



## 金賞／プロフィット賞

## ディー・エイチ・エル・ジャパン

# カスタマーサービス系エージェントにもセリングはできる！ KPIを揺るがすことなく販売目標を達成

インバウンドコールセンターの第一義は、CSをキープしながら生産性を上げること。このため、アップセル／クロスセルといったプロフィット化はなかなか図りにくい。総合国際物流会社、ディー・エイチ・エル・ジャパンはこの課題に取り組み、ハイレベルなKPIを達成しつつ、アップセル実績を2年で5倍に伸ばす成果を出した。しかも、エージェント自らの参画意識を促すさまざまな施策を打ち、「カスタマーサービス系の人材は、セリングを嫌がる」という“定説”を打破した。

同社のカスタマーコンタクトセンターでは、①10秒以内に90%以上のコールに応答、②接続後15秒以上のコールは放棄呼率0.1%以内に抑制といった高いKPI値を達成している。このため、従来からワンランク上

のプレミアムサービス向けの販促活動(アップセル)ミッションはあったが、通話時間が延びるセールストークを先送りする傾向があった。また、エージェントにもセールストークへの抵抗感が強かった。しかし、「センターに十分な人材を確保するためには、社内での認識をもっと上げることが重要です。それにはプロフィットセンターとしての存在をアピールすることが近道。品質・生産性と収益性を両立できることを示す必要があったのです」と、カスタマーサービス本部東京カスタマーコンタクトセンターの小川景徳マネージャーが言うように、インバウンドセンターの第一義を追求するためにも、アップセルの再強化に取り組んだ。

まず、①KPIを揺るがすことのない販売数の増加、②エージェントのや



カスタマーサービス本部 東京カスタマーコンタクトセンターの小川景徳マネージャー

りがいと達成感の充実、を目標ターゲットに、「ロジカルな指導」と「エージェントの参画」という2つの土台を据えた(図参照)。アップセルの利点と利益、生産性との相関性などを論理的に説明し、しかもエージェント自らの参加型・体験型トレーニングで、エージェントの“気づき”を促した。気づき重視のトレーニングは初期研修でも実施、エージェントの理解を高めている。また、チーム別順位速報をイントラネットで掲示するなど、モチベーションアップ策も施した。

## 取り組み時の5倍の販売成果 エージェントの自発的参画を促す

この結果、2006年3月には単月で販売総件数が初めて1000件を突破。2004年時の5倍の成果を上げ、同時に生産性KPIも達成した。プロフィット化により、社内での地位向上を果たしたのはもちろん、エージェント全体に達成感が醸成され、自発的な取り組みと参画意識が向上したことも見逃せない。

### 2つの土台とターゲット

