

SENSE

“Wij zorgen er ook voor dat de klant heel goed begrijpt wat wij voorstellen, zodat hij met kennis van zaken zijn of haar traject kan uitzetten.”

Piet Verbrugge

Voorzitter van het Directiecomité
Delta Lloyd Bank



CASES ▼

Atos Worldline - Delta Lloyd Bank - JM Bruneau



Frisse externe blik

In deze editie van *Sense* tonen we u hoe *Essensys* met u meedenkt om de oplossing te zoeken die past bij uw doelstelling en uw bedrijf. We brengen u drie recente cases van klanten die al meerdere malen beroep op ons deden bij de zoektocht naar de manager met de juiste ervaring, competenties én persoonlijkheid.

JM Bruneau zocht een ervaren manager voor het opzetten van een nieuw IT-systeem dat cruciaal was voor de verdere ontwikkeling van hun online-activiteiten in Frankrijk en België.

Delta Lloyd Bank was op zoek was naar een nieuwe Commercieel Directeur die de strategie van de bank duidelijk kon neerzetten in de markt. Zij rekenden op *Essensys* voor de executive search naar de juiste persoon met de nodige ervaring, knowhow en de relationele capaciteiten.

Atos Worldline vroeg een *Essensys* interim manager die de Customer Care afdeling zou leiden. Een sterke persoonlijkheid met een externe blik die de juiste beslissingen kon nemen om een optimale dienstverlening te kunnen garanderen.

Daarnaast willen we u ook graag melden dat *Essensys* in november een kantoor opent in India. U kunt er rekenen op dezelfde service en kwaliteit die u gewend bent in Europa.

Ik wens u veel inspiratie!

Michel Van Hemele

Michel Van Hemele
Managing Partner Essensys

Management Expertise Worth your trust

Essensys staat voor hoogkwalitatieve, innovatieve en resultaat-gerichte dienstverlening. We zijn actief in België, Frankrijk en Nederland. Een overzicht van onze belangrijkste diensten.

1 Executive interim management

Essensys streeft een hoogkwalitatieve dienstverlening na. Om dat te bereiken werken we met uiterst competente mensen met de nodige ervaring, professionele kwaliteiten en ethische en morele waarden.

Onze ervaren interim managers zijn actief in: general management – change management – finance, controlling en administratie – sales en marketing – human resources – logistics en supply chain – production management – ICT

Binnen deze domeinen biedt *Essensys* volgende diensten aan:

- ▼ Continuïteit garanderen
- ▼ Inbrengen van expertise
- ▼ Program en project management
- ▼ Change and improvement management
- ▼ Corporate (re)development

2 Executive search

Op vraag van talrijke klanten is *Essensys* ook actief binnen executive search: het zoeken en werven van managers op vaste basis. Ook hier levert de unieke hoogkwalitatieve aanpak van *Essensys* de beste kandidaten om upper-level managementposities in te vullen.

Recente voorbeelden zijn het invullen van Chief Executive Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer of Finance Director-posities.

3 Managementcoaching

Vanuit de jarenlange opgebouwde managementexpertise biedt *Essensys* vandaag ook managementcoaching aan. Onze coachingmethode garandeert dat een overgangperiode binnen uw organisatie in langetermijnresultaten uitmond. De *Essensys*-managementcoaching richt zich op het vaste midden- en hoger management en is gebaseerd op uw businessnoden.



Nicolas Potier
Algemeen Directeur
JM Bruneau

De kijk van de interim manager verbetert de interne zichtbaarheid

Toen algemeen directeur Nicolas Potier aan het hoofd kwam van JM Bruneau, trof hij er één grote informaticawerf aan. Hij aarzelde dan ook geen moment om een interim manager in huis te halen om het interne team van de nodige steun te voorzien.

Kunt u eens snel uw bedrijf voor ons schetsen?

Nicolas Potier: JM Bruneau is een onderneming die kantoorbenodigdheden levert. Het is een Frans bedrijf dat al ook 10 jaar in België actief is. Het werkt met een papieren en een internetcatalogus. Dat internet is trouwens goed voor zowat 50% van de omzet. Ons globale omzetcijfer bedraagt een slordige € 330 miljoen. Ongeveer 1/3 van dat bedrag wordt gerealiseerd op de Franse markt. Zelf ben ik hier ongeveer een jaar geleden aan de slag gegaan. Daarvoor werkte ik 10 jaar in de verpakking, een sector waarin ik verschillende directeursfuncties heb waargenomen.

