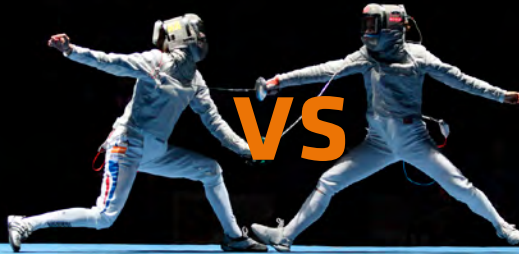




Brick & Mortar



Work from Home



Organisaties kunnen wél winnen met veel meer flexibiliteit. Niet iedereen wil op een callcenter werken. Maar vanuit huis wordt het al wat anders. KPN werkt sinds begin dit jaar met VANAD WFH en de channel manager van KPN is enthousiast over het “significante verschil in performance”.

Voor KPN als landelijke provider vereist de glasvezelmarkt voor consumenten een afwijkende benadering: *regionale* marketing staat er centraal. Daarbij wordt aan vraagbundeling gedaan: per nieuw gebied wordt bekeken hoeveel huishoudens er geïnteresseerd zijn in een glasvezelverbinding. Pas als er 30 procent gerealiseerd is door alle aanbieders tezamen gaat de schop de grond in. “Daarbij wordt door KPN naar verschillende zaken gekeken: naar het marktaandeel, naar technische zaken en ook naar voorspellingen rondom de consumenten in het betreffende gebied. Het accent ligt niet eens zo zeer op steden. Sommige gemeenten zijn terughoudend – iedere straat moet echt open, in steden gaat het daarom wijk voor wijk”, aldus Karin Makkink, channel manager glasvezel bij KPN. In de uitrol van glasvezel werkt KPN samen met onder meer Reggefiber (zie kader 2), maar verder laat KPN de keuze aan de klant: wanneer er eenmaal glasvezel ligt kun je kiezen uit meerdere providers.

Benchmarken in telesales Glasvezel wordt al een flinke tijd vermarkt, de vraagbundeling is iets van de laatste jaren. Makkink: “Dat levert meer succes op. Er is drie maanden tijd om te komen tot de vereiste 30 procent. In de eerste fase communiceert alleen Reggefiber over wat er gaat gebeuren, maar in de maanden daarna kunnen alle aanbieders de inwoners van een regio benaderen.” KPN benadert in zo’n periode de eigen klanten via onder andere de telefoon, maar dat kanaal kan in verband met het BMNR nauwelijks meer worden ingezet bij ‘nieuwe’ klanten. Daarvoor wordt Direct Mail en door-to-door ingezet en zijn er lokaal winkels en mobiele infocenters. Vervolgens komt er een periode waarin personen die zich hebben aangemeld moeten wachten op een ‘go’ en daarna start de planning en aanleg. Het gaat dan om gebieden met duizenden huishoudens.

De telesales voor glasvezel is door KPN volledig ondergebracht bij verschillende externe partijen. In eerste instantie koos KPN voor L&H. Na het faillissement daarvan is een deel van het outbound ver-

tekst/beeld Erik Bouwer

schermfoto's Dmitry Berkut/
shutterstock.com

keer naar SNT in Zoetermeer gegaan. “We zijn ooit met één partij begonnen. Toen het volume groeide kwam er ook meer behoefte aan een benchmark en is ook het Haarlemse 2Contact er naast gezet.”

Karin Makkink heeft economie (marketing en marktonderzoek) gestudeerd in Tilburg. Na haar studie ging ze aan de slag bij Jaarbeurs Utrecht. Ze deed daarna commerciële ervaring op in de telecom-sector in de tijd dat de telecommarkt geprivatiseerd werd en de eerste *carrier preselect* leveranciers van ‘goedkopere tikken’ opkwamen. Vervolgens is ze in 2001 teruggekeerd naar de marketing. Op dit moment is ze als channel manager bij KPN verantwoordelijk voor telemarketing en direct mail voor glasvezel.

len werken, maar wel over goede verkoopvaardigheden beschikken? In eerste instantie werd nagedacht over beter opgeleide krachten, die meer zouden moeten kosten. Op dat moment kwam VANAD, waar al mee werd samengewerkt op het vlak van inbound voor koperdiensten, langs met het Work-from-home-concept (WFH). “Dat klonk aantrekkelijk en er werd een pilot opgestart – ook om nog meer ervaring op te doen met de regionale benadering die de nodige aandacht vraagt bij agents en leiding van een externe partij. Met het oog op de doorlopende benchmark werden nieuwe gebieden gelijkelijk verdeeld over de nu drie verschillende facilitaire contactcenters.

Na drie tot vier maanden, rond eind 2011, ontstond er een betrouwbaar beeld van de performanceverschillen. “Na de pilot bleek dat de conversie bij WFH significant hoger was dan die van

Het toespreken van de agents

zou online lastiger zijn,

maar ik ben het daar niet mee eens

Significant beter Met de oplopende volumes in ‘glas’ nam de salesdruk binnen KPN toe en werd men nieuwsgierig naar het potentieel van de markt. Zou je met agents die een ander profiel hebben nog hoger kunnen scoren? Makkink: “We vragen al best wel veel aan kennis en kunde van de agents. Zou je – kijkend naar een ander type agent – toegang kunnen krijgen tot andere delen van de arbeidsmarkt? Bijvoorbeeld mensen die *niet* op een callcentervloer wil-

de twee andere partijen. Niet alleen de conversie zag er beter uit, ook de cost per order pakte lager uit. Dat laatste varieerde per gebied tussen de 10 en 20 procent.” Verder zijn voor wat betreft de kortetermijnresultaten behalve de gesprekskwaliteit ook de annuleringen van geplaatste bestellingen goed in de gaten gehouden. Annuleringen kosten geld en kunnen reputatieschade opleveren – KPN werkt bij het telesaleskanaal immers met eigen, bestaande

klanten. Op het gebied van annuleringen doen de drie partijen het even goed.

