

## Unamic/HCN en Sanoma: experimenteren in een proeftuin

**Sinds december 2006 werkt uitgever Sanoma samen met Unamic/HCN. De uitgever van publieksbladen was op zoek naar een partner waarmee samen ideeën konden worden ontwikkeld om waarde toe te voegen aan het klantcontact – met het verdwijnen van de bladenman was ook het directe contact met de klant voor een belangrijk deel weggefallen. Het geheim achter een succesvol verbetertraject is de pilot factory.**

Tekst: Erik Bouwer

Simon Verzijl, algemeen directeur Unamic/HCN legt uit hoe de samenwerking met Sanoma zich in verschillende stappen heeft ontwikkeld. “In het verkooptraject hebben we het traject benoemd in twee fasen: make it work en make it better. ‘Make it work’ betekent dat je de basis op orde hebt: de bereikbaarheid, afhandeltijd, klanttevredenheid. Sanoma wilde meer: ook waarde uit het klantcontact halen. We hebben hiervoor ook een roadmap opgesteld en dat heeft Sanoma aangesproken.” In de eerste fase werd bijvoorbeeld de afhandeltijd aangepakt, hetgeen leidde tot een reductie van 30 procent in de gemiddelde gespreksduur, onder andere door First time right door te voeren. In de tweede fase zou er gewerkt worden aan de vernieuwing en optimalisatie. Wanneer een uitbesteder met een nieuwe partner verder wil, schept dat nogal wat verwachtingen. “Een van de dingen die we hebben gedaan is het opzetten van een pilot factory. Sanoma heeft een goed stel marketeers die allerlei zaken kunnen bedenken die je rondom inbound klantcontact kunt doen. We hebben bedacht dat we nieuwe ideeën niet in een keer gaan uitrollen, maar gaan uittesten in een aparte omgeving met een dedicated value manager, een paar agents en een paar teamleaders. Aan de Sanoma-zijde is samengewerkt met marketeers en data-analisten. Daar is veel vrijheid, no rules, dat team mag zelf bepalen wanneer ze beginnen en pauze nemen. Er is maar een doel: het concept dat de marketeers hebben bedacht, zo goed mogelijk uitwerken.”

### **Conversie**

Hoe moet je het gesprek voeren? Moet je het product iets veranderen? Hoe spreek je mensen aan? Na ongeveer twee weken is zo'n team wel uitgetest, aldus Verzijl. Op dat moment wordt de business case van de marketeers getoetst, want er is ervaring met live contacten opgedaan. Als een concept goed is wordt het verder uitgerold. “In de make it work fase was er alleen sprake van service aan klanten. In de tweede fase is bekeken wat er te doen is met het enorme aantal verhuismeldingen”, vertelt Verzijl, “Is dat wellicht het moment om een woontijdschrift aan te bieden? Sanoma heeft op dat vlak verschillende titels, die je bij verschillende klantprofielen zou kunnen aanbieden. In de realiteit is gebleken dat bij tien tot twintig procent van de verhuismeldingen een nieuw abonnement afgesloten kan worden.” Daarmee wordt waarde gehaald uit een klantcontact die eerst niet in dat contact werd gezien. Hetzelfde gebeurt met opzeggingen: als de Tina niet meer relevant is, kan je wel nagaan welke andere bladen interessant zijn. Bij opzeggingen weet Unamic/HCN nu in 18 procent van de

gevallen een conversie te realiseren. Voor Sanoma is het een prettig gegeven dat deze omzet niet kannibaliserend werkt op bestaande omzet.

### **Permanente proeffabriek**

Juist in de wederzijdse afstemming tussen uitbesteder en provider wordt bekeken hoe dit soort acties in detail moeten worden ingericht: in welke fase van het gesprek en met wat voor aanbieding. In de pilot factory wordt dat uitgezocht. Er wordt bijvoorbeeld ook bekeken of langere gesprekken rendabel zijn of juist niet. De creativiteit komt wel hoofdzakelijk vanuit de hoek van Sanoma: de marketeers zitten in de drivers seat. Unamic/HCN kijkt vooral hoe een aanbod zo goed mogelijk verpakt kan worden in een gesprek. Daarbij gaat Unamic/HCN ook af op de eigen ideeën over de verschillende klanttypes die ze onderscheiden in het Sanoma-bestand. De pilot factory is een permanente proeffabriek. “Marketeers bedenken steeds weer nieuwe acties en campagnes”, aldus Verzijl. Met de testopzet is er ruimte voor kleinschalig optimaliseren en voorkom je dat een campagne ‘verdrinkt’ op de werkvloer met zestig seats. “Zelfs als een concept gereed is en op de werkvloer wordt uitgerold, gaat een van de betrokken medewerkers mee – die zorgt voor de bewaking van het bedachte plan. In de pilot factory stroomt dan weer een nieuwe medewerker in.” De gestructureerde aanpak rondom de pilot factory pakte dus goed uit.