Hoe was de toestand toen u bent gaan aankloppen bij Essensys ?

Nicolas Potier: Bij mijn indiensttreding was Bruneau al bezig met het volledig herzien van zijn informaticasysteem. Dat was al bijna 30 jaar oud en dus niet meer van deze tijd, ook al werkte het nog prima. In 2008 zijn ze bij Bruneau intern begonnen met de ontwikkeling van een compleet nieuw systeem dat is aangepast aan de moderne technologie. Want gezien de ontwikkeling van onze internetactiviteit, diende dat volledig compatibel te zijn met dit medium. Toen ik hier aan de slag ging, was een van mijn eerste bekommernissen om een dui-

COMPANY PROFILE

- ▼ Opgericht in 1955 door Jean-Marie Bruneau.
- ▼ Frans marktleider kantoorbenodigdheden.
- ▼ Meer dan 75.000 m² opslagruimte.
- ▼ Levering binnen de 24 uur, overal in Frankrijk, België, Spanje en Duitsland.
- ▼ Omzet ca. € 330 miljoen.
- ▼ Een 700 pagina's tellende catalogus, met meer dan 15.000 referenties.

JM Bruneau

delijk beeld te krijgen van hoe het stond met dit zeer strategische project. Ik kwam al vrij snel tot de vaststelling dat het project zichtbaarheid miste en dat er een groot probleem was op het niveau van het projectbeheer en het budget. Voor mij was het duidelijk: dit zou verkeerd aflopen.

“Complexe of kritieke situaties vergen een constante dialoog.”

Nicolas Potier, Algemeen Directeur, JM Bruneau

Kortom, ik was niet echt opgezet met de manier waarop een en ander intern werd aangepakt. Je moet weten dat het welslagen van dit project een van de topdoelstellingen was van de onderneming, zowel wat het budget betreft dat hiervoor werd uitgetrokken (ongeveer € 10 miljoen), als op het vlak van de goede werking van de onderneming.

Die interim manager die jullie zochten, wat voor een profiel diende die te hebben?

Nicolas Potier: De interim manager diende 3 maand aan mijn zijde te werken. Ik wilde een technisch bekwaam iemand met ervaring inzake het beheer van dit soort IT-projecten.

Alles bij elkaar iemand met de positionering van een verantwoordelijke projectkwaliteit die rechtstreeks aan mij rapporteert. In een eerste fase verwachtte ik van hem een diagnose van het werk dat reeds werd verricht, van de vooruitgang van het project, van het werk dat nog voor de boeg lag en

van de problemen die er nog waren. Naast dat technische en organisatorische aspect, verwachtte ik in een tweede fase begeleiding bij de heroriëntatie van het project. Want het kwam er op aan de directiefuncties van het project een nieuwe richting uit te sturen. Er moest een technisch directeur en een verantwoordelijke ‘gebruikers’ worden aangeduid. Daarnaast voerde de interim manager, wat de opvolging van die vooruitgang betreft, performante beheertools in die onmiddellijk een duidelijk beeld gaven van de te vervullen taak binnen het team. Dat kon het Directiecomité toch al in grote mate geruststellen.

Waarom een overgangsmanager? Waren er geen geschikte alternatieven binnen de onderneming?

Nicolas Potier: Zoals ik al zei, was dit een heel belangrijk project waar ongeveer 30 mensen zowel binnen als buiten het bedrijf mee bezig waren. Dit aantal geeft een idee van het belang dat we hechtten aan de komst van een specialist.

We waren op zoek naar een expert in informaticabeheer, in staat om meteen in het project te stappen en dezelfde taal te spreken als de informatici. Bovendien diende hij capabel te zijn om er de foutjes in op te sporen en met oplossingen voor de pinnen te komen om die fouten weg te werken. Hij diende eveneens precies in te schatten welk werk er reeds was verricht, en daarbij op een begrijpelijke manier verslag uit te brengen bij het Directiecomité. We waren dus op zoek naar een soort kruising tussen een technicus en een projectbeheer-coach, een profiel dat we intern niet voorhanden hadden.

Waarom viel de keuze op Essensys?

