

Media- en telecombedrijven moeten alle zeilen bijzetten om abonnees te behouden en meer opbrengsten te halen via recovery, cross- en upselling. Daarnaast verwachten klanten een hoogwaardige dienstverlening. Magnus interviewde meerdere grote (in house en facilitaire) call centers met activiteiten in de telecom- en mediabranche om te achterhalen hoe zij hun prestaties kunnen verbeteren, vanuit kosten- of opbrengstenperspectief.

Sandra van den Brom

De mediabranche blijkt op twee punten te verschillen van andere branches. De activiteiten van contact centers worden nog niet echt herkend als salesactiviteiten; zij voeren weinig opbrengstverhogende acties uit. Zij zijn ingericht als 'cost center' of 'profit center', vooral voor de 'inbound' salesactiviteiten zoals recovery (van opzeggers), en voor 'cross selling' (het aanbieden van gerelateerde producten) en 'upselling' (meer of duurdere producten aanbieden). Wel vinden er regelmatig 'outbound' salesacties (werving nieuwe abonnees) plaats. Verder is voor de 'customer lifecycle' nog een grote slag te maken door beter gebruik van klantgegevens en scherpe(re) definitie van de klantwaarde.

Vrijwel alle geïnterviewde contact centers streven naar langdurige partnerships met hun opdrachtgever, om meer betrokken te raken bij het bedrijfsproces en geïntegreerde oplossingen met meer toegevoegde waarde te kunnen leveren. Aan de andere kant bemoeien zij zich nauwelijks inhoudelijk met marketingcampagnes, omdat dit niet tot hun kernactiviteiten behoort. Ook willen zij over het algemeen niet verantwoordelijk gehouden worden voor het commerciële resultaat. Voordeel van 'in house' contact centers is de lagere drempel tot marketing en de grotere betrokkenheid, waardoor de resultaten beter zijn.



Customer lifecycle

Bijna alle contact centers zijn ervan overtuigd dat een 'customer lifecycle'-benadering op langere termijn een verbetering van de commerciële resultaten oplevert. Het realiseren daarvan is echter niet eenvoudig. Opdrachtgevers en contact centers zijn veelal (nog) niet bereid om samen extra investeringen te doen in bijvoorbeeld CRM-systemen/databasemanagement of extra opleidingen van agents, zonder directe garantie van betere resultaten.

Een goed georganiseerde database met betrouwbare klantgegevens met analysemogelijkheden en een helder databasemanagementbeleid wordt alom gezien als noodzakelijke voorwaarde om structureel en gericht de commerciële resultaten van het contact center te verbeteren. De benodigde gegevens zijn nu veelal verspreid over het CRM-systeem, klachtenmanagement, ordermanagement et cetera. Zeker bij databasemanagement zouden contact centers een grotere rol kunnen spelen. Veel contact centers zijn echter nog niet uitgerust om dit (proactief) te doen of huiverig voor bemoeienis met deze interne aangelegenheid bij de opdrachtgever.

Trial & error

Uniformiteit tussen de verschillende systemen en applicaties is belangrijk om snel en efficiënt te kunnen samenwerken. Integratie van de gespreks-

Prestatieverbetering van contact centers bij media- en telecombedrijven

ondersteunende systemen van het contact center en de administratieve systemen van de opdrachtgever draagt bij aan het beter en sneller kunnen bedienen van de klant. Met systeemintegratie kan een verdere efficiëntieverbetering worden bereikt in call-afhandeling, omdat agents beschikken over actuele klant-, product- en orderinformatie. Zo kan de klant gericht gevolgd, benaderd en bediend worden. Het afstemmen van de marketingacties, propositie, scripting, routing en de juiste agent voor het juiste gesprek moet een continu proces zijn. Middels 'trial & error' wordt een optimale mix met het beste resultaat bereikt. Dit heeft alleen kans van slagen bij wederzijds vertrouwen, samenwerking en openheid.

Acties & klantwaarde

Aanbiedingen en acties die erop gericht zijn om op korte termijn nieuwe klanten binnen te halen, zonder te kijken naar de toekomstige potentiële klantwaarde, leveren klanten op die je uiteindelijk liever niet wilt hebben. Doordachte klantgerichte loyaliteitsprogramma's dragen meer bij aan de commerciële resultaten. Vooral op strategisch niveau is een partnership- en 'shared risk'-benadering wenselijk. Contact centers moeten de opdrachtgever pro-actiever adviseren en ondersteunen over en bij databasemanagement en marketingacties. Op den duur moeten beide partijen een geïntegreerde customer lifecycle-benadering volgen, waarbij zij samen onder andere de klantwaarde bepalen. Ook kan bij commerciële acties veel

meer een trial & error-benadering gevolgd worden. Vrijheid (empowerment), beloning en verbetering van verkoopskills van agents geven aan de personele kant direct betere resultaten.

Volop ruimte voor verbetering

Magnus heeft de bevindingen aan de betreffende call centers toegelicht tijdens een speciaal voor dit doel georganiseerd seminar. Daarbij is veel gediscussieerd over onderwerpen als de exacte definitie van een klant of abonnee, het verschil tussen loyalty en value centers, empowerment van contact center agents door opdrachtgevers, de toekomst van facilitaire contact centers en de verdere professionalisering van in house contact centers. Ook aan de orde kwam de vraag waarom de telecombranche verder is dan de mediabranche qua contact center-activiteiten, en wat de invloed is van de marges en de innovatiegerichtheid van de branche. Een andere interessante vraag was of de deelnemende bedrijven het hun klanten zo moeilijk of juist zo makkelijk mogelijk moeten maken om weg te gaan. Nog veel vragen en ruimte voor een vervolg dus, ondanks de gezamenlijke conclusie dat er volop ruimte voor verbetering is, met het oog op het opbrengstperspectief en het uitbouwen van klantrelaties in iedere fase van de customer lifecycle. ■

Het onderzoeksrapport en de seminarpresentatie kunt u aanvragen via www.magnus.nl. Voor meer informatie neemt u contact op met Frank Versloot (035 699 60 60).



Verbeteringen van commerciële resultaten

Een praktisch platform voor betere informatie voor contact center agents en de klant door integratie van applicaties en kanalen is het Customer Care Framework (CCF) van Microsoft. CCF-gebruik bij zo'n 25 contact centers in de telecom en financiële dienstverlening heeft geleid tot reductie van de gemiddelde afhandeltijd van calls met ruim 20% en van de trainingkosten tot 50%, en omzetverbetering tot 25%.