

## Achter de schermen van de Belgian Contact Centre Awards 2010

De 2010 Awards zijn uitgereikt, de winnende teams genieten nu van hun overwinning en sommige contact centres brengen reeds de eerste pionnen in stelling voor hun deelname aan de 2011 Awards.

Iedereen is uiteraard nieuwsgierig om te vernemen met welk proces de jury tot winnaars kwam, wat er uitblonk in de winnende cases van dit jaar en waarmee potentiële kandidaten in de toekomst best rekening houden. ContactCentres.be strikte Bart Ghesquière, voorzitter van de jury, voor een interview.

*CC.BE: Bart, kan je nog eens je juryteam voorstellen?*

BG: Om te verzekeren dat er bij alle stakeholders draagvlak bestond voor de conclusies van de jury hebben we gestreefd naar een jury die de dossiers kon bekijken vanuit verschillende standpunten. Gerry Cools van Belgacom vertegenwoordigde als winnaar van de vorige Contact Centre Award de invalshoek van het contact centre management. Thierry Schreiber is een contact centre expert met ervaring bij GE, Citibank, Brucall/N-Allo en SMALS. Françoise D'Hautcourt van de ULB bekeek de dossiers vanuit wetenschappelijk oogpunt. Trix Slock, journaliste gespecialiseerd in marketing en communicatie, nam de dossiers onder de loep met het imago van de sector in het achterhoofd. De belangen van de consument werden behartigd door Philippe Carlier en Bernard Collys van Test-Aankoop/Test-Achats. Tenslotte mijn rol: als partner van MÖBIUS ben ik er in getraind te bewaken dat de selectie op een objectieve, gestandaardiseerde en methodologisch correcte manier tot stand kwam.

*CC.BE: Objectief, gestandaardiseerd en methodologisch correct, een hele mondvol. Concreet, hoe zijn jullie tot winnaars gekomen?*

BG: De eerste fases verliepen op basis van een strikte case-template die alle kandidaten moesten gebruiken. Deze template legt een aantal vaste rubrieken en een maximum aantal pagina's vast. De eerste toets van de jury was na te gaan of de voorgelegde cases concrete realisaties waren en of het dossier daar bewijsmateriaal voor bood. Tussen het formuleren van een intentie of het inplannen van een project en de realisatie ligt een lange weg, vandaar dat enkel cases met aangetoonde resultaten doorgingen naar de shortlist.

De kandidaten op de shortlist kregen vervolgens exact 20 minuten om hun dossier te verdedigen voor de jury, 10 minuten presentatie en 10 minuten vragen. Een enthousiaste kandidaat midden zijn betoog onderbreken is uiteraard niet leuk, maar we wilden absoluut elke deelnemer een gelijke kans bieden, vandaar dat hier de chrono opstond.

Na elke presentatie evalueerden de juryleden individueel die case. Hiervoor gebruikten we een formulier waar we voor elk van de assen (HRM, Customer Experience, Innovation en algemene prestatie) criteria en beoordelingsmaatstaven voorzien hadden. Dit resulteerde in punten op 10 per as.

Het is overigens belangrijk hier te realiseren dat we de 4 awards als 4 gelijkwaardige categorieën beoordeeld hebben. De Overall Award ging dus niet naar een primus inter pares maar naar een homogene, brede prestatie.

*CC.BE: OK, dan heb je per jurylid, per case, per as een beoordeling op 10. Hoe distilleer je daaruit dan de winnaars?*

BG: Hoewel de aanpak reeds erg gestandaardiseerd was, kan je toch de situatie hebben dat het ene jurylid vooral punten geeft tussen pakweg 5 en 10, en een ander tussen 0 en 8. Daarom hebben we alle beoordelingen herleid tot z-scores, een statistische techniek om te maken dat iedereen dezelfde maximumscore, minimumscore en gemiddelde heeft. Het klinkt wellicht wat ingewikkeld, maar het resultaat is dat de subjectieve of individuele factor volledig uitgeschakeld wordt. Vervolgens hebben we alle scores van de juryleden samengevoegd, als input voor de deliberatie.



