

*Expertgroep*  
**customer  
service**

*De veranderende rol van customer service:  
van belfabriek naar een feestje  
voor uw klant!*



Gastheer



**Teleperformance**

Transforming Passion into Excellence

Voorzitter



**Capgemini**

CONSULTING.TECHNOLOGY.OUTSOURCING

# Van belfabriek naar een feestje voor uw klant!

Hoe transformeert de huidige klantenservice naar een optimale, consistente en persoonlijke klantbeleving op elk moment en in ieder kanaal? Dat was de centrale onderzoeksvraag van vijftien klantenservicemanagers in de expertgroep Customer Service in 2015. Hoe maak je de waarde van klantenservice zichtbaar en meetbaar in jouw organisatie? Hoe kan je jouw klanten een persoonlijke ervaring blijven bieden? Hoe geef je klanten een consistente ervaring over alle verschillende kanalen? En hoe geef je vorm aan de veranderende rol van klantenservice in jouw bedrijf?

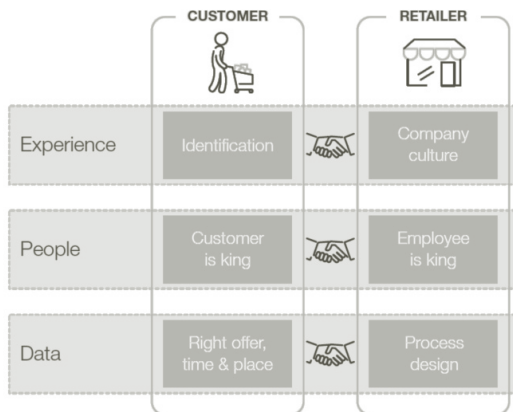


*De vraagstelling van de expertgroep*

## 1. Wat er vooraf ging

**“Your most unhappy customers are your greatest source of learning”  
- Bill Gates**

Vorig jaar formuleerde de expertgroep Customer Service van ShoppingTomorrow al de volgende conclusie: Klantenservice is het hart van het bedrijf en zorgt voor extra verkopen, afstemming van het productaanbod en een hogere klantloyaliteit. Toch is het nog steeds zo dat bedrijven klanten verliezen. De belangrijkste oorzaak hiervan is service. Tegenwoordig zijn prijzen snel te controleren en de prijs/kwaliteit-verhouding van een product is niet anders bij winkel A dan bij winkel B. Concurrentie op basis van service en ervaring wordt daarmee nog belangrijker. Bedrijven die kiezen voor een excessieve focus op tevreden klanten zijn bijna zonder uitzondering succesvol, omdat ze klanten blij maken én omdat ze luisteren naar wat klanten willen en daar ‘rücksichtslos’ op acteren.



Model voor Customer Service (Bron: Who Cares Rapport Expertgroep Customer Care 2013)

Succes is alleen mogelijk wanneer klantenservice in het hart van het bedrijf zit en de gehele organisatie meewerkt op het gebied van:

- **Experience:** klantenservice is diep verankerd in de cultuur en merkwaarde van het bedrijf
- **People:** medewerkers krijgen waardering en het mandaat om klanten te verrassen
- **Data:** informatie, processen en kanalen zijn ingericht met de klant in gedachten.

Om te kunnen concurreren moeten bedrijven zich aanpassen aan de wensen (en eisen) van de klant. Met het huidige tempo van technologische veranderingen, de opkomst (en ondergang) van nieuwe kanalen en de adoptie daarvan door de klant, betekent dit dat de klantenservice continu in beweging moet zijn. Selfservice, omnichannel en persoonlijk advies vormen de nieuwe standaard. Traditionele vragen over imperfecties (login kwijt, factuurvragen, etc.) worden automatisch verholpen. Klantenservice houdt zich niet meer alleen bezig met het oplossen van problemen, maar draait om het persoonlijke contact met de klant: van belfabriek naar feestje.

