

CONTACT CENTER **MATURITY ASSESSMENT**



Tijdens een Contact Center Maturity Assessment worden alle 8 domeinen van het Contact Center Operating Model geëvalueerd. Dit door scoring van 56 onderliggende kernprocessen. Deze scoring omvat zowel de evaluatie van de huidige situatie per proces (As Is) als het bepalen van de gewenste (To Be). Het doorlopen van een assessment-traject is een waardevol leerproces dat verdere professionalisering documenteert en faciliteert. Inspiratiebron is de ITIL© methodologie om relatie tussen performantie en waardebijdrage te kunnen becijferen, concretiseren en opvolgen.

Performante contactcenters zijn onontbeerlijk. Ze zijn de hoofdas van klantinteracties en gaan van marketing en sales tot service en collect. Contact center managers worden hierbij uitgedaagd om mens, proces en systeem optimaal te combineren. The House of Contact Centers werkt sedert 2005 aan een Contact Center Operating Model, een Expert Class Contact Center Management en een Contact Center Maturity Assessment om managers richting te geven bij deze uitdaging. In dit document zoomen we in op het Contact Center Maturity Assessment. Tijdens een Contact Center Maturity Assessment evalueert het contact center in samenwerking met THoCC alle 8 domeinen van het Contact Center Operating Model. Dit door scoring van 56 onderliggende kernprocessen. Deze scoring omvat zowel de evaluatie van de huidige situatie per proces (As Is) als het bepalen van de gewenste (To Be). Het doorlopen van een assessment-traject is een waardevol leerproces dat verdere professionalisering documenteert en faciliteert. Inspiratiebron is de ITIL® methodologie om relatie tussen prestatie en waardebijdrage te kunnen becijferen, concretiseren en opvolgen.

THOCC-METHODOLOGIE

De THoCC-trajectmethodologie omvat 4 fasen:

1. Onderzoek

In kaart brengen van de strategie, de huidige operaties en diens toekomstige noden.

2. Ontwerp

Opstellen van een roadmap en een implementatieplan in functie van de bevindingen uit de onderzoeksfase.

3. Implementatie

Verwezenlijken van roadmap

4. Overdracht

Verzekeren van continuïteit in geboekte vooruitgang

Ruggensteun bij elke fase is het Contact Center Operating Model.

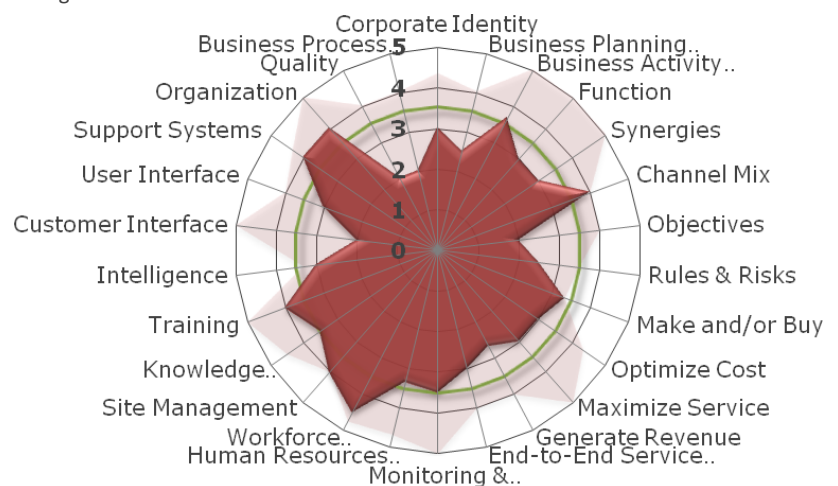
In dit document richten we ons met het Contact Center Maturity Assessment voornamelijk op de onderzoeksfase en de eerste stappen van de ontwerpfasen.

1. Corporate Identity

De ondernemingsidentiteit behelst 3 elementen, nl. het imago (uitstraling), de communicatie en het gedrag van de medewerkers. De waardecreatie binnen het contact center moet volledig in lijn liggen met de waarden die door de onderneming worden onderschreven. Het contact center maakt deel uit en bepaalt ook in belangrijke mate de identiteit van de onderneming.

3. Vision, Mission & Strategy

Visie, missie en strategie van het contact center moeten volledig in lijn liggen met het grotere geheel. Ondernemingen zetten contact centers in voor bereikbaarheid, bereik, klantentevredenheid, sales, service en collect. Het contact center creëert op die manier waarde.



