

Are you being served ?

Het belang van klantenservice voor het succes van organisaties.



Nieuwe technologie heeft een grote impact op de communicatie van organisaties. Vernieuwingen in hardware (zoals smartphones, tablets) en software (zoals online toepassingen, apps) wijzigen de dialoog tussen organisaties en hun achterban. In een wereld waar de “buitenwacht” kritisch is en zich van publieke media bediend is de correcte afhandeling van vragen, opmerkingen en suggesties van groot belang. Negatief beschouwd kan de (foutieve) afhandeling van deze inkomende contactmomenten tot ongewenste publiciteit leiden. Positief gezien kan een excellente klantenservice naast tevreden klanten free publicity genereren en de organisatie positief in de belangstelling van anderen brengen. Maar ook binnen organisaties, zoals organisaties die met vrijwilligers werken of met externe partners, is de communicatie met deze betrokkenen van groot belang voor een optimale dienstverlening. Organisaties werken steeds meer in netwerkverbanden, waarbij de ondersteuning van de netwerkpartners zeer belangrijk is. Kortom, klantenservice, zowel extern als intern, is een belangrijk onderscheidend criterium van organisaties. “Are you being served ?” in een modern jasje, ondersteund door moderne technologie.

Inleiding.

De gevolgen van technologische ontwikkelingen voor de communicatie van organisaties met hun stakeholders wordt in tal van publicaties, congressen en seminars benoemd. Aangeduid met thema's als listmanagement, database marketing, CRM, Internet en heden ten dage sociale media marketing is de afgelopen 20 jaar technologie in toenemende mate ingezet binnen klant- en communicatieprocessen.

Van zenden naar luisteren.

Het communicatie speelveld van organisaties met de buitenwereld is echter inmiddels sterk veranderd. De "richting" van het communicatieproces wordt in toenemende mate omgekeerd. De CRM gedachte – het heersende paradigma in klantgerichtheid - gaat ervanuit dat organisaties de dialoog met klanten en anderen betrokken kunnen sturen. De organisatie is initiatiefnemer en regisseur. Door kennis in te zetten kan iedere klant individueel benaderd worden, en kan het klantproces en de klantervaring geoptimaliseerd worden en langdurige relaties worden opgebouwd. Hierbij lag de nadruk op "zenden": de organisatie is bezig om de uitgaande, gepersonaliseerde contactmomenten in te richten op maximale respons en klanttevredenheid/loyaliteit.

Maar organisaties zitten steeds minder aan het stuur. Door het Internet is het concurrentieveld sterk vergroot: (potentiële) klanten kunnen alternatieve aanbieders eenvoudig vinden, vergelijken en zelfstandig kiezen. In toenemende mate leunen consumenten op de online beoordelingen van andere klanten. Ervaringen met merken, organisaties en producten worden gedeeld op Facebook en Twitter. Transparantie viert hoogtij, organisaties kunnen zich niet meer onderscheiden op het productaanbod alleen.



Figuur 1. Hoe kom je nog binnen ?