## 2. Persoonlijke service

“Always give people more than what they expect to get”  
- Nelson Boswell

Er is inmiddels veel bekend over de beweging van offline naar online. Wat nog altijd lastig blijkt, is het herkennen van klanten om hun optimale service te kunnen bieden, zowel online als offline. Bij persoonlijke service gaat het om méér dan klanttevredenheid. Het gaat om klantbeleving, om overal je klant persoonlijk te herkennen en net een stapje extra te doen. Kortom: het wow-effect. WOW-ervaringen kunnen de kans op het kopen van een nieuw product met 30 tot 50% doen toenemen.<sup>1</sup> Als bedrijf moet je jezelf de vraag stellen: hoe centraal zetten we de klant en hoe gaan we vervolgens naar die persoonlijke service toe?

<sup>1</sup> MCKINSEY, NOVEMBER 2015

## 2.1 Luisteren

Klanten leer je kennen door naar ze te luisteren, zowel online als offline. Als je jouw klanten kent, dan weet ze wat ze écht willen. Dit begint met het vastleggen van data. Een voorbeeld van hoe het kan, is 'The Cloakroom', een online winkel waar je als klant aan een *personal shopper* wordt gekoppeld. Op basis van input over smaak en stijl worden outfits samengesteld die (gratis) worden verstuurd, inclusief handgeschreven kaartje. Alles wat de klant niet wil, kan (gratis) teruggestuurd worden. Dit wordt ook meteen geregistreerd. Als de klant dan besluit om een keer naar de showroom te gaan, wordt hij direct herkend bij invoering van zijn naam in het systeem. Het winkelpersoneel ziet wat zijn smaak is, wat hij heeft besteld en wat hij heeft geretourneerd. Luisteren naar de klant gebeurt ook op de winkelvloer. De winkelassistent luistert naar de klant en denkt mee om de klant zo goed mogelijk te helpen. Dit kan betekenen dat de winkelassistent verder moet kijken dan alleen het eigen product of de eigen winkel. Klantenservice moet bij iedere werknemer in het DNA zitten.

Veel bedrijven experimenteren met nieuwe methoden van klantcontact. Dat is goed, maar het moet wel zeker zijn dat de klant dat ook belangrijk vindt. Het klantcontactcentrum moet het juiste antwoord paraat hebben om de juiste service te kunnen bieden. Als dit betekent dat er buiten kantooruren moet worden teruggebeld, dan moet dit mogelijk zijn (mits de klant dit op prijs stelt). Het liefst gebeurt dit door dezelfde agent waarmee de klant eerder contact heeft gehad. Om dit te faciliteren, is het nodig tools te omarmen die een goede koppeling hebben met het CRM-systeem.

## 2.2 Vastleggen en leren

Wat kan de organisatie met de verhalen van de klant? Klantverhalen zitten vol met data. Wie is de klant, wat is zijn of haar leeftijd en wat is het uitgavenpatroon? Was het druk in de winkel op het moment van aankoop? Hoe lang heeft de klant over het browsen door de productpagina's gedaan? Al deze data kan vastgelegd worden en is leerzaam, waardoor net dat stapje extra wordt gezet voor de klant om de wow-ervaring te bieden. Dit hoeft echt geen korting of extra product te zijn; het kan zo simpel zijn als een handgeschreven kaartje. Uit vriendelijkheid, niet vanwege een klacht. Een voorbeeld: een reisorganisatie zorgt ervoor dat er een handgeschreven kaartje op de deurmat ligt bij thuiskomst, ondertekend door iedereen die heeft meegewerkt aan jouw boeking.

## 2.3 Doen



*Van detractor naar ambassadeur*

De medewerkers horen de verhalen direct van de bron. Zij kunnen deze verhalen het beste vertellen. Er ontstaat een dagelijkse loop met feedback, ook richting medewerkers. Als een klant een negatieve ervaring heeft en hij wordt direct geholpen, blijft er een veel loyalere klant over: van detractor naar ambassadeur. Luisteren, meeleven en een persoonlijke oplossing bieden. Het allerbelangrijkste is durven opstaan en zeggen: "Dit past niet voor mijn klant." Dat is de juiste medewerker.

Ook dit vertaalt zich naar de winkelvloer. Idealiter heeft een klant een persoonlijke agent, die hem herkent bij binnenkomst en overal bij helpt; bij het geven van stijkladvies tot het retourneren. Maar het gaat verder dan dat. Een persoonlijke agent maakt de service van het bedrijf persoonlijk; het biedt de klant een punt van herkenning.

