



COMMERCIAL INNOVATORS

**Optimalisatie van
Customer Service
&
Customer Experience**

NewRatio B.V.

Amsterdam Office: Atrium - Strawinskylaan 3051 - 1077 ZX Amsterdam

Rotterdam Office: Van Nelleweg 10036 - 3044 BC Rotterdam

T: +31(0)20 3012301 – F: +31 (0)20 3012202 – E: info@newratio.com – W: www.newratio.com

ABN AMRO 408199121 – BTW nr. NL8214.47.105.B01 – KVK 24475614



COMMERCIAL INNOVATORS

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	3
2	OVER NEWRATIO EN BIXYTE	3
3	VISIE VAN NEWRATIO OP KLANTEN EN KLANTCONTACT	4
4	CUSTOMER EXPERIENCE EN KLANTTEVREDENHEID	7
4.1	OMSCHRIJVING CUSTOMER EXPERIENCE	7
4.2	HET BELANG VAN CUSTOMER EXPERIENCE	7
4.3	FACTOREN DIE DE CUSTOMER EXPERIENCE BEPALEN	9
4.4	VERBETERING VAN CUSTOMER EXPERIENCE	9
4.5	CONCLUSIE CUSTOMER EXPERIENCE.....	10
5	KENNISMANAGEMENT EN KLANTCOMMUNICATIE.....	11
5.1	ALGEMEEN.....	11
5.2	KLANTCONTACT PROBLEMEN IN DE PRAKTIJK	12
5.3	KENNISMANAGEMENT ALS ONDERDEEL VAN EEN MULTI CHANNEL OPLOSSING	13
6	CUSTOMER SERVICE STRATEGIE	17
6.1	INLEIDING	17
6.2	DE KLANT.....	17
6.3	DE ORGANISATIE	18
6.4	DE TECHNOLOGIE.....	19
7	DE NOODZAAK VAN EEN STAPPENPLAN.....	20
7.1	QUICK SCAN	20
7.2	ROI BEREKENING	21
7.3	SAMENSTELLING PROJECTTEAM	22
7.4	"REQUEST FOR INFORMATION" OF "REQUEST FOR PROPOSAL"	24
7.5	SELECTIE VAN LEVERANCIER EN SOFTWAREOPLOSSING	24
7.6	BEGELEIDING BIJ IMPLEMENTATIE EN OPLEVERING.....	24
8	CONCLUSIE.....	25



COMMERCIAL INNOVATORS

1 Inleiding

Steeds meer organisaties en bedrijven beseffen dat het verbeteren van de prestaties op het gebied van Customer Service en Customer Experience een belangrijke succesfactor is voor hun groei en winstgevendheid. Traditioneel was voornamelijk het contact center hiervoor belast en verantwoordelijk, maar meer en meer raakt men ervan overtuigd dat Customer Service een belang is van de gehele organisatie, waarbij steeds meer afdelingen en functies betrokken dienen te zijn. Het optimaliseren van de Customer Service is daarom een strategisch bedrijfsdoel geworden, waardoor de geïsoleerde positie van het contact center verandert en deze afdeling steeds vaker onderdeel gaat vormen van geïntegreerde business processen.



Niet alleen het contact center als "front office", maar ook andere afdelingen als "back office", hebben een grote invloed op de klantervaring en klanttevredenheid. Denk hierbij aan de invoering van verkooporders, facturering en het opslaan van klantgegevens. Storingen, fouten en inefficiëntie bij deze afdelingen leiden vaak tot een enorme stijging in het contactvolume dat commercieel niets oplevert, maar alleen een negatief effect op de kosten en klanttevredenheid heeft.

Als de gehele organisatie de strategische waarde van optimalisatie van klantinteractie gaat beseffen, zal dit een substantieel positief effect hebben op de klanttevredenheid en daardoor ook op de commerciële resultaten.

In dit document wordt een beeld gegeven van diverse zaken die te maken hebben met de optimalisatie van Customer Service en Customer Experience. Deze white paper heeft NewRatio ontwikkeld in samenwerking met BiXyte, onze specialistische partner op het gebied van Customer Contact, Customer Service en CRM. Door deze samenwerking zijn onze klanten verzekerd van innovatieve en creatieve oplossingen die het beste passen bij de doelstellingen van hun organisatie en de te behalen resultaten.

2 Over NewRatio en BiXyte

NewRatio richt zich op Commerciële Innovatie, Marketing en Klantbetrokken Ondernemen. Met name ondernemingen die hun omzet willen verhogen en concurrentiepositie willen versterken behoren tot onze belangrijkste opdrachtgevers.

Als partner in business ondersteunen wij klanten op commercieel strategisch vlak, maar ook bij het ontwikkelen van marketing en sales tactics en de creatieve uitvoering.

Met onze relaties gaan wij samen aan de slag om het onderscheidend vermogen en marktpositie op creatieve wijze te versterken. De naam NewRatio staat in dit kader voor het doorbreken van traditionele denkpatronen, innovatieve methodes en tactieken en een sterk resultaatgerichte aanpak. Met slechts één aanspreekpunt beschikt onze klant over een multidisciplinair team op het gebied van commerciële innovatie, incrowd sourcing, klantonderzoek, marketing en merkstrategie, communicatie, social media, customer management, CRM en vaardigheidstraining.

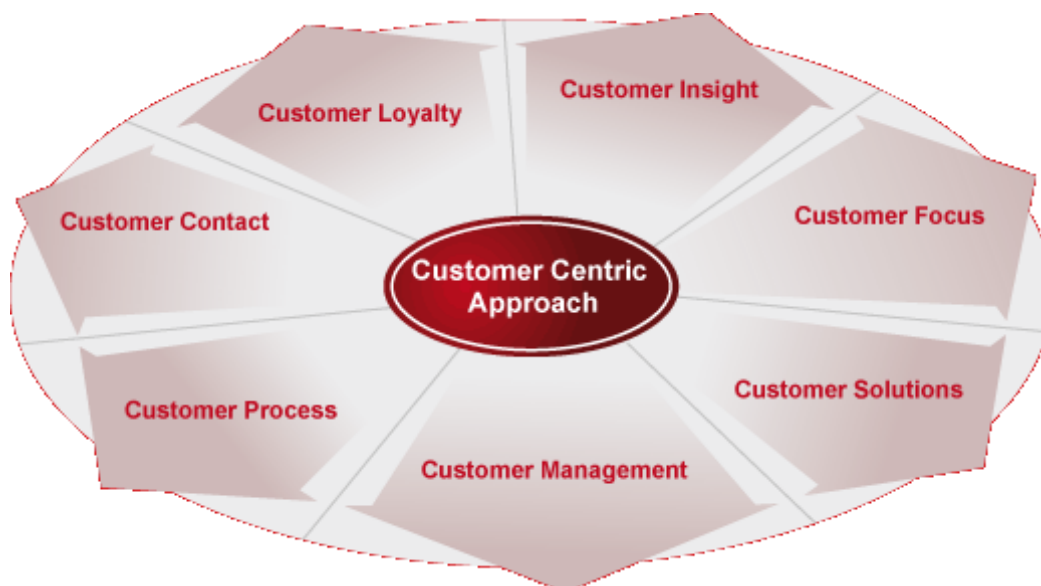


COMMERCIAL INNOVATORS

BiXyte is de partner van NewRatio op het specialistische gebied van Customer Service en eCRM en helpt organisaties om hun klantcommunicatie proces en service te verbeteren, de omzet te verhogen en de kosten significant te reduceren. Het behalen van het maximale rendement uit klantrelaties en het optimaliseren van de klanttevredenheid zijn daarbij de doelstellingen. De dienstverlening strekt zich uit van inventarisatie en strategisch advies tot implementatie van innovatieve oplossingen op het gebied van Customer Service en eCRM. BiXyte heeft jarenlange ervaring en veel expertise met een grote diversiteit aan business processen en projecten binnen zowel grote als kleinere organisaties, in de verschillende branches en sectoren. BiXyte werkt op diverse gebieden samen met gerenommeerde bedrijven die hun sporen op het gebied van technologie, kennis en expertise ruimschoots hebben verdiend.

3 Visie van NewRatio op Klanten en Klantcontact

NewRatio gelooft met name in klantbetrokkenheid en samenwerking met de klant om waarde en vooruitgang te kunnen creëren voor verschillende stakeholders. Aan de basis van een klantbetrokken onderneming staan in de filosofie van NewRatio een aantal aspecten (de 7C's) die een organisatie in staat stellen om op lange termijn veel waarde te genereren uit hechte en diepe klantrelaties.



