

Dynamiczne contact center w banku

KRZYSZTOF NIEWIDZIAJŁO

Jaką rolę pełni, a jaką pełnić powinno call, czy też raczej contact center (CC) w nowoczesnym banku?

Wielu menedżerów zadaje sobie to pytanie, obserwując trendy, które jednoznacznie wskazują, że właściwie pojęta i proaktywna komunikacja z klientami to najważniejszy obszar walki konkurencyjnej. Zagadnienie nie dotyczy oczywiście jedynie instytucji finansowych. Tu jednak, w świetle danych o rynku, konieczność zmian wydaje się być palącą.

Rynek bankowy w Europie jest bardzo konkurencyjny, a tradycyjne banki, na skutek agresywnej polityki cenowej e-banków i innych firm, które dzięki niższym kosztom mogą oferować bardzo atrakcyjne produkty, narażone są na wyniszczającą walkę cenową. Równocześnie gwałtownie rosną oczekiwania klientów. Badania satysfakcji klientów contact center, przeprowadzone ostatnio na szeroką skalę przez Genesys Telecommunications Laboratories wskazują, że dla 35 proc. klientów, jakość obsługi ma największy wpływ na ich lojalność.

MIEĆ DOBRE DOŚWIADCZENIA

Wyniki analizy przeprowadzonej przez Claes Fornell International (CFI) dowodzą, że 53 proc. osób, mających złe doświadczenia z contact center banku, definitywnie rezygnuje z usług tego banku. Banki mogą się pochwalić, że udało się przenieść sporą część codziennej obsługi do niskokosztowych kanałów, redukując liczbę klientów obsługiwanych w oddziałach. Zgodnie z wykonanym przez Capgemini badaniem w 41 europejskich bankach detalicznych, aż 58 proc. wszystkich transakcji jest realizowanych za pośrednictwem zdalnych kanałów komunikacji (inteligentne bankomaty, strony www, call center). Wyniki tej samej analizy wskazują jednak, że sprzedaż nowych produktów (cross- i up-selling) nie podąża za tą tendencją. Jedynie 14 proc. sprzedaży odbywa się bez wizyty w oddziale. Efektem takiego stanu rzeczy są dalsze, kosztowne inwestycje

banków w obsługę sprzedaży i doradztwa w oddziałach. Można wymienić przynajmniej dwie istotne przyczyny, dla których taka strategia wydaje się być błędna.

Po pierwsze Forester Research w swojej analizie zwraca uwagę, że klienci z najbardziej zyskowych segmentów radykalnie ograniczają liczbę swoich wizyt w oddziałach bankowych, tym samym redukując możliwość sprzedaży w tychże oddziałach. Drugim argumentem jest fakt, że nawet jeśli klienci preferują sfinalizowanie transakcji zakupu podczas wizyty w oddziale, to wcześniejsze kroki przedsprzedażne znacznie chętniej realizują zdalnie, w szczególności przez internet.

Stoimy przed prawdziwym wyzwaniem. Oferowana paleta produktów jest coraz szersza, produkty bardziej złożone i ich skuteczna sprzedaż wymaga wysoko kwalifikowanych, kosztownych agentów/konsultantów. Jak zapewnić, aby byli oni dostępni zarówno w biurze, jak i w contact center, gdy zachodzi taka potrzeba? Jak zapewnić, aby byli usatysfakcjonowani swoją pracą, a ich wydajność spełniała oczekiwania pracodawcy?

Podsumowując sytuację rynkową, można wymienić cztery najważniejsze problemy, z którymi muszą uporać się banki, aby zachować konkurencyjność: blokująca wzrost „wojna” cenowa na rynku niezadowolające efekty up- i cross-sellingu groźba utraty kontaktu z atrakcyjnymi klientami, ze względu na malejącą chęć wizyt w banku niska satysfakcja i wydajność agentów/konsultantów CC.

Preferencje klientów wskazują jednoznacznie, że droga do sukcesu wiedzie przez przemyślany rozwój zdalnych, zintegrowanych kontaktów z klientami. Próbuując definiować taką strategię, można ją w skrócie przedstawić w postaci dziesięciu postulatów, których realizacja powinna przynieść oczekiwane efekty. Oto lista tych pośrednich celów, których osiągnięcie ma pozwolić na osiągnięcie celu zasadniczego, czyli zwiększenie przychodów i zysków:

- Zwiększ konkurencyjność, udostępniając szeroką gamę równorzędnych kanałów komunikacji
- Niech „drzwi” Twojego banku będą zawsze szeroko otwarte dla klienta

- Zintegruj samoobsługę w internecie z asystą agenta
- Inteligentnie steruj rozmowami w CC
- Inicjuj kontakty proaktywne
- Efektywnie wykorzystuj dane o klientach i ich segmentację
- Wykorzystuj marketingowo telefony od klientów (ruch przychodzący w CC)
- Zapewnij klientowi prywatność poprzez precyzyjne profilowanie
- Zbuduj strategię sukcesu zespołu dzięki wirtualnemu CC (dostępność agentów w rozproszonych lokalizacjach)
- Zwiększ produktywność agentów poprzez zróżnicowanie ich aktywności

Dla osób zajmujących się obsługą klientów banku to zrozumiałe, choć – na pierwszy rzut oka – prawie sprzeczne cele. Czy dzisiejsze contact center może równocześnie osiągać cele w obszarze kosztów, jakości i generowania przychodów? To jest możliwe, choć wymaga zmiany sposobu myślenia, organizacji i pewnych inwestycji.