Nicolas Potier: We opteerden voor Essensys omdat we in het verleden al met hen hadden samengewerkt, zowel voor JM Bruneau als voor onze moedermaatschappij, 3 Suisses International. Het interventiewerk van onze

interim manager was al vrij snel voelbaar. In nauwelijks drie weken had hij de vinger weten te leggen op de zwakke plekken van het project en op de gebrekkige interne zichtbaarheid. Gewoon nog maar zijn aanwezigheid wist het team een nieuwe stimulans te geven voor het project. Want we moeten toegeven dat we vóór zijn komst wat op de dool waren. Dat had ongetwijfeld te maken met een gebrek aan leiderschap toen... Zijn komst binnen de groep heeft me in aanzienlijke mate geholpen bij mijn indiensttreding.

Wat gebeurde er met de interim manager na de beëindiging van zijn opdracht?

Nicolas Potier: De interim manager is na het volbrengen van zijn taak niet bij het bedrijf gebleven. Dat was trouwens ook niet zijn plan. Maar tijdens zijn opdracht heeft hij zich wel prima geïntegreerd. Ik had wel wat schrik dat hij beschouwd zou worden als het ‘oog van Moskou’, een soort spion van de directie. Maar hij heeft zich van zijn taak gekweten met veel tact, door zich te positioneren als raadgever en niet als censor.

Wat zijn volgens u de sleutels van een geslaagd partnerschap?

Nicolas Potier: Voor mij is dat enerzijds een uitstekend contact tussen de bedrijfsleiding en

de interim manager en anderzijds inzicht in de problemen waarmee de onderneming geconfronteerd wordt, om daar dan snel het ideale profiel voor te kunnen vinden. Want we mogen niet vergeten dat dit voor het bedrijf in kwestie behoorlijk complexe en zelfs kritieke situaties zijn. Elk geval is uniek. En dat vraagt dus te allen tijde een dialoog. Bij ons, bijvoorbeeld, zijn onze eisen en verwachtingen, tussen de eerste contacten en de eigenlijke aanwerving, geëvolueerd in de loop van de gesprekken die we hebben gehad met Essensys.

Wat sprak u aan in de aanpak van Essensys?

Nicolas Potier: Ze hebben ons verschillende kandidaten voorgesteld. Het heeft ongeveer 5 weken geduurd voor we de geknipte persoon hadden gevonden. Voor de volledigheid moeten we er wel bij vertellen dat we een kandidaat hadden geselecteerd, maar dat die in laatste instantie had afgehaakt, waardoor de termijn met 2 weken werd verlengd. Wat ik vooral heb geapprecieerd bij Essensys, is de snelheid waarmee ze een interessant profiel hebben voorgesteld. In hun zoektocht naar die ‘witte raaf’ gaan ze zeer grondig tewerk. Ook blijven ze in de loop van de opdracht in contact met hun klanten. En tot slot zou ik er nog aan willen toevoegen: hun grote luisterbereidheid, hun doorgedre-

ven begrip van de situatie, hoe die er ook uitziet, en vooral, hun uitzonderlijke adresboekje waardoor ze steeds de geschikte kandidaat kunnen vinden.

Overweegt u om opnieuw in zee te gaan met Essensys?

Nicolas Potier: In geval van nood, ongetwijfeld. Dat is bijna traditie geworden!

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. Een **objectieve balans opmaken** van het project, waarbij de kenmerken ervan worden vergeleken met de praktijken in de sector.
2. Aanbevelingen doen die nodig zijn om de goede afloop van het project te garanderen binnen de afspraken die werden gemaakt inzake **kostprijs, termijnen en kwaliteit**.
3. Deze **aanbevelingen uitvoeren**.
4. Het **project tijdelijk begeleiden** tot het verkrijgen van de garantie op succes.