■ To be ■ Professional Level ■ As is

CONTACT CENTER MATURITY

ASSESSMENT

Een Contact Center Maturity Assessment evalueert alle 8 domeinen van het Contact Center Operating Model door scoring van 56 onderliggende kernprocessen.

EEN KORTE BESCHRIJVING VAN DEZE DOMEINEN:

2. Business Administration

De becijfering en opvolging van de activiteiten van een contact center is cruciaal:

- De opmaak van een business plan en budget op basis van de 'high level' objectieven.
- Het opvolgen van de ingezette middelen, vooropgestelde resultaten en de kritische processen die daartoe leiden door middel van 'business activity monitoring': de management cockpit.

4. Deployment

De concretisering van een contact center is een complex proces. Uitgaande van weloordachte doelstellingen en rekening houdende met interne en externe spelregels worden activiteiten uitgebouwd. Dit binnen de eigen organisatie en/of in samenwerking met externe dienstverleners.

5. Value Delivery

Het aantonen of ontwikkelen van activiteiten die bijdragen tot het bedrijfsresultaat is een belangrijke hefboom om van het contact center een krachtig instrument te maken. Vanuit deze waardestrategie en een gedegen (financiële) analyse wordt systematisch gewerkt aan kostbeheersing, service- en procesverbetering, retentie- en ontwikkeling van klanten.

6. Primary Processes

Creëren van waarde kan door goed georganiseerde primaire processen: end-to-end service delivery en monitoring & coaching. Het contact center kan de klantervaring van begin tot eind meten en bijsturen, onafhankelijk van de behandelende afdeling of dienst. Alle vragen worden correct, snel en efficiënt beantwoord. Om de kwaliteit te waarborgen doet men systematisch aan monitoring en coaching. Deze primaire processen worden ondersteund door resources management, information management en ICT.

7. Secondary Processes

Resources management.

Het juiste aantal mensen wordt op het juiste moment op de juiste plaats ingezet. Dit vergt een HR-beleid waarin doordachte rekrutering wordt gecombineerd met systematische evaluatie, ontwikkeling en retentie van werknemers. Workforce Management zorgt op zijn beurt voor een correcte inschatting, planning en real-time aansturing van agents. In geval er meerdere sites zijn is de onderlinge afstemming een extra aandachtspunt voor resources management.

Information management.

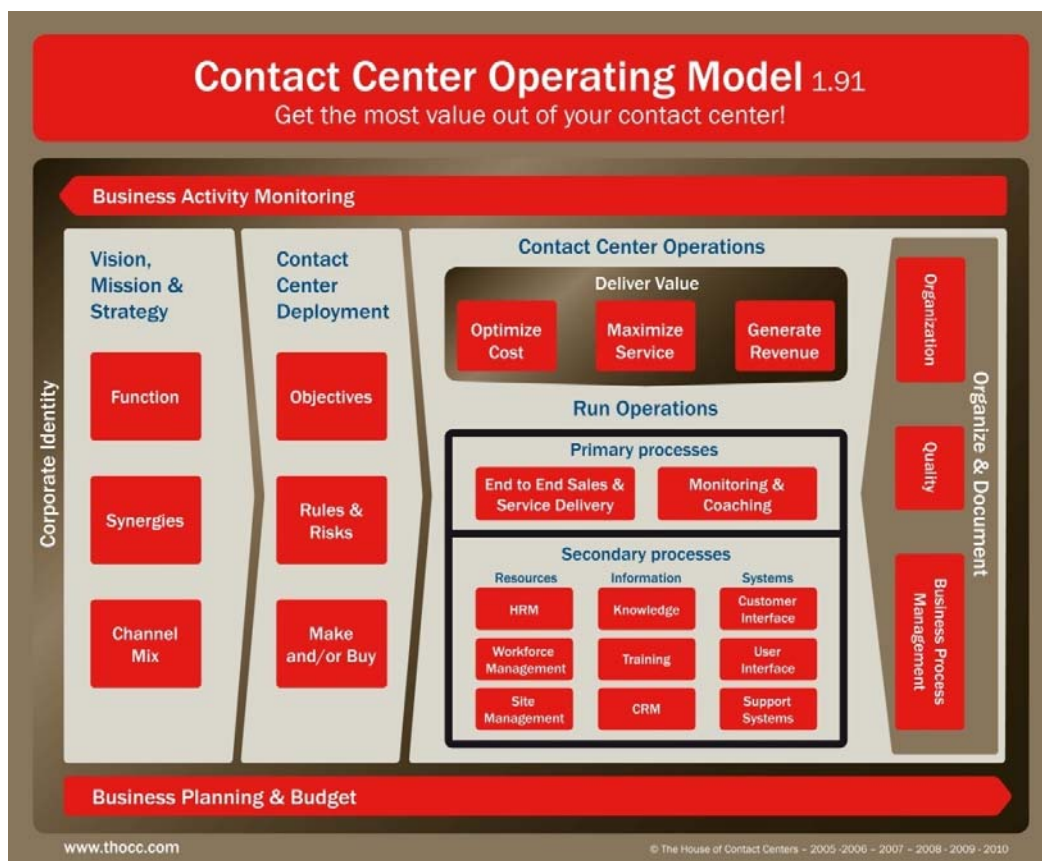
Medewerkers beschikken op hun werkplek over toegankelijke, gebruiksvriendelijke en correcte informatie. Dit is mogelijk door goed georganiseerde verzameling, distributie en opslag van data. Training houdt de kennis van medewerkers up-to-date. Het contact center gebruikt niet alleen informatie, maar levert en valideert er ook (CRM).