*CC.BE: Spannend...!*

BG: Helaas, eigenlijk niet. Het bleek meteen dat iedereen tot dezelfde conclusies kwam. We zijn dus unaniem, zonder bijkomende deliberatie, tot de lijst van winnaars gekomen.

*CC.BE: Voor je inzoomt op de winnaars, is er iets wat je dit jaar trof in alle dossiers?*

BG: Wel, als er 1 rode draad door de dossiers liep, dan was het wel dat iedereen de fundamenten goed onder controle heeft, en dat er duchtig geëxperimenteerd wordt met nieuwe technische mogelijkheden, nieuwe methodes, nieuwe dienstverlening, om nog meer in te spelen op de noden van de klant. De sector is duidelijk erg innovatief.

*CC.BE: Vertel eens, waarom heeft Carglass de HRM Award gewonnen?*



Deze case is echt een voorbeeld. Hij vertrekt van een concreet doel: in een omgeving waar de omzet sterk stijgt de reeds hoge klantentevredenheid nog verder verhogen, hij overloopt de 4 projecten die geïnitieerd werden om dat doel te bereiken, en hij toont per project met objectieve cijfers en externe benchmarks aan dat het doel effectief bereikt en zelfs overtroffen is.

Het motto van de case is “meer customer delight door middel van operator delight”.

Klantentevredenheid en delight (overtreffen van verwachtingen zodat klanten Carglass spontaan aanbevelen) vormen de belangrijkste strategie voor Carglass om zijn resultaten op lange termijn veilig te stellen. Het contact centre neemt zijn rol daarin op.

De 4 geïdentificeerde projecten waren:

1. Training, coaching, evaluatie

Carglass beseft dat een autoruit een product is met low involvement. Het werft daarom mensen aan die getraind kunnen worden tot autoruitspecialisten die de klanten efficiënt kunnen begeleiden tot de juiste en snelste oplossing. Het evaluatiesysteem is gebaseerd op erg intensieve call recording en resulteert voor elke medewerker in individuele actiepunten, gebaseerd op het “take the rest to the best” principe, waarbij best practices binnen het team uitgewisseld worden.

2. Employee Delight concept

Delight operators zorgen voor delight klanten. Daarom onderzocht Carglass de tevredenheid en het delight-niveau van zijn medewerkers, het bracht de verwachtingen van de medewerkers objectief in kaart en stelde een actieplan op om die verwachtingen beter in te lossen en ze zelfs te overtreffen.

3. De Winning Behaviours van de contact centre Supervisors

De vakbekwaamheid, sfeer en motivatie van een ploeg worden sterk bepaald door het leiderschap. Daarom werd ook dat geëvalueerd, wat leidde tot een persoonlijk actieplan ter verbetering voor elke Supervisor. Doordat de contact centre medewerkers hun management kunnen evalueren ontstaat een ongelooflijke teamgeest en kijken werkelijk alle neuzen in dezelfde richting.

4. Soft skills-onderzoek

Op basis van klantentevredenheidsonderzoek bij alle klanten bepaalde Carglass wat het aandeel van het telefoongesprek is in de totale tevredenheid en welke verwachtingen de klanten hebben over het telefonisch contact met Carglass. Dit onderzoek toonde een erg hoge tevredenheid aan en gaf dus geen aanleiding tot bijkomende grote acties.

*CC.BE: Inderdaad indrukwekkend. Waarom blonk Sony Style uit in Customer Experience?*

De Sony Style Store is Sony's Europese webshop voor consumentenproducten. De e-shop biedt 2.000 producten aan in 17 landen. Het project betrof de introductie van het Click to Chat communicatiekanaal in het inbound sales contact centre.