Piet Verbrugge
Voorzitter van het Directiecomité
Delta Lloyd Bank

COMPANY PROFILE

- ▼ Delta Lloyd heeft een geschiedenis die teruggaat tot 1807.
- ▼ Delta Lloyd Bank België ontstond uit de fusie van Bank van Limburg en Bankunie, gevolgd door de overname van Bank Nagelmackers 1747.
- ▼ Delta Lloyd Bank België heeft een eigen vermogen van € 265 miljoen, beheert een kredietportefeuille van € 5,4 miljard, € 4,5 miljard aan deposito's en een buitenbalansportefeuille van € 4,26 miljard.
- ▼ De bank heeft 700 medewerkers, op de hoofdzetel of in een van de 180 kantoren.
- ▼ In 2010 kondigde Delta Lloyd Bank België een nieuwe strategie aan, met een focus op de meerwaardezoeker.

delta lloyd
BANK

Wij maken de droom van onze klanten waar

Zeggen dat bankieren anno 2011 vanuit je luie zetel kan, mag een understatement worden genoemd. Delta Lloyd Bank België doorstond goed de crisis en koos aansluitend voor een aangescherpt profiel. Dat had gevolgen, zo vertelt Piet Verbrugge, Voorzitter van het Directiecomité.

Kunt u Delta Lloyd Bank België situeren binnen de Belgische bankwereld?

Piet Verbrugge: Hoe ver moet ik teruggaan (lacht)? In Nederland heeft het bedrijf een lange voorgeschiedenis die teruggaat tot 1807. Van iets recentere datum is de fusie tussen Delta en Nedlloyd tot Delta Lloyd in 1969 en vervolgens de fusie met Nuts Ohra Beheer in 1999. Bij ons ontstond Delta Lloyd Bank België door de fusie van twee kleinere banken in 2001, met name Bank van Limburg en Bankunie. Een jaar later volgde de overname van Bank Nagelmackers 1747. In het begin waren er twee businesslines, het retailnetwerk (de kantoren en zelfstandige agenten) en het vermogensbeheer (de private bank). Uiteindelijk werd toch alles samengebracht en kwam alles onder één dak terecht. Daar kwam later het beurshuis Delta Lloyd Securities, het oude Smeets, Verbaet & Co, bij, ook een naam met faam. Ook dat beurshuis werd onderdeel van de bank. Enkel de verzekeringen vormen een afzonderlijke entiteit, onder de noemer Delta Lloyd Life. Juist vóór de crisis hadden we ongeveer 105 eigen kantoren en 150 zelfstandige agenten, al zag de buitenwereld niet het verschil tussen de eigen en de zelfstandige kantoren. Alles liep eigenlijk heel goed.

So far so good. Toen kwam de crisis...

Piet Verbrugge: ... die we heel goed hebben doorstaan. We hebben nooit behoefte aan overheidssteun gehad, dat zegt toch iets. Wel zagen we een consolidatie in de bankwereld. Om te beginnen was er de overname van Fortis Bank België door het Franse BNP Paribas. En dan moet je nadenken: komen er nog fusies of overnames? Welke gevolgen kunnen die voor ons hebben? We hadden als Delta Lloyd Bank België altijd de ambitie om de vijfde of de zesde bank van België te worden. Maar als vijfde bank, in het na de crisis gewijzigde landschap, zouden we nog altijd te klein geweest zijn om voldoende van schaalvoordelen te kunnen genieten. We kozen er dus liever voor om ons te specialiseren en om ons toe te leggen op de toegevoegde waarde die we kunnen aanbieden. Dat doe je door te focussen op product(groepen) of op een bepaald marktsegment. Wij kozen voor de tweede optie.

Welke specifieke toegevoegde waarde bieden jullie dan aan?

Piet Verbrugge: Wij willen de dromen van onze klanten waarmaken. Het principe is eigenlijk heel simpel: weet waar je vandaag financieel staat – punt A – en weet waar je

op een bepaalde leeftijd wil staan – punt B. En hoe ga je vervolgens van punt A naar punt B? Te weinig mensen staan stil bij dat traject en daar kunnen wij een rol in spelen. Dat is een behoefte die in de markt te zelden op een consequente en continue wijze wordt beant-

tencontacten kunnen op meerdere manieren tot stand komen. Er zijn om te beginnen de persoonlijke contacten voor een stand van zaken op vastgelegde tijdstippen. We bouwen ook een goede website uit, zodat de klant te allen tijde kan kiezen op welke manier hij