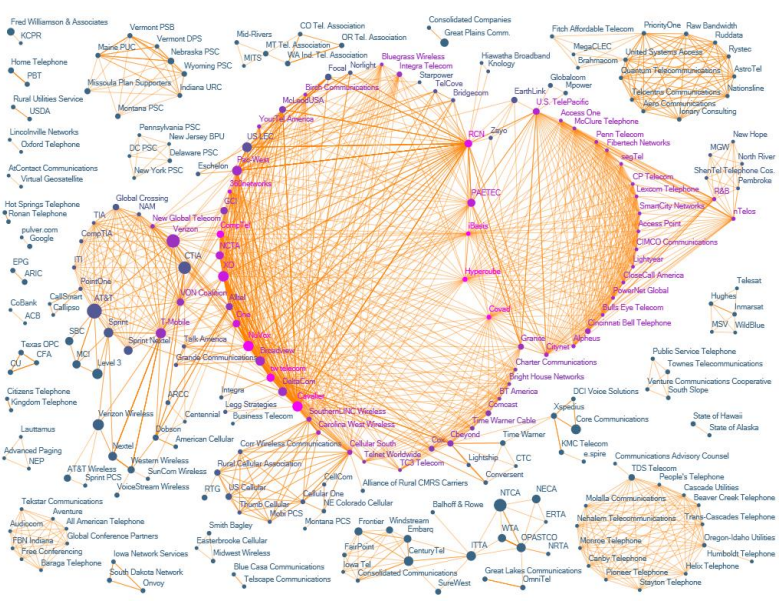
Tegenwoordig bedienen steeds meer klanten zich van de lijfspreuk "Wij vinden U, benadert U ons niet". Dit betekent dat communicatie en klantondersteuning een andere dimensie krijgt, en de richting van het communicatieproces verandert: de afhandeling van inkomende contactmomenten (vragen, opmerkingen, reacties, suggesties) wordt voor organisaties van toenemend belang. De klant zit aan het stuur.

Gebruikservaring staat voorop.

Ook de inhoud van het communicatieproces verandert. Klanten delen onderling kennis en ervaringen omtrent het gebruik van producten en diensten. Communities ontstaan rondom merken en producten, waarin deelnemers ook onderling communiceren, zonder directe betrokkenheid van de organisatie. “Delen” van kennis is een belangrijk onderscheidend criterium, zodat de gebruikservaring wordt verrijkt: het product in zichzelf is niet onderscheidend meer, de toepassing in de praktijk wel. De software industrie zelf is daarvan een voorbeeld: gebruikersgroepen geven antwoord op vragen en delen code om problemen op te lossen. Maar ook de verkoop van fotocamera’s (of de smartfone) draait steeds meer om het produceren, maar vooral ook publiceren van een “mooie” foto. Camera’s met WIFI om meteen je foto’s te kunnen delen op Flickr en Instagram.

Wie is de klant eigenlijk ? – Sociale innovatie, netwerkorganisaties.

Vele organisaties opereren tegenwoordig vanuit een netwerkmodel. De organisatiegrenzen zijn vervaagd. Dat betekent dat de uiteindelijke dienstverlening veelal door (zelfstandige opererende) medewerkers, partners, vrijwilligers “in het veld” wordt gerealiseerd. De communicatie vanuit de organisatie is dan niet zozeer met klanten, maar gericht op de ondersteuning van deze partners in hun werkzaamheden. Een voorbeeld is de thuiszorg: de medewerkers zijn “en-route” en kunnen ondersteund worden in de uitvoering van hun werkzaamheden door de thuiszorg organisatie. Een ander voorbeeld zijn overheidsinstellingen. Deze opereren ook steeds meer volgens het netwerkmodel, als het zelfinitiatief van burgers wordt bemoedigd en de dienstverlening in samenwerking vervolgens met partners wordt gerealiseerd. Deze partners doen een beroep op de organisatie om hun te ondersteunen op kennis en inhoud. Het organiseren van kennis en het beschikbaar stellen van die kennis wordt dan een van de kerncompetenties voor een goede dienstverlening. De organisatie wordt een vraagbaak, die altijd het juiste antwoord snel en betrouwbaar geeft.



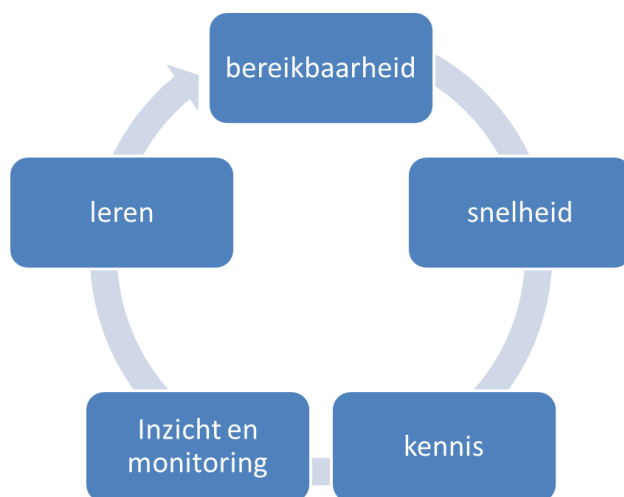
Figuur 2. De verbindingen tussen organisaties in de telecomindustrie in de VS (vereenvoudigd)

