GROOT GEEL ANWB SPECIALISTISCHER DAN TEVOREN

Leden Service Center stippelt route uit

Een reorganisatie wil André Vermaat het niet noemen, als we hem vragen naar alle veranderingen bij het Leden Service Center van ANWB de afgelopen tijd. Er zijn geen arbeidsplaatsen verloren gegaan, dus houdt hij het liever op een 'herinrichting'. In iets meer dan twee jaar tijd transformeerde de ervaren klantcontactspecialist het inhouse contactcenter van de Nederlandse toeristenbond tot de service- & salesorganisatie die het nu is. Per 1 juli is hij bij ANWB vertrokken.

André Vermaat

Na te zijn aangemeld bij de ruimtelijke ontvangsthal van het hoofdkwartier van de Algemene Nederlandsche Wielrijders Bond in Den Haag - 'De Rotonde' voor intimi - treedt Vermaat ons even later glimlachend tegemoet. Zijn gemoedstoestand is te verklaren; niet alleen schijnt er buiten een uitbundig zonnetje, daarnaast is hij simpelweg enthousiast over het verloop van zijn interimklus. "Mission accomplished", klinkt het bij monde van Vermaat zelf. Trots toont hij ons de nieuwe klantcontactomgeving die kortgeleden is ingericht op de eerste verdieping van het gebouw. De kantoortuin is ruimtelijk opgezet, met veel planten, glas, kekke lampen en een loungehoek pal in het midden van de werkvloer. Eind april werd het Leden Service Center feestelijk geopend.

Bij het begin beginnend, wat trof jij aan toen je in Den Haag begon André?

"Een enorm ledengerichte organisatie, met medewerkers met een groot geel hart. Iedereen was multi-skilled. Dat kan heel prettig zijn natuurlijk, breed inzetbare mensen, maar in de praktijk deed het ene team de overflow van het andere team. Daarnaast waren de verschillende contactkanalen niet complementair, was de IVR complex en werd er weinig tot geen specialistische aandacht geschonken aan ledenbehoud."

Tekst: François Kroes

Welk pad ben je vanuit dat vertrekpunt ingeslagen?

"Allereerst werkten we toe naar een single-skill aanpak. Wie is waarin de beste? Sommige medewerkers van de backoffice deden bijvoorbeeld alleen mutaties, terwijl anderen ook telefonisch klantcontact hadden naar aanleiding van brieven en e-mails. De teams zijn toen ingedeeld op fte naar het werkelijke contactaanbod per product (o.a. Wegenwacht, verzekeringen, creditcard). Later hebben we hier ook productkennis bij betrokken én een competentieselectie gemaakt: Administratie, Service en Verkoop. Medewerkers die echt alles weten van ANWB - van watersport en kamperen tot en met het onderhoud van auto's - zijn bijvoorbeeld ingedeeld in Service. Na deze inschaling zijn mensen waar nodig bijgetraind. Bijvoorbeeld als iemand minder sterk was in sales of in outbound bellen."

"Zoals gezegd was er destijds nog geen propositie voor ledenbehoud. Als een klant wilde opzeggen, dan werd dat proces vrijwel meteen in gang gezet. Zonde, want wellicht konden we die klant eenvoudig aan boord houden door hem een afgeslankt pakket te bieden. Door de Wegenwacht om te zetten naar een scooter- en/of fietsservice bijvoorbeeld. Inmiddels hebben we enkele slagen gemaakt op dit vlak. We binden leden door hogere relevantie van het lidmaatschap te bieden, zoals kortingen op ANWB-verzekeringen voor loyaliteit op basis van kaartkleur. Dankzij dit soort acties zijn sindsdien tienduizenden leden gebleven."

Hier is het vast niet bij gebleven.

"Klopt. De wens bestond dat er vanuit Service ook wat moest worden verkocht. Boter bij de vis. Dat we breder zijn dan alleen contactcenterdiensten komt ook terug in onze slogan: 'Uw vraag is ons veel waard.' Hiermee zeggen we enerzijds tegen onze leden dat we ze waarderen en dat we het fijn vinden dat ze bellen, anderzijds verzilveren we het contact door ze een passend portfolio te bieden. Bij ANWB gaat commercie over meerdere kanalen heen, vandaar dat de organisatie de afgelopen tijd meer omnichannel is ingericht. Als de situatie erom vraagt sluiten medewerkers van Administratie en Service nu bijvoorbeeld ook een reisverzekering af. Ze kijken met de klant mee en desnoods nemen ze - met toestemming uiteraard – op afstand de computermuis over (co-browsing, red.). 2015 staat veel meer in het teken van de klantvraag en competitie."