In de praktijk is het lastig om dit voor alle klanten te doen. Hoe kun je hier dan invulling aan geven? Geef de klantenservice een gezicht: zorg ervoor dat er in elk filiaal een team van 'premium servicemedewerkers' herkenbaar aanwezig is. Als de klant een vraag heeft, die niet door het winkelpersoneel beantwoord kan worden, dan komt deze 'premium servicemedewerker' naar de klant toe om hem te helpen. Als de organisatie met een loyalty-programma werkt, kan voor de loyaalste klanten een speciale 'premium servicemedewerker' worden aangewezen, die altijd het aanspreekpunt is voor deze klanten. Het is belangrijk om de klantenservice een gezicht te geven, zowel online als offline.

## 3. De waarde van Customer Service

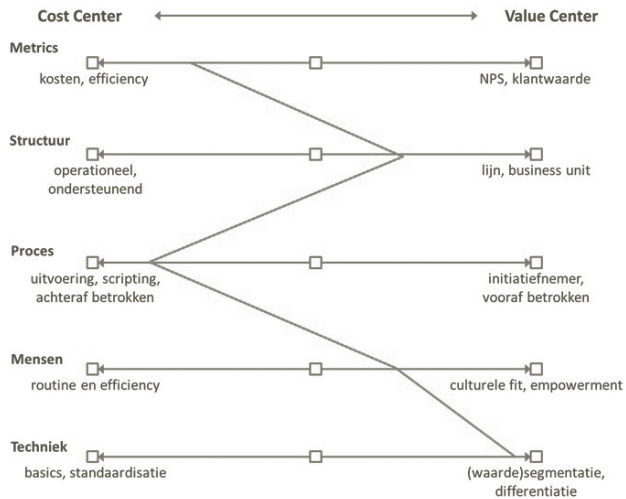
*"If you are not a fan of great consumer service, then you are not a fan of business, ultimately not making you a fan of money"*  
- K. Abernathy

De eerste vraag die wij onszelf als expertgroep stelden over de waarde van klantenservice was: "Moeten we deze vraag wel stellen?" In theorie zijn wij allen overtuigd van het belang van klantenservice. Toch wordt er vanuit de organisatie vaak wel gevraagd om aan te tonen wat nou de toegevoegde waarde van (extra) investeringen in klantenservice is, om zo de gemaakte kosten te kunnen rechtvaardigen. We hebben vijf factoren vastgesteld als indicatoren op de cost/value-schaal voor klantenservice:

- **Metrics:** Waar wordt op gemeten en gestuurd?
- **Structuur:** Waar zit de klantenservice binnen de organisatie?
- **Proces:** Hoe ben je georganiseerd? En welke vrijheid hebben de medewerkers?

- **Mensen:** Beschik je over de juiste mensen? Hoe werken die nu?
- **Techniek:** Kun je met de huidige techniek nog vooruit?

In onderstaande figuur scoren de deelnemers van de expertgroep hun eigen bedrijf op de schaal van cost center naar value center:



*Dit model scoort experts op de schaal van cost naar value center*

Opvallend is dat de deelnemende experts hun eigen klantcontactcentrum gemiddeld gezien meer naar links (Cost Center) plaatsen. Op alle bepalende factoren wordt de wens uitgesproken om meer naar de rechterkant van dit spectrum te willen bewegen. De breedte van de lijn geeft de spreiding tussen de deelnemende bedrijven weer.

Hoe overtuigen we de organisatie nu van de waarde van klantcontact?

### 3.1 Metrics

Bij online retailers zien we dat de waarde van klantcontact vaak wordt uitgedrukt in het behalen of vergroten van sales en conversie, terwijl de KPI's van offline retailers vaak gebaseerd zijn op NPS of CES (Customer Effort Score).

Zoek zoveel mogelijk verbanden tussen de cijfers. Welk direct effect heeft een stijgende NPS? En welk indirect effect? Betalen de klanten met een hoge NPS de rekening sneller? Of doen ze een tweede aankoop? Wat is het retourpercentage?