Het leuke aan het Click to Chat systeem is dat het in kaart brengt welk pad bezoekers van de site doorlopen en hierbij detecteert welke bezoekers zich in een situatie bevinden waarbij ze best wat hulp zouden kunnen gebruiken, om die bezoekers vervolgens een proactieve chatsessie aan te bieden. Het systeem heeft 50 regels om te bepalen of het al dan niet een chatsessie voorstelt aan een bezoeker. Die regels zien er uit als “bezoeker krijgt een errorboodschap”, “bezoeker blijft langer dan 4 minuten op een pagina”, “bezoeker stopt product in winkelmandje en haalt het er terug uit”, “bezoeker bekijkt dezelfde pagina 3 keer in 3 dagen”, ...

Het verfrissende is dat bezoekers enkel een chatsessie aangeboden krijgen als ze die echt nodig hebben en anderzijds dat de operator die de bezoeker helpt, meteen over heel veel achtergrondinformatie beschikt om die bezoeker doelgericht te helpen.

De resultaten zijn dan ook schitterend: door de introductie van het systeem steeg de conversiegraad met een factor 5 en verdubbelde het gemiddelde bestelde bedrag. Deze nieuwe klantenervaring wordt duidelijk geapprecieerd door de klanten: 77% van de bezoekers geven het systeem een score van “uitstekend” of “zeer goed”. Achter de schermen noteert Sony Style een productiviteitsstijging van 30% bij de agenten, doordat enkel chatsessies aangeboden worden in functie van de beschikbare capaciteit, de agenten meerdere sessies tegelijkertijd kunnen beheren en ze deze taak kunnen combineren met verwerking van e-mails. Toch hebben de agenten niet het gevoel harder te moeten werken. Omdat ze meer controle hebben over hun omgeving en minder stress ondervinden van wachtrijen stelt Sony een lager ziekteverzuim vast. Tenslotte, een pittige innovatie ondersteunt uiteraard het imago van Sony.

*CC.BE: Was dit meteen ook geen kandidaat voor de Innovation Award? En wie kaapte deze Award weg?*

Het is inderdaad correct dat de Top 3 in de categorie Innovation erg aan elkaar gewaagd was. Naast Sony Style vonden we hier ook Nuon en IP Globalnet.

De Award ging uiteindelijk naar IP Globalnet voor hun oplossing om via de standaard Adobe Flash plug-in Voice over IP te bieden aan elke surfer, zonder bijkomende installatie.

IP Globalnet kreeg van EURES, een samenwerking tussen de Europese Commissie en de Openbare dienst voor Arbeidsvoorziening in de Europese Unie/de Europese Economische Gemeenschap, de opdracht om een contact centre te voorzien om via chat, e-mail en VoIP assistentie te bieden bij het Job Mobility Portal.

Er bestaan uiteraard reeds VoIP-oplossingen zoals Skype, maar deze vereisen steeds een installatie of registratie op voorhand, of hebben verborgen telecommunicatiekosten aan de kant van het contact centre. IP Globalnet wou een stap verder gaan en implementeerde een volledig transparante oplossing: Voor de beller lijkt het eenvoudig, op de website van Eures clickt hij op een button om een live gesprek met het IPG contact centre te starten. De



volledige ketting tot stand brengen tussen beller en contact centre agent is echter helemaal niet triviaal. Via het standaard Flash protocol, dat op quasi elke PC aanwezig is, wordt een beveiligde SIP-sessie tot stand gebracht met de Flash server van IPG. Eens voorbij de firewall wordt de SIP-sessie omgezet in een SIP-gesprek dat aan de PBX afgeleverd wordt en daar behandeld wordt als een normaal gesprek, samen met de gesprekken die gewoon vanuit het PSTN-net aangeleverd worden. Dus ook voor de agent en het contact centre management is deze oplossing volledig transparant.

*CC.BE: En dat brengt ons op zeg maar transparante wijze bij de laatste Award...*

Inderdaad, de Award voor de meest homogene case gaat naar de tandem Corelio/Idecom.

