

Customer Service

shopping
tomorrow

Customer Service



PDF: Customer Service
Rapport 2014



ShoppingTomorrow/
Customer Service

“Wees niet bang om het aan uw klant te vragen!” Dat was de conclusie van de Shopping2020-expertgroep Customer Service in haar rapport begin 2014. De consument verwacht volledige openheid van retailers en vindt het niet raar als hij wordt benaderd om zijn persoonlijke mening te delen. Klantenservice is in 2020 geen afdeling voor klachtenafhandeling, maar het hart van een bedrijf dat zorgt voor extra verkopen, afstemming van het productaanbod en hogere klantloyaliteit.

De bedrijven die het meest succesvol zijn met klantenservice koppelen geïntegreerde processen over alle kanalen aan gemotiveerde klantgerichte medewerkers. Ze creëren een cultuur waarin klanten, maar ook ‘leren van klanten’, centraal staat. Dat inzicht heeft geleid tot een model voor Customer Service waarin Customer en Retailer centraal staan. In het model wordt Customer Service uitgewerkt op de assen Data, People en Experience.



Customer Service Model

Het model dient als basis voor dit hoofdstuk: wat is er concreet nodig om de Customer Service anno 2020, zoals beschreven in het rapport, te verwezenlijken? In vier praktijkcases trachten we deze vraag zo concreet mogelijk te beantwoorden.^[1]

1. Piekmomenten

Greetz is gestart als de eerste online wenskaartenservice van Nederland. Op dit domein zijn zij marktleider. Inmiddels kunt u bij Greetz ook terecht voor bloemen, ballonnen en andere (gepersonaliseerde) cadeaus. De kracht van Greetz ligt in de productervaring die zij bieden; het geven van de ‘WOW’-experience. Greetz streeft op alle vlakken naar perfectie: van de grootste collectie en meest gebruiksvriendelijke website tot de vele mogelijkheden om een kaart of cadeau te personaliseren en de unieke cadeauverpakking, die zorgt voor een passende ontvangstbeleving.

REFERENTIES

^[1] Disclaimer: de cases zijn gebaseerd op ervaringen op het gebied van klantenservice van de bedrijven in de expertgroep Customer Service. Het zijn producten van vrij brainstormen van vakgenoten uit verschillende branches. Daarmee geven de cases een beeld van hoe bedrijven concreet invullingen kunnen geven aan klantenservice op weg naar 2020. Het zijn nadrukkelijk geen beschrijvingen van de daadwerkelijke strategie en het beleid van de betrokken bedrijven.



De eerste Greetz-commercial

De afdeling Customer Service is de stem van Greetz en daarmee een drager van het merk. Elke dag zetten klantenservicemedewerkers net die extra stap en bieden zij service aan hun klanten om een 'WOW'-experience te leveren. Hiermee dragen zij bij aan de loyaliteit en tevredenheid van hun klanten.

Greetz heeft, zoals de meeste (r)e-tailers, te maken met piekmomenten. Voor Greetz liggen deze voornamelijk rondom Valentijnsdag, Moederdag en Kerst. Het dilemma van Greetz is om tijdens piekmomenten een best-in-class klantenservice te bieden, zonder dat dit ten koste gaat van zijn unieke uitstraling en bedrijfscultuur. Daarbij komen twee uitdagingen naar boven:

- Hoe kan de eigen, unieke uitstraling worden overgebracht naar klanten?
- Hoe kunnen klantcontacten op piekmomenten worden afgehandeld binnen de vastgestelde norm?

In de onderstaande paragrafen trachten wij deze vragen te beantwoorden.

1.1 Uw uitstraling overbrengen

Contacten met de klantenservice zijn een kans om echt de dialoog aan te gaan met uw klant, om uw unieke uitstraling over te brengen. Hiervoor moet u weten wat uw unieke uitstraling is. Wat maakt uw bedrijf uniek en hoe vertaalt zich dat in uw klantcontacten? Onderstaande tabel geeft een aantal suggesties.