Klantenservice opnieuw beschouwd – belangrijke aspecten.

Het belang van het afhandelen van inkomende contactmomenten neemt dus toe voor zowel for-profit als ook non-profit organisaties en overheden. Een goede afhandeling versterkt het organisatie imago, en kan door het publieke karakter van de sociale media een inktvlek werking hebben, ook buiten de traditionele achterban. Partners kunnen tevreden zijn met de ondersteuning en zijn toegerust om hun taken uit te voeren. Uiteraard kan een matige afhandeling juist het tegenovergestelde effect hebben. De samenwerkingsrelatie met partners en vrijwilligers kan onder druk komen te staan en negatieve publiciteit kan de bottom line sterk beïnvloeden. Klantenservice – als verzamelbegrip – wordt dus een kerncompetentie voor de organisatie, als die dat al niet was.

Wat zijn de belangrijkste kenmerken van een goede klantenservice ? Een aantal aspecten kunnen daarin benoemd worden:

1. Bereikbaarheid: een multichannel aanwezigheid, een “open” organisatie die 24x7 luistert naar de buitenwacht
2. Snelheid: directe beantwoording van vragen en verzoeken door efficiency en schaalbaarheid
3. Inzicht en bewaking: inzicht in alle contactmomenten en klantdossiers, het implementeren van prestatiecriteria om de afhandeling te monitoren
4. Kennis: het opbouwen en onderhouden van lijsten met Frequently Asked Questions (FAQ) en vraag-antwoord combinaties, het beschikbaar maken van content op het klantcontactpunt
5. Leren: voortdurend verbeteren van de procesuitvoering op basis van opgedane ervaring en analyse van de vastgelegde feiten.



Figuur 3. Aspecten van een goede klantenservice

Bereikbaarheid.

Een belangrijk vraagstuk voor klanten en andere betrokkenen bij de organisatie is hoe ze de organisatie kunnen bereiken op een voor hen geschikt moment en via een door hen geselecteerd kanaal. Bereikbaarheid van de organisatie betekent in het extreme geval: 24x7 (continu), en langs alle kanalen (bezoek, telefoon, e-mail, sms, web, brief, sociale media). Dit vraagt om integratie van de kanalen in organisatorische zin, zodat een multichannel, en onmiddellijke klantenservice ongeacht het kanaal waarlangs verzoeken binnen komen, mogelijk wordt. Het maakt feitelijk niet meer uit op welke wijze de klant in contact treedt met de organisatie. Ook de sociale media zullen als kanaal hierin betrokken worden, waarbij de organisaties de ontwikkelingen continu monitort en waar nodig reageert (“webcare”). Ieder kanaal heeft zijn eigen eigenschappen en specifieke mogelijkheden om de klantcommunicatie te structureren. De dialoog van specialisten over de telefoon heeft een ander karakter als de online publicatie van een FAQ richting het algemene publiek.

Snelheid.