migen dat een tijdje geleden hadden begrepen. Die nieuwe aanpak betekent gewoon dat we via een goed kennismakingsgesprek, dus in goed overleg met de klant, bepalen op welke manier hij wenst te werken. Wij zien uiteindelijk drie groepen klanten. De eerste is het topsegment, die we bedienen onder de noemer 'Nagelmackers'. Vervolgens zijn er de premiumklanten en uiteraard is er ook ruimte voor de standaardklanten, die minder complexe oplossingen zoeken. Binnenkort communiceren we daar volop over. En voor elke doelgroep komen er specifieke producten, we laten niemand vallen en met onze kantoren en zelfstandige agenten blijven we klanten in heel België aanspreken. We stellen trouwens grote eisen aan onze kantoren en zelfstandige agenten. Via mystery shopping testen we geregeld de kwaliteit van ons netwerk. Dat is geen geheim, onze eigen medewerkers en de zelfstandige agenten weten dat die mystery shoppers bestaan en dat we op die manier de kwaliteit bewaken en zelfs verbeteren. Dat komt het hele bedrijf én de klanten ten goede.

Die nieuwe aanpak had gevolgen voor de interne organisatie?

Piet Verbrugge: Er is de vermindering van het aantal kantoren en zelfstandige agenten, omdat deze nieuwe strategie zich richt tot mensen die per jaar misschien maar tweemaal de behoefte hebben om langs te komen en gezien de bevolkingsconcentratie binnen de steden is een stedelijk net dan ook een logische keuze. Tezelfdertijd zijn we gestart met 'Lean', zodat de kwaliteit binnen de zetel en het net verder zou toenemen.

“We vinden bij Essensys onze eigen manier van werken terug: op een rustige manier communiceren, om goed te begrijpen wat de klant nodig heeft.”

Piet Verbrugge, Voorzitter van het Directiecomité, Delta Lloyd België

woord. Vooral omdat wij daar een belangrijk punt aan toevoegen: wij kiezen voor eenvoud. We gaan uit van enkele simpele basisprincipes en praten daarover uitvoerig met de klant. Wij zorgen er ook voor dat de klant heel goed begrijpt wat wij voorstellen, zodat hij met kennis van zaken zijn of haar traject kan uitzetten.

Wat betekende dat nieuwe, aangescherpte profiel voor de manier van werken van jullie medewerkers?

Piet Verbrugge: Eén zaak blijft: al onze doelgroepklanten hebben een persoonlijke bankier die het geheel van de relatie behandelt. De klant hoeft niet telkens opnieuw zijn verhaal te brengen. Daarnaast hebben wij natuurlijk ook veel specialisten in huis, die de opdracht hebben om wat we doen te vertellen naar de klant, maar steeds via of met de persoonlijke relatiebeheerder. Die klan-

contact met ons opneemt. Voor sommige zaken heeft hij geen behoefte aan een persoonlijk contact en verlopen bepaalde transacties via de online communicatiemiddelen die wij ter beschikking stellen. Een afspraak is natuurlijk altijd mogelijk en de klant heeft zelfs de mogelijkheid om online een afspraak te maken met een van onze medewerkers. Misschien komen er minder gesprekken tussen de klant en onze medewerkers, maar die zullen wel relevanter zijn dan vroeger.

Dat brengt ons bij die klant. Wie is de typische Delta Lloyd-klant?

Piet Verbrugge: Wij gaan voor de meerwaardezoeker die zich kan vinden in de manier van werken die ik net toelichtte. Dat vergt een andere aanpak, zo gaan we naar iets minder eigen kantoren en zelfstandige agenten. Voor alle duidelijkheid: dat betekent niet dat we klanten willen afstoten, zoals som-



Daarnaast vonden we dat deze nieuwe strategie het best kon worden verpersoonlijkt door een nieuwe Commercieel Directeur. Je moet het vergelijken met een voetbalclub: het is soms nodig dat je een nochtans goede trainer vervangt door iemand die je andere doelstellingen meegeeft.

Welke type 'trainer' zochten jullie als nieuwe Commercieel Directeur binnen dat aangescherpte profiel?

Piet Verbrugge: We begonnen met een nieuw en heel belangrijk proces en we zochten dus iemand die daarmee ervaring had, iemand die in een eerdere werkomgeving al te maken had gehad met gedragsverandering. Voor sommigen kwam dat misschien vreemd over, maar het moest niet noodzakelijk een bankier zijn. Wel een allrounder, uiteraard tweetalig, financieel onderlegd en met ervaring binnen consumentenmarketing. Iemand die in 30 seconden een heldere boodschap kan overbrengen, want dat was de kern van de zaak: hoe kunnen we de kracht van de bank goed in de markt neerzetten?

