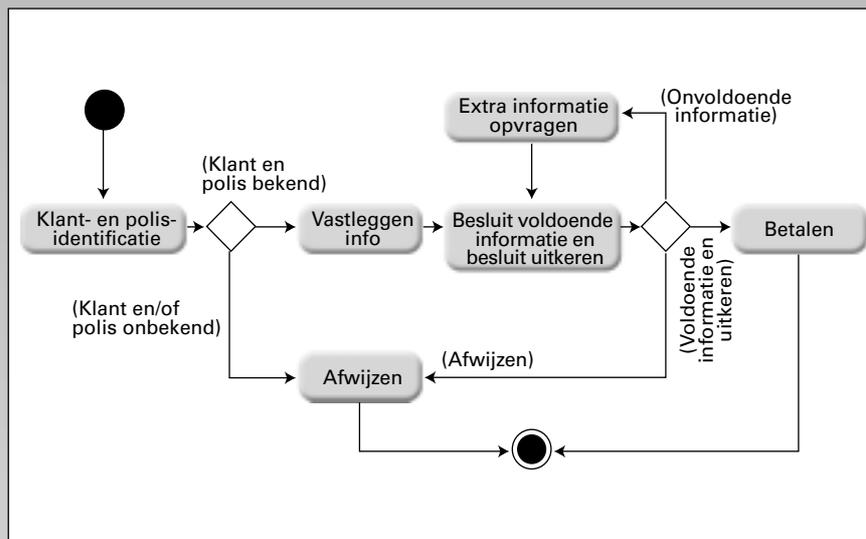
In het artikel 'Het effect van procesarchitectuur'² beschrijft Stef Joosten een architectuur voor bedrijfsprocessen. Dit zogenaamde Pam, het Process Architecture Model, introduceert een begrippenkader dat essentieel is voor het concept van het proceswiel. Pam gaat uit van een procesarchitectuur met zes lagen (zie afbeelding 1 in dit kader).

De waardeketenlaag is de laag waarin een organisatie toegevoegde waarde voor haar klant realiseert. Een voorbeeld hiervan is het inkopen van begrafenissen en crematies en deze via een proces uitkeren aan verzekerden.

De *proceslaag* beschrijft de rechten en plichten die een organisatie heeft in een waardeketen. Denk bij-



Afbeelding 1. Het Process Architecture Model. Bron: 'Het effect van procesarchitectuur' Stef Joosten².



Afbeelding 2. Uitkeringsproces met activiteiten.

voorbeeld aan een offerteprocess, waarbij een offerte binnen twee dagen bij een klant in de brievenbus moet liggen.

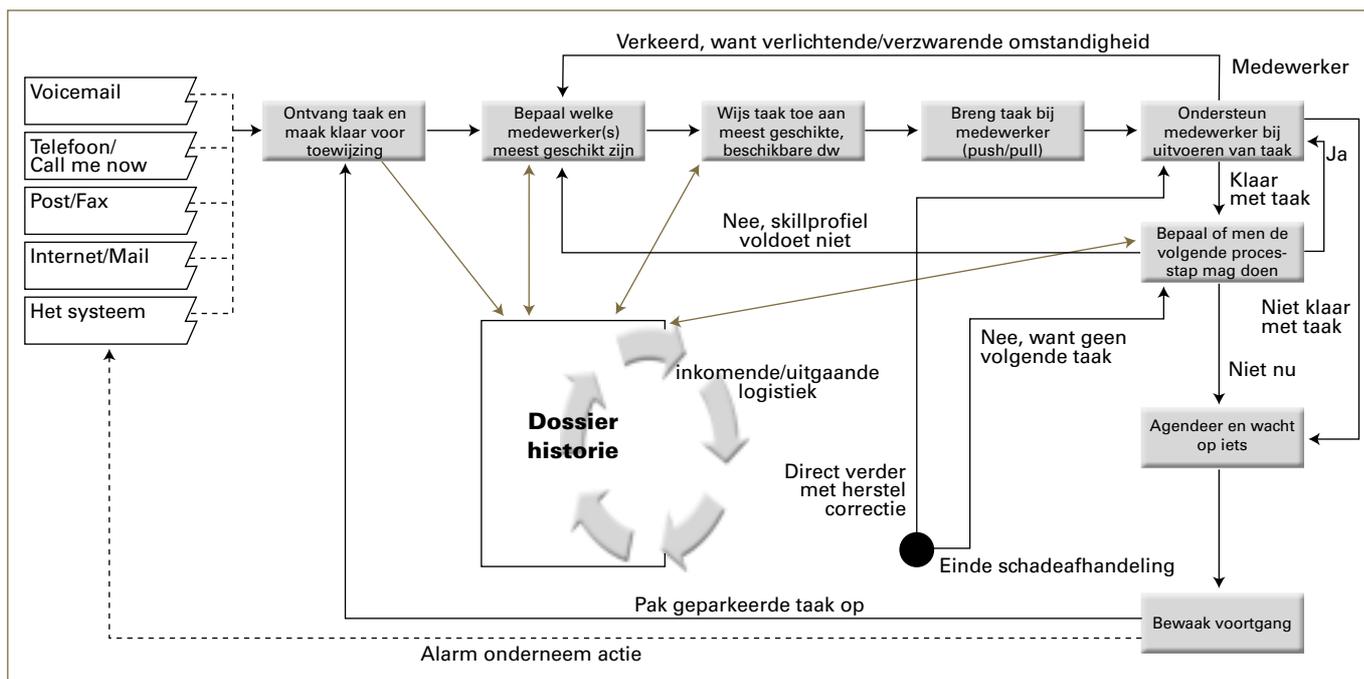
Procedures geven structuur aan processen. Ze definiëren welke activiteiten (volgende laag) in welke volgorde worden uitgevoerd (bij strikte volgorde van activiteiten) of kunnen worden uitgevoerd (bij een lossere vorm van activiteiten). Bij een procedure moet worden gedacht aan zaken als het hebben van voldoende saldo voordat een bedrijf een telefonische spoedoverboeking kan honoreren.