	Klant	Retailer
Experience	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke aandacht en begrip op elk moment, via elk kanaal • Stuur een attentie naar een klant, gewoon omdat hij dat verdient 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer experience is focuspunt • Elke klant is speciaal en belangrijk • Gewenste uitstraling moet helder zijn • Personaliseren door bijvoorbeeld beeld/video
People	<ul style="list-style-type: none"> • Ik word geholpen met mijn vraag; de oplossing wordt geboden. Ik ben positief over het contact 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen uitstraling ook naar medewerkers uitstralen • Interne coaching & training
Data	<ul style="list-style-type: none"> • Ik word benaderd op een passende manier: mijn situatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Data gebruiken om een klantervaring bijzonder te maken • Informatie afstemmen op een klant • Ruimte en richtlijnen geven om persoonlijk te zijn

1.2 Klantcontacten op piekmomenten

Om klantcontacten op te kunnen vangen binnen een vastgestelde norm tijdens piekmomenten moet er een focus liggen op de volgende punten:

- Analyseren van de contactredenen in piekmomenten en, waar mogelijk, proactief voorkomen van deze contactredenen door passende oplossingen te implementeren

- Online een omgeving creëren waar de klant alle benodigde informatie kan vinden. Klant meenemen in een zo transparant mogelijk bestelproces met veel selfservice-mogelijkheden
- Inrichten van een flexibele Customer Service-pool gedurende het hele jaar om zo de opschaalbaarheid tijdens piekmomenten met de huidige pool te maximaliseren.

1.3 Samengevat

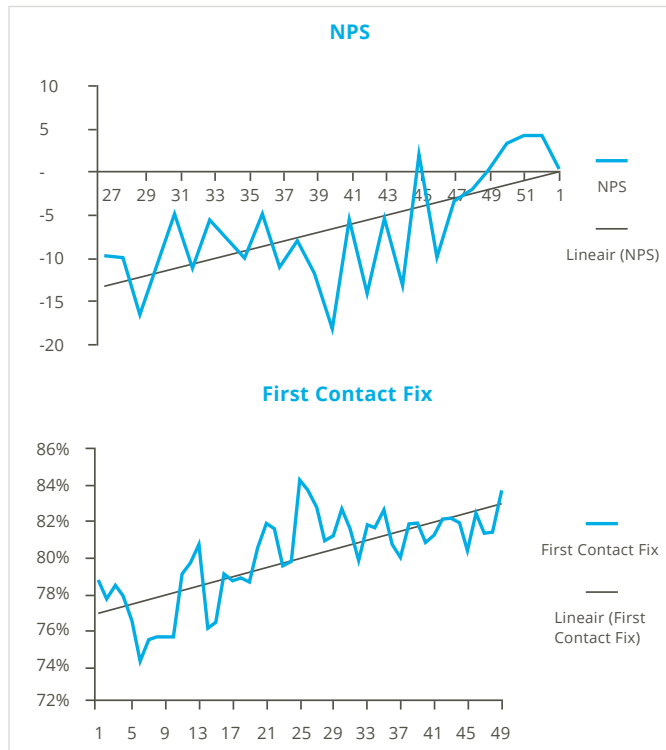
Als retailer kunt u alleen klantcontacten tijdens piekmomenten volgens de norm afhandelen als dit volledig geïntegreerd is binnen de strategie, werkwijze en organisatie van de afdeling Customer Service. Het hele jaar moeten de processen verbeterd worden. Indien er pas kort voor het piekmoment geschakeld wordt, zijn de oplossingen inefficiënt en kostbaar.

	Customer	Retailer
Experience	<ul style="list-style-type: none"> • Verzamelen van feedback en persoonlijke terugkoppeling hierop. De terugkoppeling is een vorm van beloning. De klant wordt serieus genomen 	<ul style="list-style-type: none"> • Afvlakken van de piek door loyaliteit en eerder bestellen te belonen. De praktijk leert wel dat maar een klein gedeelte van de klanten zijn gedrag op basis van deze acties verandert
People	<ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichte benadering bij contact. Een CRM-tool herkent klanten en ziet waar deze zich bevinden in het bestelproces. Zo kunt u snel en efficiënt helpen, meekijken of zelfs het device overnemen (met toestemming), zodat u letterlijk kunt helpen. En direct kunt vragen of dit naar tevredenheid is geweest • Een systeem positieve of negatieve opmerkingen automatisch laten registreren 	<ul style="list-style-type: none"> • Stel binnen customer service een 'customer experience manager' aan. Eén persoon die tijd en ruimte heeft om zich hierin te verdiepen • De organisatie gedurende het jaar betrokken houden bij klantenservice zodat zij kunnen meedraaien op piekmomenten. Dit creëert ook draagvlak in de organisatie voor de andere twee focuspunten
Data	<ul style="list-style-type: none"> • Forecasting is cruciaal om voldoende tijd en rust te creëren om de contacten tijdens pieken te kunnen afhandelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Continu uw klantcontacten analyseren om belangrijkste verbeterpunten te bepalen

