

De Customer Service Experience omhoog, de Cost to Serve omlaag!

Na de trend van kostenreductie en kostenbeheersing van enkele jaren geleden is er alweer een paar jaar focus op groei en innovatie in de bankwereld. Met het innovatieve product 'Online Client Service' voor Corporate Clients laat ABN AMRO zien dat beide aandachtsgebieden ook heel goed te combineren zijn waarbij optimale klantbeleving en interne kostenbeheersing hand in hand gaan.

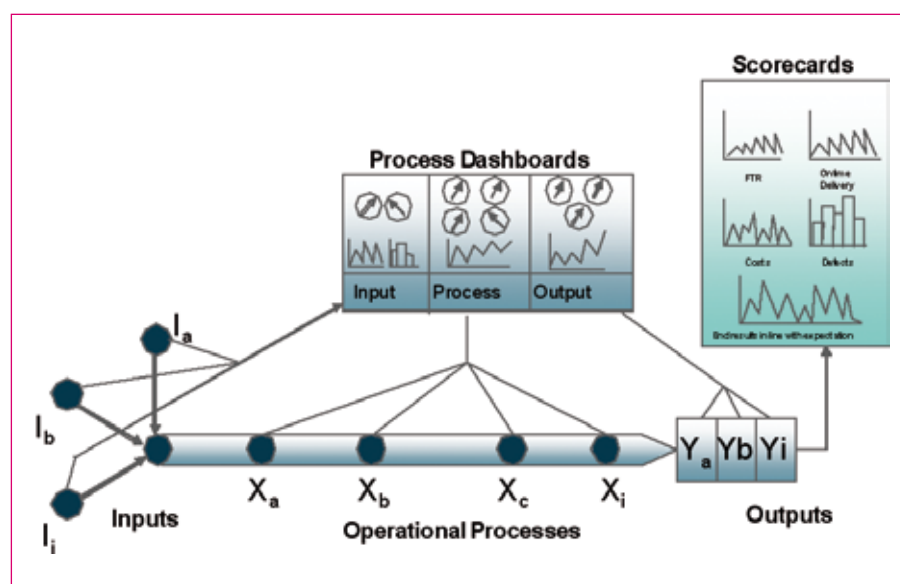
In sterk concurrerende markten is differentiatie een belangrijke eigenschap van 'high performance' bedrijven. Het biedt de mogelijkheid om uniek te zijn op basis van het aangeboden product, de dienstverlening het merk, business model of de klantbeleving. Differentiatie leidt echter alleen tot succes als dit tegen een aantrekkelijke marge wordt gerealiseerd.

De beste bedrijven excelleren in de uitvoering: efficiency door simplificering van producten, processen en systemen. Een goed oog voor het identificeren van potentiële schaalvoordelen en de manier waarop deze te behalen zijn is daarbij onontbeerlijk.

Klantbeleving en vereenvoudiging

De bank van de toekomst vertrouwt op klantbeleving aan de ene kant en vereenvoudiging aan de andere kant. Klanten verwachten dienstverlening die voldoet aan hun verwachtingen en die deze regelmatig overtreft, die personaliseerbaar is en transparant.

Om dit te realiseren moet een bank dan ook goed begrijpen wat de echte klantwensen en voorkeuren



▲ Figuur 1: ABN AMRO gebruikt six sigma om processen continue te meten en te verbeteren

zijn - de belangrijkste drivers van klanttevredenheid. Vervolgens moet een bank weten in hoeverre zij zelf en de concurrentie aan deze klantwensen voldoen en of dit op een kosten-effectieve en efficiënte manier gebeurt. Neem als voorbeeld Client Service medewerkers steeds dezelfde eenvoudige klantvragen moeten uitzoeken en beantwoorden via de telefoon. Bij een hoge cost-to-serve is het nog maar de vraag of de klant op de beste manier is geholpen.

ABN AMRO Global Client Service weet dat een klant die zelf snel de meest recente en correcte informatie kan inzien en daarbij niet altijd bij de helpdesk hoeft aan te kloppen, op een heel efficiënte manier 24 uur per dag geholpen wordt met optimale klanttevredenheid tot gevolg. Dit is geen toeval. ABN AMRO meet de 'Voice of the Customer' regelmatig en nauwgezet om op basis van de input hiervan interne processen continue te verbeteren met behulp van Six-Sigma methodiek¹. >

Het effect van de procesverbeteringen op de klanttevredenheid wordt daarnaast ook doorlopend gemeten en uitgedrukt in een TRI*M² score. Op deze manier ontstaat een closed loop van meten en verbeteren. Hierbij leveren externe input (Voice of the Customer) en interne input (Voice of the Process en Voice of the Business) de voornaamste prestatie indicatoren waarop wordt gestuurd.