ICT.

Het contact center en de klant worden op continue wijze ondersteund door gedocumenteerde, performante, geïntegreerde en redundante systemen. Deze systemen worden automatisch opgevolgd door kpi's en rapportering. Het contact center heeft configuratierecht van bepaalde applicaties binnen het contact center. Voor alle andere toepassingen wordt een SLA met IT uitgewerkt en opgevolgd.

8. Organize & Document

In functie van de operationele doelen ontwikkelt de functionele organisatie van het contact center primaire en ondersteunende processen. De organisatie hiervan wordt verzekerd door het invullen van rollen en verantwoordelijkheden. Ook de verankering met alle belangrijke bedrijfsprocessen en samenwerking met andere departementen maken hier deel van uit. Vanuit een gedocumenteerde processtructuur en integrale kwaliteitszorg wordt de goede werking van het contact center geborgd.



UITVOERING VAN HET ASSESSMENT

Scoring omvat zowel de evaluatie van de huidige situatie per proces (As Is) als het bepalen van de gewenste (To Be). Net omdat het assessment buiten een evaluatie- ook een ontwikkelingsdimensie heeft, is een voorafgaande strategische sessie vaak aangewezen. Het assessment concretiseert immers voor elk proces zowel de huidige als de gewenste staat. Voorafgaande eenduidigheid over de toekomstvisie en positie van het contactcenter is hiervoor nodig.

1. Strategische visievorming

Strategische visievorming is een interdepartementale senior management reflectie op de ontwikkeling van de contactcenter functie, en brengt een klare kijk op:

- De toekomstige positie van het contactcenter, voornamelijk bepaald door de activiteiten en de manier waarop deze gemanaged worden
- De waardepropositie van het contactcenter naar klant en organisatie
- Operationele hefboomen om deze toekomstvisie te verwezenlijken

Hiermee wordt er een gevalideerd kader gevormd waarbinnen het eigenlijke assessment het contactcenter in staat stelt om zowel de huidige als toekomstige positie te concretiseren.

2. Informatievergaring

Het assessment wordt grotendeels gevoed door de werknemers zelf. Hiermee wordt tevens een belangrijk draagvlak gecreëerd. Informatiebronnen zijn one-to-ones, side-by-sides, site visits en plenaire sessies. Tijdens een werkoverleg worden de gesprekspartners bepaald en een planning uitgestippeld. Eveneens wordt er een communicatie uitgewerkt en verspreid.

Tijdens 121's wordt er informatie vergaard en worden de verschillende domeinen in kaart gebracht en geëvalueerd. Ofwel zijn dit interviews eerder over 1 specifiek domein (bvb. met verantwoordelijke HR of Workforce Management) ofwel over de algemene werking oftewel het samenspel van de verschillende domeinen (bvb. met teamcoaches en agenten). Side-by-sides and site visits leveren een extra dimensie en validatie bij deze interviews.

3. Plenaire sessies

Per procesdomein is er een sessie gepland met betrokken deelnemers uit verschillende organisatieniveaus, dewelke op voorhand gebriefd worden. Tijdens een sessie worden de kernprocessen van dat domein bevestigd bij de deelnemers. Dit door middel van de online tool, dewelke elk proces pragmatisch beschrijft in 5 verschillende maturiteitsniveaus (zie bijlage 1). Deelnemers bereiken in overleg consensus over zowel de huidige als toekomstige staat. Daarenboven wordt in functie van de strategische visievorming ook de urgentie gequoteerd om de toekomstige staat te behalen. Antwoorden worden gevalideerd door:

- De consensus tussen deelnemers onderling
- De consensus tussen deelnemers en THoCC-medewerkers (geruggensteund door voorafgaande 121's, site visits, prints en side-by-sides)
- Een afsluitende managementvergadering

De afsluitende managementvergadering is tevens het sluitstuk van de eerste fase (onderzoeksfase) en vormt de brug met de volgende fase (ontwerpfase). Tijdens deze meeting staat vooral prioriteitenstelling op de agenda. Prioriteiten komende uit het assessment worden gebundeld per domein, afgetoetst en eventueel bijgesteld in functie van de strategische visievorming.