Als een organisatie op deze 7 aandachtsgebieden de juiste strategie heeft, zal de klant dat merken en voelen en zal dit een positieve beleving tot gevolg hebben.



COMMERCIAL INNOVATORS

Alleen op het moment dat het belang van de ervaring en tevredenheid van klanten door de organisatie wordt erkend en herkend, kan een professioneel klantcontact worden ingezet om de klantwaarde voor het bedrijf te optimaliseren. Hierbij is het belangrijk om gebruik te maken van de informatie die tijdens de contacten met klanten tot stand komt. De organisatie kan immers beter anticiperen op de wensen en behoeften van klanten, wanneer tijdens het contact alle relevante informatie, zoals o.a. contacthistorie en klantgegevens, in beeld zijn.

Zowel Marketing en Sales, als het Customer Contact Center kunnen deze informatie gebruiken voor effectief customer management en op deze wijze een maximaal rendement uit de communicatie met klanten halen en de klanttevredenheid en loyaliteit aanzienlijk verhogen. Met de juiste aanpak op het gebied van Customer Service en CRM, zijn organisaties in staat om Marketing en Sales en Customer Service naadloos met elkaar te laten samenwerken, zodat de gestelde doelen worden gerealiseerd.

"Klanten zijn altijd het uitgangspunt, waarbij het beheersen en ontsluiten van de kennis en emotie voor de organisatie middels alle contactkanalen dient om de tevredenheid, loyaliteit en retentie van klanten significant te verhogen en tegelijkertijd de klantcontact kosten aanzienlijk te verlagen en de opbrengsten te verhogen."

Volgens ons bestaat professioneel klantcontact uit 2 elementen:

1. Het verkrijgen van relevante informatie over klanten en prospects:

- ✗ Gegevens van klanten (vaak al in een CRM system opgeslagen);
- ✗ Voorkeuren van klanten (producten, contactkanaal, contact tijdstip);
- ✗ Koopgedrag;
- ✗ Klantcontact historie over alle kanalen;
- ✗ De wensen en behoeften van klanten;
- ✗ De klantwaarde;
- ✗ De klantloyaliteit;
- ✗ De klantervaring (Customer Experience) en klanttevredenheid.

2. Proactief anticiperen op de verkregen informatie:

- ✗ Het trainen van Customer Service en Marketing en Sales medewerkers op het toepassen van de verkregen inzichten in de klant;
- ✗ Het doorvoeren van een goede Multi-Channel klantcommunicatie strategie en Customer Experience Management, waardoor de effectiviteit van de organisatie wordt vergroot en de tevredenheid van klanten en relaties stijgt.

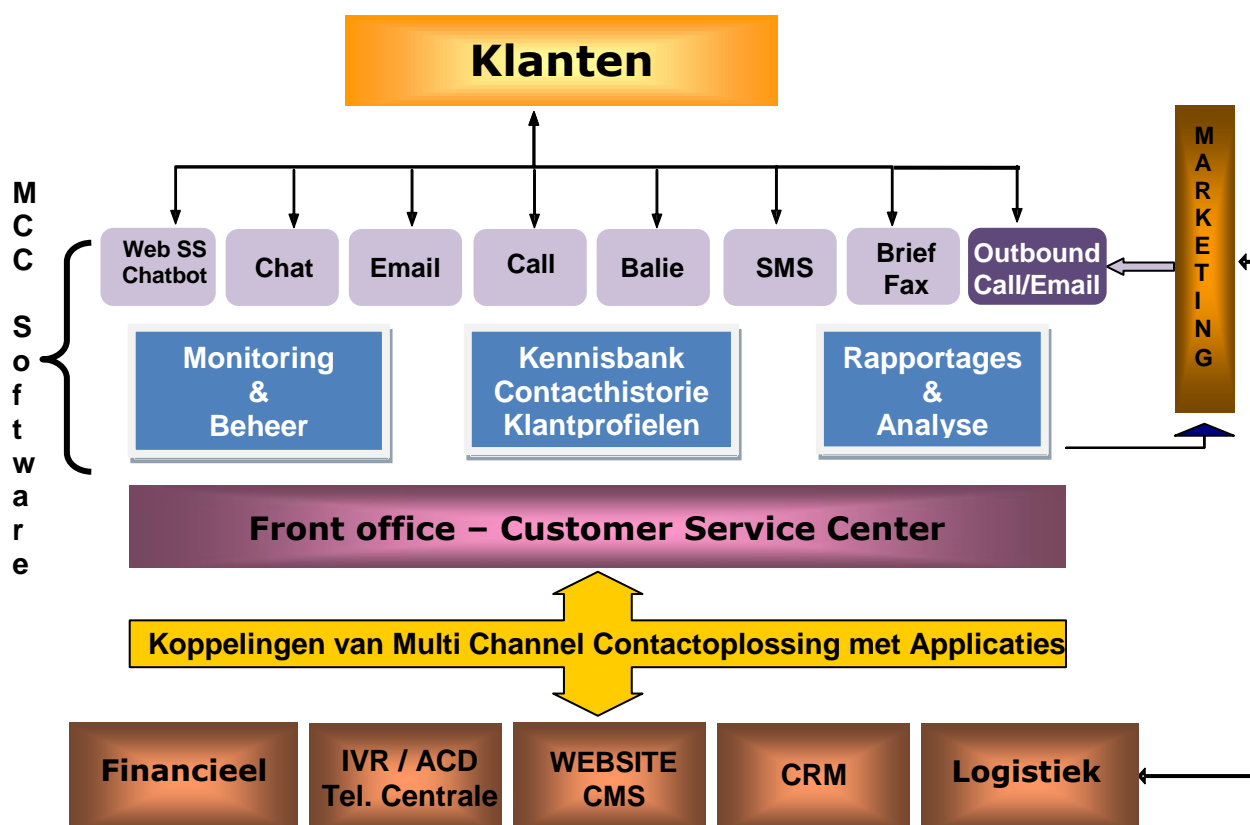
Het verkrijgen van de juiste kennis over klanten, de vastlegging daarvan en de ontsluiting naar de relevante organisatieonderdelen zijn de belangrijkste bouwstenen van een klantinteractieproces. Met behulp van de verkregen kennis is men in staat, om met ondersteuning van technologie, organisaties zo in te richten dat de klant bereid is dat kanaal te kiezen wat het best voldoet aan zijn of haar verwachtingen. Organisaties worden in staat gesteld om vragen beter te kanaliseren, de kosten te verminderen en de klantwaarde te verhogen.



COMMERCIAL INNOVATORS

NewRatio zorgt voor oplossingen om het proces te faciliteren en samen met onze klanten zorgen wij ervoor dat het maximale rendement en een hoge mate van klanttevredenheid op het gebied van klantcontact worden gerealiseerd. Hierdoor zijn onze klanten in staat aantoonbare Return on Investment (ROI) te behalen op klantcontact.

Onderstaand een visuele weergave van de optimale Customer Service structuur:



In bovenstaande situatie kan de klant zelf kiezen uit de door de organisatie aangeboden contactkanalen. Gemakshalve zijn deze kanalen allemaal weergegeven, maar in de praktijk bestaat de keuze bij de meeste organisaties uit web selfservice, het call kanaal en het email kanaal. Daarnaast kan men ook een eventueel contact per brief en fax verder automatiseren of ter verhoging van de conversie een chat kanaal en/of een chatbot (virtuele assistent) beschikbaar stellen.

Indien een klant of prospect zelf contact opneemt, dan komen deze contacten over het algemeen terecht bij de Front Office (Contact Center), die voor een uniforme, efficiënte en consistente beantwoording gebruik maakt van een gecentraliseerde kennisbank, contacthistorie over alle kanalen heen en de klantprofielen.

Indien men een bepaald contact vanwege de complexiteit niet zelf kan afhandelen, dan kan men dit contact doorzetten naar de Back Office (Financiële afdeling, product specialisten, logistiek, etc.) en blijven monitoren wat de status is betreffende de afhandeling van het contact.

Koppelingen tussen de front office applicatie en de andere applicaties (zoals CRM, ERP, Workforce management, ordersystemen, etc.) kunnen de efficiency op het gebied van klantcommunicatie en de daarbij behorende klanttevredenheid en klantervaring nog verder verbeteren.



