

Samenwerken in een customer contact center. Hoe haal ik het maximale resultaat?

Gert Haanstra, Call Center Magazine, F&G Publishing, Amersfoort, Nr. 9, **2001**, blz 44 t/m 47

Succesvolle bedrijven hebben het altijd al geweten: internet en call centers gaan hand in hand. Traditionele bedrijven met een multichannel strategie kunnen niet zonder een stevige internetpoot. En een dotcom-bedrijf dat nog wil overleven, heeft inmiddels een functioneel call center.

Samen met e-mail, voice response en mobiele telefonie brengen grote banken en verzekeraars hun internet- en callcenteractiviteiten onder in een customer contact center of customer care center. Het streven is gericht met de klant te communiceren middels het effectief beïnvloeden van klantinteracties.

Effectieve communicatie staat niet gelijk aan het kopen van nieuwe technologie. Even belangrijk, zo niet belangrijker, zijn het op elkaar aan laten sluiten van de bedrijfsprocessen, en het laten samenwerken van de organisatie. We laten zien dat bedrijven in staat zouden moeten zijn om de verwachtingen van de klant - ten aanzien van het serviceniveau, de kwaliteit van de producten en de persoonlijke aandacht die hij krijgt - af te stemmen op hun eigen bedrijfsdoelstellingen. Zo moet men snel en goed kunnen inschatten wat de klant wil en hoe ze de klant kunnen bedienen. Ze staan klaar voor elke onverwachte 'klant' die langskomt, maar beoordelen alle klantinteracties - ongeacht kanaal, medewerker, tijdstip - direct op hun waarde voor het bedrijf. Bovendien kunnen bedrijven (via hun distributiekanaal en medewerkers) onmiddellijk en flexibel reageren op de klantvragen. Ze weten goed in te spelen op mogelijke verandering in de situatie van de klant, binnen de gegeven context, en gericht op het behalen van de eigen bedrijfsdoelstellingen. Uiteindelijk zullen klanten ervaren wat ze verwachten, en kunnen bedrijven hun aandacht richten op hun (potentieel) winstgevend en loyale klanten en deze eens goed en gepast bedienen.

Customer process re-engineering

Leidraad bij het inrichten van het bedrijfsproces is de doelstelling die men als bedrijf wil bereiken. Vervolgens gaat het over:

- *Achterhalen wat klanten belangrijk vinden.* Wat waarderen klanten het meest: product, service of klantkennis? Heeft een bepaalde activiteit van het bedrijf hoge impact? Hoe vaak krijgen bedrijven de kans om zich te bewijzen ten opzichte van de klant?
- *Metten wat het bedrijf met het contact kan bereiken.* Hoeveel draagt het bij aan de winst? Wat is de kans op succes? Kan het goedkoper? Kan het nog meer opleveren?

- *Herkennen wat de klantwensen en veranderingen in het klantgedrag zijn.* Wat zijn interessante events? Past dit in een klantprofiel? Wat is er in het recente verleden gebeurd? Kan ik het de klant zelf vragen?
- *Afwegen wat de klant aan te bieden.* Welke propositie? Via welk kanaal? En wanneer? Wat is een goed alternatief?
- *Sturen op maximale klantwaarde.* Hoe bied ik het aan? Wat is een geschikt moment in de interactie? Is het vrijblijvend of dwingend? En wat is het resultaat?

Structuur van de organisatie

Een klant komt binnen via een herkenbaar 'loket' (zelfbediening, gestandaardiseerde bediening of persoonlijke bediening). De medewerker achter dit loket voldoet aan de eisen om de klantvraag te kunnen beantwoorden en de commerciële doelen te halen.