### 3.2 Structuur

De positie van het klantcontactcentrum binnen de organisatie zegt veel over de invloed en het belang van deze afdeling. Val je onder operations of onder marketing? Word je gezien als operationele en ondersteunende afdeling die helemaal achteraan in de keten aan bod komt? De vraag of je klantcontact (activiteiten) al dan niet wilt uitbesteden, heeft invloed op de discussie 'kosten versus waarde'.

Ook in de huidige organisatie kun je starten met kleine pilots. Dit hoeft niet kapitaalintensief te zijn. Leg bijvoorbeeld de focus voor een groepje medewerkers alleen op NPS/CES of toegevoegde waarde. Neem een trial-abonnement op een nieuw soort klantcontact-software of neem een aantal freelancers aan in het team. Geef een aantal klantenservice-medewerkers meer bevoegdheden en bekijk wat voor resultaat dat heeft voor die klant, maar ook voor je reputatie. Met de output van deze pilots kun je de eerste stappen zetten voor het bouwen van een business case.

### 3.3 Proces

De echte verhalen van klanten zijn vaak effectieve vehikels voor het uitleggen en overtuigen van stakeholders omdat deze meer tot de verbeelding spreken dan kale cijfers. Koppel deze aan elkaar. Deel grote successen en extreem falen met de rest van de organisatie.

### 3.4 Mensen

We willen onze organisatie overtuigen van de beweging naar rechts. Meestal begint deze verschuiving pas écht bij een gemotiveerde en gepassioneerde klantcontactmanager. Iemand die zijn peers, medewerkers en management/directie met flair kan overtuigen van de waarde van klantcontact.

Het sturen op waarde, in plaats van kosten, vraagt ook om andere medewerkers in het klantcontactcentrum. Waar het recruitmentbeleid nu vaak gestoeld is op kosten en efficiëntie vraagt de nieuwe medewerker een andere aanpak. Het is belangrijker dat hij goed past bij de waarden van het bedrijf en deze goed weet uit te dragen. Het hoeft niet te betekenen dat er meer ervaring of een hogere vooropleiding gevraagd wordt.

### 3.5 Techniek

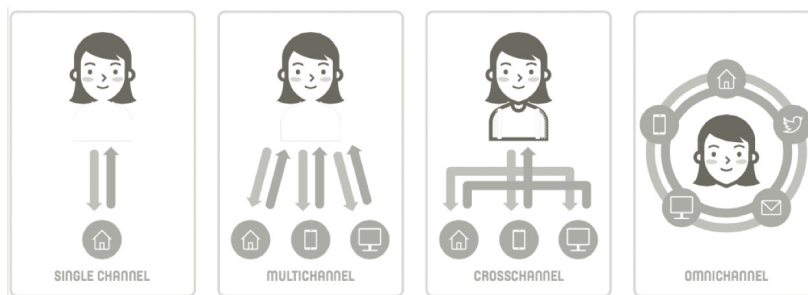
De techniek is inmiddels ver genoeg om klanten heel snel te kunnen herkennen en bedienen. De kans is groot dat er voor elke specifieke doelstelling al een oplossing bestaat of met maatwerk te creëren is.

## 4. Klantcontact over meerdere kanalen

“The Internet and online communication is the window into your world  
- but real life, in person communication/connection is the door”  
- Rasheed Ogunlaru

### 4.1 Hoe voorkom je een lose-losesituatie?

We hanteren meer en meer een multichannel aanpak voor een consistente ervaring over alle kanalen heen. Vaak wordt hiervoor de traditionele organisatiestructuur ingezet: kanalen worden zo ingericht dat verschillende stakeholders verantwoordelijk zijn en specifieke functies en doelstellingen hebben.



Verschillende kanalen per aanpak. Bron: Het nieuwe klantenservice fundament, Kruize & Sikkenga (p. 59)

Organisaties worstelen om van multi- naar cross-channel of uiteindelijk omnichannel te evolueren. Dit wordt steeds belangrijker aangezien klantverwachtingen in toenemende mate al omnichannel zijn. De klant rekent erop dat ze in hun interactie met een organisatie van kanaal kunnen wisselen. Daarbij blijft de klantbehandeling consistent en wordt relevante informatie uit een eventueel eerder contact op een correcte wijze overgedragen aan de volgende schakel in de interactieketen.<sup>2</sup> De transitie van multichannel naar cross- of omnichannel is niet gemakkelijk en zorgt voor veel praktische vragen.