2. Net Promotor Score

Een grote telecom-leverancier wil zijn Net Promotor Score (NPS) verbeteren. De klantenservice is verdeeld over meerdere locaties in Nederland. Aanleiding voor deze case is de vraag: "Waarom stijgt de NPS niet, terwijl de First Contact Fix (het beantwoorden/oplossen van de vraag/probleem van de klant tijdens het eerste contact) wel significant is toegenomen?" De aanname die hierin

verweven zit, is dat als klanten vaker in één keer juist en volledig worden geholpen, zij de service die zij ontvangen ook beter waarderen.



Net Promotor Score en First contact fix

Vanaf het eerste kwartaal in 2014 is de belangrijkste focus, tijd en aandacht gelegd op het verbeteren van de First Contact Fix. In bovenstaande grafiek is duidelijk zichtbaar dat de First Contact Fix sterk verbeterd is. Deze ontwikkeling is voor minimaal 60% terug te leiden op interne verbeteringen van de betreffende locatie.

Het interessante van dit praktijkvoorbeeld is dat de oplossingen die bedacht werden vooral in de datahoek zitten. De zoektocht begint dan ook bij betrouwbare en valide data. Van daaruit kan gekeken worden naar welke mens- en cultuurzaken impact hebben op de beleving en waardering van klanten. Hierbij is het nog wel een uitdaging om die zaken te verbeteren die binnen de beïnvloedingssfeer liggen. De voorgestelde verbeteringen voor datacollectie liggen bijna allemaal in beheer bij een centrale afdeling. Juist op de gebieden experience en people is ruimte voor verbetering omdat deze direct te beïnvloeden zijn door het lokale team en het management dat verantwoordelijk is voor de dienstverlening.

2.1 Data

Bij het sturen op KPI's is het verzamelen van de onderliggende data van groot belang. Is het de juiste data? Is het relevante data? Is de steekproef groot genoeg? Allemaal vragen die betrekking hebben op de kwaliteit van data. Na het onderzoek zijn de volgende vragen opgesteld omdat deze hebben bijgedragen aan de verbetering van data en de transparantie van het meetapparaat.

- Hoe is de proces-flowchart van de metric NPS ingericht?
- Is de eigenaar van het proces dezelfde als degene die wordt afgerekend op het resultaat?
- Welke criteria zijn er voor de NPS-meting?
- Kan er worden gesteld dat de NPS-meting op het juiste moment wordt gedaan, aan de juiste klant en via het juiste medium?
- Is de (inleidende) vraagstelling wel afgestemd op de reden waarom de klant heeft gebeld?
- Is het proces van meten een constante stroom van input?
- Hoe is het closed loop-feedbackproces ingericht om te borgen dat zowel positieve als negatieve resultaten de juiste aandacht krijgen?
- Hoe is er inzicht in NPS-resultaten geregeld voor de medewerkers en het management?
- Is er een periodieke analyse van de behaalde resultaten waarmee een Plan-Do-Check-Act-cyclus wordt gevolgd?

2.2 People

Als klantenservicemedewerker kunt u persoonlijk niet heel veel doen aan interne processen zoals doorlooptijden voor een creditering. Voor klanten maakt dit niet uit, want die zien de klantenservice als onderdeel van de gehele organisatie. Uiteraard ligt de manier waarop een medewerker dit uitlegt wel binnen de beïnvloedingssfeer. Ook voor het onderdeel People hebben we onderstaande vragen opgesteld die u uzelf moet stellen om te toetsen of er op dit item ruimte ligt voor verbetering.

