

Performance Management

E2E Service Delivery



Inge Vissers

The House of Contact Centers.

Quiz

1	Wat is performance management en waarover gaat het?
2	Wat is het verschil tussen service delivery en service improvement?
3	Wat is kwaliteit?
4	Wat zijn de essentiële attributen voor E2E service & sales delivery?
5	Wat ga je meten om een kwaliteitsvolle dienstverlening te voorzien?
6	Wat doe je wanneer je niet voldoende budget hebt om kwaliteitsvolle service te organiseren?
7	Wat is het verband tussen ingewikkelde processen en kwaliteit?

INLEIDING

Recap CCOM

Definitie

Wat is E2E Service Delivery vanuit het perspectief van de klant?

Klant ziet 1 bedrijf, los van:

De complexiteit van de vraag

Het gekozen kanaal

Welke persoon

Welk tijdstip

...





Voorspellers van NPS-score & groei



Praktische behoefte



Emotionele behoefte



Lage customer effort



Interactief:

Waar en wanneer kreeg je echt goeie service?

Praktijkvoorbeelden

Voorbeeld : kapotte wasmachine

- **Contact klantendienst**
- **Herkennen mij, zien welke producten ik heb**
- **Ik vraag reparatie voor product elders gekocht**
- **Afspraak binnen 3 dagen, dagdeel afspraak reeds bekend + vermoedelijke kostprijs + wij bellen u terug**
- **Callback op dag van de afspraak met bevestiging tijdstip**
- **Technieker meldt zich aan op het afgesproken tijdstip**
- **Reparatie OK binnen vooropgesteld budget en tijdspanne**
- **Kiezen betaling contant of factuur met OV**
- **Achteraf bevraging tevredenheid**

Where can it go wrong?

- **Contact klantendienst**
- **Herkennen mij, zien welke producten ik heb**
- **Ik vraag reparatie voor product elders gekocht**
- **Afspraak binnen 3 dagen, dagdeel afspraak reeds bekend + vermoedelijke kostprijs + wij bellen u terug**
- **Callback op dag van de afspraak met bevestiging tijdstip**
- **Techniker meldt zich aan op het afgesproken tijdstip**
- **Reparatie OK binnen vooropgesteld budget en tijdspanne**
- **Kiezen betaling contant of factuur met OV**
- **Achteraf bevraging tevredenheid**

**Where can it go wrong?
Everywhere!**

Ander voorbeeld: installatie telefoonlijn

- **Contact verkoopsdienst**
- **Aanvraag telefoonlijn op nieuw adres**
- **Afspraak binnen 3 weken, tijdstip niet bekend => dagje vrij**
- **Enkele dagen voor de afspraak ... kaartje in de bus: u was niet aanwezig ??? Bel ons voor een nieuwe afspraak**
- **Hoe kan dat nu als de telefoon nog niet geïnstalleerd is 😊**
- **Deus ex Machina: de telefoon werkt toch al!**
- **Aan de andere kant van de lijn: dat kan niet...**
- **Pardon?**
- **Een dagje later...**

Ander voorbeeld: installatie telefoonlijn

- **Telefoon werkt niet meer!**
- **Dag erna contact opgenomen van op m'n werk**
- **Nieuwe afspraak voor definitieve installatie => dagje verlof alsnog**
- **Twee weken later...**
- **Factuur inclusief kosten voor gemiste afspraak**
- **Opnieuw contact met de klantendienst**
- **Wisten niet af van het probleem, want dat had de dienst installaties geregeld**
- **Enzovoort...**

**Where did it go wrong?
Everywhere!**

Klant ziet 1 bedrijf, los van:

De complexiteit van de vraag

Het gekozen kanaal

Welke persoon

Welk tijdstip

...





E2E Sales & service delivery

ONDERDELEN

Onderdelen

Accessibility of Service

Quality of Contact

Assurance Next Steps

Aangestuurd als **1** geheel.

Part 1: Accessibility of service

Challenges:

Customer Interface

- Goed gestructureerde customer interface
- Contactpunten duidelijk gecommuniceerd aan de klant

WFM

- Juiste & voldoende mensen & middelen aanwezig om de contacten af te handelen

Budget

- Wat indien budget < dan behoeften?
- Sales => business case
- Service => service improvement plan

Praktijkvoorbeelden

- Case 1: B2C
- Case 2: B2B

How about your customer interface?



Challenges:

Customer Interface

- Goed gestructureerde customer interface
- Contactpunten duidelijk gecommuniceerd aan de klant

WFM

- Juiste & voldoende mensen & middelen aanwezig om de contacten af te handelen

Budget

- Wat indien budget < dan behoeften?
- Sales => business case
- Service => service improvement plan