### 4.2 Alleen maar verliezers in contactescalatie

“A brand not responding on Twitter is like hanging up the phone on customers. With millions watching”  
- Dave Kerpen

We worden al jaren opgevoed met het adagium: “De klant kiest zijn kanaal”. We willen dit aanpassen naar: “De klant kiest zijn kanaal dat hem op dat moment het beste uitkomt.” Een Twitter-bericht moet binnen een uur zijn beantwoord, e-mail iets later, maar de dames en heren van het klantcontactcentrum dienen wel direct de telefoon op te nemen. De verwachte reactiesnelheid varieert ook per situatie. Sommige vragen zijn realtime, zoals: “@KLM: ik vlieg over 15 min, naar welke gate moet ik?! Hellup!” en andere niet: “@ziggowebcare: “Wat betekenen die €2,- incassokosten op mijn factuur ook alweer?”. Verwachtingen variëren en

<sup>2</sup> 2015, KRUIZE & SIKKenga, MARKETINGFACTS JAARBOEK – CUSTOMER SERVICE, P. 390



klanten snappen steeds beter op welk moment welk kanaal het beste is. De klant gebruikt hierbij een combinatie van kanalen (on- en offline). Recent onderzoek van PwC laat zien dat 47% van de respondenten de voorkeur geeft aan een combinatie van kanalen, 37% aan de traditionele kanalen en de overige 16% aan louter digitale kanalen.<sup>3</sup>

Hoewel wij ons stinkende best doen om klantverwachtingen waar te maken, lukt dat soms niet. Hoe terecht het overschrijden van SLA's ook moge zijn, de klant heeft hier geen boodschap aan. In het genoemde onderzoek geeft 73% van de respondenten als reden voor een kanaalswitch een 'negatieve ervaring'.<sup>4</sup> Hij zal 'escaleren', zijn vraag opnieuw stellen via een ander kanaal en sneller antwoord verwachten.

In een multichannel omgeving wordt het antwoord dan meerdere keren via verschillende kanalen geven. Er is sprake van een mismatch van verwachtingen, de klant krijgt antwoord met wisselende snelheid, raakt in de war van de verschillende antwoorden en meerdere medewerkers reageren op dezelfde vraag van dezelfde klant. Een situatie met alleen maar verliezers.

Bij de transitie van multichannel naar cross- of omnichannel is het belangrijk hoe organisaties efficiënt omgaan met het fenomeen dat een klant een antwoord via meerdere kanalen zoekt.

### 4.3 Meten is weten, gissen is missen

Wanneer een organisatie geen inzicht heeft in de kanaalswitches, is er geen besef in hoeverre het bovenstaande een probleem is (efficiëntieverlies, hoge kosten, en erger: ontevreden klanten). Het is voor organisaties daarom erg belangrijk om dit inzicht wel te krijgen. Hoe vaak klanten hun vragen uitsmeren over diverse kanalen is lastig te meten; vaak is de klantherkenning niet over alle kanalen even goed ingericht. Misschien nog wel belangrijker is het om inzichtelijk te krijgen welke escalaties nu het meeste voorkomen en bij welke type vragen klanten escaleren. Is er een patroon te herkennen?

### 4.4 Voorkomen is beter dan genezen: kanaalverleiding

Technisch gezien zijn er diverse mogelijkheden om te voorkomen dat de klant de nadelen van escalatie ondervindt. Deze starten echter allemaal met klantherkenning en vervolgens met het samenvoegen van de contacten. De klantenservice van de toekomst herkent in een vroeg stadium (pro-actief) de klant en lost het probleem al op voordat de klant het ervaart. Maar het is niet altijd realistisch, of wenselijk vanuit privacy-oogpunt, om de klant altijd te (willen) herkennen.

Een klant heeft ook geen behoefte aan het escaleren van een vraag. De klant kiest zijn kanaal, stelt de vraag en krijgt binnen zijn of haar verwachting een reactie.

