

FAILURE DEMAND TERUGDRINGEN

Hoe één KPI uw hele organisatie kan verbeteren



In ons advieswerk bij verschillende organisaties in het bedrijfsleven en de overheid valt ons op dat nog veel organisaties waardevolle verbeterignalen mislopen: en wel van hun eigen klanten, in hun eigen contactcentrum. In 1992 introduceerde John Seddon *Failure Demand vs. Value Demand*, een concept dat onderscheid maakt tussen wenselijke en onwenselijke telefoontjes van uw klant als startpunt voor verbetering. Een concept waar elk contact centrum van kan profiteren, maar nog verbazingwekkend weinig die hier gebruik van maken. Wij deden onderzoek naar Failure Demand bij gemeenten en vergeleken dit met een *best practice* uit het bedrijfsleven. In dit artikel: hoe uw organisatie in vijf stappen Failure Demand kan terugdringen en daardoor een betere dienstverlening realiseert voor uw klant, alsook een enorme efficiency winst, kostenbesparing en een grotere tevredenheid onder medewerkers.

*Door Diederik Hommes en Sera Yeramian
September 2013*

Veel klantcontactcentra worden gebombardeerd met *Failure Demand*: calls als gevolg van fouten

Dat een optimaal opererend klantcontactcentrum (KCC) van groot belang is voor een organisatie staat vast. Dit blijkt wel uit de vele KCC's die de afgelopen jaren uit de grond zijn gestampt. Lang leek het devies: bereikbaarheid boven alles. Hoe meer klanten geholpen hoe beter. En de klant moest zo veel mogelijk gefaciliteerd worden, want de klant is immers Koning hebben we altijd geleerd. Websites werden bezaaid met call-me-now buttons.

Dit is aan het veranderen. Veel KCC's zijn er inmiddels achter dat zij niet alleen een belangrijke rol spelen in klanttevredenheid,



maar wellicht een nog grotere rol als katalysator van verbetering in de hele organisatie. Elk verbeteringsignaal dat zij via de klant ontvangen, is in feite een startpunt voor verbetering in

de hele organisatie. En bovendien zijn deze calls vermijdbaar: het oplossen van deze verbeteringsignalen leidt vaak tot minder calls.

Uit ons onderzoek onder verschillende dienstverlenende organisaties blijkt dat ruim 50% van de telefoontjes vermijdbaar zijn, met uitschieters tot wel 70% - vaak zonder dat het KCC zich hiervan bewust is.

Sterker nog, deze telefoontjes zijn het gevolg van fouten die ergens in de organisatie zijn gemaakt. *Failure Demand*. Een concept dat John Seddon¹ al in 1992 een naam gaf, maar in verbazingwekkend weinig contactcentra wordt benut. Wat wordt verstaan onder *Failure Demand*? Dit zijn klantvragen ('demand') die het gevolg zijn van fouten die ergens in de organisatie zijn gemaakt ('failure'). Het tegenovergestelde is *Value Demand*: klantvragen naar precies datgene wat de organisatie aan waarde wil bieden aan haar klanten (bijvoorbeeld de aanschaf van een abonnement, het afsluiten van een verzekering, het ophalen van grofvuil, et cetera).

Acht veelvoorkomende voorbeelden van *Failure Demand* zijn:

1. Klanten bellen naar aanleiding van onduidelijkheid in ontvangen communicatie.
2. Klanten bellen om hun ontevredenheid te melden over een product of dienst.
3. Klanten bellen met vragen die niet bedoeld zijn voor de organisatie.
4. Klanten bellen naar aanleiding van fouten die de organisatie heeft gemaakt.
5. Klanten bellen over zaken die zij schriftelijk moeten regelen.
6. Klanten bellen nogmaals nadat zij eerder niet naar de juiste persoon zijn doorverwezen.
7. Klanten bellen omdat een medewerker niet bereikbaar was of niet terug belt.
8. Klanten bellen nogmaals nadat zij eerder geen duidelijk antwoord hebben gekregen.

Bijvoorbeeld: de gemeente Groningen had vorig jaar twee keer zoveel telefoontjes dan een gemiddelde gemeente. De oorzaak?

