



BtB kan nog veel leren van BtC

Februari 2014



www.teleperformancebenelux.nl



@TPbenelux



Teleperformance Benelux



Teleperformance Benelux



Teleperformance

Transforming Passion Into Excellence



Klantcontact: BtB kan nog veel leren van BtC

De digitale economie maakt consumenten veeleisend en verwend. Ze willen alles zo goedkoop en snel mogelijk hebben en verwachten daarnaast keuzevrijheid, aandacht en maatwerk. Tegelijkertijd vinden ze een 24/7 service window vanzelfsprekend. De BtC-markt is er wonderwel in geslaagd in te spelen op die veeleisende klant: sales- en serviceketens zijn versimpeld, verkort en grotendeels gedigitaliseerd. Ook zakelijke klanten verwachten tegenwoordig meer toegevoegde waarde, meer snelheid en meer flexibiliteit van hun leveranciers. Optimale klantcontactprocessen dragen bij aan de P&L. Maar alleen een goede relatie is niet voldoende. De BtB-markt staat, op het vlak van klantcontact, op achterstand vergeleken met BtC.

Wat is er mis met BtB-klantcontact?

In *media* duurde het vroeger een week voordat de aanvraag van een nieuw abonnement was verwerkt, nu is dat een dag, aldus Robert Dijkhuis van Wegener. Dat lijkt een flinke verbetering, maar zakelijke klanten zijn inmiddels gewend geraakt aan de real time economie. Je kunt vandaag online een ticket kopen waarmee je morgenochtend om zes uur naar Rome vliegt. Waarom kan je bij een dagbladuitgever geen advertentie meer opgeven na zeven uur 's avonds?

Het kan niet anders: bedrijven moeten hun processen aan zowel de voor- als de achterkant versnellen. Maar daarbij lopen ze vaak nog tegen grenzen aan: in starre productieprocessen aan de achterkant of in verouderde werkwijzen en cultuur aan de voorkant. Zo werkt BtB nog vaak met een piramide van klantsegmenten: A, B-, en C-klanten, veelal gebaseerd op omvang van de omzet. Die indeling is steeds minder goed bruikbaar.

Van klantsegment naar klantgedrag

In het MKB-segment is de klant – denk aan de groeiende groep zzp'ers – zich steeds meer als consument gaan gedragen. Net als in BtC is het de klant die dicteert wat hij verwacht aan dienstverlening en dus tot welk segment hij het liefst behoort. Als iets niet naar wens verloopt, grijpt hij naar social media. Het gaat dus niet meer om producten of segmenten, maar om gedrag van klanten.

Rondetafeldiscussie: zakelijk klantcontact

Goede dienstverlening, ook in de digitale wereld, is voor consumenten en bedrijven steeds meer vanzelfsprekend: service- en salesprocessen moeten gemakkelijk, snel en goed verlopen. Technologie, economie, klantgedrag: alles verandert daarbij steeds sneller. Kortom, het aangaan en onderhouden van relaties met klanten wordt er niet gemakkelijker op. Voor welke uitdagingen staan bedrijven in dit opzicht? Teleperformance organiseerde een rondetafeldiscussie en legde drie hoofdvragen voor.

1. Wat verwacht de zakelijke klant tegenwoordig van de leverancier?
2. Welke keuzen maken bedrijven in het organiseren van klantcontact en wat zijn de interne gevolgen?
3. Hoe verandert het zakelijk klantcontact in de komende drie tot vijf jaar?

Aan de discussie namen onder meer deel: Robert Dijkhuis, directeur direct sales, Wegener; Addy Oosterom, manager customer relations Overtoom/Manutan; Richard van Cleeff, vendor lead Benelux Google. De gespreksleiding was in handen van Erik Bouwer, publicist op het vlak van klantcontact.

Ook in het grootzakelijke segment is de relatie met de klant al enige tijd aan het veranderen. Tot voor kort hadden slimme salesmensen genoeg aan een goed klantenbestand. CRM was daarbij vooral gericht op het klassieke relatiebeheer: waar moet ik heen en wat zijn de hobby's van mijn klanten? Die benadering is achterhaald, want te eenzijdig. De realiteit is nu dat bij grote bedrijven de inkoopfunctie sterk is geprofessionaliseerd. Het kennisniveau is toegenomen en de markt is veel transparanter dan voorheen. Daardoor weet de BtB-klant tegenwoordig veel beter wat er te koop is en wat hij wil. Iedereen kan dozen schuiven, de BtB-klant verwacht vooral meer snelheid en meer toegevoegde waarde, stelt Addy Oosterom (Manutan).