<sup>3</sup> 2015, PRICEWATERHOUSECOOPERS LLP, CUSTOMER CARE EVOLUTION, P. 5

<sup>4</sup> 2015, PRICEWATERHOUSECOOPERS LLP, CUSTOMER CARE EVOLUTION, P. 9

Voorkomen is dus beter dan genezen, want elke escalatie is er een te veel. Het inzicht dat verkregen is door het analyseren van de klantdata helpt bij het bepalen van een plan van aanpak.

Misschien wel de allerbelangrijkste, en tevens logische, oplossing is om de organisatie zo in te richten dat SLA's haalbaar zijn. Te denken valt aan goede afspraken voor crisissituaties of het zorgen voor agents die elkaars werk in geval van crisis aanvullen.

Het communiceren van de SLA is een prima methode om de verwachtingen van de klant te managen. In de toekomst communiceren organisaties in verregaande mate hun *Average Handling Time* van diverse kanalen om zodoende de klant naar een bepaald kanaal te verleiden. Men kan de verwachtingen van klanten managen met tools die realtime aangeven wanneer de klant een reactie kan verwachten via een bepaald kanaal.

De generatie *Digital Natives* (Generatie Y, geboren vanaf 1981) wordt steeds ouder. Deze groep heeft de verregaande behoefte om via selfservice-middelen een vraag beantwoord te krijgen of een probleem op te lossen. Wij zijn er daarom van overtuigd dat de *drive-to-web*-kanaalverleiding initieel voorziet in een oplossing van het fenomeen van escalerende klanten. Vervolgens wordt de klant op een naadloze wijze naar andere kanalen geholpen. Voorbeelden van middelen zijn geautomatiseerde call-back-functies of een proactieve chat.

#### 4.5 Pas op voor een kanaalswitchfobie

Ondanks de efforts om een kanaalwisseling te voorkomen, komen ze toch voor. Dat is ook niet in alle gevallen erg en kan soms zelfs wenselijk zijn. Denk bijvoorbeeld aan het opzeggen van een dienst. De klant kijkt wellicht eerst online of hij de dienst kan opzeggen, maar de organisatie wil de klant liever direct spreken. Een call converteert immers beter. Een subtiele verwijzing naar een klantcontactcentrum is dan niet vreemd. Het is wel belangrijk dat een organisatie goed omgaat met dergelijke switches.

#### 4.6 Oeps, de klant escaleert: en dan?

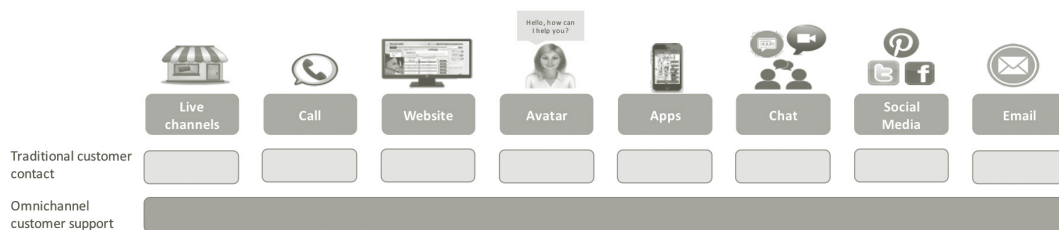
De klant escaleert ondanks alle preventieve maatregelen. Wat nu? Het is zaak om via alle kanalen waarop de vraag is gesteld, inhoudelijk (de basis) hetzelfde te antwoorden. Alleen de toon kan afwijken. Op social media is deze over het algemeen informeler dan in een e-mail.

Voor een dergelijke basis is het van groot belang dat de kennis van de organisatie goed geborgd is. Kennismanagementsystemen spelen hierin een rol, maar bijvoorbeeld ook het selfservice-portaal. Immers, de kennis die je als organisatie op een dergelijk portaal met je klanten deelt, is ook de kennis die je via WhatsApp met je klant wilt delen. Als organisaties dergelijke kennissystemen vervolgens op basis van klantfeedback up-to-date houden, wordt het ook een zelflerend systeem.