¹ J. Seddon (1992), *I Want You to Cheat!: The Unreasonable Guide to Service and Quality in Organisations*

Herhaalverkeer doordat burgers niet in één keer goed werden doorverbonden. De 35 verschillende telefoonnummers hielpen hier niet bij, net zoals hun interne processen die niet op orde waren.²

Een veelgemaakte beweging is dat contactcentra de klant verwijzen naar de website. De click-call-face gedachte. Eerst via de website proberen, dan mag de klant bellen en desnoods maakt de klant een face-to-face afspraak. Klinkt logisch, maar de vraag blijft: is *Failure Demand* werkelijk op te lossen door klanten vaker naar de website te verwijzen? Nee. Het overgrote deel van *Failure Demand* bestaat uit fouten die in de organisatie zijn gemaakt en die niet op te lossen zijn door een klant naar de website te verwijzen. Anna en Alice (u weet wel, die vriendelijke digitale medewerkers) weten ook niet alles. Of een klant nou belt vanwege onduidelijke communicatie, of dat de klant dezelfde onduidelijke informatie op de website leest, maakt het niet beter voor de klant.

Kortom, het terugdringen van Failure Demand gaat niet via de website. Ook gaat het niet over het oplossen van alleen de grote incidenten, zoals een netwerkstoring of een terughaalactie na een fabricagefout. Voor die situaties is er de *quick fix*. Het gaat juist om de verbeteringsignalen die dag in dag uit het contactcentrum binnenkomen.

Failure Demand gaat ten koste van geld, tijd, medewerkerstevredenheid en de klant

Het verbeteren van die dagelijkse verbeteringsignalen vraagt om een gerichte aanpak. Waarom is dit zo belangrijk?

U heeft Failure Demand waarschijnlijk ook zelf ondervonden. Herkent u dit?

*... Bellen naar uw **verzekeraar** om wijzer te worden uit de brief met 'uw overzicht'*

*... Bellen naar uw **internetprovider** omdat de '3 eenvoudige stappen' toch niet zo eenvoudig waren*

*... Bellen naar uw **gemeente** op vrijdagmiddag (en op dinsdag en woensdag omdat u niet bent teruggebeld volgens de 'terugbelnotitie')*

Dat kun je bekijken vanuit vier perspectieven: geld, medewerker, organisatie en klant.

Failure demand kost geld, veel geld

HET TERUGDRINGEN
VAN FAILURE DEMAND HEEFT
EEN DIRECT POSITIEF EFFECT OP
PRODUCTIVITEIT,
MEDEWERKERSTEVREDENHEID,
EFFICIËNTIE EN KOSTEN

Een KCC dat haar tijd besteedt aan het afhandelen van 50-70% Failure Demand verspilt kostbare uren. Het terugdringen van Failure Demand levert een enorme productiviteitswinst en kostenbesparing op: FTE's die minder of anders ingezet kunnen worden, nog los van de efficiencywinst die geboekt wordt in de rest van de organisatie door procesverbeteringen als gevolg van de Failure Demand te signalen.

Het gaat ten koste van medewerkerstevredenheid

Veel KCC medewerkers zijn dienstverlenende mensen die ervan houden om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn.

² Walstra (2012) www.binnenlandsbestuur.nl 'Dubbel zoveel burgertelefoontjes door slechte doorverwijzing'

Voor hen is niks zo frustrerend als het te woord moeten staan van ontevreden klanten. Niets zo energievretend als het moeten incasseren van woede en klachten over zaken waar een gemiddelde KCC-medewerker geen invloed op heeft. Stel je eens voor dat elk 2^e telefoontje dat je dag in dag uit aanneemt het gevolg is van fouten ergens in de organisatie. Dit is de spijtige realiteit voor de meeste KCC's in Nederland. Failure Demand is *killing* voor medewerkers-tevredenheid.

De organisatie mist dagelijks kansen om zich te verbeteren

Organisaties die Failure Demand niet inzichtelijk hebben, missen verbeterignalen voor de hele organisatie. Veel organisaties richten al hun tijd, geld, energie en R&D in het vinden van die ene doorbraak in kostenbesparing, die ene grote verbeterlag die het verschil gaat maken.