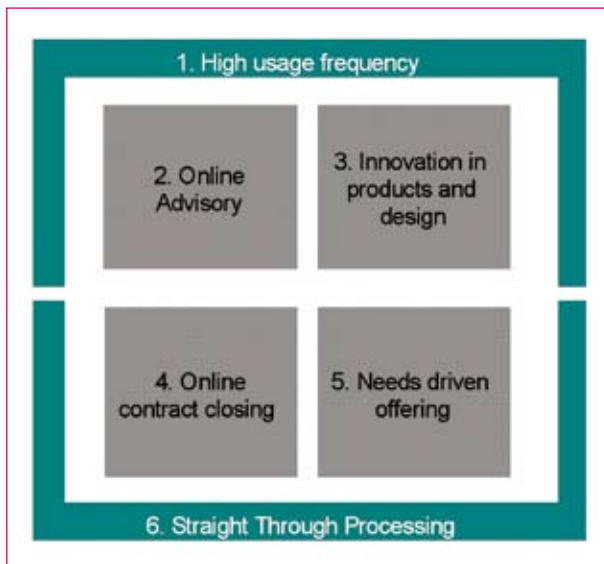
Optimale kanaalkeuze

Het valt op dat in de bankwereld het populaire³ en kosten efficiënte Internet kanaal vooral voor informatieverstrekking en transacties wordt gebruikt. De verkoop van nieuwe producten loopt nog hoofdzakelijk via het traditionele kantoren kanaal. Het contact-center is zeker bij de grootzakelijke klanten nog steeds het favoriete kanaal voor Client Service.

In de nabije toekomst zullen klanten de kanaalkeuze veel meer laten afhangen van het moment, in plaats van de reden van het klantcontact. Dit betekent dat kanalen qua mogelijkheden en dienstverlening naar elkaar toegroeien om de klant beter van dienst te zijn. Zij laten de klant zelf de keuze welk kanaal op enig moment het meest geschikt is om de dienst te leveren.

Zo kan een zakelijke klant van ABN AMRO kan 's morgens in de auto via een email bericht op zijn PDA op de hoogte worden gebracht van een uitgevoerde betaling, bij aankomst op kantoor via Internet de saldoposities op zijn belangrijkste betalingsrekeningen controleren via Online Client Service en 's middags bij een klantbezoek via telefonische helpdesk assistentie bevestiging krijgen van de uitvoering van een complexe buitenlandse creditboeking ten gunste van zijn klant.

De mogelijkheid om flexibel diensten aan te kunnen bieden over meerdere



▲ *Figuur 2: Accenture Online Banking raamwerk*

kanalen gedurende de dag is een belangrijke eigenschap die banken nu zullen moeten ontwikkelen om in de nabije toekomst te kunnen gebruiken. Deze ontwikkeling moet ook zorgen voor een consistente klantbeleving die positief bijdraagt aan de klanttevredenheid. Het verhoogt retentie en zorgt daarmee uiteindelijk voor een grotere 'Customer Lifetime Value'.

De verschillende kanalen zijn echter niet allemaal even makkelijk en voordelig te bedienen. Een telefonische helpdesk kost al snel meerdere euro's per contactmoment; geen probleem voor een succesvol verkoopgesprek maar wel een probleem voor een eenvoudige informatievraag vanuit de klant. ABN AMRO ziet dan ook de uitdaging om goedkopere kanalen zoals Internet effectief in te zetten zonder daarbij de klantbeleving aan te tasten.

Zes aandachtspunten voor Internet als kanaal

In navolging van de retail markt is het internet kanaal hard op weg om ook binnen de (groot)zakelijke markt het belangrijkste kanaal te worden. In eerste instantie voor Client Service, maar in toenemende mate ook voor

verkoopactiviteiten. Internet is bij uitstek het kanaal waar een optimale klantbeleving en kostenefficiëncy heel goed verenigbaar zijn.

Voorbeelden zijn er in overvloed, kijk maar eens naar de manier waarop Internet heeft bijgedragen aan de groei van Dell of op de manier waarop Apple internet inzet om de

verkoop van MP3 spelers, telefoons en muziek te bevorderen.