TYPOWY DZIEŃ

Na pierwszym z prezentowanych rysunków pokazany jest typowy dzień pracy tradycyjnego contact center. Linia łamana pokazuje natężenie ruchu przychodzącego, wykres słupkowy zdolność do obsługi tego ruchu, wynikającą z zaplanowanej dostępności agentów. W idealnej sytuacji te dwa wykresy nakładająby się na siebie. Zaznaczone na zielono pola to okresy, gdy mamy niewykorzystanych agentów, tam gdzie na wykresie czerwono, nieobsłużeni w rozsądnym czasie klienci tracą cierpliwość i chęć na korzystanie z usług naszego banku. Stosując nawet najbardziej wyrafinowane metody prognozowania, nigdy nie będziemy w stanie zmienić tego stanu rzeczy – ten wykres pokazuje już całkiem nieźle zorganizowane CC, w wielu przypadkach obrazek byłby znacznie bardziej „kolorowy”. Równocześnie przez cały dzień tracimy, symbolicznie zaznaczone jako żółte punkty, okazje na dokonanie atrakcyjnych sprzedaży. Dzieje się tak, gdyż nasze CC jest statyczne, planujemy najlepiej jak potrafimy, ale z wyprzedzeniem i nie jesteśmy w stanie reagować na zmiany sytuacji w czasie rzeczywistym. Nawet

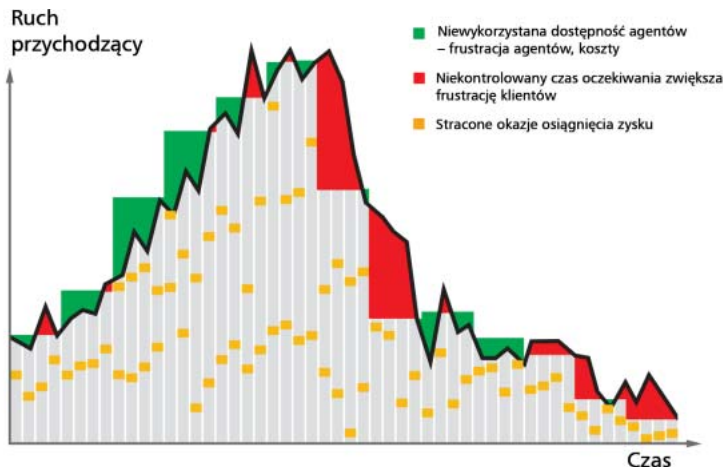
jeśli, jak jest już w wielu CC, rezygnujemy z wąskiej specjalizacji agentów – tylko ruch przychodzący, tylko kampanie wychodzące, tylko obsługa kanałów internetowych etc. – i planujemy im różne działania, to z góry ustalamy, kiedy mają je wykonywać. Ewentualne zmiany pozostają w gestii osób zarządzających i przy najlepszej organizacji będą nieefektywne. Naprawdę skutecznym

rozwiązaniem jest dynamiczne contact center (DCC), gdzie system analizuje w czasie rzeczywistym natężenie ruchu, obciążenie, kompetencje i umiejętności dostępnych agentów, rozpoznaje atrakcyjnych klientów i podpowiada, co można im zaproponować. Dzięki temu będzie – zgodnie z przyjętymi założeniami – optymalizować wykorzystanie agentów, ustalać właściwie proporcje sa-

moobslugi i asysty agentów, gwarantować równorzędną obsługę innych niż telefon kanałów komunikacji. W razie potrzeby może angażować – dzięki wirtualizacji CC – dodatkowe zasoby w postaci konsultantów w innych lokalizacjach, oddziałach banku i wreszcie – „last but not least” – może wspomagać działania sprzedażne. Schematycznie funkcjonowanie DCC pokazane jest na drugim rysunku. Oczywiście do takiego kompletnego obrazu powinniśmy dochodzić stopniowo, ustalając priorytety w oparciu o analizę danych historycznych. Konieczne będzie wdrożenie określonych narzędzi, oprogramowania, które w zsynchronizowany sposób zarządzać ma naszym DCC. Musimy mieć odpowiednią aplikację agenta, która umożliwi integrację informacji niezbędnej do obsługi klientów. To ważne, szczególnie, gdy agenci mają łatwo i bezbłędnie przechodzić z obsługi ruchu przychodzącego na proaktywne działania sprzedażne itp. Musimy mieć dobre narzędzia WFM (Work Force Management), bo DCC ma nam pomóc obsłużyć, czy wręcz wykorzystać fluktuacje, ale zasadniczą część pracy ma być zaplanowana najlepiej jak potrafimy. Tak więc pewne inwestycje i wysiłek wdrożeniowy jest niezbędny. Należy jednak pamiętać, że najważniejszym i najtrudniejszym elementem jest ustalenie naszej własnej strategii i odpowiednie – dynamiczne! – określenie priorytetów zarządzania dostępnymi parametrami, determinującymi funkcjonowanie CC: ruchem, zasobami i stawianymi celami. Contact center może naprawdę stać się źródłem pozyskiwania lojalnych klientów. A tym samym przynieść tak oczekiwany wzrost zyskowności naszego banku. Warto poradzić się specjalistów, aby proces tworzenia DCC był najbardziej odpowiadający specyficznym dla danej organizacji uwarunkowaniom. Warto pamiętać, że wdrożenie i synchronizacja takiego projektu możliwa jest niezależnie od aktualnego poziomu zaawansowania naszego centrum zdalnej obsługi klientów. To przedsięwzięcie biznesowe i właściwie dobrana technologia ma je uczynić wykonalnym.

Autor jest dyrektorem sprzedaży systemów contact center w firmie Qumak-Sekom SA

TYPOWY DZIEŃ W CONTACT CENTER



DYNAMICZNY CONTACT CENTER W AKCJI