De relatie beter benutten

Hoewel met name kleinere bedrijven steeds gemakkelijker gebruik maken van selfservice, betekent dat niet dat er geen behoefte meer is aan een goede relatie. Dat is duidelijk zichtbaar in de consumentenmarkt, waar het terugdringen van shopping cart abandonment (het afhaken in het koopproces omdat er geen enkele interactie is) een grote uitdaging is.

Niet de omvang, maar de situatie bepaalt of een klantorganisatie behoefte heeft

aan advies en toegevoegde waarde. Daarbij beperken veel ondernemingen zich in hun sales en service tot de gevestigde markt die ze goed in kaart hebben, zonder te kijken naar mogelijkheden elders in de keten. Belangrijk in het managen van de relatie is ook de koppeling van CRM-systemen met onderzoek naar klantgedrag en klanttevredenheid. Welke klanten lopen weg en waarom? Ook dat is in BtB nog vaak een onontgonnen gebied.

Transformatie van sales- en serviceprocessen

Steeds meer bedrijven proberen met CRM-systemen zoals Salesforce de greep op sales- en serviceprocessen te verstevigen. Dat heeft gevolgen voor de aansturing van sales, die steeds meer gaat lijken op de aansturing die we kennen vanuit het contactcenter en de telemarketing, zegt Dijkhuis. Daarmee zal de aandacht verschuiven van zuiver relationeel en output gedreven naar meer input- en data gedreven modellen: met meer nadruk op transparantie rondom klantgegevens, productiviteit, follow-up en resultaten.

Ook zijn veel bedrijven bezig met het transformeren van sales- en



Manutan: Als je doet wat je deed, krijg je wat je had.

Manutan, het moederbedrijf van het Nederlandse Overtoom met vestigingen in 18 landen, is bezig met logistieke harmonisatie. Producten kunnen straks uit alle hoeken van Europa komen. Dat geldt ook voor meerdere producten, die de klant straks als één bestelling wil ontvangen. Transparantie en het kunnen volgen van de order zijn dan noodzakelijk, denk aan grootzakelijke klanten die via E-procurement meerdere bestellingen per week plaatsen, maar deze wel geconsolideerd geleverd willen hebben op vrijdagmiddag tussen drie en vijf uur.

Het MKB laat zich daarbij vooral via het web bedienen: de orders worden steeds minder via de telefoon geplaatst. Bij grootzakelijke klanten wordt juist de relatie belangrijker.

Maar ook grootzakelijke klanten kunnen het bedrijf gewoon via twitter volgen en benaderen. Bij de campagne rondom de rebranding van Overtoom naar Manutan wordt sterk gekeken naar consumentencampagnes: de naamswijziging wordt ook gecommuniceerd via social media, zoals Facebook en YouTube filmpjes.

serviceprocessen: wat moet lokaal en wat kan centraal? Wanneer kan je de 'bestaande' relatie aanvullen met selfservice? Is dat ook het beste kanaal voor de wat eenvoudiger producten en diensten? Welke andere kanalen kan je inzetten?

Cultuurverandering

Ook de deelnemers aan de rondetafel discussie zijn bezig met het omvormen van hun sales- en service-organisatie. Binnen Manutan zijn letterlijk de muren weggehaald tussen de (voorheen) vijf salesafdelingen. "We waren voorheen product- en procesgeorganiseerd, nu gaan we naar klantgericht toe met een front- en backoffice, waarbij het offerteteam een nieuwe, ondersteunende rol speelt voor de salesorganisatie. Dat team gaat nu volgens service levels presteren: intern binnen twee uur een offerte leveren. De accountmanagers moeten, naast het

te zitten." De volgende fase is dat Wegener meer met partnerships leert te werken. Bij elke verandering in de processen wordt ook naar de mogelijkheid van uitbesteding gekeken. Dat geldt voor

aannemen van inkomend verkeer, nu 40 effectieve outbound gesprekken per dag doen." De outbound capaciteit van Manutan is sterk vergroot. Daarbij wordt ingezet op het bieden van oplossingen voor klanten op het gebied van inkoop, facturering en logistiek. "Meer intelligentie en meer interactie. Dat is wat anders dan dozen schuiven."

Meer vat op de processen

Bij Wegener moet de salesforce effectiever en productiever worden en verantwoordelijkheid afdragen.

