

Het call center: van kostenpost naar bron van inkomsten

Waarom ontstaan call centers

De afgelopen decennia heeft men vooral te maken gehad met productgeoriënteerde organisaties. Men had een product (P), zocht er een markt bij (M) en deze combinatie (C) leverde (als het goed was) een winstgevendende PMC op. Naast de traditionele distributiekanaal (winkels) werden diverse direct-marketingtechnieken toegepast. Adresleveranciers konden vrij goed gesegmenteerde doelgroepen aanleveren en onder andere de direct mail vierde hoogtij.

In de tweede helft van de jaren tachtig kwam hier een kentering in en werd er al gauw van brievenbusvervuiling gesproken. De consument werd steeds kritischer en de concurrentie tussen de diverse aanbieders steeds groter. Bovendien werd de consument steeds grilliger en liet zich niet meer in een hokje stoppen. Zo konden twee bureaus een totaal andere levensstijl hebben en dus een totaal verschillend aankoopbeleid. Merkentrouw werd steeds moeilijker, een product moest meer te bieden hebben dan een bepaalde herkenbare kwaliteit. Niet de tevreden klant, maar uitsluitend de *volkomen* tevreden klant bleef trouw. Reden om

steeds meer te investeren in de relatieopbouw met de klant. Langzamerhand maakten de organisaties een omslag van productgeoriënteerd naar marktgeoriënteerd, naar klantgeoriënteerd en een enkeling naar een interactiegeoriënteerde benadering.

Om de klant beter te kunnen bedienen ging men over tot het inrichten van een call center. Ieder call center heeft tot doel om rechtstreeks via de telefoon contact te onderhouden met de klant. Toch zijn er grote verschillen tussen een call center in een productgeoriënteerde organisatie en dat in een markt- of klantgerichte organisatie. Het verschil zit niet alleen in de manier van communiceren met de klant, maar ook in de mate waarin het call center een kostenpost vormt of juist een nieuwe bron van inkomsten.

Productgerichte organisatie

Bij een productgeoriënteerde organisatie redeneert men vanuit het product, niet vanuit de behoeftes van de klant. Zo is een helpdesk voor vragen over aangekochte hard- of software vaak uitsluitend gericht op het oplossen van problemen. Niet op het voorkomen van problemen.

Na een bepaalde verkoopactie staat de telefoon roodgloeiend bij de helpdesk. Veel organisaties schaffen wel het product aan, maar bezuinigen op de nodige opleidingen om hier adequaat mee te kunnen werken. In de praktijk blijkt dat 70 procent van de vragen die gesteld worden in een helpdesk standaardvragen zijn die met een standaardantwoord afgehandeld kunnen worden. Meestal worden ze gesteld door die groep klanten die geen of een beperkte opleiding in het werken met het product hebben gehad. Bij een productgeoriënteerde organisatie zal met deze wetenschap niets worden gedaan. Men geeft antwoord op de gestelde vragen en reageert uitsluitend reactief.

Op zo'n moment heeft het call center de volgende kenmerken.

- Het handelt uitsluitend problemen en klachten af;
- De correcties vinden achteraf plaats;
- Men stelt zich passief en defensief op;
- Negatieve kijk op eigen organisatie;
- Kostenpost.

De werkbeleving van de medewerkers van een dergelijke helpdesk werden onlangs kernachtig samengevat door een systeembeheerder van een grote



door Marion V. van den Brink

organisatie. Hij illustreerde zijn werk als volgt. 'De maximale service die je vanuit een support situatie kunt leveren is dat ze datgene terugkrijgen wat ze al hadden. Maar meestal is het minder. Diskette kapot, schijf gecrasht, bestand verdwenen, enzovoort. Je hebt altijd ontevreden mensen aan de lijn die het normaal vinden dat je hun probleem oplost, maar nooit dankjewel zeggen. Je moet altijd puin ruimen.'

Marktgerichte organisatie

Op dat moment is het product niet leidend maar wordt er ook rekening gehouden met de wensen uit de markt. Er wordt aan benchmarking gedaan en aan sterkte/zwakte-analyses van de eigen organisatie. Er wordt geluisterd naar de klachten van de klant vanuit het oogpunt van service en controle op de eigen organisatie in verhouding met de concurr-

rent. Deze informatie wordt evenwel slechts mondjesmaat gebruikt als een manier om nieuwe input te krijgen voor productontwikkeling.

Een call center in een dergelijke organisatie ziet er als volgt uit.

- Men wil minstens net zo goed zijn als de concurrent;
- Men is tevreden met een gemiddelde klanttevredenheid;
- Het call center heeft een probleem-signaal functie;
- Het blijft een kostenpost.