De buitenwacht vraagt in toenemende mate om “instant-gratification”, “boter bij de vis”, “graag per direct reageren”. Het ongeduld neemt toe. De telefoon als kanaal is van nature onmiddellijk door de directe dialoog, en het is van groot belang om de relevante kennis om klantvragen te kunnen beantwoorden op dat moment en in een geschikte vorm beschikbaar te hebben. Maar ook voor de andere kanalen is de tijdigheid van de reactie van groot belang voor de klanttevredenheid: ook een e-mail kan niet langer dan 48 uur onbeantwoord blijven. Met het toenemende volume aan inkomende klantcontacten is de efficiency van groot belang om de werkvoorraad en daarmee de doorlooptijd niet teveel te laten toenemen. Tevens is het van belang om de klantcontacten zoveel mogelijk in één keer af te handelen (“first call resolution”): naast de ergernis die bij klanten kan ontstaan (“ik word van het kastje naar de muur gestuurd”) brengt het beantwoorden in termijnen en over meerdere lagen vertragingen en inefficiënties teweeg.

Inzicht en bewaking.

Iedere klantvraag verdient een antwoord. Er mogen geen verzoeken tussen wal en schip raken. Deugdelijke vastlegging van de dialoog in zowel proces als inhoud is van belang voor een goede service verlening. Categorisering van klantverzoeken (klacht, informatieverzoek, specifieke vraag) kan leiden tot routing naar specialistische afdelingen of medewerkers. Door vastlegging kan ook bewaking gedaan worden, zoals kwaliteitscriteria als “iedere e-mail wordt binnen 24 uur beantwoord”. Werkvoorraden kunnen worden gemonitord en de beschikbare capaciteit kan worden gealloceerd op prioriteit. Vragen waar nog geen (goed) antwoord op is kunnen worden geanalyseerd en toegevoegd worden aan de beschikbare kennisbank.

Kennis.

Kennis en de beschikbaarheid daarvan binnen alle organisatie onderdelen die met de klant in contact staan is van groot belang voor de kwaliteit van de dienstverlening. Vele vragen worden vaker gesteld. Door de kennis omtrent de beantwoording goed te structureren (FAQ, kennisbank) kunnen kwalitatief goede antwoorden worden gegeven, en kan de efficiency in de beantwoording – met name bij herhaalde vragen - sterk toenemen. Bovendien kan door het gebruik van een kennisbank

de consistentie in de beantwoording van vragen worden vergroot. Het categoriseren van deze kennis, en het gebruikersvriendelijk beschikbaar maken van deze kennis/content, is een specialisme op zich.



Figuur 4. Het zoeken in kennis in het pre-Internet tijdperk.

Dergelijke kennis moet goed doorzoekbaar zijn, zodat bij binnenkomende e-mails en telefooncontacten op basis van steekwoorden al antwoordsuggesties kunnen worden gegeven. Tot de kennisbank behoren uiteraard ook alle documenten die de organisatie al beschikbaar heeft (zoals productbeschrijvingen, handleidingen, leveringsvoorwaarden etc.)

Samenhang en leren.