U deed hiervoor beroep op Essensys...

Piet Verbrugge: We hadden al eerder met Essensys gewerkt, eveneens voor een executive search. Eigenlijk was de reden voor deze nieuwe opdracht eenvoudig. We vinden bij Essensys onze eigen manier van werken terug: op een rustige manier communiceren, om goed te begrijpen wat de klant nodig heeft. Er is het technische aspect: de persoon die we zochten moest over knowhow en ervaring beschikken, maar ook over relationele capaciteiten. Uiteindelijk wordt dat een collega van andere mensen en het moet klikken. Het moest iemand zijn die intern mogelijke angst voor verandering weg kon nemen en tegelijkertijd een goede teamplayer is. Zo iemand vinden, ligt niet voor de hand.

Hoe verliep de samenwerking met Essensys concreet?

Piet Verbrugge: Binnen Essensys kregen we een vaste contactpersoon, die een gesprek had met de voorzitter van de Raad van Bestuur en met mezelf. Essensys stelde relevante vragen, om goed te begrijpen wat we wilden. Essensys trad in dialoog met ons, onze contactpersoon zei het ook wanneer ze dacht dat wij het verkeerd hadden. Op basis van het document dat vervolgens werd opgesteld stelde Essensys een longlist samen – waarbij we vooraf hadden vastgelegd uit welke bedrijven de kandidaat niet mocht komen, om de goede relaties met die bedrijven niet in het gedrang te brengen. We overliepen die lijst en zo kreeg Essensys bijkomende elementen in handen over het profiel: weten waarom iemand minder geschikt

is, kan leerrijk zijn. Dan volgden gesprekken tussen leden van ons Directiecomité met reële kandidaten van de shortlist en twee mensen stuurden we naar het moederbedrijf in Nederland voor bijkomende gesprekken.

Dan volgde de uiteindelijke keuze. En de uitverkorene was...?

Piet Verbrugge: Uiteindelijk hebben we toch iemand met ervaring in de bankwereld in dienst genomen, al kwam daar theoretische en consumentenmarketing bij. De hele procedure heeft alles samen enkele maanden geduurd, een normale periode voor een dergelijke opdracht, denk ik. De taken van de Commercieel Directeur van wie we afscheid hadden genomen, waren al die tijd verdeeld onder de leden van het Directiecomité, het had geen zin om voor deze functie een tijdelijk iemand in te schakelen. En met onze nieuwe man erbij zetten we nu volop onze nieuwe strategie neer!

SOLUTIONS BY ESSENSYS

1. **Analyse** van de **nieuwe strategie** van Delta Lloyd Bank.
2. **Aandacht** voor de **technische** én de **relationele aspecten** van de job.
3. **Kritische selectie**, de klant is een partner.
4. **Resultaatgerichte** aanpak door middel van dialoog.



Daniel Braeckman
General Manager Customer
Services Division
Atos Worldline

COMPANY PROFILE

- ▼ Expertisecentrum van Atos voor hoogtechnologische transactiediensten.
- ▼ Onderneming gespecialiseerd in elektronische betalingen, eCS en diensten aan financiële markten.
- ▼ Leader van end-to-end-services, voor gevoelige elektronische transacties.
- ▼ Wereldomzet van ongeveer € 867 miljoen.
- ▼ Heeft wereldwijd meer dan 5.400 mensen in dienst.



Betalingen met de kaart: een wereld die blijft evolueren

Tegen de achtergrond van een steeds groeiende concurrentie is Daniel Braeckman, General Manager Customer Services Division van Atos Worldline, vast van plan om de veiligheids- en kwaliteitsnormen van zijn teams hoog te houden.

Kunt u uw professionele loopbaan in een notendop samenvatten?

Daniel Braeckman: Ik studeerde burgerlijk ingenieur polytechniek aan de ULB. Eerst ging ik in de sector aan het werk, bij Fabrimétal (nu Agoria). In 1996 trok ik naar Banksys, het huidige Atos Worldline. In 2006 gingen we een strategische samenwerking met de groep Atos aan. Ik ben sinds 2008 Directeur van de afdeling Customer Services voor de Benelux. In België vloeiende Atos Worldline Belgium voort uit de smelting tussen Banksys en Bank Card Company (BCC). Banksys was operator van de netwerken van Bancontact en Mr. Cash, terwijl BCC zich bezighield met kredietkaartbetalingen. Vandaag is Atos Worldline het expertisecentrum van Atos voor hoog-

technologische transactiediensten. Atos Worldline is gespecialiseerd in elektronische betalingen (issuing, acquiring, terminals, betaaloplossingen en kaartverwerking), eCS (onlinediensten voor klanten, burgers en gemeenschappen) en diensten aan financiële markten.