In ons onderzoek maakten wij een analyse van Failure Demand oorzaken in 830 calls bij 3 gemeenten (50.000, 100.000 en 200.000 inwoners) in verschillende weken en dagdelen:

Fouten	33%
Onduidelijke communicatie	32%
Slechte bereikbaarheid medewerkers	20%
Statusinformatie	8%
Overig	7%

Ondertussen missen zij dagelijks tientallen verbeterignalen die de klant het KCC gratis aanreikt. Elke call die het gevolg is van een fout is een verbeterkans. Laaghangend fruit dat sneller geplukt is dan wanneer de organisatie jaagt op die grote vis. Onze analyse van oorzaken van Failure Demand laat een consistent beeld zien bij verschillende contactcentra: er zijn brokken te onderscheiden, maar binnen elke brok zijn de fouten divers.

Bijvoorbeeld: wanneer blijkt dat 32% van de Failure Demand het gevolg is van onduidelijke communicatie, is dat de enige manier om met succes Failure Demand terug te dringen door te verbeteren in kleine stappen. Het verbeteren van een specifieke brief, het verbeteren van de taal en toon, het verbeteren van de handleiding, et cetera.

En last but not least: de klant

Naast medewerkers en de organisatie, lijdt de klant zelf ook onder Failure Demand. Een hoog percentage Failure Demand betekent dat een groot deel van de klanten is geraakt door een fout van de organisatie. Voor een klant betekent dit tijd en energie verspillen in nogmaals bellen, wachten, boos worden, verward raken, kortom: ontevredenheid! Hoewel klanttevredenheid typisch een indicator is die door een veelheid van factoren beïnvloed wordt, is het terugdringen van Failure Demand zeker van invloed.

Waarom lukt het dan toch vaak niet?

We zien veel KCC's worstelen met een aantal complicaties als het gaat om het aanpakken van Failure Demand:

- Het concept Failure / Value Demand is bij hen niet bekend. Het vraagt een nieuwe manier van kijken, luisteren en handelen die men moet leren. We merken dat mensen die niet bekend zijn met het concept, moeite hebben om Failure / Value Demand te herkennen. 'Het valt wel mee bij ons', horen we dan aan de start, totdat we systematisch in beeld brengen waarover klanten eigenlijk bellen.

- Niet elk KCC weet goed hoe Failure Demand te meten. Ofwel omdat de nodige call registraties ontbreken in het systeem, ofwel omdat de kennis en vaardigheden ontbreken om die registraties te interpreteren; ofwel omdat kwaliteitsmanagement in zijn geheel onvoldoende is ingericht. Veelal wordt alleen geregistreerd op thema of type vraag, niet op: wat is er fout gegaan wat er toe leidde dat de klant ons ging bellen.
- Ten derde zien we KCC's vaak tegen een muur aanlopen, nadat zij Failure Demand hebben weten te signaleren. Zij constateren, terecht, dat het signaleren niet

COMMITTEREN AAN 5
CRUCIALE STAPPEN IS
NODIG VOOR SUCCES,
WILLEN INVESTEREN IN
EEN CULTUUR VAN
CONTINU VERBETEREN IS
STAP 0

vanzelf leidt tot de nodige verbetering in de organisatie. Dit vraagt een bepaalde verbeterkracht, gestructureerd aan

oplossingen werken, weten hoe effectief samen te werken in de keten of aangrenzende afdelingen zoals de Back Office. Kortom, voor verbetering heb je collega's in de organisatie nodig. En het ontbreekt KCC's over het algemeen aan een krachtige positionering in de organisatie. KCC's zijn van oorsprong geneigd zich volledig te richten op de klant, niet zozeer te acteren als aanjager van verbetering in de organisatie zelf. Terwijl een sterke positionering in de eigen organisatie een belangrijke succesfactor is in het terugdringen van Failure Demand, en het realiseren van verbeterlagen in en met de organisatie.