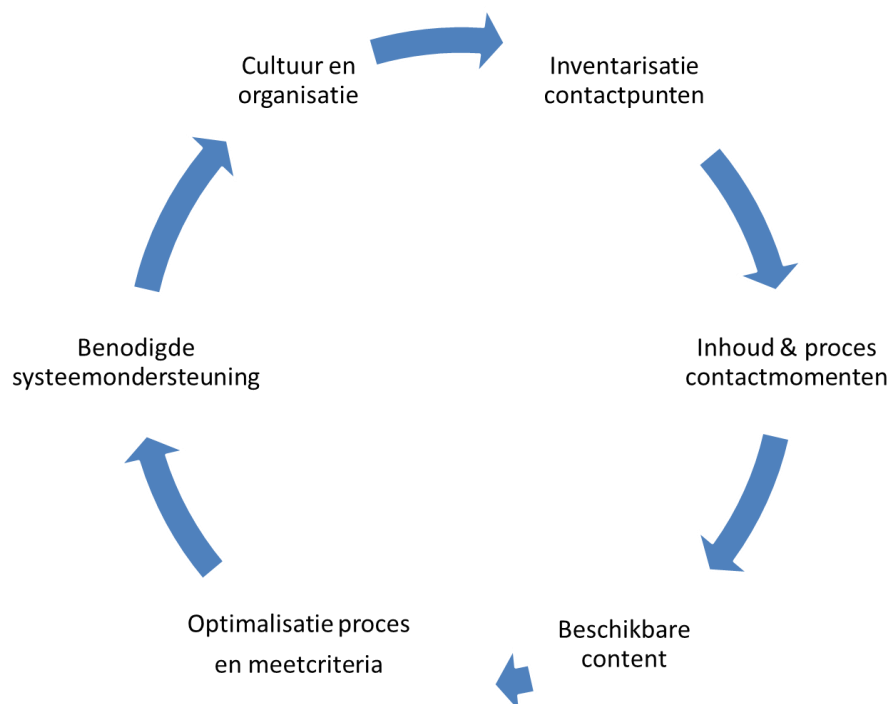
Het is duidelijk dat de aspecten die in het voorgaande benoemd zijn met elkaar samenhangen. De snelheid van beantwoording wordt bijvoorbeeld bevorderd door een goede kennisbank en de beschikbaarheid van een klantdossier. Door vastlegging van contactverzoeken en key performance criteria wordt sturing mogelijk. De inhoud van de kennisbank kan specifiek gemaakt worden afhankelijk van het kanaal waarin de klantdialogo plaatsvindt.

Tevens kunnen verbeteringen door een integrale benadering geïnitieerd worden, zoals:

- Welke verzoeken kosten de meeste tijd in de beantwoording? Moet de kennisbank hiervoor geoptimaliseerd worden?
- Welke vragen worden het meest gesteld? Kan hierbij kanaalsturing plaatsvinden, bijvoorbeeld door de meest gestelde vragen op de website inzichtelijk te maken, zodat geen telefonische vragen meer worden gesteld.
- Hebben we voldoende bezetting om de gewenste servicegraad te halen, en bij welke afdelingen is uitbreiding dan wel verbetering van de effectiviteit/efficiency noodzakelijk?

Een stappenplan om klantenservice verder te verbeteren.

Het optimaliseren van klantenservice en de afhandeling van inkomende klantcontacten wordt bevorderd door een gestructureerde en planmatige aanpak. We geven hieronder wat handvatten waarmee tot een specifieke aanpak binnen een organisatie kan worden gekomen.



Figuur 5. Stappenplan implementatie klantenservice.

Inventariseer alle contactpunten met de buitenwereld.

De organisatie heeft op vele manieren contact met de buitenwereld. Het in kaart brengen van deze contactpunten is belangrijk om zicht te krijgen hoe de organisatie communiceert en of er voldoende consistentie in de boodschap zit. Het bekende grapje dat de afdeling marketing & sales de boodschap “we love you !” uitzendt naar de klant, terwijl tegelijkertijd de afdeling debiteuren bij een incasseringbericht bij dezelfde klant de boodschap afgeeft “pay or die...”. Wellicht is dit overtrokken, maar organisaties staan vaak – na analyse - versted hoeveel klantcontacten er zijn, en wie ook namens de organisatie betrokken is. Naast de eigen medewerkers van diverse functionele afdelingen, websites en andere publicatiekanalen, vindt er vaak ook veel contact plaats via partners, vrijwilligers en “spontane” klantcontacten via publieke media als Facebook en Twitter. Bij de inventarisatie van de contactpunten kan ook gekeken worden hoe de contacten worden afgehandeld en welke (administratieve en kennis-) ondersteuning daarbij in de huidige situatie geboden wordt.

Inventariseer de inhoud en het proces van de contactmomenten.