De eerste stap is de medewerkers indelen op basis van hun (product)kennis, hun (sociale en communicatieve) vaardigheden en hun (empathische) houding. Dit wordt gecombineerd met interesses en ervaringen van de medewerkers zelf. Medewerkers zijn in te delen in de volgende types:

- **Een verdediger** fungeert als back-up achter het 'zelfbedieningsloket', in het geval er iets mis mocht gaan. Hij is in staat om veelal schriftelijk te communiceren via e-mail, chat-internet, sms, etc. Vaak over technische onderwerpen als passwords, modems en firewalls. Daarnaast heeft hij de kennis en vaardigheden om een groot aantal problemen en vragen snel op te lossen. Het gaat hierbij om simpele, routinematige problemen van een oppervlakkig niveau.
- **Een verdedigende middenvelder** is in staat om de hoeveelheid service te beperken, ook al vragen klanten om meer. Klanten die continu informatie willen en vragen stellen, worden bewust 'kort gehouden'. De medewerker van de 'snellkassa' is in staat om snelle en betrouwbare service te leveren. Ook hij heeft de kennis en vaardigheden om een groot aantal simpele, routinematige problemen van een oppervlakkig niveau op te lossen met gerichte vragen en goede samenvattingen.
- **Een regisseur op het middenveld** is in staat om in te schatten hoe winstgevend klanten en prospects kunnen zijn voor het bedrijf. Hij inventariseert daarvoor de wensen en behoeften, in veel gevallen door het stellen van relevante vragen. Een regisseur kent de weg in het bedrijf. En is vervolgens in staat om prospects en klanten duidelijk maar dwingend de richting op te sturen van het zelfbedieningsloket of de persoonlijke bediening.
- **Een rechts- of linksbuiten** is in staat om een klant binnen te houden. Een echte probleemoplosser met een open houding en een luisterend oor. Vaak meeverend in de argumentatie of de kritiek van de klant, altijd vanuit het contact met de klant. Deze medewerker van de 'persoonlijke bediening' communiceert helder en maakt concrete afspraken, intern én met de klant. Hij bedenkt een passende oplossing en draagt deze aan. Mocht het tot een confrontatie komen, dan weet hij een juiste inschatting te maken van het afbreukrisico of zal hij een alternatieve oplossing voorstellen.
- **Een spits** is degene die gaat voor het commerciële resultaat. Veelal krijgt hij verkoopkansen van anderen aangedragen. En dan is het zijn taak om het contract te

sluiten. Als adviseur heeft hij overzicht en doseert hij zijn informatie. Hij geeft deskundig advies waar nodig en gewenst. De spits heeft mensenkennis. Hij gebruikt zijn vaardigheden om servicegesprekken om te buigen tot verkoopkansen. Met geduld en flexibiliteit pareert hij tegenargumenten en discussies van tegenspartelende klanten. Klanten die voor het bedrijf minder interessant zijn (maar wel behoefte hebben aan persoonlijke bediening) worden 'netjes afgehouden'.

De juiste technologie

Hoe zet je de tools zodanig in dat ze de medewerkers voldoende ondersteunen en niet gaan tegenwerken? En niet onbelangrijk, hoe implementeer je de software in de bestaande IT-infrastructuur om te voorkomen dat alles overhoop wordt gehaald. Globaal ondersteunt de technologie het bedrijf en haar medewerkers in een viertal activiteiten:

Het opvangen van alle klantcontacten.

Een bedrijf wil overal en altijd bereikbaar zijn, zodat een klant relatief eenvoudig en snel contact kan leggen met het bedrijf. Internet, maar ook moderne telefoontechnologie als interactive voice response (IVR), automatic call distribution (ACD) en computer telephone integration (CTI) zijn ontworpen om de klant overal en altijd toegang te geven tot het bedrijf. Klanten kunnen zelf informatie opvragen. Ze kunnen bestellingen opgeven en producten kopen, of wijzigingen aanbrengen in hun geregistreerde gegevens. Voor betalingen, autorisatie, spaar- en loyaltysystemen belt een klant in met smartcard en krijgt directe verbinding met de juiste afdeling of krijgt loyaltypunten. Eenmaal geïdentificeerd verbindt de onderliggende techniek de klant door via telefoon/modem met de betreffende systemen en databases. In het algemeen gebruiken bedrijven deze technologie om grote hoeveelheden klantcontacten snel, goed en relatief goedkoop af te handelen, zodat het bedrijf zijn productiviteit kan verhogen.

