



## Att få försäljning att fungera i en Call Center miljö

Fem användbara tips för att riva ner kulturen och historiska barriärer att sälja genom service.

För många av dagens organisationer är generering av intäkter genom service funktionerna mer en dröm än faktisk verklighet. Enkla mål som att få medarbetarna att erbjuda ytterligare produkter eller tjänster verkar konstant misslyckas på grund av historiska och organisatoriska orsaker. Frågan om varför försäljning, service och fullfillment inte kan fungera naturligt tillsammans uppkommer i princip alltid för ansvariga gällande ökande intäkter genom servicefunktionerna.

För att ta steget från service till försäljning inom call center funktionerna så måste ledarna premiera en kultur som bygger på samverkan. För kunden är vinningen en bättre relation till företaget/organisationen. För företaget/organisationen är vinningen längre och mer stabila kundrelationer som genererar ökade intäkter genom att kunderna blir mer positiva och mottagliga för ytterligare erbjudanden.

För att ställa om ett traditionellt servicecenter till ett sälj orienterad kräver mer än bara taktiska åtgärder, företag som lyckas att öka intäkterna genom sina servicefunktioner gör det för att de tar en strategisk inriktning av helheten. Nedanstående 5 exempel på best practices ger förhoppningsvis tips på hur man skall bryta ner de kulturella och historiska hindren att sälja genom sina servicefunktioner.

### 1. Ställ de rätta frågorna för att skapa en strategisk plan.

Ett finansiellt servicebolag hade som mål att öka intäkterna genom kundkontakter i sitt call center. Efter en halvlyckad insats gällande utbildning av call center agenterna att erbjuda ytterligare produkter och tjänster insåg management att de behövde en bredare plan för att bryta ner organisatoriska och process barriärer inom organisation. Ledningen fokuserade på följande frågeställningar.

- Hur säkerställs en fortsatt positiv kundupplevelse som bygger kundlojalitet samt att merförsäljning erbjudanden inte anses störande för kunden.
- Vilka produkter och tjänster är rätt positionerade att sälja via service
- Hur väljer vi, utbildar, motiverar och supportrar call center agenterna i en ny inriktning.
- Vad behöver vi modifiera för att få en fungerad process gällande order lagda via telefon i call centret.
- Vilka realistiska resultat kan vi förvänta samt hur mäter vi dessa.

Detta mer strategiska perspektiv ledde till att företaget skapade nya rutiner och en mer konkret och realistisk implementeringsplan som fick en direkt positiv trend gällande företagets försäljning på inkommande samtal till sitt call center.



## **2. Erbjud merförsäljning enbart till mottagliga kunder**

Ett kreditkorts företag insisterade på att ett säljförsök skulle göras efter samtliga kundsamtal. Medarbetarna mättes enbart på hur många säljförsök som gjorts istället för kvaliteten och relevansen av erbjudandet. Resultatet av detta var att agenterna gav erbjudanden till även missnöjda kunder precis när dessa var som minst mottagliga, detta skapade lite försäljning men mycket fientlighet och frustration i kundbasen.

Ledningen erkände sina misstag och la upp en ny plan att träna agenterna att bli mer känsliga och förstående till kundernas signaler. Numera erbjuder agenterna ytterligare produkter och tjänster efter att ha tillgodosett kundens ursprungliga behov, dvs. att först se till att lösa kundens ärende och först därefter ge ett merförsäljningserbjudande då kunderna är betydligt mer mottagliga. Företagets slutsats var att kunderna var betydligt mer nöjda generellt samtidigt som försäljningen på inkommande samtal stadigt har ökat.

## **3. Relevanta erbjudanden för att utveckla starkare kundrelationen**

Företag som har förmågan att positionera produkter och tjänster som är relaterade till specifika kunders individuella behov har en betydligt högre sannolikhet att få ett högre försäljningsresultat. När agenter har möjlighet att sälja utifrån verkliga kundbehov så känner de sig mycket bättre och säkrare vilket leder till ett högre självförtroende som i sig leder till bättre säljresultat. När agenter inte kan relatera erbjudandet med nytta känner de sig ofta obekväma och osäkra när väl ett erbjudande skall ges, följdresultatet är självklart betydligt mindre försäljning. Sekundära effekter är att relevanta erbjudanden generellt reducerar tidiga uppsägningar och ånger.