## 5. De veranderende rol van klantenservice

“The purpose of a business is to create a customer who creates customers”  
- Shiv Singh

Klantenservice is meer dan het oplossen van problemen; het moet een wow-verzorger worden. De vraag is of het mogelijk is om een organisatie met een gemiddelde of matige klantgerichtheid de slag naar wow-verzorger te laten maken. Klantenservice in de huidige onmichannel werkelijkheid raakt alle kanalen, afdelingen en medewerkers van de organisatie. Een retailer die klanten bedient in winkels, webwinkels, via bezorgers, de klantenservice, webcare en via diverse marketinguitingen kan niet langer in silo's werken die bij elkaar komen bij de CEO. De gehele inrichting van de organisatie en de strategie moet gericht zijn op de klant. Voorbeelden waarbij dit ook binnen grote organisaties werkt, kennen een 'greenfield'-opzet; een organisatie met een eigen aansturing en een eigen cultuur, meer mandaat en vrijheden.



Van silo's tot omnichannel support

### 5.1 Top-down versus bottom-up

Waar dan te beginnen als je in de schoenen staat van de Manager Klantenservice? Om klantenservice echt op de kaart te zetten in de organisatie is een tweesporen-beleid nodig:

- **Bottom-up** start met klantinteractie meetbaar en inzichtelijk te maken, zodat producten en diensten continu kunnen worden verbeterd en klantenservice zichtbaar wordt. Hoe vaak nemen klanten contact op, waarover en hoe tevreden zijn ze (NPS)? Het wekelijkse aantal klachten over productkwaliteit zegt minder dan het verhaal van een klant. Cijfers komen pas echt tot leven als we medewerkers meenemen in de verhalen die erbij horen. De combinatie van deze twee zet aan tot verbetering. Blijvende rapportages en interactie in de organisatie leidt tot een continue verbetercyclus van processen binnen de klantenservice. Klantenservicemedewerkers zijn medeontwerper van nieuwe processen en producten vanuit het oogpunt van de klant. Zo wordt de waarde van klantinteractie zichtbaar in de organisatie en is klantenservice niet langer een kostenpost maar een bron van inzicht, vernieuwing en waarde
- **Top-down** begint met bijzonder leiderschap en een visie, waarin excellente klantenservice centraal staat. Steeds meer retailers hebben inmiddels een directeur klanttevredenheid. Uitstekende customer service begint bij

commitment vanuit het management en moet bij iedere werknemer in het DNA zitten. Een goed voorbeeld is Tony Hsieh, CEO van Zappos, die klantenservice de verantwoordelijkheid maakte van iedereen in zijn bedrijf.

## 5.2 In negen stappen op weg naar de veranderende rol van klantenservice

Welke stappen zijn nodig voor de veranderende rol van klantenservice? In de nieuwe servicestandaard die op Europees niveau is ontwikkeld, worden negen bouwstenen genoemd die leiden tot het blijvend verrassen van je klanten.<sup>5</sup> Hieronder geven we inzicht in hoe deze bouwstenen kunnen leiden tot een nieuwe rol van klantenservice in jouw organisatie.

### 1. Ontwerpen van buitengewone klantervaringen

Hierbij is een goed inzicht op de klantwaarden noodzakelijk. Wat vindt deze klant belangrijk, maar ook: waar heeft deze klant bij de aanschaf van dit product nog meer mee te maken.

### 2. Visie en missie met daarin *service excellence* centraal

Organisaties die wow-ervaringen willen blijven bieden, moeten sturing op de klant de hoogste prioriteit geven. Klantgerichtheid wordt ingebed in de strategie van de organisatie.

### 3. Bijzonder leiderschap

Een belangrijke slag die gemaakt moet worden, is die van controle naar vertrouwen. Medewerkers die met de klant spreken, moeten mandaat krijgen om zaken op te lossen om de klant blijvend wow-ervaringen te kunnen bieden. Dit vraagt van leiders dat zij ruimte geven. Aansturing gaat niet meer over afhandeltijd. De mensen die klantcontact hebben, zorgen zelf (of via hun leidinggevende) dat de rest van de organisatie ook klantgericht is en/of wordt. Het verbeteren van de performance van de organisatie krijgt dan ook prioriteit. Leiders moeten van kostensturing naar een sturing in opbrengst gaan.