Corelio ken je als uitgever van onder andere De Standaard en Het Nieuwsblad. Eind 2001 besliste Corelio als bedrijf in herstructurering na het uitvoeren van een haalbaarheidsstudie om haar klantendienst voor de lezersmarkt te outsourcen (er is ook een klantendienst voor de advertentiemarkt die niet outsourced is). De vraag werd aan Diract gesteld, die hiervoor in februari 2002 Idecom oprichtte om vanuit een co-sourcingsmodel met Corelio een groot deel van de taken van de lezersservice over te nemen.

Het project startte met basistaken (telefoon, e-mail, IVR-klachten) voor de lezers van de krant. Gaandeweg verschoof Corelio steeds meer activiteiten naar Idecom zoals contact met het retailnetwerk (krantenwinkels, bakkers voor Nieuwsblad op Zondag, afhaalpunten voor spaaracties zoals Standaard Boekhandel), database cleaning, afhandeling van complexe administratieve processen en tenslotte ook een uitgebreid e-loket voor dagbladhandelaars en abonnees.

De resultaten over een periode van 5 jaar zijn sterk: in een omgeving waar het aantal abonnees met 13% gestegen is en het aantal verwerkte cases met 85% toenam, is de totale kost voor Corelio stabiel gebleven.

De case spreekt vooral aan omdat het een succesvol outsourcingtraject is met een win-win verhouding voor beide partijen.

Ook de eindgebruiker vaart er wel bij: voor eenvoudige transacties kan hij efficiënt terecht bij het gebruiksvriendelijk e-loket. Voor moeilijker vragen kan hij zich wenden tot een medewerker, die meer tijd voor de klant beschikbaar heeft omdat hij niet langer eenvoudige cases moet afhandelen.

Een krantenuitgever met honderdduizenden lezers is erg onderhevig aan piekperiodes, bijvoorbeeld veroorzaakt door onverwachte sneeuwval of een staking bij een distributeur. Het meest inspirerende idee in deze context is wellicht de filosofie van Corelio/Idecom om net in die omstandigheden waar men spontaan zou denken aan contact avoidance, veel contacten en interacties met de lezers te genereren en aan te moedigen. Vanwaar deze strategie? Eenvoudig: enerzijds zijn de gegenereerde contacten meestal eenvoudige transacties die door het e-loket verwerkt kunnen worden, en is de capaciteit van dat loket



berekend op dergelijke piekperiodes, anderzijds creëert deze aanpak een gevoel van betrokkenheid en opnemen van verantwoordelijkheid, wat een sterke impact heeft op de loyaliteit van de krantenlezer.

*CC.BE: Als uitsmijter, welke tips heb je voor toekomstige kandidaten?*

BG: Ten eerste, maak dat je case draait rond een concrete realisatie, en toon dat met cijfers aan: verbetering klantentevredenheid, verhoging productiviteit, verhoging omzet, daling verloop of ziekteverzuim, ... Overtuig de jury met cijfers, niet met superlatieven.

Ten tweede, focus je op 1 van de 4 categorieën, bepaal op voorhand zelf welke van de 4 awards je verdient, en richt je dossier daar op. Onthoud hierbij dat het over 4 gelijkwaardige awards gaat.

Ten derde, schrijf je in in de jurylogica door de template te gebruiken, door te maken dat je je verhaal volledig kwijt kan in de voorgeschreven 20 pagina's zonder te veel op de bijlages te rekenen en door je presentatie te oefenen tot je zeker bent dat ze in geen enkele omstandigheid langer dan 9 minuten duurt ...

Ten vierde, time je deelname naar het hoogtepunt van het project. Een sterk project realiseer je vaak niet op enkele maanden. Is je project nog niet af, of heb je nog geen aantoonbare resultaten, overweeg dan om een jaar later deel te nemen.