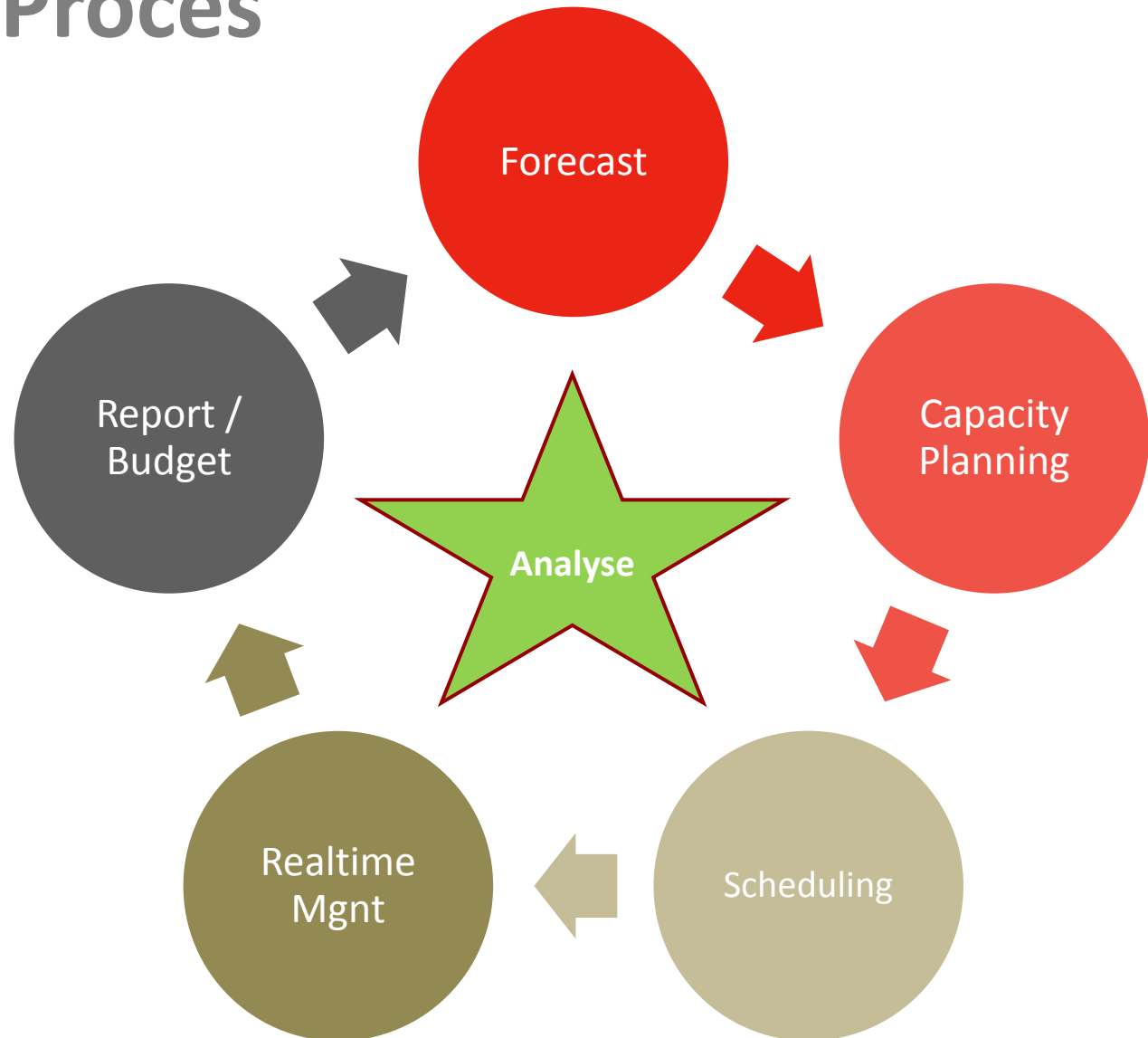
WFM



De kunst en kunde om:

- **Het juiste aantal van**
- **de juiste mensen**
- **met de juiste vaardigheden**
- **op de juiste plek**
- **en op het juiste moment in te plannen.**
- **Met respect voor en betrokkenheid van de medewerkers.**

Het WFM Proces



Challenges:

Customer Interface

- Goed gestructureerde customer interface
- Contactpunten duidelijk gecommuniceerd aan de klant

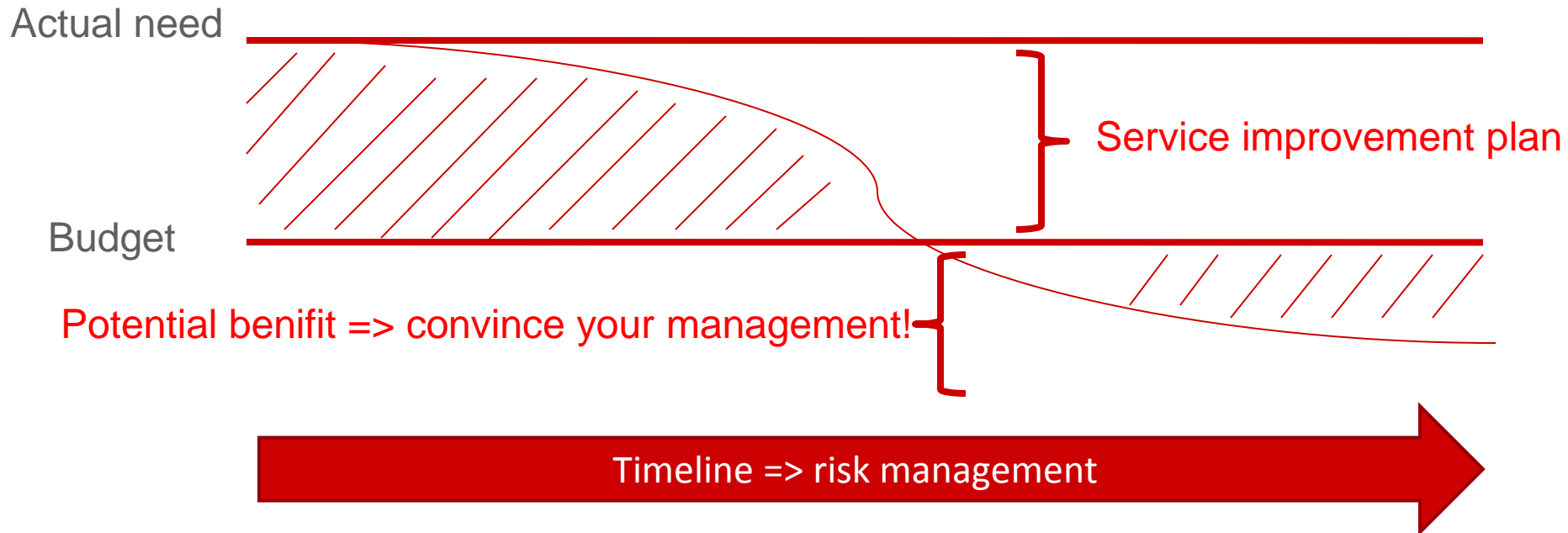
WFM

- Juiste & voldoende mensen & middelen aanwezig om de contacten af te handelen

Budget

- Wat indien budget < dan behoeften?
- Sales => business case
- Service => service improvement plan