Klantgerichte organisatie

Op dit moment staat de mening van de klant centraal. En niet alleen als marktsegment maar ook als individuele klant. Niet de tevreden klant maar de *volkomen* tevreden klant wordt als uitgangspunt genomen. Dit betekent dat men als organisatie een flexibele instelling moet hebben om zich telkens aan te passen aan de wensen van de individuele klant. Op dat moment is het call center een onderdeel van de core business van de organisatie en levert het de input voor de research- en developmentafdeling. Producten zijn vaak modulair opgebouwd, zodat ze aangepast kunnen worden aan de individuele wensen van de klant.

Kenmerken van het call center:

- De communicatie met individuele klanten is een basaal bedrijfsproces;
- Het call center vormt de interface tussen klant en 'productie';

- In plaats van curatief/reactief is men proactief;
- Bron van loyale klanten zorgt voor extra omzet en winst;
- Een verschuiving van kostenpost naar inkomstenpost.

Interactiegeoriënteerd

Op dat moment vormt de informatie waarover je beschikt een wezenlijk onderdeel van je gehele business. Het gaat er nu om samen met andere bedrijven de wensen van de individuele klant in te vullen en zo maatwerk te kunnen leveren. Niet alleen op een geheel segment, maar juist aangepast op de individuele wensen. Pas dan kan men spreken van een optimale relatie. Men kent de behoeftes van zijn klant en men kan daar naadloos op inspelen.

Door samen te werken met een aantal andere bedrijven kan de klant op alle fronten bediend worden. Met als gevolg dat de klant volkomen tevreden is en trouw zal blijven. Dit resulteert in extra omzet en

vormt het call center de spil waarmee het geld verdiend wordt. Een interactiegeoriënteerd call center heeft de volgende kenmerken.

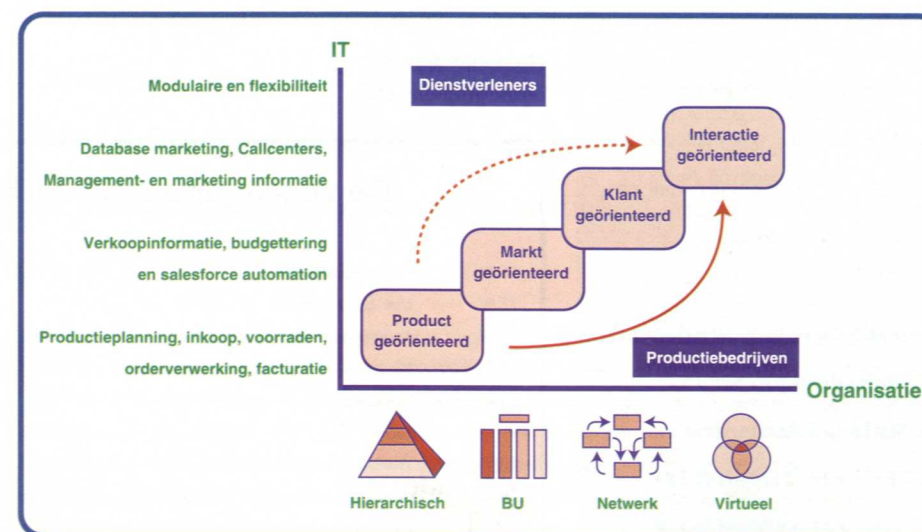
- Vanuit het call center vormt de interactie met de klant de core business;
- De behoefte van de klant genereert zijn eigen processen en heeft zijn eigen toegevoegde waarde;
- De organisatie wordt een virtuele retailer;
- De organisatie benadert de individuele klant multilabel;
- Niet alleen een call center kan ingeschakeld worden maar ook andere media, zoals Internet, informatiezuiden of de smartphone -> multi-mediaal.

Tom Peters vatte deze manier van werken als volgt samen.

De Pursuit of WOW!
'The challenge is only 5 percent bits and bytes; it's 95 percent psychology and sociology - an organization that dotes on sharing information rather than hoarding it.'

Het zal voor een ieder duidelijk zijn dat de manier waarop een call center ingericht zal worden volkomen afhankelijk is van de geformuleerde strategische doelstellingen van de eigen organisatie. Het is niet mogelijk om een klantgericht call center te hebben, terwijl de achterliggende organisatie productgeoriënteerd is. Met alle input van gegevens zal niets gebeuren en het effect op de markt zal eerder negatief dan positief zijn. Men creëert een verwachtingspatroon bij de klant dat niet waargemaakt wordt.

Marion V. van den Brink is consultant bij Origin/Telebusiness Competence Center in Utrecht.



Verschuiving van product naar interactiegeoriënteerde benadering van de markt.