- Is de klant écht koning als deze belt naar de klantenservice?
- Is de medewerker die de klant helpt 'het goud van de organisatie'?
- Hoe wordt bepaald welke vaardigheden bepalend zijn voor de beste resultaten qua deskundigheid en klantvriendelijkheid?
- Hoe vaak wordt aan medewerkers gevraagd om mee te denken in de verbetering van kwaliteitsresultaten?
- Hoe en vooral in welke frequentie worden medewerkers getraind, getoetst, gecoacht en gemonitord?
- Hoe geeft u medewerkers de mogelijkheid om zelf keuzes te maken (empowerment en mandaat)?

2.3 Experience

De NPS van een contactcenter wordt niet alleen beïnvloed door het telefonische contact, maar zeker ook door de totale beleving van de consument met de telecomprovider.

Wellicht kan er bij klanten een voor- en nameting worden gedaan. Bijvoorbeeld voordat er een klacht is en vlak na contact met klantenservice, en/of enkele dagen, weken of maanden later. Voor bepaalde branches werkt dit goed, omdat er te zien is of er een langetermijnoplossing is geboden. In deze case is een voormeting lastig, omdat klanten vaak al niet blij zijn dat ze contact moeten opnemen met de klantenservice. Vragen die u uzelf moet stellen bij dit onderwerp, zijn:

- Welke invloed kan de klantenservice uitoefenen op de totale brand experience?
- Hoe ontwikkelen KPI's zoals deskundigheid en klantvriendelijkheid zich ten opzichte van de NPS?
- Waar is de cultuur van de organisatie op gericht? Hoe wordt dit ingevuld op de werkvloer?
- In hoeverre is er identificatie vanuit klanten en medewerkers met de organisatie en product of dienst?
- Is het überhaupt mogelijk om een 'passive' naar een 'promotor' te veranderen?
- Wat is de merkwaarde van het product of dienst voor de klant?
- Hoe kan het bedrijf met behulp van customer journeys de experience verbeteren?

2.4 Samengevat

Data is de basis voor sturen op KPI's. De valkuil is dat het menselijk aspect wordt ondergewaardeerd. Medewerkers hebben veel invloed op de manier waarop het contact wordt ervaren door klanten en kunnen door deskundigheid en klantvriendelijk het verschil maken. Ook medewerkerbetrokkenheid (loyaliteit) bij de experience die de klant heeft, is van grote waarde geweest. Door het stellen van vragen op de items People en Experience is er een positieve trendlijn ontstaan op de metric NPS. De belangrijkste learning is om aan de hand van het drielagenmodel de vragen te bespreken.

3. Gastheerschap

Landal GreenParks is de grootste aanbieder van bungalowparken in Nederland met een duidelijk profiel: "Natuur, rust en ruimte." Landal zet klantenservice centraal in alle activiteiten: "Customer Service is not a department. It's an attitude. It's our culture." Dat vertaalt zich in wat Landal "Gastheerschap" noemt in elk park, elke afdeling en in het gedrag van elke medewerker. Landal meet de tevredenheid van zijn gasten na elk bezoek. Gasten waarderen Landal gemiddeld hoog tot zeer hoog.

De uitdaging voor Landal is dat de afgelopen jaren de aanwas van nieuwe Nederlandse gasten is teruggelopen. De Nederlandse markt lijkt grotendeels verzadigd; 80% van de gasten komt uit Nederland. Het verhogen van de loyaliteit van gasten is een must om te blijven groeien. Op dit moment komt 67% van de gasten binnen twee jaar terug. Wat kan Landal GreenParks nog meer doen om de loyaliteit van gasten te verhogen?

De expertgroep identificeerde drie pijlers om de loyaliteit van Landal-gasten te verhogen:

- Een optimale experience in de gehele customer journey: vóór, tijdens en na het verblijf
- Creëren van een community om deze experience te delen
- Belonen van loyale gasten.

Het eindresultaat is een actieve community van fans van de Landal Experience.