### **Sourcingmodellen**

Bekend project van Unamic/HCN is de samenwerking met online retailer Bol.com, waar het facilitair contactcenter bij in huis zit. Deze vorm van co-sourcing is niet gekozen bij Sanoma. Afstand, hoe klein ook, kan bij outsourcing in de weg staan, zeker bij klantcontact outsourcing, waarbij marketing- en callcenterprocessen naadloos op elkaar moeten aansluiten. “Dit is goed geregeld, ook vanuit Sanoma. Een keer per kwartaal komen alle marketeers langs om mee te luisteren en te overleggen. Ze hebben ook een eigen belang, ze profiteren van het succes”, aldus Verzijl. Een andere factor is het snel thuis kunnen raken in de business van een nieuwe klant. Is de beschikbaarheid van gespecialiseerde business consultants in het algemeen van belang? “De uitgeefsector doorzien we nu wel. Maar beide partijen moeten inderdaad bereid zijn te investeren in kennis over elkaars processen.

Samenwerkingsverbanden, zo is te zien, worden steeds langer van duur.”

In IT-outsourcing zijn contractduren van vijf, zeven of zelfs tien jaar niet ongebruikelijk. Partijen zijn dan langdurig tot elkaar veroordeeld en na verloop van tijd komen dan ook de tegenstellingen naar voren: de uitbesteder wil (meer) besparen, de provider wil (meer) verdienen. Verzijl legt uit dat er in dit verband twee modellen bestaan: “Het model dat we hanteren bij Sanoma – dat werkt gunstig, want levert waarde op in de vorm van nieuwe abonnementen – en wanneer je nog niet zo ver bent, een model waarbij de dienstverlener wordt betaald per klant.”

### **Belangentegenstelling**

Van belang bij het uitbesteden van klantcontact is dat beide partijen in beide gevallen een zelfde doelstelling nastreven: in het eerste geval het vergroten van omzet en in het tweede geval zo efficiënt mogelijk omgaan met de klantcontacten. “In de praktijk zie je dat soort modellen nog weinig; het komt

vaak neer op een price per call”, stelt Verzijl – hoewel Unamic/HCN bij Sanoma hetzelfde afrekenmodel in combinatie met provisie per afgesloten abonnement hanteert. “Het hebben van dezelfde doelstellingen maakt het wel complexer. Er vinden bijvoorbeeld soms verstoringen plaats bij de opdrachtgever, waardoor het contact in volume toeneemt. Daar kan je als facilitaire partij weinig aan doen, daar ontstaat afhankelijkheid.” Het model met tegengestelde belangen, dat een rol speelt bij het betalen per gesprek, heeft volgens Verzijl zijn langste tijd wel gehad. Die tegenstelling komt ook terug in de praktijk van de nieuwe telecomwet, waarbij de kwaliteit van adressenbestanden en klantgegevens in samenstelling en omvang kan afnemen (klanten kunnen tijdens het uitbestede klantcontact aangeven geen deel meer te willen uitmaken van dat bestand). Op dit punt blijft er een spanningsveld bestaan, zo vermoedt Verzijl – “Dat kan je alleen maar oplossen door beiden het zelfde business model te hanteren.”

### **Channel management**

Een ander voorbeeld is het gericht sturen van opzeggers: de klant niet langer laten opzeggen via een brief – over het algemeen leidend tot een drempel om op te zeggen – maar expliciet de telefoon te laten oppakken. Daarmee ontstaat gelegenheid tot persoonlijk contact en dat biedt weer mogelijkheden voor up- en cross selling. In dit opzicht is het telefonische kanaal, dat in de contactcentersector traditioneel werd beschouwd als arbeidsintensief en ‘duur’ in vergelijking met webselfservice of post, weer helemaal terug.

Het telefonische kanaal maakt het voor opdrachtgevers ook mogelijk om contacten met een lagere waarde op een andere plaats te laten uitvoeren. Een deel van de gesprekken die Unamic/HCN afhandelt voor Sanoma, worden uitgevoerd in de Turkse vestiging van Unamic/HCN. Verzijl is niet van mening dat offshore klantcontact zich alleen leent voor low end customer contact, maar maakt hierin wel een nuancering. “De afstemming tijdens bepaalde soort dynamische campagnes is intensief – denk aan de lancering van nieuwe titels. Daarvoor is de afstand te groot.”