Service improvement



Basis = diagnosis => root cause analyse

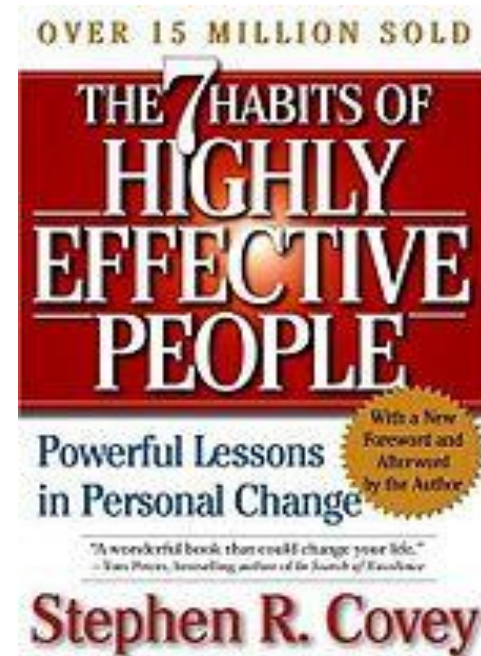
Een goede diagnose is de enige manier om tot een goede oplossing te komen



Wie is Stephen Covey?



PHOTO: TIM PEARSON/BETTER LIFE MEDIA



The 7 habits

Independence or Self-Mastery

- Habit 1: Be Proactive
- Habit 2: Begin with the End in Mind
- Habit 3: Put First Things First

Interdependence or work with others

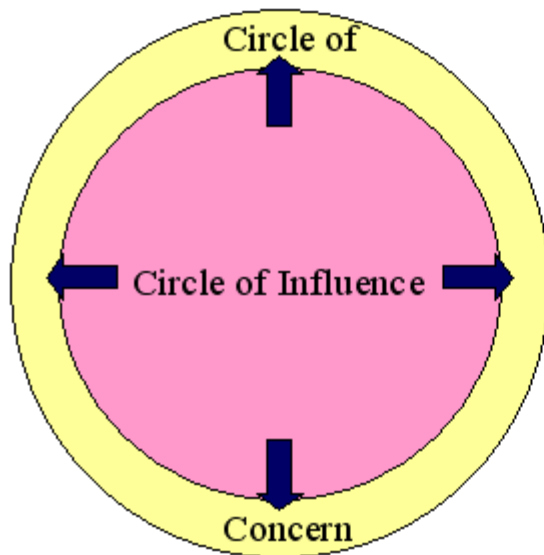
- Habit 4: Think Win-Win
- Habit 5: Seek First to Understand, Then to be Understood
- Habit 6: Synergize

Self Renewal

- Habit 7: Sharpen the Saw

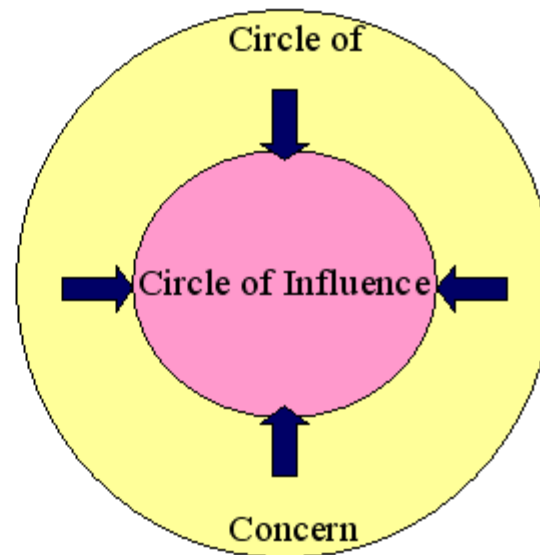
http://en.wikipedia.org/wiki/The_Seven_Habits_of_Highly_Effective_People

What has Covey to do with service improvement in the CCC?



Proactive Focus

Positive energy enlarges Circle of Influence



Reactive Focus

Negative energy reduces Circle of Influence

Bron: Stephen Covey, 7 habits of highly effective people

Small circle of influence



“Cause they is big and I is small...”

Challenges:

Customer Interface

- Goed gestructureerde customer interface
- Contactpunten duidelijk gecommuniceerd aan de klant

WFM

- Juiste & voldoende mensen & middelen aanwezig om de contacten af te handelen

Budget

- Wat indien budget < dan behoeften?
- Sales => business case
- Service => service improvement plan



Voorspellers van NPS-score & groei



Praktische behoefte



Emotionele behoefte



Lage customer effort

Part 2: Quality of Contact within CC

Challenges:

HR Monitoring & coaching

- De juiste mensen rekruteren
- Juiste kwaliteitsdefinities bepalen
- Kwaliteit monitoren & verbeteren d.m.v. coaching

Knowledge management & CRM

- Product informatie
- Proces informatie & procedures
- Training
- Juiste info over de klant ter beschikking van de medewerker

Systems

- Systemen die alle nodige info op een eenvoudige, overzichtelijke en snelle manier ter beschikking van de medewerker stellen



Voorspellers van NPS-score & groei



Praktische behoefte



Emotionele behoefte



Lage customer effort

Part 3: Assurance Next Steps

Possible next steps in or outside CCC

- **Solution for unanswered question**
- **Fulfilment**
- **Field visit: installation, repair, ...**
- **Sales appointment**
- **Contracting**
- **Complaint handling**
- **Invoice correction**
- **Refunding**

...

Challenges:

Process management

- KISS process design
- Hygienic process documentation => basis for continuous improvement & knowledge management