Er wordt veel meer gemonitord, iets wat veel sales professionals niet leuk vinden. Ze moeten Salesforce gebruiken in plaats van Excel, informatie over klantrelaties met adverteerders wordt nu gecentraliseerd vastgelegd. Dijkhuis: "Maken van we salesmensen geen boekhouders? Je moet wel de balans vinden tussen het afleggen van verantwoording en de tijd om bij de klant

alles: voor HR, redactie, de financiële functie. "Misschien zijn wij zelf wel outsourcingpartner van de toekomst, want we beheren veel klantrelaties. Het single product-concept gaat geleidelijk tot

het verleden behoren. Bij Wegener wordt ook Google Adwords verkocht: een product van een concurrent. Dat maak het portfolio voor de klant compleet. Als je hem goed wil helpen, moet je anders denken,” zegt Dijkhuis.

Meer transparantie

Wat brengt de toekomst? Dijkhuis voorziet dat de BtB-markt steeds meer van product selling naar advies beweegt. Bij Wegener zal de traditionele advertentieverkoper verdwijnen. Alles wordt transparanter en meetbaarder – pageviews, click throughs – en de klant zal steeds meer zelf bepalen hoe hij met Wegener in contact wil komen. Oosterom voorspelt dat het aantal kanalen zal blijven toenemen en dat multichannel dus een van de voorwaarden is: denk aan chat, zodat je permanent beschikbaar bent tijdens het koop- of bestelproces.

Maar het zal niet alleen om efficiency draaien. Customer effort en first call resolution worden belangrijke KPI's en in BtC is goed zichtbaar hoe er steeds meer ervaring wordt opgedaan in het versterken van de klantrelatie, zodat de churn onder controle blijft.

Om duidelijk te maken dat de ROI van een contactcenteragent vele male hoger is dan die van een traditionele accountmanager in een auto, is het noodzakelijk dat kosten van service en acquisitie transparant worden. In dat opzicht is BtB met meer focus op data op de goede weg. Het is de enige manier om beslissingen te kunnen nemen.



**Bekijk ook de BtB Google case:
Partnership centraal in customer journey**



**Bekijk ook het Youtube Filmpje:
Partnership Google en Teleperformance**

Google bouwt klantrelaties op

Richard van Cleeff begeleidt vanuit Google Operations de werkvloer van Teleperformance in Tilburg, waar het MKB-segment bediend wordt rondom Google Adwords. Veel van deze MKB-klanten hebben zelf al besloten om Google Adwords te gaan gebruiken en na dat besluit ontstaat soms behoefte aan support. In die situatie geeft Google vooral advies. Het tweede deel van het MKB-segment bereikt Google via een indirecte weg, namelijk via de full service internet bureaus die diensten verlenen op het gebied van zoekmachine optimalisatie, online marketing en sales en adverteren. Voor deze groep bureaus heeft Google een online platform ontwikkeld waar ze kennis kunnen halen: denk aan presentatiedecks die ze kunnen gebruiken bij hun eigen klanten; inzichten in bepaalde verticals of advies over nieuwe advertentiemodellen. Op het moment een bureau zich bij het online platform aanmeldt, gaat Google er met een outbound call op af. Google realiseert dus een reason to call door deze bureaus iets aan te bieden. Ook organiseert Google evenementen en sommige bureaus worden uitgenodigd op het hoofdkantoor. Op deze manier worden de bureaus partners van Google en ontstaat toegang tot de rest van de MKB-markt. Met de eerste klantgroep – MKB-partijen die zelf contact zoeken – zet Google in op transacties, al is de termijn waarover die relatie wordt opgebouwd in de loop van de tijd van 1 naar 13 weken uitgegroeid: interactie is nodig om een goede relatie op te bouwen. Ook na deze dertien weken houdt Google de relatie in stand. Met de tweede doelgroep, de internetbureaus, wordt een langduriger relatie opgebouwd, tot minimaal een jaar. Beide groepen worden bediend door het Google-team binnen Teleperformance, omdat bij deze schaalgrootte uitbesteding de hoogste ROI oplevert. Dat Google – een bedrijf dat primair wordt geassocieerd met online – aan een doordachte vorm van telemarketing is gaan doen, wordt in de advertising business gezien als een revolutie. Google is er op deze manier in ieder geval geslaagd om in de vijver van gevestigde partijen te gaan vissen.

Voor meer informatie kan je contact
opnemen met
thenetherlands@teleperformance.com

of 079 – 750 31 67

www.teleperformance.com