Met welke uitdagingen wordt u geconfronteerd op uw grootste markten?

Daniel Braeckman: In België heeft de grootste uitdaging met de evolutie van de markt zelf te maken. Het internationale, specialistische en concurrentiële karakter van de markt wordt steeds sterker. Om elke klant de beste oplossing te kunnen aanreiken, moeten we als marktleider dus zowel op technologisch als op commercieel vlak

"Callcenters zijn moeilijk te beheren. Je moet creatief zijn en kunnen communiceren, wat ook betekent dat je moet kunnen luisteren."

Daniel Braeckman, General Manager Customer Services Division, Atos Worldline

blijven vernieuwen. En dat ook over onze landsgrenzen heen. We verwerken voor onze klanten meer dan een miljard kritische transacties per jaar op de beste platforms. We bieden ze ook een uitgebreide portfolio van krachtige en vernieuwende oplossingen die aan elk van hun wensen voldoen, van de betaalterminal tot de mobiele oplossingen, zonder nog maar de e-commerce-oplossingen en applicaties voor smartphones te vergeten! Die lijst moet organisch worden, en daarom werken onze innovatieteams er met niet-aflatende inspanningen aan verder. Ook de bevordering van de elektronische betaling is een bijzondere sector die al onze aandacht verdient. Onze oorlog tegen cash, dat duurder en gevaarlijker is dan de elektronische betaling, dateert niet van gisteren. Ook op dit vlak innoveren we elke dag opnieuw.

SOLUTIONS BY **ESSENSYS**

1. De **concurrentiekracht versterken** via meer flexibiliteit.
2. De **ondersteuning aan klanten verbeteren** via het callcenter.
3. De **organisatie en werking** van de teams auditen.
4. De **vervanging van de momenteel gebruikte beheersystemen** voorbereiden.

Waarom deed u een beroep op Essensys?

Daniel Braeckman: We hadden, in het kader dat ik net omschreef, een interim manager nodig voor ons Contact Center. Dit centrum vervult 3 grote taken: de ondersteuning van onze retailklanten (handelaars), diensten aan houders van kredietkaarten op naam van de uitgevers (Belgische banken) en de dienst Card Stop, die het gebruik van een betaalkaart in het geval van verlies of diefstal snel kan verhinderen.

Elk jaar verwerken we bijna anderhalf miljoen oproepen. We bieden onze diensten 24 uur op 24 en 7 dagen op 7 aan. We werken in een heel gevoelige, voortdurend evoluerende sector die hoge normen op het vlak van kwaliteit, veiligheid en confidentialiteit vereist.

Aan welk profiel moest die interim manager beantwoorden?

Daniel Braeckman: In het kader van het Contact Center had ik al verschillende initiatieven opgezet: een grotere samenwerking met diverse dienstenpartners, waaronder het Atos-centrum in Marokko, en de invoering van een LEAN-dynamiek om de kwaliteit en productiviteit te verhogen. We hadden dus iemand nodig die zich snel kan integreren en de lopende initiatieven kan voortzetten. Bovendien wou ik ook dat de weerhouden kandidaat ervaring had met een samenwerking met een offshoreplatform. Het heeft een tijdje geduurd, maar uiteindelijk heeft Essensys die witte raaf toch

gevonden, iemand die bovendien een persoonlijke toets kon aanbrengen.

Waarom vertrouwde u die functie niet toe aan iemand uit de groep?

Daniel Braeckman: Ik wou absoluut een externe kijk op de organisatie en het aanbod van het Contact Center. Ik geloof heel sterk in de meerwaarde van een 'out of the box'-visie. Het vertrek van de oude manager bood dus een unieke kans om wat nieuw bloed aan te voeren. Ik lichtte mijn idee toe bij het team en betrok het aan de zoektocht naar dit nieuwe profiel. Dit had twee voordelen. Enerzijds behield ik zo het contact met het gevestigde team, en anderzijds liet ik ze niet alleen wat die interim manager betrof. Ik moet trouwens zeggen dat het team uitstekend heeft meegewerkt!