Measurement

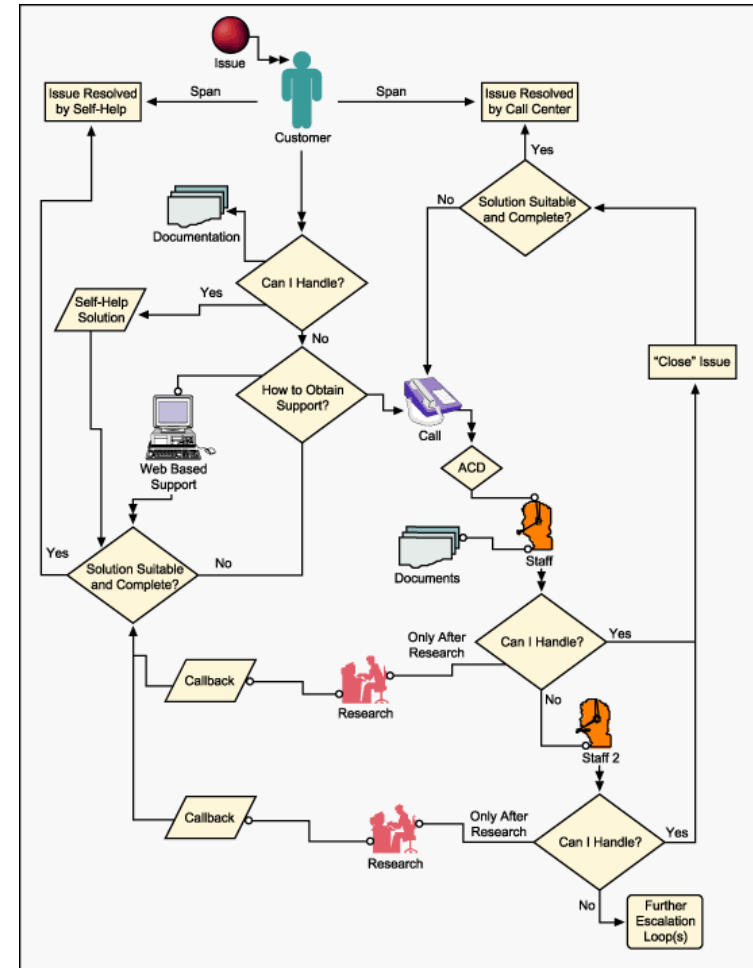
- Right measure:
 - “Worry about leading KPI’s, celebrate the lagging”
- Measure right:
 - Beware of the average!!!

Organisational design

- KISS
- Move towards ‘orchestrated’ => maturity level 6

KISS...

of MIS



Challenges:

Process management

- KISS process design
- Hygienic process documentation => basis for continuous improvement & knowledge management

Measurement

- Right measure:
 - “Worry about leading KPI’s, celebrate the lagging”
- Measure right:
 - Beware of the average!!!

Organisational design

- KISS
- Move towards ‘orchestrated’ => maturity level 6

Met welke piloot zou je het liefst meevliegen?