COMMERCIAL INNOVATORS

Een marketingafdeling maakt ook gebruik van de rapportage en analyse module om de kennis over de klanten te vergroten en die vervolgens te gebruiken voor haar eigen marketing activiteiten/campagnes. In veel Multi Channel klantcontactoplossingen zijn tegenwoordig marketing modules beschikbaar, zoals outbound calling, email marketing en klantenquêtes (meten klanttevredenheid). Hiermee kan men niet alleen de marketing campagnes uitvoeren, maar worden deze ook opgenomen in de contacthistorie van de benaderde klanten en kan men tevens de reacties op deze campagnes centraal vastleggen en meten.

Daarnaast is de informatie die tijdens contactmomenten met klanten wordt vastgelegd natuurlijk ook erg waardevol voor de verantwoordelijke salesafdelingen. Men kan beter en sneller anticiperen op behoeften, vragen en wensen van klanten en daarmee de omzet en/of winstgevendheid van de organisatie significant laten stijgen.

Ook kunnen wij constateren dat de sociale media (zoals o.a. Twitter, Facebook en Hyves) een steeds grotere rol gaan spelen op het gebied van Customer Service en klantinteractie. Veel leveranciers van professionele Multi Channel klantcontactoplossingen hebben dan ook diverse Webcare modules/connectoren beschikbaar, waarmee men de sociale media kan monitoren en snel kan anticiperen op berichten en klachten van klanten. Hiermee kunnen organisaties een positieve invloed uitoefenen op de verbetering van hun imago en/of de beschadiging van hun imago herstellen.



4 Customer Experience en klanttevredenheid

4.1 Omschrijving Customer Experience

Klantgedrag is gebaseerd op emotie en klanten maken op diverse manieren kennis met bedrijven en organisaties. Dit gebeurt via reclame uitingen middels verschillende media en kanalen en ook via directe contacten die klanten met deze bedrijven en organisaties hebben. De laatste jaren communiceren klanten echter ook onderling met elkaar, vooral via fora en sociale netwerken en wisselen ervaringen met elkaar uit. Op basis van de ervaringen die klanten zelf hebben opgedaan en met elkaar hebben uitgewisseld, ontstaat voor hen een totaalbeeld over een bedrijf, organisatie of product/dienst. Customer Experience behelst deze totale klantervaring en klantbeleving.

Als Customer Strategy vertaald kan worden in het opbouwen van de waarde van een bedrijf door het opbouwen van de waarde van het klantenbestand, dan kan men Customer Experience Management beschouwen als de manier om dit te bereiken.

4.2 Het belang van Customer Experience

In onze competitieve en snel veranderende wereld wordt Customer Experience een steeds belangrijkere factor, die het succes van bedrijven en organisaties bepaalt. Er zijn diverse redenen voor de belangrijke rol van Customer Experience, zoals o.a.:

- ✗ In de meeste branches kennen bedrijven een sterke concurrentie;
- ✗ Het wordt steeds lastiger voor bedrijven om zich te differentiëren op basis van de aangeboden producten en bijbehorende prijzen;



COMMERCIAL INNOVATORS

- ✗ Onderzoeken hebben uitgewezen dat het 15 maal duurder is om een nieuwe klant binnen te halen, dan om een bestaande klant te behouden en te upsellen en daarmee de klantwaarde drastisch te verhogen;
- ✗ Iedere branche en ieder bedrijf heeft een maximum m.b.t. het aantal mogelijke klanten. Bedrijven zijn wel in staat om meer producten te maken en meer te investeren, maar zijn niet in staat om meer klanten te "produceren". Klanten zijn dus schaarser dan producten of kapitaal en kunnen daarom de remmende factor zijn voor de groei van een bedrijf of organisatie. Daarom is het belangrijk om de klantwaarde van iedere klant te maximaliseren en dat kan alleen door te zorgen dat de Customer Experience sterk wordt verbeterd;
- ✗ Het realiseren van een goede Customer Experience is een belangrijk middel om tevreden klanten te creëren en daarmee de loyaliteit, retentie van de klanten positief te beïnvloeden en de "share of wallet" te verhogen;
- ✗ Klanten wisselen tegenwoordig ook veel ervaringen uit via vergelijkingssites, fora en sociale netwerken, wat een versterkend positief of negatief effect kan hebben op het imago en de omzet van een bedrijf.

Een slechte invulling van de Customer Experience leidt tot een verlaging van de klanttevredenheid en is een reden voor klanten om naar een concurrent te gaan of minder bestellen. De klant zal zeker niet als ambassadeur op willen treden. Het grootste deel van de klanten die weggaan, doet dit omdat ze ontevreden zijn over de service. Daarnaast heeft een slechte invulling van de Customer Experience ook kostenstijging voor de service organisatie tot gevolg. Veel klanten zullen vaker contact opnemen om vragen te stellen of om te klagen over hun behandeling door de organisatie.

Het bovenstaande in acht genomen, betekent dat naast het berekenen van een "Return on Investment" (ROI), ook het berekenen van de "Return on Customer" belangrijk is. In onderstaande weergave wordt het verschil tussen ROI en ROC, alsook het effect op de netto klantwaarde, gevisualiseerd.

Welke bron is het eerst uitgeput, kapitaal of klanten?					
Mogelijke marketingacties	Klant-waarde	Investering per Klant	Nieuwe gerealiseerde netto Klantwaarde	ROI	ROC
Marketingactie 1	€ 100,=	€ 10,=	€ 30,=	300%	30 %
Marketingactie 2	€ 100,=	€ 40,=	€ 100,=	250%	100 %

Uitkomst als kapitaal schaars is!			
	Beschikbaar kapitaal	aantal klanten voor actie	Nieuwe netto klantwaarde
Marketingactie 1	€5.000.000,=	500.000	€15.000.000,=
Marketingactie 2	€5.000.000,=	125.000	€12.500.000,=

Uitkomst als klanten schaars zijn!			
	Beschikbaar aantal klanten	Benodigde investering	Nieuwe netto klantwaarde
Marketingactie 1	300.000	€3.000.000,=	€9.000.000,=
Marketingactie 2	300.000	€12.000.000,=	€30.000.000,=



COMMERCIAL INNOVATORS

Uit het bovenstaande kunnen wij twee conclusies trekken;

1. Een beschikbaar budget is een kunstmatig tekort aan kapitaal;
2. Een beschikbare markt is een actueel en realistisch tekort aan klanten.

Als aanvulling op de waarde van de financiële investering, dient men dus de waarde van iedere klant te maximaliseren.

4.3 Factoren die de Customer Experience bepalen

Er zijn diverse factoren die invloed hebben op de Customer Experience van klanten:

- ✗ De Marketing en publiciteit: advertentie- en publiciteitscampagnes, reviews en redactionele artikelen en nieuwsartikelen, sociale media;
- ✗ Het productaanbod: de noviteit en trends, de prijs-kwaliteit verhouding, duurzaamheid, nuttigheid en gebruiksvriendelijkheid;
- ✗ De Customer Service: de snelheid en kwaliteit van de verleende service en support;
- ✗ De Marktsituatie: het imago van de branche van het bedrijf, het aantal concurrenten en hun imago, service en prijs-kwaliteitverhouding;
- ✗ De Klanten zelf: de wensen, behoeften, verwachtingen en perceptie die klanten hebben met betrekking tot een bedrijf, een product of de prijs en kwaliteit.

De factoren "Marktsituatie" en "Klanten" zijn lastiger om te sturen of te veranderen. Wel kan een bedrijf anticiperen op ontwikkelingen in de markt of anticiperen richting klanten op basis van de kennis die men over de bestaande klanten en/of prospects heeft vergaard.

Om de Customer Experience te verbeteren kan een bedrijf invloed uitoefenen op de eerste drie factoren: "Marketing", "Productaanbod" en "Customer Service".

Bij deze factoren doen klanten ervaringen op en daarom is het van groot belang voor een bedrijf om de kansen, die bij deze factoren worden geboden, zo optimaal mogelijk te benutten.

4.4 Verbetering van Customer Experience

Indien u de Customer Experience wilt verbeteren, dan dient u daarbij altijd de klant centraal te stellen en u daarbij af te vragen: wat is nu in het grootste belang van de klant? Daarnaast kunnen onderstaande vragen ook nuttig zijn voor het doorvoeren van verbeteringen:

- ✗ Profiteren mijn medewerkers door het realiseren van korte termijn doelstellingen?
- ✗ Zijn er lange termijn doelstellingen en zo ja, hoe kan ik die meten?
- ✗ Wat weet u over de lange termijn waarde van uw klanten en de factoren die deze waarde omhoog of omlaag kunnen brengen?