Voor banken die een succesvolle beweging richting Internet als service en verkoopkanaal willen maken heeft Accenture zes aandachtspunten⁴ gedefinieerd:

1. Streef naar **hoog frequent gebruik**. >



OVER ABN AMRO

ABN AMRO is een prominente internationale bank met een geschiedenis die terug gaat tot 1824. ABN AMRO is de achtste bank in Europa en de twaalfde bank wereldwijd gemeten naar bezittingen met meer dan 4.000 kantoren in 53 landen een medewerker aantel van meer dan 99.000 fulltime equivalent en 1.120,1 miljard euro aan bezittingen (per 1 November 2007). Zie ook www.abnamro.com

- Hoe meer een klant via Internet bankiert hoe makkelijker de klant via het Internet te benaderen is voor cross- en up-selling aanbiedingen.
2. Werk aan **online advies en klantdialog** om veel waardevolle klantgegevens te verzamelen om op deze manier effectiever en efficiënter producten en diensten te ontwikkelen.
 3. **Producten en diensten** moeten **innovatief** zijn. Denk aan technieken als web-Portals, Communities en Chat die op basis van eBusiness Services worden ontwikkeld.
 4. Promoot en vereenvoudig **online contracteren**. Dit vereenvoudigt cross-selling activiteiten waarbij de bank automatisch additionele producten aanbiedt via slimme business-rules.
 5. Bedien klanten op **basis van hun behoefte**. Hierdoor krijgt de klant

een gepersonaliseerde beleving met een hogere kans op succes voor de bank.

6. Gebruik **Straight Through Processing** om een klantvraag te verwerken met minimale doorlooptijd. Dit is van cruciaal belang voor klantbeleving en interne efficiency.

ABN AMRO heeft de voordelen van Online dienstverlening ingezien en heeft samen met Accenture bovenstaande punten in de uitvoering van de nieuwe dienst Online Client Service (zie kader – Casus - ABN AMRO Online Client Service) gebruikt om zowel Client Service Experience als cost-to-serve te optimaliseren.

Literatuur

1. *Online Client Service: a new dawn for standards* - EuroMoney 2007
2. *Industrialisatie in het bankwezen!* – Armand Malais & Marianne Schinkel-Kroesbergen – Banking & Finance 2007
3. *Delivering the Branded Customer Experience – Defying the Limits* vol. 6 Accenture and Montgomery Research 2006
4. *Lean Six Sigma* – Michael L. George – McGraw-Hill 2002

Over de Auteurs

Dennis de Weerdt is Senior Vice-President bij ABN-AMRO Global Client Service.
Armand Malais is Partner bij Accenture -Systems Integrations & Technology.
 > **Xander Schelfhout** is Management Consultant bij Accenture - Customer Relationship Management.

Reacties: armand.m.malais@accenture.com

CASUS - ABN AMRO ONLINE CLIENT SERVICE

ABN AMRO is eind van 2005 een ambitieus project gestart die de klanttevredenheid van zakelijke klanten moet verbeteren door betere client service experience te geven op een kosten efficiënte manier. Om dit te realiseren heeft ABN AMRO met hulp van Accenture "Online Client Service" ontwikkeld. Deze compleet nieuwe online service omgeving biedt zakelijk klanten van de bank de mogelijkheid eenvoudige maar vaak voorkomende service requests volledig of grotendeels zelf af te handelen. De zakelijke klant krijgt controle over zijn of haar gegevens en inzage in de status van uitstaande service requests terwijl de bank minder aandacht hoeft te besteden aan eenvoudige maar kostbare dienstverlening via de helpdesk. Een Pilot, uitgevoerd in 2006, heeft uitgewezen dat klanten deze innovatieve vorm van service van de bank waarderen en dat ABN AMRO operationele kosten kan beperken.

Uit vooronderzoek bleek dat een ruime meerderheid van de service requests die de bank ontvangt betrekkelijk eenvoudige vragen zijn die door helpdesk medewerkers makkelijk kunnen worden beantwoord maar waarvoor wel een duur kanaal belast wordt. Door het goed centraliseren van wereldwijde klantgegevens, het online beschikbaar stellen van deze gegevens en het op een klantvriendelijke en intuïtieve manier presenteren van deze gegevens biedt ABN AMRO zijn klanten een nieuw service product dat zeker binnen de zakelijke markt de grenzen van dienstverlening en klantbeleving verlegt.