End of runway

Average landing distance
to runway

...
is equal

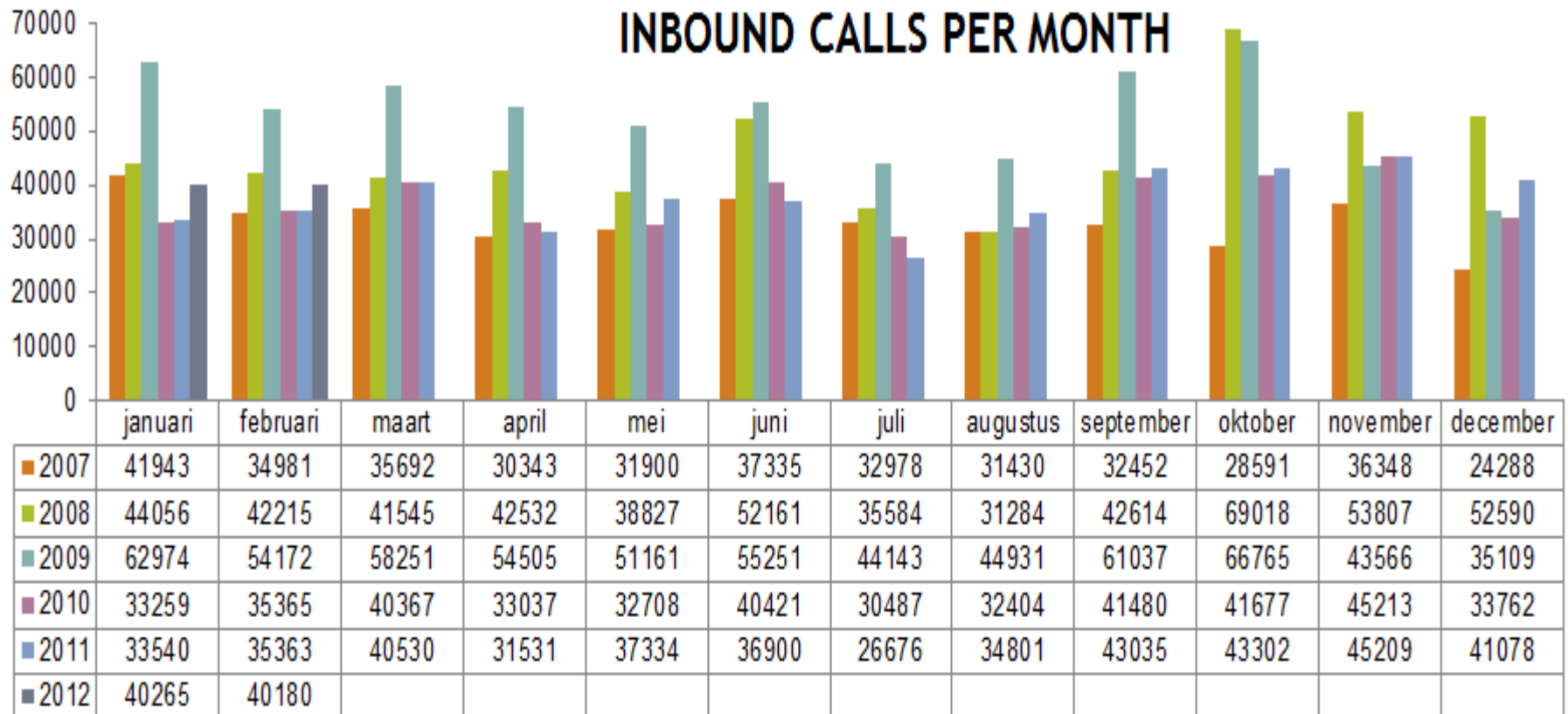


End of runway

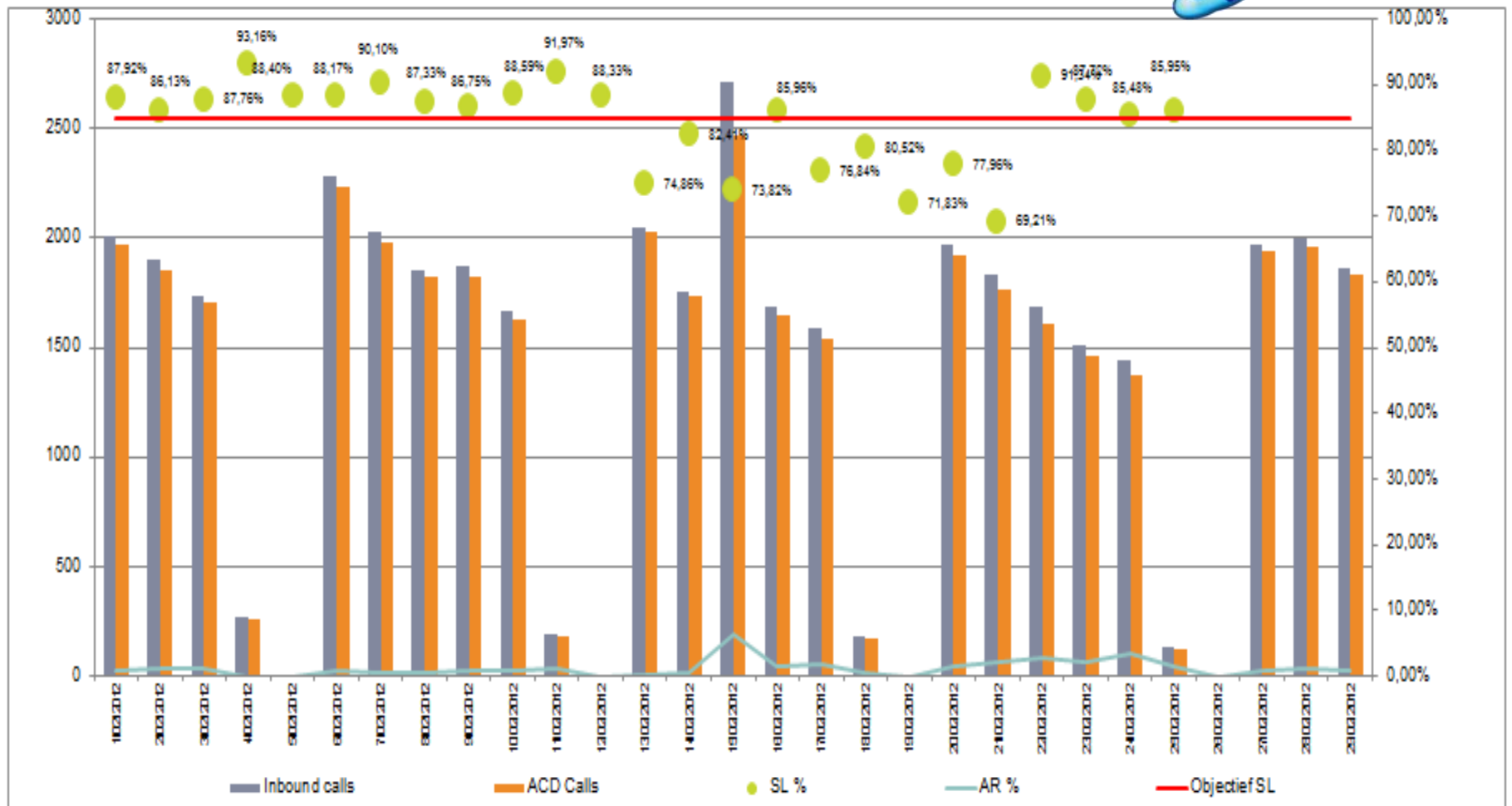
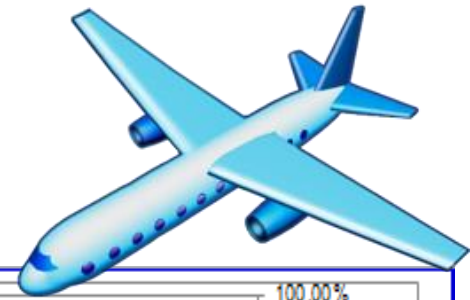
Hoe meten: opgelet met gemiddelden!

- **Boordtabel: biedt overzicht**
- **Histogram:**
 - Geeft inzicht
 - Belangrijk in het kader van E2E SD
 - Laat toe om afwijkingen op service niveau effectief bij te sturen
 - Kan je maken op vlak van:
 - Bereikbaarheid
 - Kwaliteit
 - Doorlooptijden
 - ...

Voorbeeld historisch rapport



Voorbeeld “landings”rapport



Voorbeeld histogram Open Cases

BACK OFFICE PRODUCTION

8/01/2010

Service Line
2 1

Huidige afdeling

Back Office

-- Geen afdeling --

Authors Documentation

Central Licensing

Clients Bookkeeping

Status

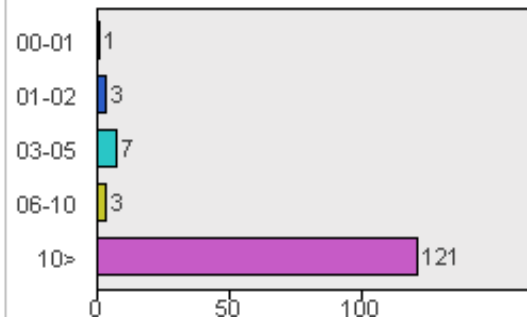
Doorgestuurd

In behandeling

Nieuw

2de Lijn afdelingen

Aantal per leeftijd contact leeftijd (dagen)

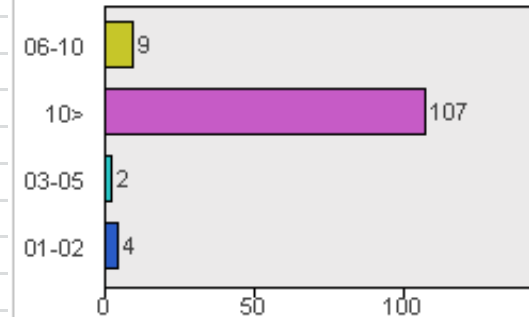


Open in days	Count
00-01	1
01-02	3
03-05	7
06-10	3
10>	121

22/01/2010

2de Lijn afdelingen

Aantal per leeftijd contact leeftijd (dagen)



Open in days	Count
06-10	9
10>	107
03-05	2
01-02	4

Challenges:

Process management

- KISS process design
- Hygienic process documentation => basis for continuous improvement & knowledge management

Measurement

- Right measure:
 - “Worry about leading KPI’s, celebrate the lagging”
- Measure right:
 - Beware of the average!!!