Prioriteren van klantcontacten.

De technologie kan worden gebruikt om selectief te werk te gaan in het afhandelen van klantcontacten. Een simpele oplossing is een klant niet automatisch bij het gekozen toestel te laten komen indien die niet bereikbaar is. Een stap verder is de *call flow routing* waarbij met een integratie van ACD en CTI inkomend (telefoon)verkeer binnen een afdeling of bedrijf is te sturen. Hiervoor moet expliciet de prioriteit worden aangegeven tussen de distributiekanaalen én binnen een distributiekanaal. Beslissingen over routing kunnen worden genomen op basis van bijvoorbeeld het klanteigenaarschap (kantoren, het directe kanaal, de adviseurs hebben hun eigen klanten), het tijdstip of aantal beschikbare medewerkers. Als de klant eenmaal in een wachtrij zit, kan het bedrijf onderscheid maken in de benadering van deze klant. Het is mogelijk de klant voortdurend op de hoogte te houden van de veranderende wachttijd. Bovendien is het mogelijk actief de wachtrij te beïnvloeden. Klanten krijgen de keuze te willen wachten, te worden teruggebeld of het 'probleem' te willen oplossen via een ander kanaal (internet, voice response). Een bedrijf kan de wachtrij ook actief beïnvloeden door belangrijke klanten te bevoordelen en hun gesprek met voorrang toe te wijzen aan een agent.

Het is commercieel interessant om de prioriteit in het afhandelen van het klantcontact te laten afhangen van de winst die het bedrijf verwacht te gaan maken op basis van het klantcontact. Technologie als mobiele telefonie, internet, IVR, ACD en CTI zijn, in combinatie met aCRM-technologie, bij uitstek geschikt om kansen snel te signaleren en direct te benutten. Op het moment dat de klant zich bekend maakt, wordt uitgerekend wat het bedrijf aan hem kan verdienen, en hoe belangrijk hij is voor het bedrijf. De verschillende proposities worden doorgerekend en beoordeeld op kans van slagen en winstbijdrage. Vervolgens wordt de propositie met de hoogste winstbijdrage en kans van slagen aangeboden aan de klant.

Het klantcontact sturen op klantwaarde.

Het is mogelijk om de vraag van de klant soepel af te stemmen op de kwaliteiten van de medewerker. Als eenmaal bekend is welke propositie moet worden aangeboden, vindt de afstemming plaats met het meest geschikte distributiekanaal en de meest geschikte medewerker.

Bijvoorbeeld: het bedrijf rekent uit dat de familie Woutersen relatief veel gebruikmaakt van de geboden diensten, zonder dat daar inkomsten tegenover staan. Eigenlijk weet het bedrijf dat ze lang klant zullen blijven, maar niet echt winstgevend zullen worden. Dus op het moment dat meneer Woutersen belt, krijgt hij een lage prioriteit, en wordt doorgeschakeld naar een IVR of een *verdedigende middenvelder* die snel en pittig het contact kan afhandelen.

Een tweede voorbeeld is meneer Jager. Stel, u weet dat meneer Jager een klant is die in potentie geld kan gaan opleveren. Door middel van aCRM analyseert u dat hij, gezien zijn achtergrond, geïnteresseerd lijkt in de nieuwe internet service, die u hem bij een volgend klantcontact dan ook gaat aanbieden. Meneer Jager belt het call center op. Hij haalt echter vijfduizend euro van zijn rekening. De aCRM-technologie signaleert dit en beoordeelt meneer Jager als potentiële wegloper (i.p.v. de potentieel winstgevende klant). Het contactmoment van meneer Jager krijgt nu de hoogste prioriteit. Op basis van de laatste transactie, in combinatie met zijn achtergrond, komt de aCRM-software met een suggestie om meneer Jager een speciale aanbieding te doen met als doel hem te behouden als klant.