CRM systemet är ett utmärkt verktyg för att understödja att kunden får relevanta erbjudanden genom exempelvis pop up av förslag anpassade utifrån den individuella kundens potentiella behov, detta är ofta ett stort och mycket bra stöd för agenterna. Men fortfarande kan en dataprogramvara ersätta den mänskliga faktorn, att känna av mänskliga nyanser. Och skall då heller aldrig bli en ersättning för ett bra omdöme, utbildning och lyhördheten hos medarbetarna.

## **4. Gör det enkelt för dina medarbetare att sälja**

Den positiva upplevelsen som uppkommer när en kund säger ja till erbjudande kan snabbt förvandlas till frustration om orderprocessen inte är enkel att hantera för agenten.

Tidskrävande manuella processer kan underminera motivationen till att göra avslut, speciellt om agenter främst mäts på effektivitet och produktivitet. Dessa måttetal måste justeras och balanseras så att agenterna får realistiska tidsramar för försäljning.

## **5. Hjälp medarbetarna med övergången mot försäljning**

När barriärerna är rivna och en tillämplig organisationsstruktur är på plats blir den viktigaste uppgiften att motivera medarbetarna att koppla relevanta produkter och tjänster till verkliga kundbehov. Ordet försäljning kan ibland trigga negativa reaktioner och medarbetare kan initialt motsätta sig en mer kraftfull säljriktning. Det är därför mycket viktigt att kommunicera rätt i övergången mot försäljning samt att tillhandahålla nödvändiga resurser och support för att få rätt saker att konkret hända. Tänk på nedanstående punkter för att säkerställa en mer smidig övergång.



- Få med mellancheferna tidigt i processen, teamledare etc. kan vara negativt inställda och bjuda motstånd gällande merförsäljning och korsförsäljning allra helst om man är van att bli bedömd utifrån i första hand den produktivitet som levereras. Alla aktiviteter som riskerar att öka ärendehanteringstiden per kund kan ses som ett hot mot effektivitets nyckeltal. Följaktligen är det mycket viktigt att ledningen lyckas få dessa chefers förtroende och support, skapa nya prestationsmål, erbjud mer kompetenshöjande utbildning gällande mer & korsförsäljnings teknik samt tillhandahåll nödvändiga resurser gällande coaching av agenter i deras nya roller.
- Positionera försäljningen som en annan form av service. Management skall göra det klart för agenter att majoriteten av deras kunskaper och attityd som får dem att leverera god service är i grunden samma som det som behövs för att sälja. De bästa agenterna har redan de kompetenser och den motivation som behövs för att leverera basnivån gällande mer och korsförsäljning. (Självklart krävs det annan kompetens gällande mer komplexkonsultativ försäljning).

En bra professionell säljare har alltid ett servicefokus i sin roll som säljare, de lyssnar alltid till kunden och ställer frågor samt ger råd om den bästa lösning utifrån kundens specifika behov. På liknande sätt har alltid en bra call center agent som mål att ge kunden högsta möjliga service. De förväntas alltid vara experten som skall leverera bästa möjliga lösning på en kunds problem I den nya säljriktade miljön ligger skillnaden i förväntningen om att erbjuda och avsluta affärer. En call center agent som redan är intrimmad på att lyssna på kunden behov får naturliga säljsignaler från kund och har då alla möjligheter att erbjuda relevanta produkter och tjänster och på detta sätt främja försäljning.

Skapa en enkel säljmetodik. Säljmetodiken gällande agenter i ett call center skall endast bestå av några få lätta komma ihåg punkter och öppna frågor som är designade att identifiera och tillfredställa kundbehovet. Välj ett enkelt synsätt för att göra säljförsök som leder kunden framåt i säljprocessen. Implementera sedan detta synsätt genom ett väl planerat utbildningsprogram.