Organisational design

- KISS
- Move towards ‘orchestrated’ => maturity level 6



Voorspellers van NPS-score & groei



Praktische behoefte



Emotionele behoefte



Lage customer effort

Onderdelen

Accessibility of Service

Quality of Contact

Assurance Next Steps

Aangestuurd als **1** geheel.



CONTACT CENTER OPERATING MODEL[®]

To get the most value out of your contact center

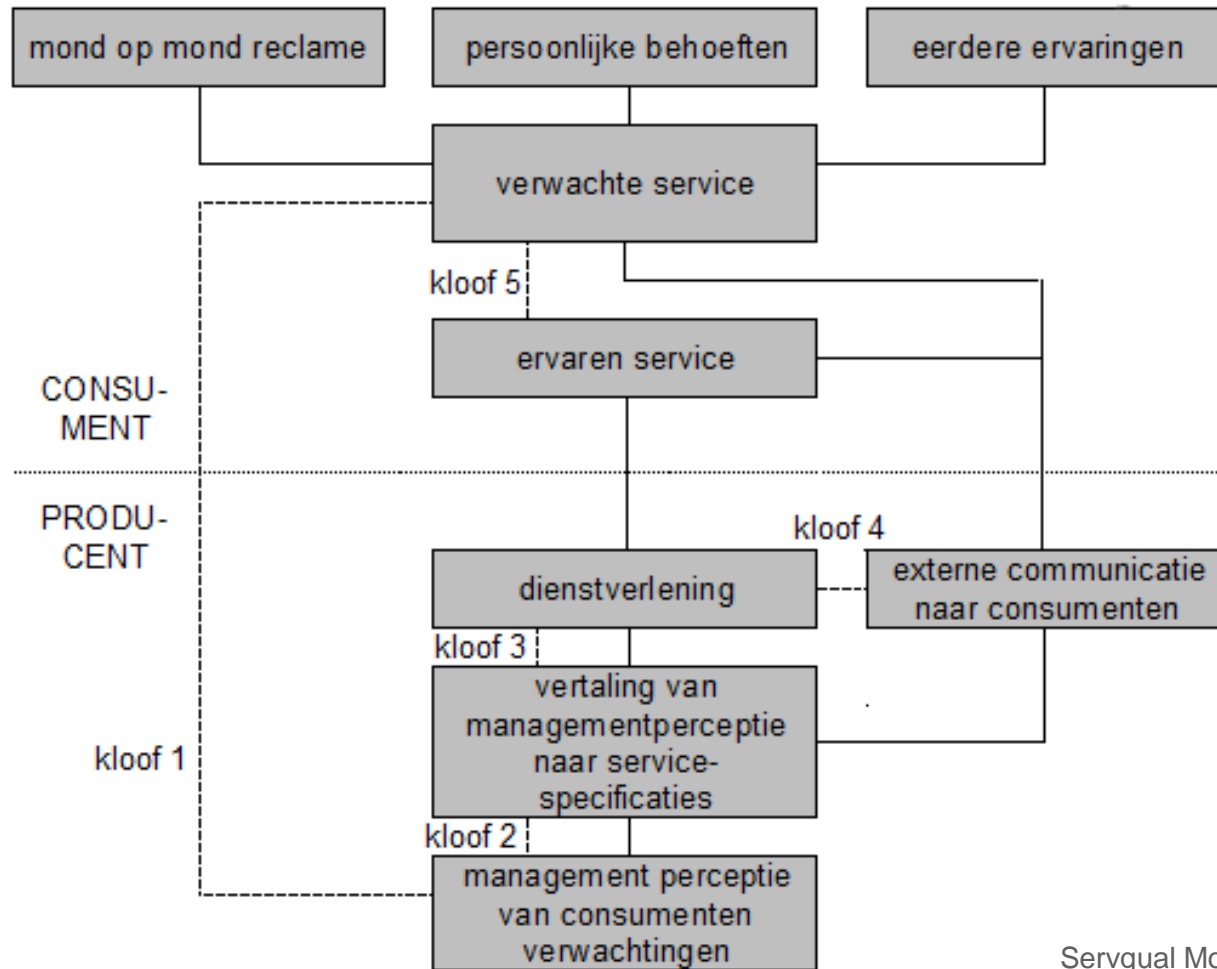
3.0



Wat is kwaliteit?

SERVQUAL MODEL

Wat is kwaliteit?