- Daarbij is ook leiderschap nodig, te beginnen bij de top. Curieus genoeg ontbreekt bij de top van de organisatie vaak het bewustzijn van de verbeterkansen die er liggen. Er is te weinig verbinding met het contactcentrum, en met de klanten die bellen. Wanneer we CEO's, gemeentesecretarissen of voorzitters van RvB's vragen: 'ben je wel eens bij het contact centrum geweest?', is het antwoord veelal 'ja'. Vragen we: 'heb je wel eens een dag meegelisterd naar wat jouw klanten zeggen?', is het antwoord: 'nee'. Bij deze nodigen we elke CEO uit om eens te luisteren wat klanten over hun organisatie zeggen. Een gewoonte die de mensen bij energieleverancier Green Choice al hebben omarmd.

5 Cruciale stappen voor het succesvol en structureel terugdringen van *Failure Demand*

In onze ervaring zijn vijf cruciale stappen te onderscheiden in het terugdringen van Failure Demand. We lichten hieronder elke stap toe en tonen een best practice die het effect laat zien van één jaar sturen op het verminderen van Failure Demand: Failure Demand is met 80% gereduceerd, medewerkerstevredenheid is gestegen en er is zodanige efficiency winst geboekt dat het contactcentrum vier van de 30 FTE zowel anders als minder heeft kunnen inzetten.

Stap 0 - Commitment

Het begint bij het bereid zijn te investeren in een cultuur van continu verbeteren. Dat betekent ook beseffen dat één jaar investeren nodig is om significante resultaten te zien.

Alleen geïnteresseerd zijn in 'die ene grote brok om op te lossen' levert hierbij niets op. Organisaties die bereid zijn zich hieraan te committeren, leggen de basis voor succesvol terugdringen van Failure Demand en de organisatie structureel te verbeteren.

Stap 1 - Meten

Verbeteren begint met weten hoe uw organisatie ervoor staat wat betreft Failure Demand. Het meten en volgen van Failure Demand als KPI (Key Performance Indicator) in het contactcentrum, begint met een 0-meting. Wanneer wij een 0-meting van Failure Demand uitvoeren maken wij het liefst gebruik van een uitdraai (de *query*) van de gespreksnotities. Als het goed is staat hierin precies vermeld waarom de klant belde en welke actie de medewerker heeft ondernomen. Een uitdraai van 100 willekeurige calls per dag en dus een steekproef van 500 calls in een week, levert een prima beeld op. Markeer deze calls 1 voor 1: groen voor Value Demand, rood voor Failure Demand. Welk percentage komt hieruit? En wat zijn de vijf meest voorkomende redenen voor Failure Demand? Dit is het startpunt voor de wekelijkse verbeteringen. Indien er geen goede gespreksnotities worden gemaakt (een verbeterpunt op zich!) kan gebruik worden gemaakt van meeluisteren. Op dezelfde manier wordt vervolgens een overzicht van de redenen van de call gecreëerd en worden deze 1 voor 1 als Value Demand of Failure Demand gemarkeerd.

Stap 2 - Trainen

In de praktijk blijkt nagenoeg altijd dat het goed uitvoeren van het dagelijks werk één ding is, het continu verbeteren ervan, het denken in organisatieprocessen en het in staat zijn deze te analyseren en verbeteren is een vaardigheid op zich.

Een succesvol verbetertraject begint dan ook in een vroeg stadium met het trainen van contactcentrum medewerkers in het gedachtegoed en de nodige tools voor continu verbeteren, Failure/Value Demand en procesgericht werken en verbeteren. Structureel verbeteren, daar draagt iedereen aan bij en is de input en verbeterkracht van elke medewerker voor nodig: juist zij zien en horen de dagelijkse verbeter signalen van de klant en de grootste massa aan verbeterideeën komt vanuit de werkvloer.

Wat bijzonder effectief werkt en ook cruciaal is voor de continuïteit van de nieuwe manier van werken en borging van de kennis is het vormen van een promotoren groep: een select aantal medewerkers die extra worden getraind en mede zorgdragen voor de borging en overdracht van kennis over Failure/Value Demand en continu verbeteren. Dit zijn de medewerkers die in het bijzonder bijdragen aan continuïteit, wanneer de adviseurs weer uitstromen en ook leidinggevenden steeds meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers leggen.