UW VRAAG IS ONS VEEL WAARD

Hoe uit zich dat?

"De doelstellingen voor verkoop worden transparant gedeeld met de medewerkers van het Leden Service Center. Op een bord staat

dagelijks wat er van ze wordt verwacht. Stel, je wilt op een dag 200 pakketjes verkopen, dan betekent dat bijvoorbeeld dat iedere medewerker 13 sales moet realiseren. Zelf houden ze hun scores bij door op het bord te turven. Door medewerkers inzicht te bieden in de productie en de performance, maak je het leuk. Als zij precies weten wat een goede dag inhoudt, triggert ze dat om de volgende dag datzelfde niveau te bereiken."

Wat heeft deze transformatie tot op heden gebracht?

"We worden nu voor vol aangezien. Vanuit één center kunnen wij alle diensten (Creditcard, Hulpverlening, Verzekeringen, enzovoorts) supporten. Op die manier haal je voordeel uit het ledencontact. Met onze interne opdrachtgevers zitten we nu regelmatig om tafel om te praten over de geleverde diensten. Dat stelt ons in staat om transparant te maken waar de kosten naartoe gaan. Aangezien de vervuiler betaalt, praten ze graag mee."
"Verder hanteren we voor telefonische klachten inmiddels een First Time Fix-aanpak. Vroegen we klagers voorheen nog een websiteformulier in te vullen en te wachten op een brief van het klachtenteam, tegenwoordig pakken medewerkers zulke meldingen in principe zelf op. Komen ze er toch niet uit, dan dragen ze het complete dossier over. De klachteninstroom is sindsdien navenant gezakt. Daarnaast is de conversie op sales gestegen, zijn de operationele kosten lager en is de service aan de leden verbeterd en bestuurbaar."

En wat merkt de eindklant van dit alles?

"De bereikbaarheid is goed, we verbinden minder door en de wachttijd is korter. Door meer te cross- en upsellen levert ANWB tevens een meer complete dienstverlening."

Zijn er nog aspecten die je graag anders ziet?

"Verbeteren kan altijd. Wij willen bijvoorbeeld 95% van de klantvragen in één keer beantwoorden (First Time Right, red.). Ook kan de adherence nauwkeuriger. Medewerkers moeten meer hun eigen werk managen en zelf inschattingen maken. Daarnaast behoeven de social-mediadiensten uitbreiding. Webcare bij ANWB is nu nog vooral monitoren en redigeren. Medewerkers mengen zich nog niet actief in alle online discussies, zoals KLM dat bijvoorbeeld doet. Mochten we die kant op gaan, dan willen we daar met twee benen instappen. Het lastige hieraan is dat een merk niet meer vanzelfsprekend is. Met vier miljoen leden heb je altijd wel iemand die geraakt wordt door wijzigingen, dus in die zin is het oppassen met je imago."

Jouw interimklus is na iets meer dan twee jaar afgerond. What's next?

"Dat weet ik nog niet, maar vanaf half augustus ben ik weer beschikbaar. Mijn opvolger (Danny Hooijberg, red.) hoeft niet alleen op de winkel op te passen", lacht hij.

Weetjes

- In 2014 verwerkte het Leden Service Center zo'n 2,3 miljoen klantcontacten (inbound, outbound, websiteformulieren, brieven, enzovoorts).
- 70% van al het klantcontact bestaat uit calls, 30% is non-voice.
- De vaste groep contactcentermedewerkers van ANWB is circa 180 man sterk. Zestig procent hiervan is flexibele schil. In de zomerperiode en aan het einde van het jaar (prolongatie) ligt die hoeveelheid rond de 260 medewerkers.
- Het center hanteert een zogeheten Profit & Loss-beleid en werkt dus kostenneutraal. Voor dekking van de kosten wordt intern wel met een provisiestructuur gewerkt (outsourcemodel), net als bij een externe partner.
- De gemiddelde leeftijd van medewerkers is dertig jaar.
- De Alarmcentrale valt buiten het Leden Service Center.