### 4. Bijzondere mensen

We hebben mensen nodig die contact kunnen maken op afstand. Ze hebben plezier in hun werk, passie voor hun klanten en doen graag een stapje extra. Dat is niet het enige. Ze hebben verstand van zaken en beschikken over het opleidingsniveau dat bij de complexiteit van de dienst of het product past. Meer dan vroeger hebben ze zin om proactief te zijn en zien ze kansen om extra diensten aan te bieden. Het zijn ondernemers, die in elk contactmoment een kans zien op extra binding en extra omzet.

### 5. *Service excellence*-cultuur

Deze cultuur moet zorgvuldig onderhouden worden. Dit vraagt wat van de interne communicatie en rituelen.

<sup>5</sup> TS 420, SERVICE EXCELLENCE, NEN 2015

## 6. Behoeften, wensen en verwachtingen van klanten begrijpen

Dagelijks wordt feedback van klanten verzameld en wordt ook samen met klanten gewerkt aan verbeteringen en vernieuwing. Breng tijd door met je klanten om ze echt te kunnen begrijpen. Bij de afdeling Marketing is soms al veel informatie over doelgroepen beschikbaar. Als je deze combineert met dagelijkse feedback kan dit een prachtig klantbeeld opleveren.

## 7. Managen van service-innovatie

Excellente organisaties zijn bezig met continu leren en verbeteren. Daarbij wordt ook naar andere organisaties gekeken in andere sectoren om daar van te leren. Er is ruimte voor innovatie en innovaties worden gestructureerd aangepakt.

## 8. Managen van klantprocessen en organisatie

Binnen de organisatie worden klantprocessen maximaal ondersteund. Relevante informatie van interne of externe bronnen is beschikbaar en medewerkers kunnen daar gebruik van maken. Wanneer nieuwe producten ontwikkeld worden, zijn medewerkers klantcontact deel van het projectteam. Zij voorzien namelijk hoe zaken voor de klant uitwerken. Deze processen zijn zowel reactief, op initiatief van de klant, als proactief vanuit de organisatie.

## 9. Monitoren van activiteiten en resultaten

Hiermee ontstaat inzicht in factoren die het eindresultaat beïnvloeden. Op basis hiervan kan weer de juiste sturing plaatsvinden. Dit kan op procesniveau, maar ook op medewerkersniveau.

### Meer lezen?

Ga naar [EcommerceWiki.org](https://EcommerceWiki.org) om de volledige bluepaper van de expertgroep Customer Service te downloaden.



GASTHEER



**Loek de Wijze**  
*Client Director*  
bol.com  
Teleperformance

VOORZITTERS



**Eelco Evers**  
*Sr. Consultant*  
Consumer Prod.  
& Retail  
Cap Gemini



**Jan Kazen**  
*Consumer Prod.*  
en Retail  
CapGemini

Leden expertgroep



**Jannine Brijker - van der Reest**  
*Head of Operations*  
Marktplaats



**Marielle Visscher**  
*Afdelingsmanager Customer*  
Experience, Support & Distributie  
Univé



**Wiebe Govers**  
*Social Media Specialist*  
Lidl Nederland



**Sander Kouwenhoven**  
*Manager Klantenservice*  
BCC Elektro-speciaalzaken BV



**Geeske te Gussinklo**  
*Directeur*  
KlantenserviceFederatie



**Noortje Sikkes**  
*Customer Service Manager*  
Prins Petfoods



**Jan van Nederveen**  
*Directeur*  
Air Miles



**Job Mantz**  
*Channel Manager Digital Services*  
Ziggo



**Ankie Straathof**  
*Manager Customer Care & Sales*  
De Bijenkorf



**Jannine Brijker**  
*Head Operations*  
Ebay & Marktplaats.nl



**Wouter in 't Velt**  
*Partner*  
VODW



**Caren Bouwmeester**  
*Program Manager Customer*  
Support  
Ahold



**Maaïke Vrenken**  
*Manager Customer Service*  
wehkamp.nl



**Sarah Khalil**  
*Consultant*  
CapGemini



**Gwendolyn Graman**  
*Consultant in Consumer*  
*Products & Retail*  
Capgemini



**Kristel Rust**  
*Managing Consultant*  
Capgemini