- **Leverera mycket support och utbildning till organisationen.** Majoriteten av agenter vill prova sin nya kompetens och lyckas med att erbjuda ytterligare produkter och tjänster. Skapa en trygg miljö där agenter har möjlighet att träna tillsammans i kombination med professionell coaching. Ett bra exempel på detta är att direkt efter initial utbildning och före agenten återvänder till sin ordinarie arbetsplats låta agenterna sitta tillsammans i grupp med coacher på plats för att ta hand om frågor och/eller utmanande situationer. När samtliga genomfört detta moment och återvänt till sina ordinarie arbetsplatser bevaka prestationen och erbjud individanpassad coaching utifrån agentens behov.
- **Koppla ihop erbjudandet med ökad kundnöjdhet.** Agenterna måste kunna koppla ihop erbjudanden om ytterligare produkter och tjänster till positiva effekter för kunden. Det är mer sannolikt att medarbetarna tar till sig det nya synsättet när de kan identifiera att kunden har olösta problem alternativt har otillfredsställda behov som genom att göra en merförsäljning löser kundens problem eller förbättra kundens situation och leder till högre kundnöjdhet.



- **Klargör att kundnöjdhet är det främsta målet.** Merförsäljning är sekundär i förhållande till kundnöjdhet och lojalitet. Agenterna får aldrig äventyra en potentiell långsiktig kundrelation genom att lägga ett ovälkommet tryck på kunden i sitt arbete med merförsäljning.
- **Erkännande.** Uppmärksamma och fira uppnådda positiva resultat av agenter som framgångsrikt lyckats i sitt arbete med mer & korsförsäljning samtidigt som resurser finns tillgängliga gällande coaching för agenter som kämpar med övergången mot försäljning.
- **Förändra mätsystemet gällande prestationer.** Precis som ledningen måste förändra och tydliggöra hur mellancheferna skall mätas måste mellancheferna i sin tur utvidga och balansera de gamla mätetalen gällande produktivitet och kundnöjdhet som call center agenter i dag mäts med nya mätetal som inbegriper försäljning och tillväxt. Nya mätetal kan innehålla exempelvis antal säljförsök i relation till totalt inkommande samtal, antal avslut i relation till antal säljförsök alternativt totalt antal samtal vidarekickade till huvudsäljgrupp.
- **Anpassa bonus/incentiv strukturen.** Även om merförsäljning många gånger inte kräver helt nya kunskaper för agenterna, så finns det nya förväntningar. Starta med att definiera realistiska mätbara mål samt revidera nuvarande prestationsmätt nämnda tidigare i denna text. När man identifierat nödvändiga handlingsätt på varje nivå inom organisationen och hur dessa skall graderas kan beslut göras hur medarbetare skall kompenseras. Det är bra om övergången från en bonusmodell till en annan sker successivt. Exempelvis genom att gradvis fasa in prestationsmätt gällande försäljning och andel av prestationen som levereras, detta för att medarbetarna skall ha tid att få det självförtroende som krävs för att generera och avsluta affärer.
- **Alternativ gällande medarbetare som inte klarar övergången.** En del agenter kan sakna förmåga att anpassa sig till ett nytt mer säljinriktat beteende. Hjälプ dessa att hitta alternativa roller inom organisationen där deras preferenser och kapacitet mer kommer till rätta. Att behålla dessa medarbetare i för dom en obekväm roll riskerar att skada kundrelationer, generellt öka medarbetares frustration och i förlängningen underminera hela arbetet med merförsäljning i call centret.
- **Inkludera säljkompetens i kravprofiler vid rekrytering.** Rekrytering av medarbetare som redan har säljkompetens och en positiv attityd gentemot försäljning i allmänhet gör det självklart lättare att gå mot ett säljorienterad call center. Mycket viktigt att företaget inkluderar försäljning i samtliga arbetsbeskrivningar samt i kravprofilerna vid nyrekrytering.

Med rätt planering och noggrann implementering kan framgångsrik försäljning genom service bli verklighet och bidra signifikant till ett företags tillväxt, högre generell kundnöjdhet samt stärkta kundrelationer.

Om kom ihåg att det slutgiltiga mätetalet är sista raden i resultaträkningen

Fritt översatt av H1 Communication AB 2007  
Källa: Sharon Davies samt CRM insight oktober 2007