De experience begint al ver voor het verblijf, tijdens de zoektocht naar dat mooie nieuwe park, de service tijdens de boeking en digitale voorpret met medereizigers. Gasten die vaker terugkomen, genieten van extra voordelen. Ook als medereiziger want Landal biedt het gemak van online gezamenlijk zoeken en boeken. De betaling is meteen naar wens verdeeld en op de mobiele app maakt u samen plannen voor uw verblijf. Zo creëert u samen iets wat u nog niet eerder hebt meegemaakt.

Bij aankomst hoeft u niet naar de receptie, maar gaat u gelijk naar het huisje dat u met zorg hebt geselecteerd via de interactieve plattegrond. Tijdens het verblijf deelt u foto's via de app en het perfect werkende wifi-netwerk op het park, en met uw GPS gaat u samen op zoek naar schatten in het bos.

Na het verblijf kunt u stemmen op de mooiste foto's voor het gezamenlijke fotoalbum. Fans delen ervaringen in de Landal-community en genieten van voordelen zoals een gratis upgrade

naar hun favoriete huisje en voordelige trips in de omgeving van hun favoriete park. Landal verdiept zich in zijn fans en belooft deze op speciale momenten, verstrekt relevante persoonlijke informatie en creëert een persoonlijke band tussen Landal-medewerkers en mede-fans.

Wat is nodig om deze eindsituatie te bereiken? Deze vraag hebben we beantwoord vanuit het drielagenmodel voor Customer Service.

3.1 Customer journey experience

Een optimale experience in de gehele customer journey vóór, tijdens en na verblijf

	Gast	Landal
Experience	<ul style="list-style-type: none"> • Gamification van uw weekend triggert nieuwe activiteiten. • Experience komt fysiek terug na bezoek: de mooiste foto 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastheerschap vóór, tijdens en na verblijf
People	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke aandacht vóór, tijdens en na verblijf • Avondoppas als service 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbevelen uit eigen ervaring (omgeving, accommodaties) • Parkmedewerker neemt persoonlijk contact op na verblijf
Data	<ul style="list-style-type: none"> • Vóór: persoonlijke aanbevelingen • Tijdens: weten wat uw gast doet/ interesseert • Na: in persoonlijke communicatie staat fysieke beleving centraal 	<ul style="list-style-type: none"> • Van gasttevredenheidsenquête naar 'reviewing by doing' • Perfect functionerend wifi-netwerk • Alle gastdata inzichtelijk voor medewerkers (voor zover qua privacy gewenst en geoorloofd)

3.2 Creëren van een community

Landal creëert een digitale (en fysieke) community van fans van de Landal Experience.

	Gast	Landal
Experience	<ul style="list-style-type: none"> • Community medereizigers en fans • Samen zoeken, boeken en plannen 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaal gastheerschap in de community
People	<ul style="list-style-type: none"> • Matchen soortgelijke gezinnen en interesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Landal-medewerkers zijn actief onderdeel van community
Data	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatie via LandalApp 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificatie gasten in plaats van boeker

3.3 Belonen van loyale gasten

Landal verdiept zich in zijn vaste gasten (fans) en belooft deze op speciale momenten.

	Gast	Landal
Experience	<ul style="list-style-type: none"> • Lifetime Landal Experience • Cadeautje op de terugweg • Themaweekend naar interesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijk gastheerschap voor fans
People	<ul style="list-style-type: none"> • Fans krijgen persoonlijke aandacht en voordelen op maat • Fans bewust benoemen • Co-creatie: gastenpanel geeft input voor nieuwe parken en ideeën 	<ul style="list-style-type: none"> • Leer fans persoonlijk kennen
Data	<ul style="list-style-type: none"> • Speciale momenten voor fans • Upgrade naar favoriete huisje • Inspelen op volgende levensfase en bijzondere momenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Data doorgronden van alle gasten in plaats van alleen boekers • Informatie gastlevenscyclus (verblijf, voorkeuren, medereizigers)

3.4 Samengevat

Landal heeft gastheerschap verankerd in zijn cultuur en in de genen van zijn medewerkers. Dat resulteert in tevreden gasten die graag terugkomen. Uitdaging voor 2020 is het verstevigen van de band met gasten en hun community, zodat ze fans worden van de Landal Experience. De drie pijlers gericht op de customer journey, community en gastloyaliteit geven aanknopingspunten voor Landal en andere bedrijven die klantenservice als kernwaarde hebben om de band met hun klanten verder te versterken.^[2]

4. Single Point of Contact

Een Nederlandse producent en leverancier van premium artikelen heeft als doel om zijn producten wereldwijd af te zetten, maar ook om een iconisch en innovatief merk te zijn. Niet alleen ten aanzien van zijn producten, maar ook in zijn customer service. Op dit moment beschikt hij al over de beste customer service in de markt, maar deze is niet goed genoeg wanneer hij in 2020 nog steeds aan de top wil staan.

