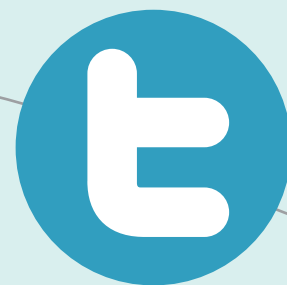


WFM IN 2024

Door het groeiende gebruik van selfservicemogelijkheden, zoals de 'Mijn-omgeving', een app of een forum waarop klanten elkaar helpen, worden klanten meer en meer zelfredzaam. Dit heeft gevolgen voor klantcontact waarin medewerkers een rol spelen - en dus ook op de planning van deze resources.



DOOR TOENAME VAN SELFSERVICE:

- 1) verandert de inhoud van de interacties. De interacties die reesteren, zijn noodzakelijk of gewenst, omdat ze complexer van inhoud zijn. Of ze vinden plaats, omdat de klant nog niet online is en de digitalisering aan hem of haar voorbijgaat;
- 2) verandert de aard van de interacties. In het artikel 'Deal', in de vorige editie van CCM, las u dat de contacten evalueren van transactioneel naar relationeel.

Beide ontwikkelingen vragen om verregaande expertise en specialisatie van medewerkers en hebben daarmee direct effect op WFM. Dat zal verschuiven van het plannen van veel medewerkers met een beperkt aantal skills, naar minder medewerkers met meer verschillende skills. Ofwel: van een (massale) productieomgeving naar een niche-planning.

OMNICHANNEL CONTACT

Klanten hebben meer en meer keus uit allerlei kanalen om het contact met organisaties aan te gaan. Kanalen als brief en fax, telefonie, balie en tussenpersoon zijn uitgebreid met e-mail, chat, social media, de 'Mijn-omgeving' en fora. Sommige van deze 'nieuwe' kanalen zijn vooral een vervanging van 'oude' kanalen. Zo vervangt e-mail, in combinatie met de 'Mijn-omgeving', meer en meer de correspondentie via brieven en formulieren. De fax staat ondertussen in het museum of moet daar heel snel naartoe. Sommige kanalen zijn nieuw en blijven vernieuwen. Social media is een contai-

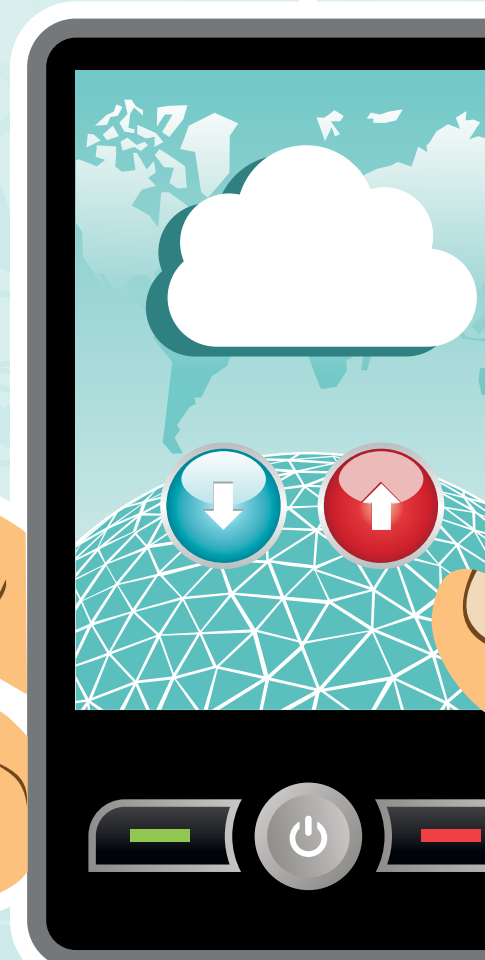
nerbegrip, waarmee we met name Facebook en Twitter bedoelen. Maar wat doen we met Pinterest, WhatsApp, LinkedIn, YouTube en Instagram? En wat te doen met de nu nog onbekende dienst, die een paar studenten op een zolderkamer bedenken en binnen een jaar zo trending wordt, dat een klantenservice er wel op móet reageren. Immers, Twitter is al weer op zijn retour (en lijkt vooral een speeltje voor BN'ers en politici geworden).