Activiteiten bestaan uit een aantal handelingen die een persoon in een ononderbroken tijdsinterval kan uitvoeren. Voorbeeld van een activiteit is het afwijzen van een uitkering. Het uitvoeren van een activiteit voor een specifiek contract, offerte, melding, uitkering, klacht of vraag (de 'instantie' van de activiteit) noemen we binnen het concept van het proceswiel een *taak*. Omdat het opvra-

gen en verwerken van informatie (zie ook afbeelding 2 in dit kader, activiteit 'extra informatie opvragen') met betrekking tot gestolen juwelen compleet anders is dan van een auto die een aanrijding heeft gehad, is het begrip taak essentieel anders dan het begrip activiteit.

Handelingen vormen de kleinste eenheid van werk die men binnen een activiteit uitvoert. Op dit niveau bekijkt men welke zaken wel of niet met ICT worden opgelost. Denk bij een handeling aan het invoeren van een rekeningnummer of het aan de klant vragen naar zijn bruto maandinkomen. Applicatieservices *zijn geautomatiseerde handelingen*.

Een sterk vereenvoudigde weergave van een uitkeringsproces voor schade- of levensverzekeringen is te zien in afbeelding 2 in dit kader. Hierin is het proces opgesplitst in zes activiteiten. Andere voorbeelden van activiteiten zijn het fatteren van een uit te keren bedrag en het archiveren van fysieke stukken.



Afbeelding 1. Het proceswiel.

de agendering te verwerken. In het geval van de situatie waarbij de klant niet thuis was, kan het zo zijn dat de klant uit zichzelf terugbelt of e-mailt nog voordat het signaal voor de agendering is afgegaan. Nu wordt de geagendeerde en geparkeerde taak (zie weer afbeelding 1) opgepakt, weer klaargemaakt voor toewijzing en de agendering verwijderd. Het proceswiel maakt een tweede omwenteling.

Business-case: optimaal gebruik van resources

Door middel van het proceswiel, ofwel het optimaal inzetten van medewerkers, kan een organisatie dus de strategische as operational excellence realiseren. Het proceswiel kan echter ook nog voor de as customer intimacy waarde hebben.

Doordat binnen het proceswiel elke medewerker een taak krijgt die zo goed mogelijk bij hem past, zal het na de implementatie van dit concept bijna niet meer voorkomen dat dure medewerkers (juristen, keuringsartsen, letselschadespecialisten, bouwkundigen) relatief eenvoudige taken hoe-

ven te doen als het archiveren en nabellen van klanten voor eenvoudige verzoeken. Dit levert een behoorlijke kostenbesparing op. Afhankelijk van het financiële domein kan deze besparing oplopen tot tien procent. Wel moeten we opmerken dat er grenzen zijn aan het toewijzen van taken. In het kader van de klantvriendelijkheid is het niet wenselijk dat een klant tien keer wordt doorverbonden omdat tien keer achter elkaar de skill van de medewerker van een bepaalde taak niet de meest optimale skill is. Het evenwicht tussen klantvriendelijkheid en efficiency kan onder leiding van het management worden getuned.

Doordat binnen het proceswiel de klant kan communiceren met de medewerker die het meest geschikt is voor dit contact, zal de kwaliteit van de klantcontacten verbeteren. Hierdoor kan de relatie met de klant beter worden. Als binnen de activiteiten waar sprake is van een klantcontact ook nog aan contactregistratie en integratie met agendering (een toekomstig contact waarbij na afloop

van het contact contactinformatie wordt vastgelegd) wordt gedaan, zal de kwaliteit van de klantcontacten³ nog sterker kunnen worden verbeterd. In een volgend artikel aandacht voor patronen, die de smeeroilje voor het proceswiel vormen.

Referenties

1. Michael Treacy, Frederik D. Wiersema, The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market, Perseus Press, 1997.
2. Stef Joosten, Het effect van procesarchitectuur, Informatie september 2001.
3. Niels van Golden, CRM met de kracht van ICT, Samson/Adfo 2000.

Sjouke Kuindersma, Stefan Karnebeek en Bart Termorshuizen

Ir. Sjouke Kuindersma is functioneel architect- en projectleider op het terrein van customer contactcenters en bankieren bij Ordina Finance Business Solutions. Drs. Stefan Karnebeek is senior consultant op het terrein van informatiestrategie, informatie-architectuur, proces-architectuur, portfolio planning en informatie-management bij Ordina Finance Consulting. Ir. Bart Termorshuizen is directeur Insurance bij Ordina Finance.