Het is dus belangrijk dat u uzelf altijd in "de schoenen" van uw klant kunt verplaatsen.

De Customer Experience kan o.a. aanzienlijk verbeterd worden door de Customer Service, die door het (Inhouse) Contact Center wordt geboden, te optimaliseren.



COMMERCIAL INNOVATORS

Deze optimalisatie bestaat meestal uit een combinatie van onderstaande verbeteringen:

- ✘ Implementatie van een geïntegreerde Multi Channel Customer Interaction Management (CIM) Oplossing als vervanging van de vele "Single Point Solutions" die nog in veel bedrijven en organisaties voorhanden zijn;
De geavanceerde CIM oplossingen die momenteel in de markt verkrijgbaar zijn zorgen niet alleen voor een aanzienlijke efficiency verbetering, maar belangrijker nog, ook voor een drastische verhoging van de Customer Experience, klanttevredenheid en klantwaarde;
- ✘ Het koppelen van Front Office met Back office applicaties, zodat er meer informatie en kennis over klanten beschikbaar is en klanten hierdoor beter en sneller kunnen worden geholpen;
- ✘ Een intensievere en betere samenwerking tussen de Front office en Back Office afdelingen;
- ✘ Een intensievere en betere samenwerking tussen de Customer Service afdeling en de Marketing en Sales afdeling. Per slot van rekening zijn de medewerkers van de Customer Service afdeling de voelsprietten van een organisatie omdat ze direct contact met klanten hebben en zij kunnen daarom snel en effectief kennis opdoen over wensen, behoeften en knelpunten.
Daarnaast zorgt een professionele CIM oplossing ook voor het vergaren van nuttige informatie, die in uitgebreide rapportage mogelijkheden worden omgezet en zodoende een schat aan informatie voor de Marketing en Sales afdeling kunnen opleveren;
- ✘ Verhoging van de kwaliteit op het gebied van serviceverlening en gespreksniveau van de aanwezige service medewerkers. Dit kan gestalte krijgen met behulp van Quality Monitoring en eventueel additionele trainingen, maar start altijd al in het werving en selectieproces van service medewerkers;
- ✘ Verbetering van processen, procedures, work flows en business rules;
- ✘ Het uitvoeren van "mystery shopping": zorg dat er regelmatig anoniem contact met uw bedrijf wordt opgenomen (of beter doe dat zelf eens!) en beleef hoe de geboden service overeenkomt met uw eigen perceptie en wensen.

4.5 Conclusie Customer Experience

Diverse onderzoeken onder grote bedrijven en organisaties, zowel in de profit als non-profit sector, hebben uitgewezen dat managers de overtuiging hebben dat het optimaliseren van de Customer Experience een steeds belangrijkere doelstelling wordt. Bedrijven en organisaties die serieus werk maken van de verbetering van Customer service en Customer Experience, zullen al zeer snel een competitief voordeel hebben op hun concurrenten die dit nalaten. Overigens is de grootte van de onderneming niet bij voorbaat relevant voor het optimaliseren van de Customer Experience. Elke onderneming die de klant centraal heeft staan zal een programma op het gebied van klantbeleving en tevredenheid moeten hebben om op dit terrein onderscheidend te kunnen zijn van de concurrentie.



COMMERCIAL INNOVATORS

5 Kennismanagement en klantcommunicatie

5.1 Algemeen

Het organiseren van kennis wordt kennismanagement genoemd. Dit is een proces waarbij kenniseigenaren, kennisbeheerders en gebruikers van kennis voortdurend met elkaar te maken hebben. Het heeft betrekking op de manier waarop bedrijven informatie over zichzelf en klanten bewaren, op een dusdanige manier dat die informatie gemakkelijk kan worden gevonden door medewerkers én klanten. Doordat zowel medewerkers als klanten gebruik maken van de kennis dient de kennissoftware verschillende mogelijkheden te ondersteunen: een medewerker krijgt bijvoorbeeld toegang tot meer of diepgaandere kennis dan de klant. De kennis of de verwijzingen ernaar dienen wel in één kennisdatabase te staan, zodat deze op één plek onderhouden kunnen worden.



Organisaties hebben een schat aan informatie, maar gebruiken deze lang niet altijd om de klant optimaal te bedienen. Men moet er van doordrongen zijn dat het er uiteindelijk om gaat de kennis zo in te zetten dat dit leidt tot het krijgen en behouden van tevreden en daardoor loyale klanten.

Kennis moet toegankelijk gemaakt worden en het is dus eerst zaak het overal vandaan te halen, zoals uit de hoofden van medewerkers en uit allerlei documenten die over verschillende onderdelen en bronnen van de organisatie verspreid zijn. In eerste instantie zal alleen actuele en gebruikte kennis worden verzameld, waarna deze kennis op een effectieve manier kan worden opgeslagen om deze toegankelijk te maken en op een eenvoudige wijze te onderhouden.

Kennismanagement is niet het simpelweg ontwikkelen en implementeren van een kennisdatabase met een bijbehorende tool die helpt de kennis te ontsluiten. Kennismanagement in het Customer Contact Center is het organiseren van de informatie die nodig is om vragen van klanten te beantwoorden in de meest brede zin van het woord.

Het gaat om het inventariseren van de huidige actuele beschikbare informatie en de bijbehorende informatiebronnen, het goed regelen van de organisatie en het onderhoud.

Hiermee kan men verschillende doelstellingen realiseren, zoals:

- ✗ Professionele ondersteuning voor CC medewerkers;
- ✗ Geavanceerde Selfservice voor klanten via internet;
- ✗ Gestructureerde, uniforme en consistente email afhandeling;
- ✗ Gestroomlijnde processen en integratie tussen de gebruikte kanalen;
- ✗ Aanzienlijke kostenbesparingen en een verbeterde effectiviteit door snelle afhandeling;
- ✗ Goede management informatie en professionele rapportages (zelfs tot op vraag niveau), waardoor men snel kan anticiperen en bijsturen;
- ✗ Verhoging van klanttevredenheid door het verstrekken van snelle, uniforme en consistente informatie en afhandeling van klantcontacten;
- ✗ Verbetering van de klantervaring en daardoor verhoging van de loyaliteit, retentie en klantwaarde (meer cross- en upsell mogelijkheden).



COMMERCIAL INNOVATORS

5.2 Klantcontact problemen in de praktijk

Met betrekking tot de communicatie met klanten zijn er verschillende invalshoeken en ook verschillende problemen die zich in de dagelijkse praktijk voordoen.

Onderstaand een overzicht van veel voorkomende situaties, die weliswaar spelen bij diverse disciplines, maar nauw met elkaar in verband staan. Ze spelen zich af in het Customer Contact Center (CCC), maar niet uitsluitend daar.



Mogelijke scenario's uit de praktijk

Klant: "ik krijg steeds een andere medewerker aan de lijn en ze vertellen mij allemaal iets anders".

Marketing/sales manager: "klanten klagen dat de antwoorden die wij hen geven verschillen per medewerker die zij aan de lijn krijgen".

CCC manager: "de medewerkers bedenken soms hun eigen antwoorden, als het zoeken van het juiste antwoord te lang duurt".

CCC agent: "ik mis een systeem dat mij snel naar het juiste antwoord op een klantvraag leidt, ik ben soms minuten lang bezig met het zoeken naar een antwoord".

Klant: "altijd als ik bel over een eerder door mij besproken onderwerp of als ik word doorverbonden naar een andere medewerker, dan moet ik mijn probleem opnieuw uitleggen".

Marketing/sales manager: "Waarom weten wij nauwelijks iets over contacthistorie van onze klanten?".

CCC manager: "Mijn medewerkers hebben niet de mogelijkheid te zien dat klanten eerder hebben gebeld naar aanleiding van dezelfde vraag en zien ook niet welk antwoord wij toen hebben gegeven".

CCC agent: "Ik kan niet zien waarover een klant al eerder heeft gebeld en klanten klagen vaak dat zij het probleem al een paar keer eerder aan mijn collega's hebben uitgelegd. Ik beschik niet over een centrale contacthistorie van klanten over alle contactkanalen en moet dus roeien met de riemen die ik heb!".

Klant: "Ik zag nieuwe informatie op de website, maar dit was bij uw medewerker van het callcenter niet bekend".

Marketing/sales manager: "De informatie op onze website en de kennis in het contact center is niet altijd hetzelfde, waardoor onze klanten verschillende antwoorden krijgen op dezelfde vraag".