Stap 3 - PDCA

Na het meten, het weten en het snappen komt de volgende fase: hier gevolg aan geven. Belangrijk hiervoor is het structureel terug laten komen van de KPI 'Failure Demand' in de overleggen van zowel het contactcentrum als aangrenzende afdelingen. Een cyclus die hierbij altijd doorlopen moet worden is de PDCA cyclus, oftewel: Plan-Do-Check-Act.

Dat wil zeggen dat elk van deze stappen doorlopen nodig is voor een effectief stuur- en verbetermechanisme. Er moet een doel zijn (Plan - welk doel streven we na?). Er moet een goede uitvoering zijn (Do - hoe maken we dit mogelijk?).

Er moet een controlemoment zijn (Check - meten, analyseren, bespreken: hebben we het (tussen)doel behaald, waardoor wel of niet?). Waarna de nodige bijsturing plaats vindt (Act – welke acties zetten we uit om weer/verder op koers te komen?). Hoewel de stappen eenvoudig zijn, vraagt dit nogal wat van zowel leidinggevend als medewerkers. Het vraagt discipline om wekelijks te meten en te bespreken. Lef om scherp te zijn naar elkaar toe over de resultaten die inzichtelijk worden. Het vraagt een nieuwsgierigheid om te willen achterhalen wat de oorzaak is van eventuele afwijkingen en een gedrevenheid deze te verbeteren. Het vraagt om betrouwbare en valide informatie voor de KPI Failure Demand, beschikbaar gesteld in een visueel *dashboard*. En het vraagt een goede doorvertaling van wat gemeten wordt in het contactcentrum naar de agenda's van de overleggen van aangrenzende afdelingen (bijvoorbeeld de Back Office). Een effectieve ritmiek hierbij is: wekelijks meten, dagelijks verbeteren. Zo ontstaat er een continu proces van signaleren, meten, analyseren, verbeteren en – niet te vergeten – evalueren, leren en borgen. Niet door enorme projecten op te tuigen, maar door dagelijkse verbeteringen door te voeren en geleerde lessen en kennis te borgen.

Stap 4 – Organisatie betrekken

Naarmate in het contactcentrum meer inzichtelijk wordt over Failure Demand en de veelvoorkomende oorzaken ervan, zal het de afdelingen in de keten niet ontgaan zijn dat ook zij een belangrijke rol spelen in het reduceren van Failure Demand. Het loont dan ook om de keten te betrekken in de missie om Failure Demand te reduceren. Niet alleen door hierover te communiceren en verbeterpunten te agenderen bij de overleggen van de Back Office, maar juist door die medewerkers te

trainen in het gedachtegoed en de tools voor continu verbeteren, procesgericht werken en besturing. Zo ontstaat er een gemeenschappelijk doel, een gemeenschappelijke taal en versterkte vaardigheden in het realiseren van de nodige verbeteringen. Daarmee komt het oplossen van de verbeterpunten uit Failure Demand in een stroomversnelling. Dit maakt het mogelijk om een cultuur te bewerkstelligen waarin het contactcentrum als katalysator fungeert en samen met afdelingen in de keten, stap voor stap verbeteringen realiseert. Dit is de sleutel om Failure Demand gestructureerd te reduceren. Daarnaast is het in deze fase ook belangrijk om in de hele keten te communiceren over de reeds behaalde successen. Dit is voor veel mensen een motivatie en bewijs dat hun geleverde moeite loont en werkelijk succes heeft.