Succes vraagt om uitbreiding De beide andere partijen zijn op de hoogte van deze verschillen in opbrengsten. Ook SNT is nu gestart met *work at home*, aldus Makkink. “SNT is getriggered en geïnteresseerd.” Wat gaat KPN doen met de verschillen die nu ontstaan zijn tussen de drie dienstverleners? Makkink: “Het succes heeft zich voortgezet, er zijn agents bijgeplaatst. In de pilot is begonnen met 15-20 procent van het volume, na de pilot is dat verhoogd naar circa 25 procent, nu zal het gemiddeld zo’n 35-40 procent zijn. We zijn aan het bekijken of we dat nog een keer stapsgewijs kunnen verhogen.” Het gaat totaal om enkele duizenden gesprekken per week, een volume dat schommelt als gevolg van de aanpak per gebied. De VANAD-WFH-medewerkers werken alleen voor het KPN-glasvezelproject, dus met dat team kunnen geen dalperiodes worden opgevangen. De andere partijen in de benchmark kunnen die pieken en dalen wel opvangen.

Binnen KPN is men zeer geïnteresseerd in de verichtingen en prestaties van VANAD WFH, geeft

Makkink aan. “En desondanks merk je een bepaalde terughoudendheid bij KPN en bij uitbesteders in het algemeen. Je hoort veel over de afstand tot de agents en over het feit dat je ze niet ziet.”



Uitbesteders, in ieder geval KPN, zoeken regelmatig de werkvloer van de dienstverlener op.

Makkink: “Als er iets is wat je wilt melden, stap je in de auto en dan ben je er ook direct. Je ziet je agents en kunt ze toespreken of iets uitdelen.

Glasvezelverbindingen zijn het (veel snellere) alternatief voor traditionele koperen verbindingen. Glasvezel maakt snelheden tot 15 Gb per seconde mogelijk. Sinds 2006 is de uitrol van glasvezel in Nederland op gang gekomen. De verwachting is dat het aantal aansluitingen nog dit jaar zal doorgroeien richting de 1 miljoen. Het groeitempo ligt elk jaar weer hoger. Voor heel 2011 bedroeg het groeitempo naar schatting al zo'n 300 duizend aansluitingen. In ruwweg de helft van de ruim 400 gemeenten is Reggefiber (een joint venture waarin KPN 41 procent belang heeft) actief met het uitrollen van glasvezel. Het gaat hier om het aanleggen van de infrastructuur, waarbij nieuwe kabels in de grond belanden. Belangrijkste dienst die sinds enkele jaren wordt aangeboden op het glasvezelnet is FtH (Fiber to the Home). Reggefiber investeert ook in bestaande glasvezel-netten; het bedrijf is eigendom van de 61-jarige bouwmaatschappij Dik Wessels, met een geschat vermogen van 1,5 miljard euro de nummer 13 op de Quote 500. Op landelijke schaal bedragen de investeringen voor 'verglazing' circa 6 miljard euro. Verschillende carriers kunnen na aanleg van het glasvezelnetwerk gebruikmaken om dataverbindingen aan te bieden. Naast het landelijke Reggefiber zijn er allerlei regionale initiatieven voor het aanleggen van netwerken, klein en groot. Door in te zoomen op de netwerkkaart van Eurofiber krijgt men een aardige indruk van een bestaand glasvezelnet.

De perceptie leeft dat dat online lastiger is, maar ik ben het daar niet mee eens. Je kunt alles op afstand doen. Natuurlijk kalibreren we regelmatig, maar verder laten we veel aan VANAD over en sturen we op output. Je moet je partner daar ook in vertrouwen.”

Meer dan infrastructuur alleen “Als ik à la minute iets wil regelen met de agents, dan bel ik VANAD op. Ze hebben de tools om dat vervolgens te regelen. Ze kunnen op allerlei manieren met de agents communiceren. Daarom is WFH ook meer dan alleen een *secured* verbinding opbouwen en het thuis neerzetten van de applicatie. Je hele besturing moet anders zijn en daar moet je een visie over hebben.”

Makkink is vooral enthousiast over het WFH-concept als geheel – de infrastructuur is maar een middel. “De agents die vanuit het WFH-principe werken, hebben een hoge mate van zelfsturing. Dat hoort bij het profiel, ze zitten in een andere omgeving, de aansturing is daarop aangepast. Ik zie ze regelmatig, bijvoorbeeld omdat VANAD trainingssessies organiseert. Ze zijn misschien wat meer volwassen: het is kwalitatief beter personeel.”

Het is een van de weinige vernieuwingen in facilitair contactcenterland die echt tot een verschil leiden. Is de gematigde adoptie dan niet bizar? KPN is nog maar een half jaar bezig met WFH, dus Makkink vindt het niet zo vreemd dat het nog niet meteen overgenomen is binnen KPN. Wellicht verandert dat na een jaar, als de cijfers nog sterker spreken en het concept zich in de volle breedte heeft bewezen, maar ze ziet dit project als een voortrekker, ook binnen KPN. &