Nadat alle contactpunten in kaart gebracht zijn, kan de inhoud van de contactmomenten worden geanalyseerd. Een eerste inventarisatie brengt het aantal contactmomenten in kaart: hoeveel e-mails, telefoontjes, Twitter berichten etc. De daaropvolgende inhoudelijke analyse beantwoordt vragen als: waarover gaat de dialoog, welke vragen worden (vaak) gesteld en welke opmerkingen



worden gemaakt, wat zijn de antwoorden/reacties van de klant en sluit dat aan bij het communicatiebeleid. Naast de inhoudelijke analyse kan ook een procesmatige analyse veel inzicht geven: hoe lang duurt het voordat de klant antwoord krijgt, kan in 1 keer antwoord worden gegeven of gaat de beantwoording over meerdere schijven, leidt de beantwoording tot positieve reacties dan wel negatieve reacties (klachten), etc.

Inventariseer de beschikbare kennis en content.

Nu er zicht is op de inhoud van de contactmomenten kan bepaald worden welke content de organisatie beschikbaar heeft en hoe deze content toegankelijk is. Belangrijke vragen zijn: welke informatie en documentatie is beschikbaar, is deze geschikt voor toepassing in alle beschikbare kanalen, kent de informatie een bepaalde “houdbaarheid” en moet deze periodiek ververs worden. Ook de structuur en zoekmogelijkheden in de informatie zijn van groot belang. Organisaties hebben van enorme hoeveelheden kennis beschikbaar, maar het gaat er natuurlijk om om deze gericht en snel beschikbaar te hebben op iedere contactpunt in ieder contactmoment ! Dat vraagt om een logische opzet, goede definitie van zoektermen, en heldere formulering van kennis zodat ieder dit kan begrijpen. Ook zit er vaak veel kennis in de hoofden van medewerkers, en is de uitdaging om deze kennis te expliciteren en breed inzetbaar te maken.

Definieer het gewenste communicatieproces en succescriteria.

Met de inventarisatie van contactpunten, de contactmomenten en de beschikbare kennis is duidelijk hoe de bestaande situatie is. Met deze kennis kan het gewenste klantproces ingericht worden, en kunnen criteria vastgesteld worden waarmee het succes van de (nieuwe) aanpak gemeten kan worden. De inrichting van het klantproces wordt naast criteria als gebruikersvriendelijkheid en toegankelijkheid mede bepaald door kosten van de verschillende kanalen. De kosten voor e-mail en telefoon kunnen aanzienlijk zijn, en als hier proces en kennisverbeteringen kunnen worden doorgevoerd kan dit grote gevolgen hebben voor het resultaat. Maar ook responsetijden, het percentage contactmomenten dat in 1 keer afgehandeld kan worden, gemiddelde afhandelingstijd zijn voorbeelden van dergelijke criteria waarmee de afhandeling van klantcontacten beoordeeld kunnen worden. Maar ook dieper liggende criteria, zoals een analyse of een goede klantenservice inderdaad tot een verbetering van de loyaliteit en klanttevredenheid leidt, en daarmee herhaal- en of uitbreidingsaankopen stimuleert verdienen aandacht. Kortom, de “business case” voor een goede klantenservice kan hiermee onderbouwd worden.

Bepaal de benodigde systeemondersteuning.

In de afhandeling van klantcontacten en het verlenen service kan systeemondersteuning van groot belang zijn. Vooral als het aantal contactmomenten en de variëteit qua inhoud toeneemt, kan een systematische ondersteuning belangrijke voordelen bieden. Als vuistregel, bij een gemiddelde bezetting van meer dan 5 personen die gemiddeld 500 contactmomenten of meer per maand afhandelen, is een bepaalde vorm van systeemondersteuning zeker gewenst en financieel te verantwoorden.