Bij de leverancier heeft op dit moment de klant (meestal een retailer) de mogelijkheid te kiezen of hij de Customer Service wil spreken of rechtstreeks met de afdelingen Financiën of Logistiek wil schakelen. Deze afdelingen zijn niet ingericht voor het efficiënt afhandelen van klantcontacten. De huidige kwaliteit van het klantcontact is nog te laag voor succes in 2020.

REFERENTIES

^[2] Bovenstaande beschrijving van toekomstig beleid, en de daaruit voortvloeiende ideeën, acties en projecten, kwam tot stand op basis van een reeks van brainstorm- en uitwerksessies van de Shopping 2020-expertgroep Customer Service. Hoewel de huidige aanpak en het gevoerde beleid van Landal het uitgangspunt vormden, en er weliswaar onderdelen in staan die Landal kan 'overnemen', is dit document geen formele beschrijving van hoe Landal in de toekomst te werk gaat.

De oplossing om verbeteringen door te voeren is het instellen van een Single Point of Contact (SPOC), één punt voor alle klantcontacten met een excellente executie. Ongeveer 80% van de klantcontacten is met retailers. Wanneer u een excellente executie hebt naar deze retailers, worden zij ambassadeurs voor uw merk en stimuleren zij daarmee de verkopen.

Er zijn vijf argumenten om een SPOC in te stellen:

- Uitdragen van een consistente merkbeleving
- Vergroten van de bereikbaarheid van het bedrijf
- Klanten worden beter bediend
- Efficiency in afhandelen van calls wordt vergroot
- Lerend vermogen van de hele organisatie wordt vergroot.

Deze vijf punten worden hieronder uitgewerkt via het drielagenmodel. In dit geval is de klant een retailer en is de retailer de leverancier in kwestie.

4.1 Uitdragen consistente merkbeleving

Voor een premium merk in de hoogste prijsklasse is het van belang om deze premium merkbeleving op elke manier en via elk kanaal uit te dragen. Een SPOC maakt deze merkbeleving consistent, omdat één afdeling klanten op één manier te woord staat en een consistent hoog niveau borgt. Een goede SPOC is een krachtige marketingtool.

	Retailer	Leverancier
Experience	<ul style="list-style-type: none"> • Consistente merkbeleving die de retailer gebruikt richting zijn klanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Benoem de kernwaarden die belangrijk zijn voor bedrijf en merk • Creëer een cultuur die het merk wil uitstralen naar buiten
People	<ul style="list-style-type: none"> • Train de mensen van de retailer in de merkbeleving 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuur-trainingen voor de medewerkers voor de juiste respons
Data		<ul style="list-style-type: none"> • Meten van merkbeleving in customer survey en delen met alle interne en externe betrokkenen

4.2 Vergroten van de bereikbaarheid

Op dit moment wordt bij de afdelingen Financiën en Logistiek de telefoon lang niet altijd opgenomen. Om tot een excellente executie te komen is het verhogen van de bereikbaarheid essentieel.

	Retailer	Leverancier
Experience	<ul style="list-style-type: none"> • De retailer heeft een punctuele beleving in zijn contacten met de leverancier 	<ul style="list-style-type: none"> • “De klant voor alles” inbedden in de cultuur • Beweging en trots creëren door feitelijke kwaliteit van klantcontact zichtbaar te maken
People	<ul style="list-style-type: none"> • De retailer heeft sneller contact met de leverancier en de juiste persoon binnen de leverancier 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen die klantcontact hebben, mogen geen ander werk hebben. De verleiding is groot om ander werk te doen in plaats van klanten te woord staan
Data		<ul style="list-style-type: none"> • Gegeneerde klantcontactdata gebruiken om bereikbaarheid (van alle afdelingen) te meten • Vanuit data aangeven met welke concrete afspraken andere afdelingen ondersteund kunnen worden vanuit Customer Service

4.3 Klant beter bedienen

In een excellente executie is het van groot belang om de klant ook goed te kunnen bedienen. Hierbij is het essentieel om:

- goed te begrijpen wat het probleem is;
- helderheid te geven over welk proces wordt gevolgd;
- goed inhoudelijk antwoord te geven op de vraag;
- de geschiedenis van klanten te kennen (zowel retailer als eindklant).