In dit geval wordt meneer Jager direct doorverbonden met een persoonlijke adviseur of een *rechtsbuiten* die in staat is een goed gesprek te voeren om hem als klant te behouden. De medewerker krijgt de suggestie om meneer Jager een incentive aan te bieden bij een product dat hem een jaar lang bindt aan het bedrijf. Meneer Jager gaat in op het aanbod en een belangrijke klant is voorlopig behouden.

Leren van eigen ervaringen.

Bedrijven moeten de reacties van klanten op voorgaande aanbiedingen meenemen in de propositie voor de volgende interactie. Zo ontstaat een communicatie over de diverse contactmomenten heen en bouwt zich een 'gesprek' op, dat in een volgende interactie wellicht een concreet resultaat oplevert. In ieder geval wordt de band tussen de klant en het bedrijf versterkt.

Klantinformatie kan worden doorgegeven van het eerste contact met een prospect tot het verzenden van de factuur of het leveren van het product. Dit is te realiseren met een sterke integratie tussen (a)CRM-systemen en ERP-systemen. Daarnaast is er de bedrijfs interne tracking & tracing van de klant. Dit is te realiseren met een *campagnemanagementsysteem* of *workflowsysteem*, waarbij klanten voor de verschillende activiteiten naar de juiste afdelingen/medewerkers worden gestuurd. Ook hiervoor geldt dat de klant wordt herkend en via workflowfunctionaliteit wordt doorgestuurd, bijvoorbeeld op basis van het herkende telefoonnummer of een in IVR ingegeven contractnummer of het klantnummer op de webpagina.

De verschillende (marketing) activiteiten worden op elkaar afgestemd door contacten vast te leggen in een database, en alle medewerkers de informatie te laten gebruiken. Voor iedere medewerker is dan zichtbaar wie welke actie (eerder) heeft ondernomen.

De intelligentie om de verschillende systemen gericht aan te sturen, zit in de aCRM-software. Voordeel is dat er een consistente, effectieve communicatie ontstaat met de klant. Een tweede voordeel is dat in elk volgend contact duidelijker wordt op welke aanbiedingen een klant wel of niet zit te wachten. Een organisatie leert van deze reacties op klantcontacten en verbetert zich door de proposities aan te passen of de keuze van het distributiekanaal te veranderen. Met als doel het realiseren van de winstdoelstellingen.

Conclusie

Met de uitbreiding van het aantal distributiekanaal vragen bedrijven zich af hoe ze de verschillende distributiekanaal kunnen laten samenwerken om de geboden commerciële kansen optimaal te benutten. Het perfectioneren van de service werd het speerpunt: zoveel mogelijk klantcontacten snel en goed afhandelen. De klant heeft overal en altijd toegang tot zijn gegevens en het bedrijf. Hiertoe wordt de technologie uit de verschillende kanalen geïntegreerd. Met als doel het opbouwen van een volledig en consistent klantprofiel.

Uit dit artikel blijkt dat het gaat om het effectief managen van de klantcontacten over de verschillende kanalen heen, en niet om de technische integratie alleen. De klant wil het beste product, de beste service, of een bedrijf dat hem goed begrijpt. Een bedrijf staat klaar om op elke onverwachte 'klantvraag' (via zijn distributiekanaal en medewerkers) onmiddellijk en flexibel te reageren. Het weet snel en goed alle interessante kansen direct te signaleren en effectief te benutten door de klant perfect te bedienen, binnen de gegeven context. Mits goed ondersteund, kunnen medewerkers het contact effectief beïnvloeden en, bijvoorbeeld, meer verkopen. En vooral de (potentieel) winstgevende en loyale klanten goed en gepast verwennen. De service die wordt geboden is afgestemd op de potentiële winstgevendheid van de klant. Interessante kansen krijgen hoge prioriteit, worden geselecteerd, en verder benut met de juiste technologie en de juiste medewerkers. Op deze manier kan een bedrijf haar doelen bereiken, mits de bedrijfsprocessen, de organisatie en de onderliggende technologie op elkaar zijn afgestemd.