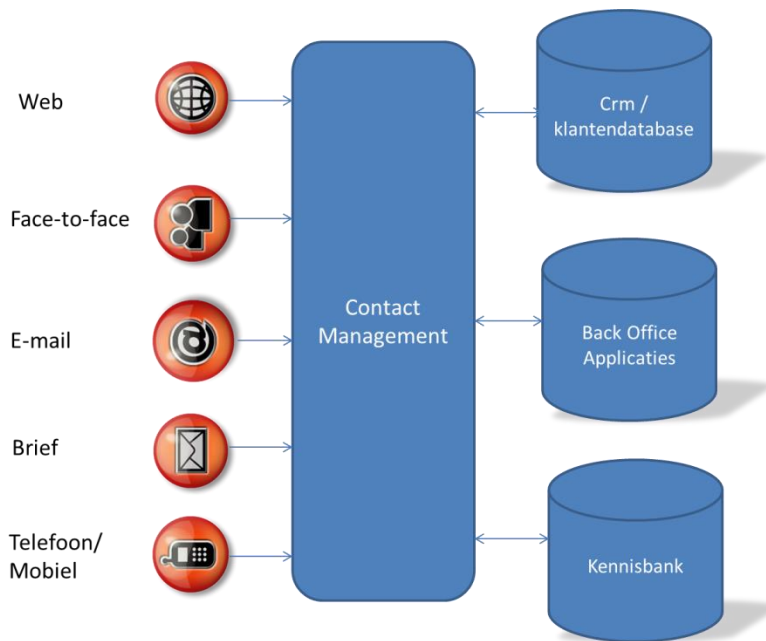
Welke systemen zijn dan van belang ? Voor het primaire proces van afhandeling is in de eerste plaats een klantendatabase en een contactmomentenadministratie van belang. De klantendatabase is

noodzakelijk om de contactmomenten persoonlijk af te handelen, en specifieke achtergrondinformatie van de klant in het contactmoment te kunnen betrekken. De klant wordt herkend op basis van bijvoorbeeld e-mail adres (bij binnenkomende e-mail) of telefoonnummer (bij inkomend telefoonverkeer). De contactmomentenadministratie heeft in de basis een vastleggingsfunctie, zodat zichtbaar is en blijft wie op welk moment waarover contact heeft opgenomen. De dialoog op verschillende momenten kan worden vastgelegd in dossiers, waarbij het vraag-antwoord spel integraal is vastgelegd, bijvoorbeeld gerubriceerd naar onderwerp. Binnen de contactmomentenadministratie kan ook processturing worden ingebracht, zoals de generatie en afhandeling van to-do lijsten, de verdeling van de afhandeling van contactmomenten naar afdelingen etc.

Van zeer groot belang is de kennisbank, die de mogelijkheid aan medewerkers biedt om de antwoorden op gestelde vragen te vinden. Deels kan dit geautomatiseerd plaatsvinden, bijvoorbeeld door het scannen van de inhoud van binnenkomende e-mails, waarna de kennisbank met suggesties omtrent content komt. Dergelijke kennis kan ook vanuit de kennisbank naar een webportal gepubliceerd worden, zodat ook klanten en overige betrokkenen (online) inzicht krijgen in de beschikbare content en veel gestelde vragen. Dit zelfbedieningsconcept kan het volume aan inkomend verkeer via e-mail en telefoon ook drastisch verminderen, wat ten goede komt aan de efficiency.

Daarnaast zijn er (bestaande) systemen die het primaire proces ondersteunen, zoals in het geval van overheden de zogenaamde zaaksystemen, waarbinnen bijvoorbeeld vergunningen worden geregistreerd, aanvragen worden behandeld. Maar ook financiële systemen, waar bijvoorbeeld betalingsinformatie is opgeslagen. Aangezien ook vele vragen juist over de status van klantdossiers in dergelijke systemen gaat, is een (naadloze) integratie met die systemen vanuit de afhandeling van het contactmoment zeer gewenst.

Qua systeemlandschap kan de contactmanagement software dan als volgt worden gepositioneerd.



Figuur 6. Contactmanagement vormt verbinding tussen kanalen en overige applicaties.

Organisatorische impact en cultuur.

