

Closing the loop

Contact centers niet langer het slaafje van de markt

Auteur: Arnoud Munneke

Januari 2009

Closing the loop

Meer dan ooit is het aanbieden van klantcontact over meerdere kanalen een eis die klanten stellen. Was bereikbaarheid per telefoon, e-mail, website en talrijke andere kanalen de afgelopen jaren nog een trend, anno 2009 is dat voor de consument een uitgangspunt. Toch zijn veel bedrijven nog zo georganiseerd, dat er weinig of geen toegang is tot de informatie die de klant via een ander kanaal al heeft afgegeven. Een oplossing voor dit probleem mag verwacht worden van facilitaire contact centers. Want wie zijn nou immers de experts?

Veelal zijn bedrijven georganiseerd in verticale ketens, die onafhankelijk van elkaar opereren en nauwelijks met elkaar samenwerken. Hoe groter een bedrijf, hoe groter de kans dat de verkoopafdeling, de debiteurenadministratie en de klantenservice hun eigen klantcontactproces hebben. Vaak gebruiken deze afdelingen ook een specifiek communicatiekanaal voor de communicatie met relaties; de verkoopafdeling gebruikt de website, de debiteurenadministratie onderhoudt het contact per post of mail en de klantenservice heeft contact per telefoon. Een volkomen herkenbare situatie die in talrijke bedrijven en organisaties voorkomt.

De klant is echter al een stap verder. Hij heeft geen besef van of begrip voor de 'kokers' die voortkomen uit de bedrijfsstructuur, maar kent alleen het merk van het product of de dienst die hij afneemt. Of hij zijn pakket nou wil uitbreiden, een factuur krijgt of technische ondersteuning nodig heeft, hij wil contact met het merk via het kanaal dat hij het liefst gebruikt. Soms is dat de website, soms mail en veelal de telefoon. Op welke manier hij ook contact zoekt met het merk, hij verwacht dat al zijn informatie via alle gebruikte kanalen in één keer inzichtelijk is. Blended multi-channel, zoals dat in contact center vaktermen zo mooi heet. Maar weten organisaties wel hoe zij via meerdere kanalen een positieve klantbeleving kunnen realiseren?

Versnipperde rapportages

Eigenlijk bestaat de 'loop' in veel organisaties nog helemaal niet. Met de loop wordt feitelijk het effect van het klantcontact op de bedrijfsvoering bedoeld, oftewel de terugkoppeling van de informatie die de klant aangeeft. Bij veel organisaties zijn de kanalen gescheiden en wordt er per kanaal gerapporteerd, waardoor er versnipperde rapportages ontstaan. Zelden worden deze rapportages besproken in een board meeting. Dit zijn dus twee belangrijke problemen; de versnippering over verschillende kanalen én de aandacht voor de rapportages.

De versnippering kan alleen worden tegengegaan als het klantcontact dat in de verticale ketens plaatsvindt wordt samengevoegd tot een horizontaal platform. Dat betekent een integratie van alle kanalen waarmee gecommuniceerd wordt. Wie contact heeft met een klant moet altijd inzicht hebben in de gegevens die via andere contactkanalen zijn binnengekomen. De volgende stap is het koppelen van de klantinformatie van alle afdelingen en medewerkers die contact met de klant onderhouden. Dat betekent dus dat de verkoopafdeling, klantenservice én debiteurenadministratie over dezelfde geïntegreerde gegevens moeten beschikken. Het hele bedrijf wordt daardoor één groot contact center.

De tweede uitdaging is dat de informatie die wordt verzameld in het contact center van invloed moet zijn op de beleidsvoering. Het contact met de klant is immers het meest waardevolle moment om het succes van een product of dienst te peilen. Toch worden contact center rapportages zelden besproken in board meetings, laat staan dat ze resulteren in beleidsmatige veranderingen.

Het zijn twee gigantische uitdagingen waar veel bedrijven en organisatie mee worstelen. De vraag is of het eerlijk is om hen met deze uitdagingen te belasten. Ligt hier niet een schone taak voor de experts in klantcontact, de contact centers?

Contact centers aan zet

Het is de taak van een professionele outsourcer om bedrijven te adviseren hoe zij deze uitdagingen kunnen oplossen. Dat mogen bedrijven van hen verwachten. Sterker nog, professionele customer services dienstverleners behoren niet alleen te adviseren, maar moeten het advies dat zij geven ook zelf kunnen uitvoeren. Zij moeten beschikken over een flexibel platform waarop de opdrachtgevers alle mogelijkheden op het gebied van klantcontact kunnen ervaren. Volgens een cafetariamodel; kijk op de menukaart en neem wat je lekker vindt. Of het nou gaat om advies, implementatie of uitvoering van klantcontactprocessen, alles moet mogelijk zijn op het platform dat de outsourcing partij beschikbaar stelt. Want partijen die niet meegaan met de tijd, gáán met-tertijd!