CCC manager: "De website wordt door een andere afdeling gebouwd en onderhouden, waardoor wij niet beschikken over deze informatie".



COMMERCIAL INNOVATORS

CCC agent: "Ik moet vaak van de klant horen dat hij bepaalde informatie op de website heeft gelezen, maar ik weet daar niets van af en sta daardoor regelmatig met mijn mond vol tanden".

Klant: "Als ik om extra advies vraag, dan zijn de medewerkers aan de telefoon kortaf en nemen of hebben niet de tijd om mij te adviseren".

Marketing/sales manager: "Er wordt nooit iets extra's verkocht door de medewerkers van het CCC".

CCC manager: "Mijn medewerkers missen de vaardigheden om te verkopen of te upsellen en daarnaast komen ze er door tijdgebrek niet aan toe".

CCC agent: "ik word afgerekend op mijn gespreksduur en als ik extra tijd ga steken in verkoop of upsellen dan gaat mijn gespreksduur omhoog en lijkt het of ik niet efficiënt werk".

Marketing/sales manager: "We raken steeds meer klanten kwijt aan onze concurrenten!".

Wanneer een of meerdere van bovenstaande situaties herkenbaar zijn, dan is het tijd op zoek te gaan naar een goede oplossing. Niets doen leidt tot onnodige kosten, lagere efficiency, verminderde effectiviteit, ontevredenheid en frustratie bij de medewerkers van verschillende afdelingen en frictie tussen afdelingen onderling.



Maar veel erger, het leidt tot:

- ✗ Ontevreden klanten;
- ✗ Klanten die weglopen;
- ✗ Klanten die geen nieuwe producten of diensten meer zullen afnemen;
- ✗ Klanten die negativiteit zullen tentoonstellen, vooral via de sociale netwerken met als resultaat een negatieve uitwerking op het imago van de organisatie.

5.3 Kennismanagement als onderdeel van een Multi Channel oplossing

Bij veel organisaties wordt gedacht dat een adequate afhandeling van klantcontacten een rechtstreeks verband heeft met automatisering. Dat geldt vaak ook voor ondersteuning van klantcontact met behulp van kennistechnologie. Bij veel organisaties worden daarvoor allerlei verschillende software applicaties, tools en middleware aangeschaft, vaak zelfs pakketten van verschillende leveranciers, waardoor grote problemen ontstaan om deze applicaties met elkaar te laten samenwerken.

Een kennismanagement applicatie van een bepaalde leverancier dient gekoppeld te worden aan de al aanwezige call management en email management oplossingen (vaak ook van verschillende leveranciers) en dit is een tijdrovende en dus kostbare zaak, leidt niet tot de gewenste optimale resultaten maar zorgt wel voor veel frustratie. Uiteindelijk blijft de aangeschafte kennismanagement software hierdoor op de plank liggen omdat men het niet georganiseerd krijgt en gaat men vervolgens op de oude voet verder.



COMMERCIAL INNOVATORS

Aangezien het optimaliseren van de klantcommunicatie en Customer Service veelvuldig wordt gezien als een IT probleem, wordt dit dan ook meestal door een IT afdeling van een organisatie opgepakt en aangestuurd. Men heeft hierbij de neiging om "het wiel opnieuw uit te vinden", waarbij er allerlei technische randvoorwaarden en eisen worden opgenomen in de projecten die worden opgezet. De technologie heeft daarbij de overhand en staat niet meer in dienst van de doelstellingen die de Customer Service afdeling heeft gesteld.

Dit vindt men dan ook vaak terug in RFP's en RFI's die worden opgesteld, waardoor bijna geen enkele leverancier van professionele Customer Interaction Management oplossingen, meer kan beantwoorden aan de eisen die in bovengenoemde RFP's en RFI's zijn gesteld en daardoor afhaken.

Het wordt nog erger als een leverancier pretendeert geheel aan de gestelde eisen te kunnen voldoen, maar tijdens de implementatie van het project blijkt dat technisch bijna alles mogelijk is indien kostbare en tijdrovende maatwerktrajecten worden gevolgd. Er zijn genoeg voorbeelden van bijvoorbeeld CRM projecten die het budget en de opleveringstijd zwaar hebben overschreden.

Het resultaat hiervan is dat projecten regelmatig worden afgeblazen of dat men besluit maar zelf "iets" te bouwen. Meestal is een verlies van tijd en kapitaal hiervan het gevolg.

Scenario uit de praktijk

Een directielid van een grote onderneming werd door een klant aangesproken op het feit dat hij door verschillende afdelingen van de onderneming werd benaderd met commerciële suggesties en aanbiedingen. Steeds weer bleek dat de klant opnieuw zaken uit moest leggen aangaande de strategie, governance, etc. Het ging zover dat hij voor een bepaalde dienst werd benaderd, maar duidelijk uitlegde dat dit soort diensten momenteel niet in het beleid paste. Vervolgens werd de klant door een andere afdeling met een vergelijkbare dienst benaderd. Dit was de druppel. Het directielid werd aangesproken op het feit dat er blijkbaar geen customer management plaats vond binnen de organisatie. Was er niet zoiets als een klanten team en werd er onderlig geen informatie uitgewisseld? Het directielid besloot spoorlags dat er een CRM systeem diende te komen en belastte hoofd IT met de opdracht zo snel mogelijk een CRM systeem te implementeren. Zo geschiedde, maar zonder commerciële afdelingen in het proces te betrekken. De CRM leverancier vond het ook wel eenvoudig om met de IT afdeling tot een oplossing te komen. De CRM leverancier wist "uit ervaring" wel wat de commerciële kanten van het verhaal waren. Het systeem werd aangeschaft, geïmplementeerd en..... niet gebruikt. De klantverantwoordelijken konden er niet mee werken, informatie tussen productafdelingen werkt niet goed en het systeem integreerde slecht met belangrijke bestaande systemen, met name financiële systemen. Sommige afdelingen wilde hun bestaande klantsysteem handhaven. Het bracht uiteindelijk zoveel wrevel dat het systeem niet gebruikt werd en niet gebruikt zou gaan worden, tenzij er voor een fenomenaal bedrag aan extra IT investeringen gedaan zouden worden. Training was niet speciaal gebudgetteerd en bleek hard nodig. De directeur gaf de schuld aan de IT manager, hij werd demoted. De IT manager wenste niet langer met de IT leverancier zaken te doen. Het allerbelangrijkste: de Customer Experience werd niet verbeterd. Eén grote gemiste kans om een positieve impuls aan klanttevredenheid en klantwaarde te geven.



COMMERCIAL INNOVATORS

Onderstaand een overzicht van de diverse valkuilen waar men bij de optimalisatie van de klantcommunicatie en Customer Service rekening mee dient te houden.

1. (kanaal)fragmentatie

Voor het verkrijgen van concurrentievoordelen in het gebruik van (nieuwe) kanalen als email, chat, web selfservice e.d. zijn nogal eens 'stand alone' applicaties toegepast, specialistische software toegespitst op één kanaal, en met veelal uitmuntende prestaties. Deze werkwijze leidt tot het managen van verschillende data modellen, van verschillende rapportages, van diverse koppelingen met andere systemen en het moeizaam synchroniseren en onderhouden van kanaalspecifieke kennisbanken. Kortom, een ware nachtmerrie als het gaat om de integratie en het beheer van applicaties, met diensgevolge extra kosten van training om medewerkers met de verschillende applicaties te leren werken, en mogelijk extra verlies van klanten. Kies daarom vooral voor een geïntegreerde software oplossing, die van een gemeenschappelijk platform gebruik maakt, voor kennismanagement, klantcontact kanalen (bij voorkeur modulair inzetbaar), klantcontact historie, klantprofielen of mogelijkheden om te koppelen met het eigen CRM systeem, Order- en Contract Management systeem, analyse en rapportage, etc.

2. Meertalige communicatie

Een logische stap in de ontwikkeling naar optimale persoonlijke communicatie is het gebruik van meerdere talen, afgestemd op de nationaliteit en behoefte van de klant. Pas op voor applicaties waarbij voor elke toe te passen taal additionele kosten in rekening worden gebracht.

3. Beperkte ondersteuning

Een belangrijke valkuil, of verborgen kostenpost, doet zich nogal eens voor in grote organisaties, en betreft het ontbreken van mogelijkheden om andere afdelingen te ondersteunen. Dit leidt tot verschillende Customer Service systemen om de uitwisseling van gegevens met de verschillende andere afdelingen mogelijk te maken. Men kan dit vergelijken met een facilitair bedrijf die verschillende systemen voor verschillende klanten heeft.