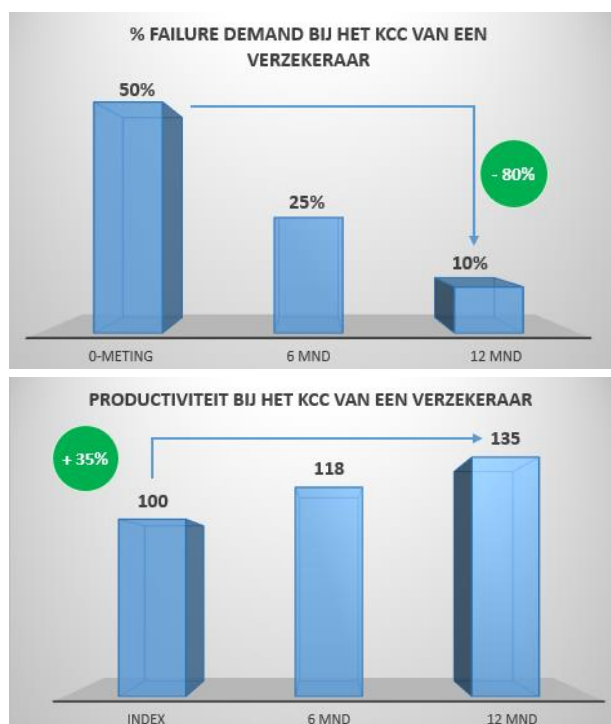
Stap 5 - Leiderschap

Tot slot, wellicht de belangrijkste succesfactor: leiderschap. Wanneer met elkaar een traject wordt aangegaan met als doel Failure Demand terugdringen en de organisatie verbeteren, spelen leidinggevend een cruciale rol. Zij zijn er om medewerkers de nodige ondersteuning én uitdaging te bieden, hen door een verandering heen leiden, een nieuwe manier van denken, kijken en werken te bewerkstelligen. In ons advieswerk maken we regelmatig mee dat in dit soort trajecten leidinggevend tegen dezelfde vragen aanlopen: hoe krijg ik mensen mee in deze nieuwe manier van werken? Hoe houd ik alle ogen op de bal, ook als er een dip ontstaat in resultaten? Hoe effectief ben ik richting mijn team? En richting de keten? Failure Demand reduceren in een jaar betekent een hoop dingen: keuzes maken, volhouden, voorbeeldgedrag laten zien, werken aan een stevige positionering van het contact centrum,

successen vieren en delen en faciliteren dat geleerde lessen en kennis geborgd worden. En hieronder schuilt één essentiële vraag: wat staat mij persoonlijk te doen om effectiever te zijn als leidinggevende en als managementteam in dit traject? En dat is een persoonlijke vraag, waar geen pasklaar antwoord op mogelijk is, maar een antwoord dat van persoon tot persoon verschilt.

Tot slot: wat kan het opleveren?

Bijvoorbeeld deze verzekeraar, die Failure Demand heeft gereduceerd van 50% naar 10%, waar productiviteit met 35% is gestegen en een besparing is gerealiseerd van € 280.000 per jaar.



DE EERSTE 6 MAANDEN BEGELEID DOOR ADVISEURS, VERVOLGENS GEBORGD EN DOOR DE ORGANISATIE ZELF CONTINU VERBETERD

Uw contactcentrum

Nieuwsgierig hoe het zit met Failure Demand in uw contactcentrum? Bent u benieuwd welke verbeteringsignalen u zoal mist en waar structurele verbeterkansen liggen voor een betere dienstverlening? Wij komen met alle plezier eens vrijblijvend meeluisteren en gaan hierover graag met u in gesprek.

Rijnconsult

Rijnconsult helpt organisaties succesvol veranderen. Met een gedreven club professionals werken wij continu aan het verbeteren van mensen en processen. Dat doen we als adviseur, interim manager of trainer. Pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Veel van onze klanten zijn dienstverlenende organisaties. Ons doel: onze klanten en hun diensten voor de korte én de lange termijn duurzaam versterken, door ze slimmer te laten (samen)werken.

Kijk op www.rijnconsult.nl.

Diederik Hommes is directeur van Rijnconsult. Houdt zich als organisatiekundige en bestuurskundige voornamelijk bezig met het verbinden van strategie met de processen, mensen en leiderschap in de organisatie, veelal in overheden of publiek/private instellingen. Heeft bij verschillende gemeenten onderzoek gedaan naar Failure Demand in contactcentra en dit als startpunt gebruikt voor de realisatie van organisatieverbeteringen.

diederik.hommes@rijnconsult.nl

Sera Yeramian is adviseur bij Rijnconsult. Begeleidt als veranderkundige organisaties in het verbeteren van operationele resultaten en het benutten van het potentieel van hun mensen. Heeft verschillende contactcentra begeleid in het reduceren van Failure Demand en het realiseren van verbeteringen in zowel de bancaire als verzekeringssector.

sera.yeramian@rijnconsult.nl