Waarom viel de keuze op Essensys?

Daniel Braeckman: Ik had al een beroep gedaan op hun diensten. Het was dus gemakkelijker. Toch moet ik bekennen dat ik ook contact heb gehad met concurrenten. Uiteindelijk pakte Essensys uit met verschillende profielen die nauw aansloten op mijn criteria, namelijk ervaring in callcenters, in België en de Maghreb.

Is de interim manager goed opgenomen in het bestaande team?

Daniel Braeckman: Ik denk dat ze goed werd onthaald binnen de onderneming.

Zoals ik al zei, verliep alles in overleg met het team. Er stond dan ook veel op het spel. Ze moest dus haar plaats vinden en goede relaties met de bestaande medewerkers onderhouden. De weerhouden kandidate had een sterke persoonlijkheid, wat natuurlijk positief is, maar ook niet zonder risico, omdat ze het evenwicht had kunnen verstoren. Gelukkig is alles goed verlopen, dankzij de dialoog. Voor mij is een interim manager in de eerste plaats een medewerker en geen 'buitenstaander' die volledig is overgeleverd aan de willekeur van anderen. De interim manager verliet ons na afloop van haar opdracht. Ik heb er eventjes aan gedacht om haar de functie definitief toe te kennen. Maar na rijp beraad heb ik besloten dat niet te doen. Want hoewel ze uitstekend werk heeft geleverd, had ik iemand met een langetermijnvisie nodig. Bovendien is drielichtheid een must in België. En op dat vlak schoot ze helaas te kort.

Wat waren haar voornaamste taken?

Daniel Braeckman: Ze moest het managementteam op het terrein leiden. Ze moest ook de lopende projecten in handen nemen en de juiste acties ondernemen om die tot een goed einde te brengen. Callcenters zijn moeilijk te beheren. Je moet veel creativiteit aan de dag kunnen leggen. Ze moest tot slot ook de communicatie in de twee richtingen verbeteren en dus kunnen luisteren.

Waarom is de aanpak van Essensys volgens u zo succesvol?

Daniel Braeckman: Wederzijds vertrouwen. Essensys luistert en dringt geen oplossing op. En daar hou ik van. Ik vind flexibiliteit ook heel belangrijk. En op dat vlak is Essensys de concurrentie een grote stap voor. Een groot pluspunt in mijn samenwerking met hen, is dat ze luisteren naar onze wensen. Ik waardeer ook hun doeltreffende, maar discrete begeleiding. Hun formule met het maandelijkse 'vooruitgangspunt' is heel interessant. Zo blijven de interim managers op de hoogte van de vooruitgang van de opdracht. Dat is heel geruststellend voor de klant, maar ook voor de interim manager, die nooit aan zijn lot wordt overgelaten.

U ziet een nieuwe samenwerking met Essensys dus wel zitten?

Daniel Braeckman: Natuurlijk! We hebben geen exclusiviteitscontract afgesloten, maar ik ben altijd heel tevreden geweest over hun diensten. Ik bewaar hun contactgegevens dus zorgvuldig in mijn adresboekje!

Essensys in India



Steeds meer Essensys-klanten uit Benelux en Frankrijk hebben interesse om investeringen uit te voeren in ontwikkelings- of productiecentra in India of om hun producten of diensten te verkopen op de Indische markt.

Om u in India dezelfde kwaliteitsvolle dienstverlening aan te bieden die u van ons gewend bent in Europa, heeft Essensys beslist om een kantoor te openen in Pune, een stad vlakbij Bombay in India. Hebt u commerciële plannen in India, aarzel dan niet om contact op te nemen met Jean-Etienne Ghyoot onze vertegenwoordiger in India.

Essensys Pune Office
301, Shree Vidyanand,
Dr. Ketkar Road
Erandwane, Pune,
Maharashtra 411004
India
Tel.: +91 8860907521
E-mail: info@essensys.eu



Executive interim management

Executive search

Management coaching

Brussel : +32 2 761 94 60
Gent : +32 9 241 86 30
Antwerpen : +32 3 270 14 33
Parijs : +33 1 40 90 00 09
Amsterdam : +31 20 88 13 036
www.essensys.eu


ESSENSYS

Management Expertise
Worth your trust