

DE CONTACTCENTRA, EVOLUTIE EN REVOLUTIE

De afgelopen jaren evolueerde het contactcentrum in de banken in een ijltempo: de selfservice werd een verkoopkanaal op zich en integreert zich momenteel in een multichannel perspectief ...

- SOMMIGE BANKEN BESCHIKKEN ZELFS AL OVER EEN VIRTUEEL CONTACTCENTRUM. -

In België werd een grootschalig tevredenheidsonderzoek gehouden bij 2700 klanten uit verschillende bedrijfssectoren. De banken Fortis en Dexia namen de eerste twee plaatsen van het klassement in en tonen daarbij aan dat de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant een belangrijke zorg voor de banksector blijft.

Dexia en Fortis kozen er beide voor om hun activiteiten te herorganiseren met het oog op een klantgerichte dienstverlening.

DE OPKOMST VAN HET BEGRIP SELFSERVICE ...

Vooraf in de contactcentra, waar de relatie met de klant tot stand komt, wordt er voortdurend naar meer efficiëntie gestreefd. Om de klanttevredenheid te vergroten en de kosten te beperken, kon de organisatie van de *front- en backoffice* in banken niet anders dan evolueren. Die evolutie gebeurde in twee fasen: eerst doken er nieuwe communicatiekanalen op en vervolgens werden bepaalde hulpmiddelen op grote schaal verspreid.

De eerste evolutie werd gekenmerkt door de opkomst van het begrip selfservice, dankzij de invoering van hulpmiddelen zoals de interactieve vocale server en de portaalsites op internet. De uitdaging bestond erin de verwerkingskosten per oproep te verminderen door valse oproepen (verkeerd nummer) en oproepen met een beperkte toegevoegde waarde ("Om hoe laat gaat mijn agentschap open?") te vermijden. De aanvankelijke terughoudendheid voor die verandering was begrijpelijk: "Zal mijn klant aanvaarden dat ik hem niet wil spreken?", "Zal mijn klant begrijpen hoe die hulpmiddelen werken?". De geïdentificeerde risico's zijn hoofdzakelijk van culturele en technische aard, maar daardoor des te belangrijker omdat ze rechtstreeks met de gewoonten en gedragingen van de klanten samenhangen. Die laatste kunnen immers niet aan hun lot worden overgelaten wanneer ze alleen aan een virtueel loket staan waar niemand is om mee te spreken. Die fase is momenteel achter de rug, dankzij grote inspanningen ... Hoofdzakelijk van de klanten!

"Fortis hoopt 80 % van alle oproepen die in het contactcentrum binnenkomen, ongeacht het toepassingsdomein, te kunnen behandelen zonder de klant met een tweede lijn te moeten doorverbinden."

BAKENS

Een universitaire spin-off

MÖBIUS is een managementadviesbureau dat in 1997 als universitaire spin-off werd opgericht. Momenteel telt het bureau meer dan 100 medewerkers in Frankrijk, België, het Verenigd Koninkrijk en Nederland en realiseert het jaarlijks een omzetgroei van 30 %. MÖBIUS begeleidt bedrijven vanaf de analyse van hun behoeften en die van hun klanten tot aan de uitvoering van de oplossingen.

Het bedrijf onderscheidt zich vooral door een zowel kwalitatieve als kwantitatieve aanpak, waarbij strategische beslissingen zo veel mogelijk door cijfers worden gestaafd.

... VERVOLGENS DE KLANTGERICHTE ORGANISATIE

In de tweede fase van de evolutie, waarin we ons momenteel bevinden, werd een heel nieuwe waarde geïntroduceerd: de klantgerichte organisatie. Het tevredenheidsonderzoek van Möbius en de Universiteit van Gent (*kader 1*) bij verschillende contactcentra bracht een aantal basisprincipes van de klantrelatie aan het licht. De uitdagingen op het vlak van de klantenbehoeften bleken anders te zijn dan verwacht. Niet de hardnekkige wil om de wachttijd van de klant te doen dalen, was de prioriteit, maar wel het verlangen om klanten al meteen bij hun eerste oproep van een correct antwoord te voorzien, zonder hen te moeten doorverwijzen. Omdat de 'verleende' dienst onberispelijk moet zijn, maakten Dexia en Fortis er hun prioriteit van.

In die fase schakelde de invoering van de selfservice, waarmee in de eerste fase werd aangevat, evenals de automatisering van lange en repetitieve processen, zoals de authenticatie van de beller, naar een hogere versnelling. Doordat de *frontoffice* zich niet langer met bepaalde taken moest bezighouden en in een echt verkoopkanaal veranderde, werd het een winstcentrum in plaats van een kostenplaats. De betaalnummers die ooit door de meeste contactcentra in het leven werden geroepen, konden die centra nooit voldoende rendabel maken. Daarom moet er proactief op de verkoop worden gericht en moeten er hulpmiddelen voor *up-selling* en *cross-selling* worden ingevoerd om de rendabiliteit te vergroten.