4. Flexibele implementatie

Zorg ervoor dat de te implementeren oplossing flexibel is en zodanig worden geïnstalleerd dat zo goed mogelijk aan de behoeften van de organisatie wordt tegemoet gekomen. Mogelijkheden om koppelingen met de aanwezige applicaties te maken zijn van wezenlijk belang.

5. Acceptatie van gebruikers

De kosten van training maken deel uit van de totale implementatiekosten. De kosten van weerstand van gebruikers tegen het gebruik van een nieuw systeem zijn in dit verband verborgen kosten. Dit geldt ook voor bijvoorbeeld een kennismanagement systeem met een beperkte 'vindbaarheid' van oplossingen. Een dergelijk systeem wordt na verloop van tijd nauwelijks nog door de medewerkers gebruikt. Het is daarom verstandig om te informeren naar gebruiksvriendelijkheid, een site vist bij bestaande klanten van de leverancier af te leggen en te praten met bestaande gebruikers,



COMMERCIAL INNOVATORS

de beschikking te hebben over een E-learning mogelijkheid en uw eigen gebruikers te betrekken bij de selectie.

6. Architectuur

Kies software die modulair is opgebouwd en gemakkelijk aan andere systemen gekoppeld kan worden, om te voorkomen dat 'eilandvorming' optreedt, met alle extra kosten van integratie van dien. Een valkuil die te vergelijken is met valkuil 1.

7. Aanpasbaarheid

Kies applicaties die gemakkelijk naar de wensen van de organisatie te configureren zijn, en die geen uitgebreid en kostbaar maatwerk vereisen, maar standaard zijn voorzien van uitgebreide benodigde functionaliteit. Dit zal tevens de acceptatie van de gebruikers vergroten.

8. Betrouwbaarheid, Beschikbaarheid en Schaalbaarheid

Betrouwbaarheid, Beschikbaarheid en Schaalbaarheid zijn vooral in een Customer Service omgeving cruciaal. Controleer de referenties van de leverancier op grootte en vraag eventueel garanties. Zorg daarnaast dat de leverancier snel kan anticiperen op uw support verzoeken en additionele wensen en behoeften. Buitenlandse leveranciers zonder een ijzersterke vertegenwoordiging (voldoende kennis, en medewerkers) in het land waar uw organisatie is gevestigd dient men bij voorkeur te vermijden.

9. Onderhoud van de kennisbank

Houd bij het inrichting van een kennisbank rekening met de kosten van het continue up to date houden en vullen van de kennisbank. De gebruiksvriendelijkheid van de aangekochte software speelt hierin een belangrijke rol.

10. Gebruiksvriendelijkheid

Kijk uit dat applicaties niet slechts goed bruikbaar zijn voor de beste medewerkers, maar dat zij ook redelijk gemakkelijk door minder ervaren of nieuwe medewerkers te gebruiken zijn (zie ook valkuil 5).



COMMERCIAL INNOVATORS

6 Customer Service Strategie

6.1 Inleiding

Eind jaren '90 zijn bedrijven en organisaties aangevangen met een grootschalige invoering van het internetkanaal, met als doel om zoveel mogelijk diensten online te brengen. Men wilde hiermee een goed(koper) alternatief bieden voor de meer traditionele kanalen zoals als telefoon, post en balie. De verwachting was dat het internet massaal door de consumenten en bedrijven gebruikt zou worden om informatie te verkrijgen of bepaalde zaken te regelen, een soort zelfbedieningskanaal dat 24 x 7 beschikbaar was en veel gebruiksgemak zou opleveren.



Daarnaast zou het voor organisaties/bedrijven betekenen dat er veel efficiënter gewerkt kon worden en er een aanzienlijke kostenreductie zou plaatsvinden.

Tot nu toe zijn de verwachtingen voor een deel werkelijkheid geworden.

Er zijn echter nog veel uitdagingen en problemen die opgelost moeten worden en kunnen er op het gebied van informatieverstrekking en Customer Service nog aanzienlijke verbeteringen tot stand worden gebracht.

Naast de opkomst van het Internet heeft ook de sterke technologische vooruitgang ervoor gezorgd dat er voor consumenten en bedrijven een groot aantal dienstverleningskanalen ter beschikking kwamen. Niet alleen op de websites van organisaties, maar ook via sociaal media, email, chat, selfservice applicaties, IVR voor telefonie, etc., kan men informatie verkrijgen of zaken regelen. Daarnaast bestaan nog steeds de traditionele kanalen zoals o.a. post, telefoon en balie.

Het inzetten en het gebruik van al deze kanalen wordt ook wel Multi Channel Management genoemd, en betreft de effectieve en efficiënte inzet van contactkanalen m.b.t. de communicatie, interactie, transactie met en/of distributie van producten/diensten naar klanten.

Een goede Multi Channel Management en bijbehorende Customer Service Strategie zijn daarom van eminent belang om de optimalisatie van Customer Service en informatieverstrekking te realiseren.

Er zijn ruwweg een drietal invalshoeken die hierin belangrijk zijn, te weten:

1. De klant;
2. De organisatie;
3. De technologie.

Onderstaand worden deze drie invalshoeken nader toegelicht.

6.2 De klant

Wanneer we Multi Channel Management vanuit het perspectief van de klant bekijken, dan springen twee aspecten in het oog, namelijk de contactkanaal keuze en het contactkanaal gebruik.



COMMERCIAL INNOVATORS

De contactkanaal keuze van een klant wordt o.a. bepaald door:

- ✘ Karakteristieken van het aangeboden contactkanaal, zoals bijvoorbeeld beschikbaarheid, gebruiksgemak, wachttijden, service levels;
- ✘ Het tijdstip waarop iemand contact zoekt (kantoortijden, 's avonds, 's nachts, weekend);
- ✘ Marketing en promotie van contactkanalen door de organisatie;
- ✘ Persoonskenmerken van diegene die contact zoekt (opleiding, leeftijd, kennis van internet en automatisering, digibeet of niet, sociale omgeving);
- ✘ De situatie waarin de klant zich bevindt (PC beschikbaar of niet, internet via mobiele telefoon, tijdgebrek);
- ✘ Het onderwerp en de urgentie daarvan;
- ✘ De relatiekenmerken, is het een consument (B to C) of een zakelijke relatie (B to B).

Het contactkanaal gebruik kenmerkt zich o.a. door:

- ✘ De persoonlijke kanalen, zoals de balie, worden voornamelijk gebruikt voor complexere problemen, vragen en onduidelijkheden;
- ✘ Het telefoon kanaal voornamelijk wanneer men een snel antwoord nodig heeft;
- ✘ De elektronische kanalen gebruikt men voor eenvoudige taken, zoals het verzamelen van informatie of het downloaden van een formulier.

Uit het bovenstaande kan men ondermeer afleiden dat het elektronisch kanaal (email, website, sociale media) niet als een snel kanaal wordt gezien. Aan deze percepties zijn organisaties vaak zelf debet, aangezien de service levels voor de beantwoording van informatieverzoeken die per email worden gedaan, flink uit de pas lopen met die van andere organisaties.

- ✘ Service levels email beantwoording bedrijven: 24 tot 72 uur;
- ✘ Service levels email beantwoording overheid: 3 tot 10 dagen (of nog meer).

Daarnaast ontberen websites van organisaties vaak een goede dynamische web selfservice omgeving en is de aanwezige zoekfunctionaliteit ook niet optimaal.

Indien organisaties wel in staat zijn om een goede web selfservice omgeving aan te bieden en de service levels aanzienlijk te verkorten, dan zullen klanten meer geneigd en bereid zijn om van de elektronische contactkanalen gebruik te maken.

Op deze manier kan er kanaalsturing van dure contactkanalen (balie en telefoon), naar goedkopere contactkanalen (web selfservice, chat, email) plaatsvinden, wat een enorme efficiencyverbetering en kostenreductie met zich mee brengt, alsook een verhoging van de klanttevredenheid.

6.3 De organisatie

Een goed Multi Channel beleid c.q. strategie heeft zijn nut bij veel organisaties en bedrijven al lang bewezen. Toch zijn er nog een aanzienlijk aantal organisaties en bedrijven die niet beschikken over een uitgewerkt Multi Channel beleid, waarin kanaalsturing, alsook kanaalintegratie en –synchronisatie goed zijn uitgewerkt.