Een andere mogelijkheid om retailers beter te bedienen is selfservice bij de retailer te introduceren. Door ze toegang te geven tot een rijke hoeveelheid informatie kunnen de retailers zichzelf beter bedienen.

	Retailer	Leverancier
Experience	<ul style="list-style-type: none"> • Retailer voelt zich beter begrepen en weet snel wat hij wel en niet kan verwachten 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparantie en realisme in de cultuur inbedden waarin een bewezen NPS-score wordt gecommuniceerd.

People	<ul style="list-style-type: none"> • De retailer kan snel tot de kern komen en weet hoe zaken gaan lopen 	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers hebben skills om snel te begrijpen wat het probleem is • Medewerkers met grondige kennis van proces kunnen klanten altijd zeggen wat er gaat gebeuren en welke regels er gelden • Medewerkers met kennis van zaken kunnen vragen inhoudelijk goed beantwoorden
Data	<ul style="list-style-type: none"> • De retailer krijgt toegang tot de informatie van de leverancier 	<ul style="list-style-type: none"> • Data geeft leverancier inzicht in historie (over case, retailer en consument) • Kwaliteit van bediening meten: <ul style="list-style-type: none"> - Aantal keer doorverbinden - Aantal herhaalcalls - NPS • FAQ en how-to-video's ontsluiten voor zowel de interne organisatie als retailers en eindklanten

4.4 Efficiency vergroten

Een SPOC kan klantcontact efficiënt afhandelen. Hierdoor wordt de efficiency van de organisatie als geheel groter. Ook hier is selfservice een mogelijkheid die zowel voor retailers als leveranciers efficiënter is.

	Retailer	Leverancier
Experience	<ul style="list-style-type: none"> • De retailer beleeft dat hij snel en efficiënt een antwoord krijgt 	<ul style="list-style-type: none"> • Door het gevoel van urgentie te verhogen is er een drive om de efficiency en snelheid te verhogen
People	<ul style="list-style-type: none"> • De retailer hoeft één keer zijn verhaal te doen 	<ul style="list-style-type: none"> • SPOC vermindert het aantal verstoringen op andere afdelingen • Mensen in Customer Service opleiden in gebieden die nu door andere afdelingen worden afgehandeld

Data	<ul style="list-style-type: none"> • Proces aan de kant van de retailer kan door de snellere afhandeling ook versneld worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Speed Index (doorlooptijd gehele serviceproces) meten om inzichtelijk te maken hoe efficiënt het klantcontact verloopt • Meten hoe vaak een bepaalde vraag wordt gebruikt in de FAQ en inzichtelijk maken waar efficiency-verbeteringen mogelijk zijn • Inzichtelijk maken van kosten voor customer service per retailer en per producttype door te meten wie waarover belt • Veelgestelde vragen opnemen in de selfservice voor retailers
-------------	---	--

4.5 Lerend vermogen vergroten

Door het lerend vermogen van de organisatie te vergroten, komt het binnen handbereik om continu te verbeteren en zo aan de top te blijven. Dit lerend vermogen kan zowel preventief (bijvoorbeeld: leren waar zwakke punten in het ontwerp zitten) als proactief (bijvoorbeeld: leren wat de customer service moet weten van een nieuw product) worden ingezet.