OUTPUT VAN HET ASSESSMENT

Het doorlopen van het gehele assessment proces met een groot deel van de organisatie is een waardevol traject. Dit wordt bovendien geconcretiseerd in volgende output:

Contact Center Maturity Rapport:

Een rapport bestaande uit een 40-tal pagina's inhoud en grafieken die zowel de huidige als toekomstige staat van het contact center beschrijven zowel per domein als per kernproces. Dit resulterend in een algemeen maturity level voor de huidige als toekomstige staat.

High level Roadmap

Op basis van de prioriteitenstelling per kernproces tijdens de plenaire sessies en de afsluitende management meeting wordt er een high level roadmap opgesteld. De roadmap belicht de prioriteiten en onderbouwd deze met high level sleutelacties.

MOGELIJKE VERVOLGTRAJECTEN

De output van het assessment, aangevuld met werknootities zijn de basis voor het vervolledigen van het verbetertraject, mogelijks ondersteund door THoCC:

- Verder uitwerken en plannen van acties tot een gedetailleerde roadmap
- Implementatie
- Overdracht

Bijlage 1, screenshot van online tool

Contact Center Maturity Assessment

Corporate Identity
 Business Administration
 VMS SET-UP OPS Value Primary Secondary ORG & DOCU

1. Identification	NOT OK
2. Corporate Identity	3/3
3. Business Administration	1/5
4. Vision, Mission and Strategy	1/6
5. Set-up (Deployment)	0/6
6. Operations: Value Delivery	0/7
7. Operations: Primary Processes	1/6
8. Operations: Secondary Processes	1/20
Resources	
Human Resources	1/3
Workforce Management	0/4
Site Management	0/2
Information	
Knowledge Management	0/2
Training	0/1
Intelligence	0/3
Systems	
Customer Interface	0/1
User Interface	0/1
Support Systems	0/3
9. Organization and Documentation	0/3

Recruitment

Hoe gebeurt de rekrutering van agents en andere medewerkers in het contactcenter?

Kies een antwoord

Er wordt erkend dat er specifieke noden zijn met betrekking tot hard & soft skills voor het bereiken van de gewenste resultaten in het contactcenter. Dit is echter nog niet voldoende vertaald in de praktijk, waardoor de bemanning van het contactcenter niet per definitie de juiste is voor het behalen van deze resultaten.

Bij HR/recruitment is het duidelijk welke de noden zijn op vlak van werving en selectie in het contactcenter, doch deze zijn niet expliciet beschreven. Er is ad hoc afstemming over de aanwerving van medewerkers met HR. HR beslist wie ze al dan niet aanwerven.

To Be HR/recruitment heeft een duidelijk inzicht in welke profielen nodig zijn in het contactcenter voor het realiseren van de strategische doelen. Deze zijn beschreven en het rekruteringsbeleid is afgestemd op het bereiken van deze profielen. De rekruteerders hebben voldoende kennis van het werk en de leidinggevendenden van het contactcenter worden betrokken in het selectieproces.

Er is niet alleen duidelijk inzicht in welke profielen nodig zijn, maar ook hoeveel FTE's wanneer moeten gerekruteerd worden. Dit gebeurt op basis van een instroomplanning in overleg met Workforce Management en HR. Vacatures zijn duidelijk en aantrekkelijk opgesteld, vermelden duidelijk alle aspecten van het aanbod en worden via het juiste kanaal verspreid. De leidinggevendenden in het contactcenter zijn beslissingsbevoegd in het aanwerven van kandidaten.

In functie van pieken en dalen kunnen vlot meerdere wervingskanalen geactiveerd worden. Het contactcenter heeft de bevoegdheid om vanuit het eigen budget HR aan te sturen op vlak van rekrutering. HR analyseert het succes van de verschillende wervingskanalen op vlak van snelheid, kwaliteit en retentie van de kandidaten. Dit zorgt voor continue verbetering van werving en selectie. Er wordt gebenchmarkt in functie van marktconforme lonen en salarispakketten om zo de juiste profielen aan te trekken.

As is

To be

1

3

Save/Continue

Urgency to close the gap ○○○○

Optimizers (optioneel)