COMMERCIAL INNOVATORS

De redenen om over te gaan op een goed Multi Channel beleid zijn o.a.;

- ✗ Verbetering van efficiëntie en effectiviteit;
- ✗ Meer willen richten op de klant of op specifieke doelgroepen;
- ✗ Een betere bereikbaarheid;
- ✗ Meer en betere kennis verkrijgen over klanten;
- ✗ Verhoging van de klanttevredenheid;
- ✗ Verhoging van de loyaliteit, retentie en klantwaarde;
- ✗ Verbetering van het imago;
- ✗ Realiseren van significante kostenreductie.



Bij de vaststelling van een Multi Channel Management beleid krijgen organisaties/bedrijven ook te maken met aspecten zoals de algemene strategie van de organisatie, mensen, cultuur, processen, regelgeving, middelen en politiek.

6.4 De technologie

Op dit moment wordt er bij veel organisaties/bedrijven gewerkt met een grote hoeveelheid applicaties, tools en middleware, zogenaamde "single point solutions", om aan de Customer Service en klantcommunicatie uitvoering te geven.

Dit is historisch zo gegroeid en heeft te maken met de opkomst van het gebruik van verschillende contactkanalen op verschillende momenten. Er ontstonden grote problemen om deze applicaties met elkaar te laten samenwerken.

Een kennismanagement applicatie van een bepaalde leverancier diende bijvoorbeeld gekoppeld te worden aan de al aanwezige call management en email management oplossingen (vaak ook van verschillende leveranciers) en dit is een tijdrovende en dus kostbare zaak, leidt niet tot de gewenste optimale resultaten maar zorgt wel voor veel frustratie en kosten.

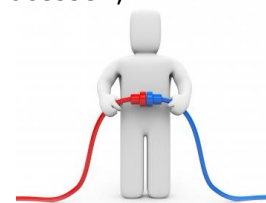
Daarnaast zijn er door deze situatie ook grote uitdagingen en kosten op het gebied van o.a.:

- ✗ Het beheer en onderhoud van de diverse applicaties;
- ✗ Management en onderhoud van de vele kennisbronnen;
- ✗ Robuustheid, schaalbaarheid en flexibiliteit van systemen en processen;
- ✗ Netwerk- en databeveiliging (o.a. van persoonsgegevens).

Sinds circa 5 jaar zijn organisaties/bedrijven daarom meer en meer overgegaan op zogenaamde geïntegreerde Multi Channel Customer Interaction Management oplossingen, die middels een koppelplatform en gestandaardiseerde adapters, eenvoudig geïntegreerd kunnen worden met een grote diversiteit aan back office systemen en applicaties.

De voordelen die men hiermee heeft behaald zijn legio en in het algemeen kan men stellen dat men hierdoor een grote slag heeft kunnen maken op het gebied van de optimalisatie van Customer Service en klanttevredenheid.

De laatste tijd is er ook een tendens waar te nemen bij overheidsorganisaties die het voorbeeld van het bedrijfsleven volgen en er werk van maken om op dezelfde wijze hun Customer Service te verbeteren.





COMMERCIAL INNOVATORS

7 De noodzaak van een Stappenplan

Om te komen tot een optimalisatie van de Customer Service en Customer Experience, alsmede het maken van een goed stappenplan, dient er eerst een goede inventarisatie en analyse gemaakt te worden van de huidige situatie op dit gebied.

Dit kan gebeuren middels een Quick Scan, eventueel aangevuld met een Return on Investment rapport en/of Return on Customer rapport, waarin de financiële implicaties van een project worden verwoord.

Onze partner BiXyte heeft diverse optimalisatie trajecten uitgevoerd voor gerenommeerde organisaties, zoals Neckermann.com, Rijksuniversiteit Groningen, Stater, debitel Nederland BV, Cordaid Memisa, Erasmus Universiteit, Intrasure / Verzekerezelf.nl, Wageningen Universiteit en Sundio Group (o.a. Sunweb, Jiba, Reisgigant, Marysol). Deze organisaties hebben op basis van de adviesrapporten, klinkende resultaten geboekt met betrekking tot de optimalisatie van Customer Service en Customer Experience.

7.1 Quick Scan

Met behulp van een Quick Scan wordt een inventarisatie gemaakt van de huidige processen op het gebied van klantcommunicatie via de diverse kanalen. Er vinden gesprekken plaats met medewerkers van diverse disciplines binnen de organisatie. Tijdens deze gesprekken worden met behulp van een uitgebreide vragenlijst antwoorden verkregen op vragen die betrekking hebben op diverse processen en afdelingen binnen de organisatie. In aanvulling hierop is het zinvol dat NewRatio een klantonderzoek doet op het terrein van klantcommunicatie.

Op basis van de Quick Scan zal NewRatio een uitgebreid adviesrapport uitbrengen waarin o.a. onderstaande onderwerpen belicht worden:

- ✕ De huidige situatie op het gebied van Customer Service en Customer Experience;
- ✕ De beperkingen en knelpunten van deze situatie;
- ✕ De verbeteringen die tot stand kunnen worden gebracht;
- ✕ De resultaten die door een optimalisatie van processen kunnen worden bereikt;
- ✕ De resultaten die door invoering van een professionele oplossing en/of andere aanpak en strategie kunnen worden bereikt.

Voor het uitvoeren van de Quick Scan wordt een afspraak gemaakt om op de locatie van de klant de gesprekken met diverse medewerkers van de organisatie te voeren.

Gesprekken zullen o.a. met onderstaande medewerkers/afdelingen worden gevoerd:

- ✕ Manager Contact center: bespreking scope van Quick Scan, doelstellingen en wensen/eisen van de organisatie;
- ✕ Manager Contact Center en Supervisors: indeling van huidige Contact Center en werkprocessen, management informatie met betrekking tot de Multi-Channel afhandeling van klantcontacten, eisen en wensen, etc.;
- ✕ Contact Center medewerker: om gedetailleerd naar de huidige afhandelprocedures van de diverse contactkanalen te kijken;
- ✕ Webmaster: bespreking van eventuele koppelingen van een kennis database met de website en Selfservice module, alsook het gebruik van web forms;



COMMERCIAL INNOVATORS

- ✗ Gesprekken met Sales & Marketing: bespreking van de huidige klantwaarde (Return on Customer) en de mogelijkheden om deze te verhogen;
- ✗ Gesprekken met zowel de functionele en technische gebruiker/beheerder van de systemen en infrastructuur: het vastleggen van wensen en eisen met betrekking tot eventuele koppelingen en het beheer.

Bij een onderzoek van de klant van onze klant, kan gekozen worden voor diepte-interviews in combinatie met kwantitatief onderzoek dat langs de elektronische weg plaats zal vinden.

7.2 ROI berekening

Om te kunnen bepalen of de software oplossingen van diverse leveranciers van toegevoegde waarde kunnen zijn voor uw organisatie en binnen afzienbare tijd rendement zullen opleveren, kan men een Return on Investment berekening en bijbehorend rapport laten uitvoeren.

NewRatio probeert zoveel mogelijk bewijsvoering te leveren voor de juistheid van een investering. Het uiteindelijke resultaat hiervan is een advies waarbij de van te voren in kaart te brengen risico's en opbrengsten zoveel mogelijk wordt afgedekt. Daarbij maken wij gebruik van de ruime ervaring van onze partner met het implementeren van dergelijke softwaretrajecten.

De waardebepaling van een IT-investering gerelateerd aan klantcommunicatie is een proces dat uit meerdere componenten bestaat en vanuit diverse invalshoeken bekeken dient te worden. De daadwerkelijke waarde of opbrengst van een investering is er een die uiteenvalt in zogenaamde 'meetbare' en 'niet-meetbare' factoren. De eerste is een puur financiële benadering van een investering waarbij uitgegaan wordt van het berekenen van de uiteindelijke opbrengsten gezien vanuit het oogpunt van efficiency. Hierbij kan gedacht worden aan het "meer doen met minder"-principe. Maar de rechtvaardiging van een investering is ook terug te vinden in een aantal minder hard te definiëren opbrengsten als kwaliteit, verbetering van imago, verhoging van de klantwaarde en procesverbetering. Er zijn een aantal manieren om de effectiviteit van een investering te meten. De meest gangbare daarin zijn het berekenen van de Return on Investment en de Playbackperiode. De eerste methode bepaalt wat de investering daadwerkelijk gaat opbrengen en tweede methode gaat uit van het bepalen van bedrijfsmatig risico.

Return on Investment: Het vergelijken van de initiële investering versus de extra gegenereerde opbrengsten + kostenbesparingen uitmondend in een rendementsratio (%).