### **Klikfactor**

Aan de basis van een goed functionerend partnership ligt meer dan een goede set afspraken. Unamic/HCN heeft daarom eigen opvattingen over de ‘ideale opdrachtgever’ verwoord in een stel uitgangspunten. Sanoma vond een goede klik ook belangrijk. Zelfs zo belangrijk dat in de RFP-fase workshops werden georganiseerd, waarin een stuk of vijf teams, samengesteld uit IT’ers, trainers en delivery managers, moesten samenwerken met hun counterpartners. “Het ging daarbij met name om de verslaglegging: hoe vonden de Sanoma-medewerkers de samenwerking verlopen? Hoe vond je het om een middag in een workshop te zitten? Ik heb dat nog nooit eerder zo meegemaakt,” vertelt Verzijl. De fit tussen beide culturen, zo bleek in die kennismaking, bleek te zitten in flexibiliteit, openheid en informele samenwerking. In die goede sfeer moet ook openlijk over eventuele tegenvallers gesproken kunnen worden, zoals meerkosten als gevolg van procesverstoringen. “Je kunt niet alles contractueel afdichten, al proberen we wel vooraf met cases te werken. Je moet er voor zorgen dat eventuele discussies, bijvoorbeeld over te verwachten meerkosten, op het juiste moment worden gevoerd.” Verzijl geeft als voorbeeld een vertraagde SAP-implementatie bij Sanoma, waardoor

er door Unamic/HCN meer tijd en energie moest worden gestoken in trainingen in het oude systeem. In eerste instantie zorgde het nieuwe systeem ook voor een langere afhandeltijd. “Dat zijn complexe discussie: waar ligt de oorzaak? Is het hardware of software? Dat soort zaken kan je niet vooraf bedenken; er blijft altijd een grijs gebied. Maar het is geen wetmatigheid dat je rekening moet houden met meerkosten. Je kunt een contract dichttimmeren en er voor kiezen om bepaalde dingen niet te doen. In veel gevallen zouden er ook meerkosten zijn ontstaan als de opdrachtgever het proces in eigen beheer zou hebben gehad.”

### **Inzicht in kosten**

Dichttimmeren of niet, bij uitbesteden valt er een factuur bij de opdrachtgever in de bus. Daarmee is in ieder geval duidelijk wat er uitgegeven wordt en waaraan, zo stelt Verzijl; dat inzicht is bij intern uitgevoerde processen lang niet altijd duidelijk aanwezig.

Sanoma is met de tweede uitbestedingsronde (in het verleden werkt samengewerkt met Sitel) vooruit gegaan, zo lijkt de conclusie. Is dat een reden om regelmatig van provider te verwisselen? Dat zorgt immers voor nieuwe ideeën, omzetverhoging en procesverbetering? “Als er geen groei of ontwikkeling meer in de outsourcerelatie zit, dan zou ik eens om mij heen gaan kijken,” aldus Verzijl, “Uitbesteden komt neer op veel meer dan alleen op de winkel laten passen. Facilitaire partijen hebben de verplichting om voorop te lopen, daarin ligt nu juist hun toegevoegde waarde.”

### **PON/OM Awards 2009**

De samenwerking tussen Sanoma en Unamic/HCN is afgelopen zomer bekroond met een PON/OM Outsource Award. Naar het oordeel van de vakjury was het project complexer en innovatiever dan andere inzendingen. Met name de pilot factory gooide hoge ogen. In het algemeen viel het de jury op dat binnen de Awards de categorie customer management-outsourcing het meest volwassen lijkt te zijn. Binnen deze categorie wordt resultaat voornamelijk afgemeten aan de verbeteringen in het concurrentievermogen van de klant en niet zozeer aan het halen van service levels.

### **Sanoma Uitgevers en Unamic/HCN**

Sanoma Uitgevers B.V. is met ruim 80 publiekstijdschriften en ruim 200 websites de grootste multimediale uitgever in Nederland. In 2008 haalden Sanoma Uitgevers en haar dochters en deelnemingen – Sanoma Magazines Netherlands – een omzet van ruim 515 miljoen euro. Sanoma Uitgevers maakt sinds 2001 deel uit van Sanoma Magazines, de internationale tijdschriftendivisie van het Finse mediaconcern Sanoma. Sanoma Magazines is met meer dan 300 tijdschriften in 13 landen een van de grootste publiekstijdschriftuitgeverijen in Europa.

Unamic/HCN is actief op het gebied van business process outsourcing van klantprocessen. Met vestigingen in de Benelux en offshore vestigingen (Suriname, Turkije) is Unamic/HCN de grootste onafhankelijke facilitaire klantproces dienstverlener op de Nederlandse markt en marktleider op het gebied van offshore klantcontact.