Servqual Model, 1988
Zeithaml, Parasuraman en Berry



Teamtime

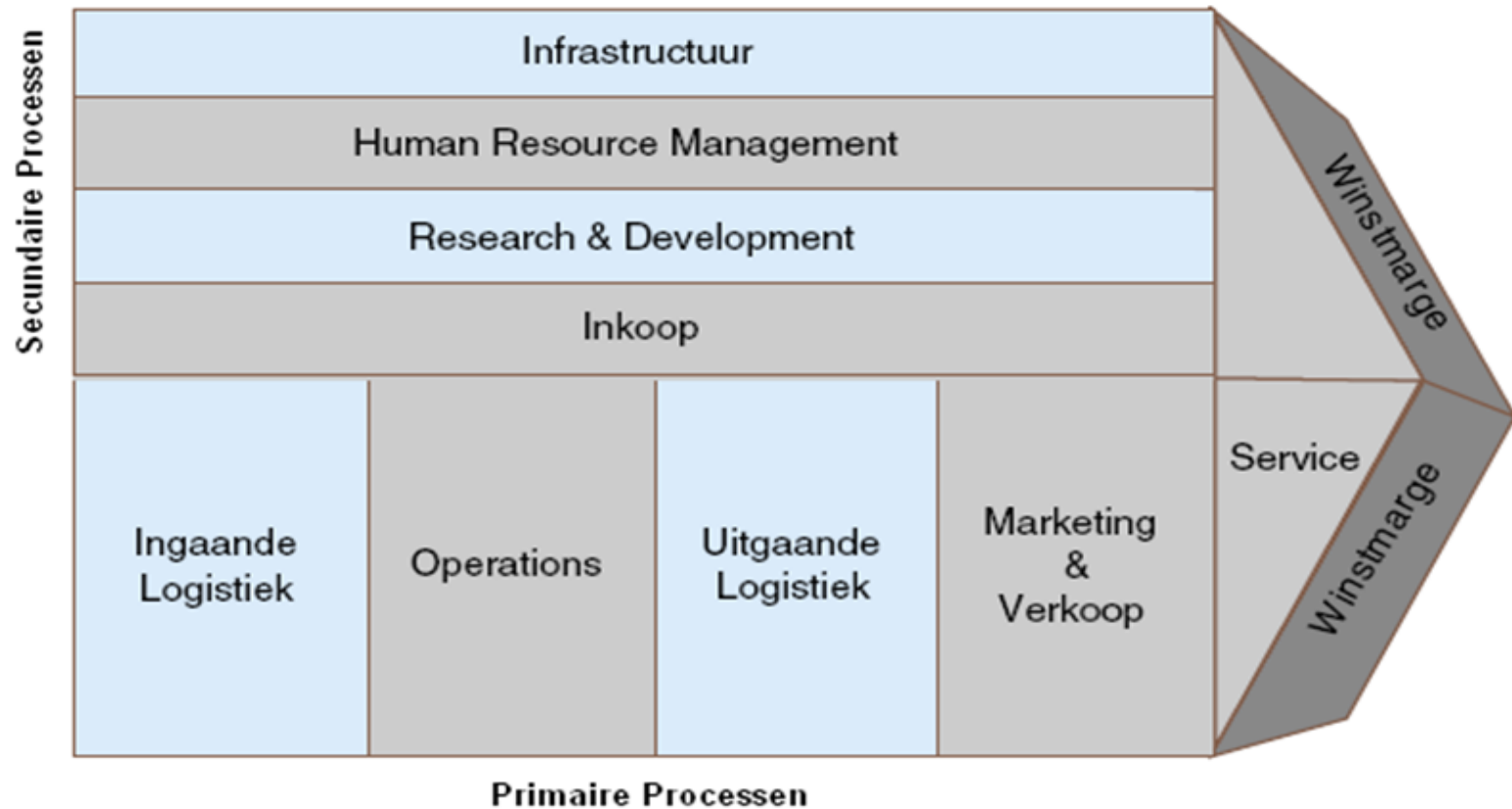
Noteer welke afdelingen moeten samenwerken om het ServeQual model in de praktijk toe te passen.

Met andere woorden:

Wie is er allemaal betrokken bij het E2E sales & service delivery proces?

Wie is er betrokken

- Product managers
- Marketing
- Verkoopsdienst
- Fulfilment
- Dienst levering
- Dienst installaties
- Dienst na verkoop
- Facturatie
- Credit collections
- Dienst reparatie
- Voorraadbeheer
- Filialen, winkels, of servicepunten
- Backoffice, tweede lijn
- ...



De waardeketen van Porter





Teamtime

Welk soort afspraken moeten er gemaakt worden tussen de verschillende departementen t.a.v. de klant?

Afspraken

- Wat bieden we de klant aan?
- Wat is betalend, wat is gratis?
- Hoe snel doen we het?
- Welke boodschap geven we aan de klant? Hoe communiceren we wat we doen (of niet doen)?
- Hoe zorgen we ervoor dat de klant krijgt wat afgesproken is?
- Hoe zorgen we ervoor dat de klant betaalt wat afgesproken of geleverd of gebeurd is?
- Wat doen we als de klant vragen of klachten heeft?

Afspraken

- Wat doen we als we een probleem niet onmiddellijk kunnen oplossen, een vraag niet onmiddellijk kunnen beantwoorden?
- Gaan we ook bij de klant ter plaatse? Hoe regelen we dat?
- Kan de klant ook naar ons toe komen? Waar? Op afspraak? Hoe regelen we dat?
- Wie belt klanten terug, wanneer?
- Wat doen we als iets niet in voorraad is?
- ...

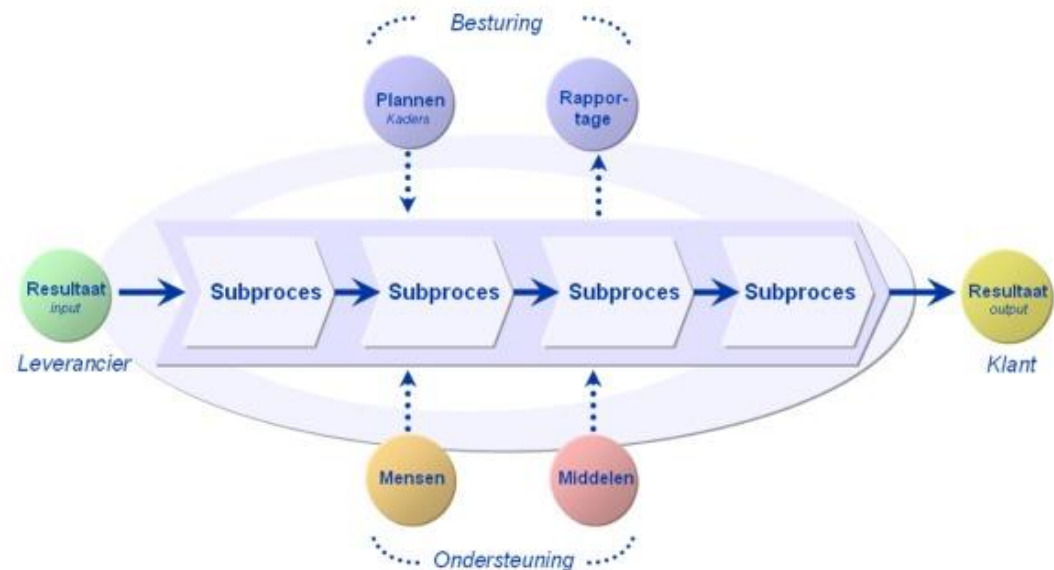
Wat hebben we hiervoor nodig?