Ook chat staat niet stil. Het kanaal wordt meer en meer geautomatiseerd. De chats die medewerkers voeren, verschuiven meer en meer naar inhoudelijk van aard, complex en relationeel. Met als volgende stap dat Skypen of videochatten met een adviseur normaal wordt. Denk aan ABN AMRO dat hiervoor volop reclame maakt.

Deze ontwikkelingen vragen om andere medewerkers en om andere inzet. Want het contactvolume verschuift van een of twee dominante kanalen (telefonie en e-mail) naar een uitgebreid palet aan kanalen. Gaan medewerkers ook omnichannel werken? Of krijgen we voor elk kanaal gespecialiseerde collega's?

SERVICE OP MAAT

Eerder schreven we over het belang van onderscheidende klantervaringen. Liefst ervaringen die klanten overtreffen. Daarvoor heeft u een compleet en integraal beeld van de klant en zijn of haar beweegredenen nodig. Moeten die worden ondersteund met analytische



systemen? Of kiest u ervoor medewerkers te koppelen aan klanten, waardoor ze de rol kunnen aannemen van accountmanager? Hoe dan ook, wilt u iedere klant service-opmaat bieden, dan dient u de set vaardigheden van de medewerker verder uit te breiden. Dit vraagt om een goede en gefaseerde ontwikke-

CONTACTVOLUME VERSCHUIFT VAN EEN OF TWEE DOMINANTE KANALEN (TELEFONIE EN E-MAIL) NAAR EEN UITGEBREID PALET AAN KANALEN

ling van de medewerkers. Afhankelijk van de noodzakelijke skills is de medewerker meer of minder flexibel inzetbaar, met alle gevolgen van dien voor WFM. Kortom, door meer skills neemt de complexiteit voor WFM toe.

WFM IN 2024

Het is risicovol om een voorspelling te doen voor de toekomst van WFM. Daar wagen we ons dan ook niet aan. Wel hebben we enkele trends en ontwikkelingen geschetst die van invloed zijn op het WFM-vraagstuk. Graag zoeken we met u de interactie om dit vraagstuk verder door te nemen. Daarom heeft ITO een bijeenkomst gepland met deskundigen om samen met u van gedachten te wisselen over deze ontwikkelingen.

Op donderdag 29 januari 2015 houden we een speciale WFM-kennissessie. Doel: verkennen wat de gevolgen zijn van de verdergaande individualisering in klantcontact. Dat mondt uit in een gezamenlijke visie op WFM in 2024. Doe ook mee. Geef u op via www.itoklantenservicecentrum.nl



Grip houden op de performance

Enkel door zorgvuldig te forecasten, de medewerkers te plannen, te rapporteren over de realisaties en hiervan te leren, kun je grip hebben en houden op de performance. Snel kunnen op- en afschalen is hierbij heel belangrijk. Dat vergt niet alleen een flexibele inzet van personeel, maar ook van werkplekken, ICT-infrastructuur, telefonie, enzovoorts.

De deur uit!

Na jaren van toenemende aandacht voor de verdergaande professionalisering van WFM lijken we een keerpunt te bereiken. We herinneren ons een organisatie die redelijk recent besloot helemaal te stoppen met forecasting, omdat het goedkoper was de drie WFM'ers te vervangen door drie medewerkers aan de telefoon. Ze waren niet in staat een forecast af te geven met een bandbreedte waarbinnen een behoorlijke personeelsplanning te maken was. In een kleinschalige omgeving kan dat best een zinvolle afweging zijn. Want afscheid nemen van een stafafdeling die niet voldoende toegevoegde waarde aantoonde, kan een verfrissende gedachte zijn. Maar wellicht ondervind je er op de lange termijn schade van, doordat je veel knowhow de deur uitdoet.

Snel opschalen!

Daar staat ook een ander voorbeeld tegenover. Een van de grote facilitaire contactcenters ontwikkelde een financieel erg aantrekkelijk opschaalmodel, waardoor het binnen enkele dagen in staat is snel op te schalen van tientallen naar honderden extra werkplekken. Voor het opvangen van calamiteiten is dat een goed scenario. Bij het ontwikkelen van deze opschaling speelde WFM een doorslaggevende rol. Ook in het ITO-model heeft WFM nog altijd een prominente plek. Niet als afdeling, maar als functie om ervoor te zorgen dat de noodzakelijke bezetting, ook in onzekere tijden met grote fluctuaties in aanbod, zo goed mogelijk is gegarandeerd.