Playbackperiode: Het vergelijken van kosten versus opbrengsten dan wel besparing waarbij uiteindelijk een tijdsperiode wordt bepaald waarbinnen de investering is terugverdiend (break-even).



COMMERCIAL INNOVATORS

In de ROI berekening worden o.a. onderstaande onderwerpen behandeld:

- ✗ De totale kosten met betrekking tot huidige situatie op het gebied van klantcommunicatie;
- ✗ De huidige kosten per klantcontact kanaal;
- ✗ De totale kosten na invoering van een proces optimalisatie en/of professionele klantcommunicatie oplossing;
- ✗ De kosten per klantcontact kanaal na invoering van een procesoptimalisatie en/of professionele klantcommunicatie oplossing;
- ✗ Het aantal maanden dat nodig is om de gedane investering terug te verdienen;
- ✗ De maandelijkse besparingen die na het "break even point" worden bereikt;
- ✗ De moeilijk meetbare resultaten die worden bereikt.

7.3 Samenstelling projectteam

Om een project met betrekking tot de invoering van optimalisatie van de Customer Service, zoals bijvoorbeeld een kennismangement in combinatie met een Multi Channel klantcontact oplossing, succesvol te laten verlopen, dient er een uitgebalanceerd team te worden samengesteld, dat verder invulling gaat geven aan het beoogde project en de implementatie daarvan. Dit team is overigens maar voor een relatief klein gedeelte van hun FTE tijd bezig met het project.



Het team dient in ieder geval te bestaan uit:

- ✗ Algehele projectmanager;
- ✗ Medewerker(s) die verantwoordelijk wordt voor de opzet en het beheer van de kennisbank;
- ✗ Manager CCC (wensen, behoeften, eisen en strategie);
- ✗ Supervisor CCC (vanwege praktische ervaring op de werkvloer);
- ✗ Medewerker IT (input hardware, infrastructuur en gewenste koppelingen);
- ✗ Medewerker website (integratie van Web Selfservice module in de website);
- ✗ Medewerker Marketing & Sales.

Eventueel kan er nog een specifiek kennismangement team worden opgezet die bestaat uit een expert (die weet welke informatie nodig is), een gebruiker (CC medewerker), de auteur en/of redacteur (degenen die de kennis technisch beschikbaar maken) en de kennismanager.

Dit team kan zich dan specifiek richten op onderstaande zaken:

1. Bepalen van de waarde van de gewenste kennis

Hier moet nagedacht worden over wat de gevolgen voor de klantenservice zullen zijn als alle medewerkers over bepaalde informatie beschikken. Bijvoorbeeld antwoorden op de 10 vragen die het meest tot escalaties leiden: wat zouden de voordelen zijn als eerste lijns medewerkers de vragen direct goed zouden kunnen beantwoorden? Welke vragen leiden tot het meeste risico, de meeste kosten, als ze fout worden beantwoord?



COMMERCIAL INNOVATORS

2. Prioriteiten stellen

Als de waarde van de kennis is vastgesteld kunnen prioriteiten worden gesteld. Welke kennis moet vooral aanwezig zijn, of op korte termijn? Gaat het bijvoorbeeld om het verbeteren van het first call resolution percentage, om het bevorderen van de retentie (door klanten aanvullend advies of informatie te geven), of om meer cross of up sell (het probleem oplossen door een ander product te verkopen). Met andere woorden, wat is de meest gewenste kennis.

3. Kennisgrenzen stellen

De inhoud van het kennissysteem moet beperkt blijven. Te veel kennis erin opnemen leidt tot mislukking. Alleen actuele kennis is relevant. Anders wordt Kennis/informatie niet of niet snel genoeg gevonden en uiteindelijk wordt het systeem niet meer gebruikt. Ook bij de implementatie dient men hier rekening mee te houden: het is beter om eerst een systeem voor één productcategorie in te richten en dan voor de volgende productcategorie, dan om te beginnen met een systeem voor het hele assortiment. Een gefaseerde aanpak werkt altijd beter!

4. Tijds grenzen stellen

Het is belangrijk om je te houden aan een vooropgesteld tijdschema en de ontwikkeling daar aan te passen. Uitbreidingen komen dan later wel. Het gaat immers om het op korte termijn realiseren van ROI en klanttevredenheid. Denk aan Return on Customer op lange termijn!

5. Het managen van de experts

Aandacht is nodig voor de deskundigen die de kennis aanleveren en moeten delen. De kennis moet in termen van de klant beschreven worden. Bovendien moet de toekomstige rol van de expert duidelijk zijn, men moet niet het idee hebben overbodig te worden omdat een machine het werk gaat doen.

6. Beheersen van de kennis

Het is verstandig om periodiek de inhoud van het kennissysteem te beoordelen in het perspectief van de strategie van de organisatie. Bovendien moet een procedure ontwikkeld worden om suggesties van klanten, agents en anderen te beoordelen en al dan niet in het kennissysteem op te nemen. Veelal beschikken de software oplossingen van leveranciers al over geavanceerde functionaliteiten en opties om het bovenstaande te realiseren.



COMMERCIAL INNOVATORS

7.4 “Request for Information” of “Request for Proposal”

De volgende stap is om een goede en pragmatische RFI of RFP op te stellen, waarin o.a. onderstaande zaken zijn opgenomen:

- ✗ De wensen en doelstellingen van de organisatie;
- ✗ Specifieke vragen over de situatie van de leverancier, zoals grootte van het bedrijf, aantal uitgevoerde implementaties, aantal medewerkers, referenties die benaderd kunnen worden, algemene voorwaarden, condities onderhoudscontract, etc.;
- ✗ Een lijst van minimale eisen op het gebied van functionaliteit, integratie mogelijkheden, technische specificaties, support, rapportage en analyses;
- ✗ Opgave van een transparant kosten- c.q. investeringsoverzicht;
- ✗ Opgave van doorlooptijden en oplevering met betrekking tot implementatie en configuratie.

De opgestelde RFI/RFP kan vervolgens naar een aantal geselecteerde leveranciers worden verstuurd, die binnen een aantal weken de ingevulde RFI/RFP dienen te retourneren.

7.5 Selectie van leverancier en softwareoplossing

Op basis van de beantwoorde RFI's / RFP's kan het projectteam vervolgens een shortlist van 2 leveranciers maken, die worden uitgenodigd om de RFI / RFP toe te lichten en een demo te geven, die gebaseerd is op de opgestelde RFI / RFP.

Uit deze besprekingen en demo's wordt ten slotte door het projectteam een definitieve keuze tussen de 2 leveranciers gemaakt, waarna er met de gekozen leverancier verder wordt onderhandeld over de prijs, de condities en de uitvoering van het project. Dit resulteert in een definitieve offerte en de opstelling van het contract.

7.6 Begeleiding bij implementatie en oplevering

Na ondertekening van het contract wordt er door de leverancier een projectplan gemaakt, dat gebaseerd is op de wensen, eisen en doelstellingen van de organisatie.

Tijdens de uitvoering van het project dient er namens de organisatie een projectleider te worden benoemd, die de voortgang van het project bewaakt en de gevraagde inspanning van de organisatie zelf, coördineert.



COMMERCIAL INNOVATORS

8 Conclusie

Bedrijven en organisaties in deze uitdagende economische tijd, stellen steeds meer hun klanten centraal om hun strategische doelen te bereiken. Hierbij speelt niet alleen het Customer Contact Center een belangrijke rol, maar ook andere afdelingen zijn cruciaal in het optimaliseren van de Customer Service. Tezamen hebben ze een grote impact op de klantervaring en klanttevredenheid.



De integratie van het Customer Contact Center met andere front en back office afdelingen is daarom een top prioriteit geworden en klantcontact strategieën worden opnieuw onder de loep genomen. Daarnaast is het ook uitermate belangrijk dat de verschillende afdelingen van een organisatie, zoals Marketing & Sales, Customer Service, back offices, intensief en met een grote betrokkenheid met elkaar gaan samenwerken. Ze hebben per slot van rekening allemaal met klanten te maken en deze klanten vormen het bestaansrecht van de organisatie.

Het optimaliseren van klantcontact, klantkennis, klantprocessen, technologieën, medewerkers, klantervaring en klanttevredenheid is meer dan "fijn om te hebben", het is een verzekeringspolis en een sterke differentiator die bijdraagt aan de groei en winstgevendheid van de organisatie.

Datum: Februari 2012

Hans Janssen, NewRatio
Robert Versteeg, Bixyte