

## How to survive the Credit Crunch

Afnemend consumentenvertrouwen, dalende huizenprijzen, lagere inkomsten. Door de kredietcrisis brengen bedrijven de kosten snel weer in lijn met de inkomsten. Want Cash is King op dit moment. Ook contactcenters moeten bijdragen aan de benodigde kostenverlagingen. Ze staan de komende tijd voor de uitdagende taak om meer met minder te doen. Hoe overleef je de kredietcrisis?

De crisis kom je te boven door meer als profitcenter te opereren: door betalingen van klanten strakker te besturen, nieuwe verkopen te genereren en bestaande klanten te behouden. "Jullie hebben zooveel mensen, daar kan toch wel wat vanaf?" is een vaak gehoorde suggestie. Maar die zitten er wel omdat klanten vragen hebben over leveringen, rekeningen en storingsen!

Ondanks dat, de directie legt gewoon een target op, en dan is het beter om creatief te gaan kijken wat je kunt doen. Ofwel, hoe je onnodige klantcontacten kunt verminderen, de operational excellence kunt verbeteren, de kwaliteit tegelijkertijd kunt vergroten en meer focust op commerciële slagkracht. Daarmee draag je bij aan extra omzet en besparingen die veel organisaties momenteel hard nodig hebben.



### ***Verminder onnodige klantcontacten***

Veel klantcontacten zijn het gevolg van fouten in processen elders binnen de organisatie, zoals bijvoorbeeld een vergissing in een factuur, onduidelijke informatie op de website of problemen met een product/dienst of de levering ervan. Toon als contactcenter daarom aan waar het in de organisatie structureel fout gaat en wat er moet worden gedaan om de bewuste processen zo snel mogelijk te repareren. Dan ben je verlost van deze onnodige en dus dure klantcontacten.

Zet selfservice oplossingen in als vervanging van relatief dure 'live' contacten met medewerkers. Maak daarom zo veel mogelijk relevante klantinformatie zichtbaar op de website van de organisatie, bijvoorbeeld de status van een bestelling of een factuuroverzicht. Bied op de website in ieder geval dynamische FAQ's aan voor klanten die met vragen worstelen. Een virtuele agent op de website die vragen van een klant kan beantwoorden met een echte dialoog, ondersteund door een kennisdatabase, werkt nog effectiever.

Wat ook helpt, is het tonen van de wachttijden in het contactcenter op de website. Dit voorkomt nog langere wachttijden, en als de klant toch contact opneemt, weet hij waar hij aan toe is. Dat gaat frustraties tegen. Klanten die toch telefonisch contact opnemen, kunnen efficiënt worden geholpen door een IVR-oplossing met openvraag spraakherkenning, een soort virtuele agent via de telefoon.

### ***Verbeter Operational Excellence***

Onderhandel om kosten te besparen aan de inkoopkant over de prijzen van bestaande contracten met leveranciers. Denk aan uitzendbureaus, IT-leveranciers, facilitaire dienstverleners, huisvesting, externe consultants en andere partijen. De huidige

marktcondities zorgen ervoor dat deze dienstverleners ook beter hun best moeten doen om klanten te behouden, waardoor het prijsniveau zakt.

Of besteed (een deel van de) contactcenteractiviteiten uit aan een derde partij. Uiteraard is het wel zaak om hiervoor een organisatie te kiezen die naast een goede prijs ook de gewenste kwaliteit levert en afspraken nakomt.

Breng het verloop naar beneden. Vertrekkende medewerkers zijn duur. Het gaat om meer dan de kosten voor werving/selectie en training/opleiding. Terugdringen van verloop heeft een positief effect op de performance van het contactcenter en de afdelingen die haar faciliteren, en leidt tot forse besparingen. Achterhaal daarom via exitgesprekken waarom medewerkers voortijdig opstappen. Blijf werknemers voortdurend prikkelen met incentives, bied ze een goede training/opleiding en voorzie ze continu van leerstof. Zorg dat teamleiders de medewerkers aan het team binden. Maar misschien nog wel het allerbelangrijkste is dat je zorgt dat niet de organisatie, maar de medewerkers zelf hun target bepalen.

Bespaar door de inzet van bijvoorbeeld e-learning op kosten voor training en opleiding. Veel contactcenters werken voornamelijk met klassikale trainingen. Een van de grote voordelen van e-learning is dat medewerkers de opleiding individueel kunnen volgen, op elk gewenst tijdstip, in eigen tempo en indien gewenst op elke plek. Na afloop van de cursus blijft de applicatie bovendien beschikbaar als naslagwerk. E-learning bespaart een contactcenter tijd bij het inwerken van nieuwe werknemers. Het vermindert tevens de druk op supervisors door een altijd toegankelijke centrale vraagbaak.

Stuur op de afhandeltijd (AHT), ook al is het al lang niet meer de belangrijkste KPI binnen een contactcenter. De gemiddelde afhandeltijd kan namelijk omlaag door medewerkers te stimuleren efficiënter hun werk te doen, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de interactie. Dit bereik je door medewerkers te laten focussen op wat beter kan binnen hun eigen invloedssfeer. Hierbij is belangrijk dat medewerkers van elkaar leren en meer met elkaar samenwerken zodat ze als TEAM (Together Everybody Achieves More) beter gaan presteren.

Verkort afhandeltijden bovendien door inkomende gesprekken te beantwoorden met een e-mail. Bij zo'n twintig procent van de inkomende contacten is het efficiënter om de gevraagde informatie per mail naar een klant of prospect te sturen. Door een combinatie van goede scripting en standaardisatie van e-mailteksten wordt zo een korte, gemiddelde afhandeltijd gecombineerd met kwaliteitsverbetering van het klantcontact. Deze manier van werken levert weinig herhaalverkeer op. De klant is goed geholpen met de gestuurde informatie.

### ***Focus op commerciële slagkracht***

In economisch mindere tijden is behoud van klanten belangrijker dan ooit. Nieuwe klanten zijn dan terughoudend. Overtuig bestaande klanten dat ze beter af zijn door te blijven en geef ze een incentive. Inventariseer en analyseer opzeggingen en klachten en informeer andere afdelingen over de redenen.

Zorg dat eventuele aanpassingen als reactie hierop bij het contactcenter terugkomen, om klanten proactief en goed te kunnen informeren. Zo ontstaat een feedbackloop binnen de organisatie die leidt tot constante verbeteringen en dus hogere klanttevredenheid en klanten die loyaler zijn.

Tot slot: ga meer verkopen. Het is, vergeleken met outboundcampagnes een relatief goedkope manier, om te cross- en upsellen aan klanten die je toch al aan de lijn hebt. Medewerkers moeten leren niet alleen servicegericht, maar ook salesgericht te gaan werken. Kortom, signaleer verkoopmomenten en stuur een gesprek commercieel om tot een goede conversie te komen. Uit de praktijk blijkt dat dit tien tot twintig procent meer omzet oplevert.

*Kim de Boer, Commercieel Directeur Ferment Management*

*De organisatie begeleidt een aantal vooraanstaande contactcenters met de Credit Crunch Toolkit, een bundeling van innovatieve diensten op het gebied van klantcontactoptimalisatie.*