Die fase is bijna afgelopen en maakt stilaan plaats voor een nieuwe evolutie: de convergentie van communicatie- en verkoopkanalen.

MASSALE OPLEIDINGSPROGRAMMA'S

Om die doelstelling te kunnen verwezenlijken, hebben Dexia en Fortis massaal in de opleiding van de medewerkers van hun contactcentrum geïnvesteerd. Zo besloot Fortis om de bekwaamheid van haar eerstelijnsmedewerkers aan de hand van een opleidingsprogramma te verhogen. Op die manier hoopt de bank 80 % van alle oproepen die in het contactcentrum binnenkomen, ongeacht het toepassingsdomein, te kunnen behandelen zonder de klant met een tweede lijn te moeten doorverbinden.

Ook Dexia volgt de ontwikkeling van haar medewerkers nauwgezet op. Ze laat hen aan een interne ontwikkelingscyclus deelnemen, zodat ze de verschillende facetten van het contactcentrum leren kennen. Dat initiatief lijkt met succes bekroond te worden, aangezien het contactcentrum van Dexia momenteel een omzet van 3 % heeft, wat in de sector bijzonder weinig is.

PRESTATIEBEHEER: HET TOENEMENDE BELANG VAN HET "KLANTENPERSPECTIEF"

Onlangs beoordeelde het contactcentrum van Dexia de prestatie van haar organisatie nog aan de hand van een maandelijks rapport van een honderdtal pagina's waarin alle mogelijk en denkbare parameters waren opgenomen. Vandaag telt dat rapport slechts één pagina. Enkel de meest geschikte indicatoren om het beslissingsproces te verrijken, werden behouden en in vijf categorieën ondergebracht:

- de financiële indicatoren;
- de risico-indicatoren;
- de indicatoren voor de gezondheid van de organisatie en de activiteiten;
- de indicatoren die de polsslag van interne en externe klanten nemen;
- de indicatoren met betrekking tot het humanresourcesbeheer.

Zowel bij Fortis als bij Dexia komen die indicatoren overeen met de factoren die in het tevredenheidsonderzoek naar boven kwamen. Het percentage oproepen waarbij het probleem bij het eerste contact kon worden opgelost, evenals de opvolging van de bekwaamheden van de medewerkers staan op een goede plaats in het overzicht.

DE LAATSTE TRENDS

"Hoe kan ik contact opnemen met mijn bank?". Om op die vraag te kunnen antwoorden, is de waaier aan communicatiekanalen voor de klant zo groot. Door het aantal mogelijkheden uit te breiden, zijn er echter twee

problemen gerezen: enerzijds weet de klant vaak niet tot welk kanaal hij zich moet richten en anderzijds zijn die kanalen niet erg geïntegreerd. Naar het voorbeeld van Dexia is die integratie momenteel een van de belangrijkste uitdagingen voor de komende maanden. Daartoe moet de voorgeschiedenis van elke klant via elk kanaal (post, agentschap, telefoon ...) digitaal in een gegevensbank worden gecentraliseerd (principe *single view of customer*). Op die manier worden de klantenbehoeften nogmaals centraal gesteld in projecten ter bevordering van de prestaties.

Een andere uitdaging met betrekking tot de prestaties is de efficiënte organisatie van het contactcentrum. Het idee om 'virtuele' contactcentra op te richten, vindt stilaan ingang in de banksector. Omdat het een reëel probleem is geworden om flexibel en bekwaam personeel te vinden, kan de oprichting van virtuele contactcentra waar de medewerkers van op verschillende plaatsen op het grondgebied werken, zonder dat de klant dat gewaarwordt of daarvan nadelen ondervindt, een oplossing zijn.

TEVREDENHEIDSONDERZOEK

De contactcentra in de proefbank

Möbius en de Universiteit van Gent voerden een tevredenheidsonderzoek uit bij elf partnercontactcentra waarvan de meeste tot de financiële of banksector behoorden. Voor de eerste keer was het niet de bedoeling om de belangrijkste factoren voor de klanttevredenheid te bepalen, maar wel het belang van elke factor ten opzichte van de andere.

Uit het onderzoek blijkt dat de bekwaamheid en hulpvaardigheid van de operatoren veruit de meest bepalende factoren voor de tevredenheid van de klant zijn; vervolgens komt het feit dat de klant bij zijn eerste gesprek al meteen alle gewenste informatie ontvangt en tot slot het feit dat de perceptie van de wachttijd voordat de klant met een eerste operator wordt verbonden de tevredenheidsgraad meer beïnvloedt dan de reële wachttijd.

"Omdat het een reëel probleem is geworden om flexibel en bekwaam personeel te vinden, kan de oprichting van virtuele contactcentra een oplossing zijn."

Renaud Bensaïd, consultant MÖBIUS, renaud.bensaid@mobiusconsulting.fr

Johan Deforseau, consultant MÖBIUS, johan.deforseau@mobius.eu

www.mobius.eu – www.mobiusconsulting.fr