Basis delivery proces

- Processen zijn ketens van activiteiten. Deze activiteiten zijn logisch geordend en gericht op het bereiken van resultaten (output) voor een klant.

Elk proces is opgebouw

- resultaten
- activiteiten
- mensen
- middelen en
- kaders



Bron: Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management

Wat hebben we hiervoor nodig?

Basis delivery proces (=> E2E SS delivery)

1. Escalatieproces
=> incident management
2. Structurele aanpak terugkerende incidenten
=> problem management
3. Service improvement vanuit problem mangement
4. Samenwerking - communicatie

Waarop zijn deze afspraken gebaseerd?
Strategie!

Wanneer worden deze afspraken gemaakt?

Pro actief

**D.w.z: bij de ontwikkeling van een bedrijf,
product of dienst**

**Ze worden onderweg gemeten, geëvalueerd en
bijgestuurd**

Wie is hier voor verantwoordelijk?

Wie is er verantwoordelijk?

- **Product managers?**
- **Afdelingshoofden?**
- **Sales & service delivery managers?**
- **Het contact center?**
- **Iedereen?**



Teamtime 1

- Vitroplus een bedrijf actief in de sector van autoruiten
- Klanten bellen naar het CC als hun autoruit gebarsten of gebroken is
- Via de telefoon wordt geanalyseerd of de autoruit kan hersteld of moet vervangen worden
- Er wordt een afspraak gemaakt in een service punt voor de herstelling of vervanging
- De klant weet op voorhand hoeveel hij zal moeten betalen
- Wanneer de ruit niet in voorraad is wordt nog geen afspraak gemaakt, maar wordt de klant teruggebeld als deze opnieuw in voorraad is voor een afspraak



Teamtime 2

- **Telcoplus is een leverancier van telefonie en internet aan particulieren**
- **Wanneer klanten een technisch probleem hebben contacteren ze de klantendienst**
- **De klantendienst probeert het probleem op te lossen, indien dat niet lukt wordt een ticket aangemaakt voor de tweede lijn of een afspraak gemaakt met een techniek die ter plaatse komt**



Teamtime

Noteer voor beide situaties

- 1. Welke afspraken er moeten gemaakt worden om de klanten goed te kunnen bedienen**
- 2. Met wie**
- 3. Noteer ook wat er moet gemeten worden in het CC en daar buiten**
- 4. En op welke manier (soort rapport, frequentie)**

JOB DESCRIPTION SERVICE DELIVERY MANAGER

1. Organisatie

Rapporteert aan de contact center manager

1. 2. Doel:

Een Service Delivery Manager staat voor één of meerdere 'producten' in voor de integratie van front, mid & back office-activiteiten. Zij/hij zorgt ook voor de afstemming/interactie van de contactcenterdiensten met andere betrokken afdelingen in de onderneming.

3. Hoofdtaken

Definitie van contactcenter services d.m.v. behoeftenonderzoek (Primair, secundair, Root Cause Analyse, Customer surveys, ...) bij alle stakeholders van de onderneming. Doelstelling is een duidelijk en volledig beeld te krijgen van de redenen waarom het bedrijf via directe kanalen (telefoon, internet, mail) gecontacteerd wordt en welke de serviceverwachtingen zijn.
Positionering van de contactcenter services in de betrokken end to end processen met het oog op horizontale & verticale integratie. Een contact center an sich is een multidisciplinaire omgeving, het contact center opereert voor, door en mét zowat alle afdelingen van een onderneming of organisatie. De Service Delivery Manager staat in voor het beheren van de naadloze overgang tussen al die onderdelen.
Beheer van processen en meetpunten. De info-, data- en actieflows die onderdeel uitmaken van de dienstverlening worden gedocumenteerd met het oog op consistente en kwalitatieve uitvoering. De Service Delivery Manager staat in voor de volledigheid, correctheid en actualiteit van de processen en voor de opvolging van de resultaten (measurement).
Interpretatie van de resultaten ter verbeteringen van de processen.
Planninginput / WFM → Wie, Waar, Wanneer, Waarom, Hoeveel. De Service Delivery Manager heeft het overzicht van de contactcenter operations en kan zodoende adviserend deelnemen aan het plannings- en WFM proces: de optimale inzet van talent.
Informatievoorziening en communicatie. De Service Delivery Manager staat in voor de noodzakelijke informatieverspreiding m.b.t. de uitvoering en contactcenterfunctie Interne communicatie (directe omkadering & stakeholders) Externe communicatie (marcom, IP, ...) FAQ management

4. Interpersoonlijke contacten

Contactpersonen	Intern/extern	Frequentie	Aard & inhoud contacten
Trainers Teamleaders Omkadering Middle Management CC Betrokkenen Contactcenter Management Directie	Intern Intern Intern Andere afdelingen Extern Intern Intern	Dagelijks Dagelijks Wekelijks – maandelijks Indien nodig Indien nodig Maandelijks of vaker Indien nodig	Adviseren Adviseren Samenwerken Samenwerken, beïnvloeden Gedachtewisseling, beïnvloeding N+1, Gedachtewisseling Adviseren

5. Innovatie

Hoe complexer en transitioneler een organisatie, hoe groter de kans dat onbeheerde 'leemten' tussen de onderdelen de resultaten gaan beïnvloeden. De contactcenterfunctie is bovendien veelzijdig én multidisciplinair. De functie van Service Delivery is relatief jong en innoverend omdat ze gericht is op de beheersing van complexiteit en chaos als een getolereerd organisatiemodel.

5. Innovatie

Service Delivery Management is een functie die betrokken is bij:

- **Service improvement**, de verbetering van bestaande processen
- **Campaigns**: beheer van activiteiten die aansluiten bij de core activiteiten edoch van tijdelijke aard
- **Change**: medewerking aan diverse veranderingstrajecten waarbij het bewaren van overzicht van belang is.
- **Product/service launches**: bijdrage leveren bij de allignering van 'nieuwkomer' in de bestaande organisatie