Het nieuwe product Online Client Service biedt gebruikers een compleet overzicht van rekeningen en producten over meer dan 40 landen. Daarnaast staat real-time transactie en saldo informatie ter beschikking die

bijvoorbeeld de positiebepaling over meerdere rekeningen voor klanten sterk vereenvoudigd. Indien een klant een vraag heeft over een uitgevoerde betaling bestaat de mogelijkheid om direct vanuit de zichtbare transactie een service request in te dienen waarbij de door de bank benodigde informatie automatisch wordt meegegeven en wordt ingevoerd in het back-office CRM systeem: makkelijker voor de klant en tijd besparend voor de bank! De status van alle ingediende service requests kan door de klant vanaf het moment van indienen tot het sluiten gevolgd worden inclusief de genomen acties door eerste, tweede en derde lijn support. De klant kan op ieder moment reageren door middel van het toevoegen van online activiteiten waardoor de contactmomenten met de klant in stand blijven maar op een gestructureerde en effectieve manier plaatsvinden. De klant heeft tevens

The screenshot displays the ABN-AMRO Online Client Service interface. At the top, it says "Welcome Jose Gonzales" and "AccessOnline/TransactionBanking". The main navigation bar includes "Cash Management", "Resources", "Knowledge Centre", and "Client Service". The current page is "Service Requests Overview".

Service Requests Overview Table:

SR ID	Client Reference	Date Opened	Client Query Description	Legal Name	Account Short Name	SR Status	Last Updated	Action
SROCS1-40947A	20071018	18-Oct-2007	Client Order	OCS DEMO COMPANY 1	GONZJ	Open	18-Oct-2007	
ARCX0-1023E4	20071017	17-Oct-2007	Client Order	OCS DEMO COMPANY 3	GONZJ	Closed		
SROCS1-2E349E		14-Oct-2007	Accounts	OCS DEMO COMPANY 2	SMITP	Closed	19-Oct-2007	

Details View:

SR ID	SROCS1-40947A	Category	Account Services
Date Opened	18-Oct-2007 13:24:27	Client Query Description	Client Order
Date Closed		SR Owner	Joe Jones
SR Status	Open	Legal Name	OCS DEMO COMPANY 1
Client Contact Name	Jose Gonzales	Urgency	Normal
Client Reference	20071018	Statement/Sequence No.	
Currency	EUR	(Expected) Date Statement	
Account Number	0123456789	Problem Description	Client order : Seal bags , Quantity : 50 , Client description :
Debit Swift Code		Solution Description	

Actions:

Date Started	Date Done	Created by	Description
19-Oct-2007 15:31:05		ABN Amro	Please provide more details

Attachments:

Created	Created by	Filename	Description
18-Oct-2007 13:24:27	Jose Gonzales	OCS-SRI-20070918110623.pdf	

At the bottom, there is a disclaimer: "Disclaimer | Privacy Statement | Security. Copyright © 1999-2006 ABN AMRO BANK N.V. All rights reserved."

▲ Figuur 3: ABN AMRO Online Client Service

de mogelijkheid een online kennisbank te raadplegen die door de helpdeskmedewerkers zelf onderhouden wordt met de meest gestelde klantvragen en bijbehorende antwoorden. Op zeer korte termijn zullen de eerste zakelijk klanten van ABN AMRO ook de mogelijkheid krijgen om wereldwijd rekeningen te openen via Online Client Service; extra service voor klanten en extra verkoopmogelijkheden voor de bank!

De eerste resultaten zijn zeer positief. Daarom heeft ABN AMRO besloten het nieuwe product nog dit jaar uit te rollen naar bijna 8000 entiteiten binnen Europa. Begin volgend jaar volgen Azië en Noord Amerika. Uiteindelijk zal Online Client Service meer dan 100.000 klanten met meer dan een half miljoen gebruikers faciliteren. Met Online Client Service kunnen klanten wereldwijd profiteren van de nieuwe

dienstverlening en is ABN AMRO in staat om de groei in de zakelijke markt te realiseren met een betere client service bij een goede beheersing van de interne kosten.

Online Client Service is een Java/WebSphere portal applicatie die door ABNAMRO in samenwerking met Accenture is gerealiseerd.

Voor meer informatie over deze casus kunt u zich richten tot Dennis de Weerd of Armand Malais