	Retailer	Leverancier
Experience	<ul style="list-style-type: none"> • Retailers kunnen echt ervaren dat het elke dag beter wordt 	<ul style="list-style-type: none"> • De kernwaarde "Iedere dag beter" ontwikkelen
People	<ul style="list-style-type: none"> • De mensen van de retailers laten leren om zo elke dag beter te worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Naar de retailer communiceren wat is verbeterd • Ook positieve feedback doorgeven aan de interne organisatie • De medewerkers na te laten denken over "Wat kan ik hier nog meer mee?"
Data	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbeelddata voor retailers: <ul style="list-style-type: none"> - Opleidingen - App - E-learning - Nieuwsbrieven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manieren om structurele problemen inzichtelijk te maken en hier kort-cyclisch op rapporteren • Data gebruiken om ook de retailers op te leiden zodat het lerend vermogen van de organisatie nog verder wordt uitgedragen • Een gezamenlijk proces afspreken voor het oplossen van structurele problemen

4.6 Samengevat

Het instellen van een SPOC heeft impact op alle lagen van het model. De voornaamste impact is er echter wel op de Experience- en People-laag. De data-laag volgt daarop vrij natuurlijk. Omdat de bovenste twee lagen zo zwaar worden geraakt, is het bijna per definitie een strategisch vraagstuk dat de organisatie oppakt. En daarmee is het van belang dat het de focus van het grote management heeft en dat er veel aandacht wordt besteed aan de cultuur van de leverancier.

5. Lessons learned

De vier behandelde cases hebben elk unieke uitdagingen. Toch is er op het gebied van data, people en experience een rode draad te ontdekken.

Data

De kracht van technologie en de data die u daarbij kunt achterhalen, stelt u in staat om de band met uw klant te verbeteren. Op traditionele wijze wordt er vanuit bedrijven vaak niet verder gekeken dan het moment waarop de klant een product afneemt. Voor de eindconsument begint het dan pas: wat gebeurt er als een klant niet tevreden is? Of feedback wil geven? Als u weet wie uw klant is en hoe deze benaderd wil worden, bent u al een stuk dichterbij.

People

Medewerkers zijn het gezicht van uw bedrijf. Data (kennis van de klant) moet dan ook gedeeld worden met de medewerkers, zodat zij uw klanten direct kunnen helpen. Ook moeten medewerkers het mandaat hebben om zelf oplossingen aan te kunnen dragen en uit te voeren. Tot slot is het essentieel dat de mensen in de organisatie echt een passie voor het product (of service) hebben. Deze trots en passie brengen ze vaak over op klanten.

Experience

Zowel de experience binnen de organisatie als die daarbuiten (richting de klant) moet veranderen om best-in-class customer service te kunnen bieden. Dit is te behalen door een cultuur van "Elke dag beter door te leren van uw klanten" te bevorderen en uit te dragen.

Meer lezen?

Er zijn nog veel meer 'lessons learned' die de afgelopen twee jaar door de expertgroep Customer Service zijn verzameld. Al deze lessen kunt u vinden op ShoppingTomorrow.nl.



*ShoppingTomorrow/
Customer Service*



GASTHEER
Thomas Blankvoort
*Director Business Development
 & MarCom*
 Webhelp
 TBlankvoort@nl.webhelp.com



VOORZITTER
Jan Kazen
Consumer Products en Retail
 Capgemini
 jan.kazen@capgemini.com

LEDEN EXPERTGROEP



Dirk Westdijk
Manager Global Services
 Bugaboo



Paul Wijsen
Contact Center Manager
 Landal GreenParks



Manja Molendijk
Customer service manager
 e-commerce
 V&D



Peter-Harm Schalk
Client Director
 Webhelp



Jan van Nederveen
Managing Director Marketing & CRM
 PON



Bastiaan van de Werk
Innovator
 Roos en van de Werk



Sarah Khalil
Business Analyst
 Capgemini



Peter van Noord
Directeur
 De Nieuwe Zaak



Gerbrand Verton
Eigenaar
 YourSurprise.com



Kasper Monnich
Projectmanager
 HEMA



Dominique ten Haaf
Manager Marketing
 Greetz



Eelco Evers
Business Analyst
 Capgemini



Michiel Rutteman
Business Analyst
 Capgemini



Tjerk Vroon
Customer Service Manager
 BVA Auctions



Bart van Eunen
Senior Consultant
 Coniche



Geeske te Gussinklo
Directeur
 Klantenservice Federatie



Wouter in 't Velt
Partner
 VODW