Naast de “harde” aspecten zoals content, proces en systemen zijn ook de “zachte” aspecten van groot belang. Een organisatie wordt met name klantgericht doordat (service) medewerkers een focus op de klant hebben, en qua cultuur gericht zijn op het oplossen van problemen van klanten. Dat vraagt inspanning van het management om samen met de medewerkers die mentaliteit continu ten toon te spreiden. Vaak hebben medewerkers die gerichtheid wel, maar worden zij belemmerd in de uitvoering door verkeerde procedures, falende systeemondersteuning en onvoldoende autorisatie om adequaat te kunnen handelen op het moment dat de klant er om vraagt.

De organisatorische inrichting van klantcontactmanagement vraagt ook de nodige aandacht. De integrale benadering over communicatiekanalen heen en het gestructureerde onderhoud van de kennisbank is al benoemd. Maar ook een continue analyse van het verkeer, en het aanbrengen van verbetering in proces en inhoud vraagt voortdurende aandacht.

Tot slot – wat levert het op.

Business case denken in service management en de afhandeling van klantcontacten is van wezenlijk belang. De huidige kostenstructuur (“ist-situatie”) moet afgewogen worden tegen de kostenstructuur geoptimaliseerde situatie (“soll-situatie”). Eventuele investeringen dienen binnen deze business case verantwoord te kunnen worden.

De business case bevat zowel harde als zachte elementen. De kosten en investeringen kunnen vaak wel zichtbaar gemaakt worden. Vanuit een afname in de gemiddelde afhandelingstijd, gekoppeld aan de kostprijs voor de capaciteit die nodig is voor het afhandelen van klantcontacten kunnen

investeringen goed verantwoord worden. Ervaringen uit de praktijk wijzen uit dat de gemiddelde afhandelingstijd met 30-50% verminderd kunnen worden.

Maar er is meer. De kwaliteit van de beantwoording kan bijvoorbeeld toenemen doordat van een kennisbank gebruik wordt gemaakt. De versnelde reactietijd en het inzicht in de klantsituatie (waardoor een meer persoonlijke benadering mogelijk wordt) kan de klanttevredenheid en loyaliteit doen toenemen. Hoe dit zich vertaalt in harde euro's is wat lastiger vast te stellen, evenals bijvoorbeeld een efficiency verbetering die ontstaat door een webportal met een geoptimaliseerde FAQ.



Over MindMatters

MindMatters is een gespecialiseerd Nederlands bedrijf dat zich richt op het verbeteren van de communicatie tussen organisaties en hun klanten. MindMatters ondersteunt al ruim 14 jaar bedrijven en organisaties in de financiële dienstverlening, media, overheid en fondsenwerving. Dit doen we met advies, softwaretechnologie en aanvullende services. Onze kracht ligt in vernieuwing binnen organisaties op een praktische manier. Door onze onafhankelijkheid zijn we in staat om oplossingen passend te maken binnen de context van onze klanten.

Wij zijn er van overtuigd dat de service-verlening van veel organisaties beter kan. In de huidige tijd verwacht de veeleisende klant dat hij to-the-point, snel en persoonlijk antwoord krijgt. Slimme IT-oplossingen kunnen daarin een ondersteunende rol spelen, mits goed toegepast en ingericht.

Sinds 2012 brengen wij ContactMatters op de markt: gebruikersvriendelijke software waarin service-medewerkers alle communicatie met individuele klanten over alle kanalen kunnen overzien, en direct klantgegevens binnen handbereik hebben. Door kennisondersteuning te bieden wordt de vraagbeantwoording kwalitatief verbeterd en in hoge mate versneld. ContactMatters is gemakkelijk te implementeren en kent een zeer korte terugverdientijd bij een beperkte investering. Inmiddels maken een aantal organisaties gebruik van deze tool om hun service richting klanten te optimaliseren.

MindMatters BV

Utrechtsweg 35

3811 NA Amersfoort

Telefoon: 033-44515476

E-mail: info@mindmatters.nl