Sales & Marketing

Ook moeten we af van de operationele insteek die het contact center vaak heeft. Er wordt teveel geconcentreerd op de uitvoering en te weinig op de strategische rol van een contact center. Een contact center moet vanuit een marketing & sales gedachte worden ingezet, aangestuurd en uitgebreid. De medewerkers moeten de skills hebben en de tools krijgen om actuele informatie boven water te halen die de sales & marketing strategie van een organisatie versterkt. Het inzetten van meerdere kanalen moet daaruit voortvloeien, maar is geen doel op zich. Hoe vaak wordt een nieuw communicatiekanaal niet blindelings toegevoegd aan de bestaande communicatiekanalen, zonder dat het nieuwe kanaal in de strategie wordt opgenomen? Als je de benodigde informatie boven water wilt halen, kom je er vanzelf achter welke (nieuwe) kanalen je nodig hebt.

De waarde van het contact center voor de sales & marketing strategie wordt dus onderschat. Contact met een klant blijft veelal beperkt tot een 'log' in de rapportage, waarin staat hoelang een call heeft geduurd en of hij is afgehandeld of nog open staat. Er volgt een rapportage en dan stopt het, terwijl het proces daar juist moet beginnen. Laten we daarom het contact center nauw betrekken in de sales & marketing strategie en van het contact center een sales & marketing gedreven organisatie maken, zodat het een profit center wordt in plaats van een cost center.

Opdrachtgevers

Natuurlijk ligt hier een belangrijke taak voor outsourcers om hun toegevoegde waarde aan te tonen en deze zaken te realiseren. Toch moet ook bij de opdrachtgevers de bereidheid aanwezig zijn tot een intensieve samenwerking en een klantcentrale organisatie. Er moet gedacht worden vanuit een partnership, waarbij opdrachtgevers de waarde van klantcontact beseffen. Daar moet ook een reële vergoeding tegenover staan. Het moet duidelijk worden dat een hogere klantwaarde leidt tot een hogere prijs voor het klantcontact. De relatie tussen opdrachtgever en contact center moet zo intensief worden dat de verwachtingen van de opdrachtgever in lijn zijn met de prijs die daar tegenover staat.

Medewerkers

Als contact centers én opdrachtgevers bereid zijn om de 'loop' te veranderen, hun klantcontactprocessen onderdeel te maken van hun sales & marketing strategie en de dienstverlening die daaruit voortvloeit op waarde weten te schatten, zijn wij al een heel eind. Voor het contact center is het dan de taak om ook intern haar 'klantcontact' op orde te hebben, richting haar eigen medewerkers. Te vaak krijgen agents in een contact center alleen een headset op, en volgt er verder niets. Medewerkers moeten worden opgeleid om flexibel te werken, zodat ze voor meerdere disciplines kunnen worden ingezet. Wie aan zijn opdrachtgevers flexibele diensten aanbiedt, moet er immers voor zorgen dat de interne organisatie ook flexibel is.

De contact center branche is als geen andere branche een 'people's business'. Een contact center moet dus ook op de hoogte zijn van de eisen en wensen van haar eigen medewerkers; zij moet weten welke skills zij hebben, welke opleiding zij nodig hebben en waar ze nieuwe workforce vandaan kan halen. Een contact center moet haar medewerkers op waarde schatten en daarvoor een reële prijs willen betalen. Van een sales & marketing gedreven contact center mag tenslotte verwacht worden dat de medewerkers goed op de hoogte worden gebracht van hun eigen KPI's, zoals salaris, trainingen, targets en bonussen. De medewerkers zijn immers dé experts in klantcontact en moeten ook zo behandeld worden.

Profiel Arnoud Munneke

Arnoud Munneke studeerde bedrijfseconomische wetenschappen, met als specialisatie strategisch management en organisatie, aan de Rijksuniversiteit Groningen. Na zijn studie begon hij zijn carrière bij Eiffel. Als financieel specialist analyseerde en optimaliseerde hij binnen verschillende beursgenoteerde bedrijven en financiële processen, en was nauw betrokken bij de start-up van Metro Goldwyn Mayer in de Benelux. Daarna maakte hij de overstap naar de ING groep, waar hij binnen het onderdeel Nationale Nederlanden de functie van Operationeel Manager vervulde en betrokken was bij vele veranderingstrajecten die binnen Nationale Nederlanden zijn opgestart. In de zomer van 2005 maakte hij samen met studievriend Arthur Nederlof de overstap naar VANAD Contact Centers, waar hij nu Operationeel Directeur is.