

*Expertgroep*  
**customer  
service**

*Customer service is de stem van de klant*

Gastheer



**Teleperformance**  
Transforming Passion Into Excellence

Voorzitter



**Capgemini**  
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING



# Customer service is de drijvende kracht achter klantloyaliteit

Het is voor organisaties steeds lastiger om zich te onderscheiden richting de klant. Informatie rondom product en/of prijs is alom beschikbaar en wordt door derden, in een commercieel jasje, inzichtelijk en vergelijkbaar gemaakt. Lukt het om op deze gebieden onderscheidend te zijn, dan is dat vaak van korte duur. Veranderingen in proposities worden snel opgepikt en gekopieerd door bestaande concurrenten en disruptieve nieuwkomers. Deze laatste groep wordt niet geremd door bestaande processen, (organisatie)structuren en (oude) technologie. Zij gooien de markt op zijn kop met nieuwe ideeën, businessmodellen en manieren van aanpak. Hoe houd je jouw klant aangehaakt en wat kun je doen om een bijdrage te leveren aan een loyale klantrelatie?

Om je te onderscheiden bij klanten. De service moet relevant en in lijn zijn met je merkwwaarden, passen bij het moment in de klantreis en bijdragen aan een relatie die wederzijds voordeel oplevert. Een service die integraal en gelijkkluidend is in de hele organisatie.

Sinds 2013 is de expertgroep Customer Service bij elkaar. In de voorgaande jaren heeft deze groep zich gericht op de visie tegenover klantenservice en het identificeren van de transformatiedomeinen waar men actief is en een onderscheidende bijdrage kan leveren. Gedurende deze perioden hebben de experts stappen gezet om invulling te geven aan deze toekomstbeelden, waarbij veel van de initiatieven organisch of ad-hoc zijn ontstaan. De vraag is alleen: waar begin je als je alles opnieuw moet bedenken?

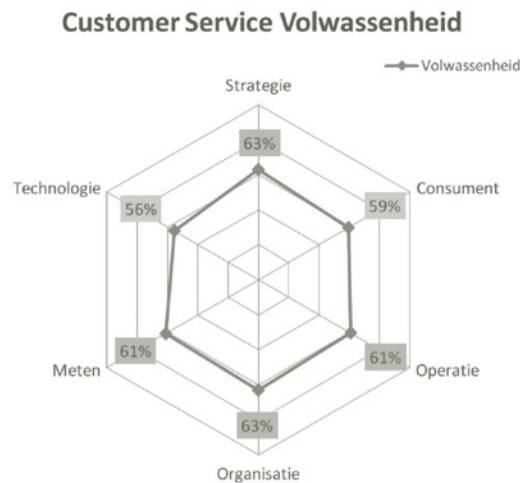
Dit jaar heeft de expertgroep zichzelf een spiegel voorgehouden en de volwassenheid van de eigen klantenserviceafdeling/organisatie ingeschat via een online volwassenheidscan en diverse intervisiesessies. Aan de hand van zes sturingsinstrumenten (strategie, consument, organisatie, operatie, technologie en meting) zijn resultaten verzameld, met elkaar besproken en met voorbeelden, pilots en initiatieven uit de praktijk vergeleken. Het doel van de exercitie was om van elkaar te leren, mogelijk nieuwe eigen initiatieven te ontplooiën en op basis van praktijkervaringen met adviezen te komen voor collega-klantenservicemanagers.

Dit hoofdstuk neemt je mee door onze eigen reis van het afgelopen jaar, via:

1. de resultaten en ervaringen uit de volwassenheidsscan en intervisiesessies;
2. het toepassen van inzichten op het verbeteren van de transformatiedomeinen.

# 1. Algemene resultaten

De geconsolideerde data van alle ingevulde volwassenheidsscans (zie afbeelding) laten zien dat klantenservice gemiddeld genomen al redelijk volwassen is, maar dat er nog ruimte voor verbetering is op alle sturingsinstrumenten. Dit wordt in de praktijk en op basis van een ‘onderbuikgevoel’ ook (h)erkend door de expertgroep.



Resultaten volwassenheidsscan: customer service

De progressie is in lijn met de stappen die gemaakt zijn sinds de start van de expertgroep in 2013 op basis van de destijds beschreven visie en ambitie. Wanneer we naar de onderliggende individuele data kijken, dan zien we dat verschillende experts het op deelgebieden beter doen dan de geconsolideerde benchmark. Tijdens de intervisiesessies zijn deze verschillen en overeenkomsten onder de loep genomen. Onderzocht is waarom de betreffende organisatie zich hierop onderscheiden, hoe ze van elkaar kunnen leren en/of hoe deze leerervaringen als best practices erkend kunnen worden en daarmee als voorbeeld voor anderen kunnen dienen.

## 1.1 Strategie

De helft van de experts geeft aan dat hun (senior) managers een sterke visie hebben over hoe de klantenservice zich moet ontwikkelen. Het merendeel geeft ook aan geen bedrijfsbrede multichannel-strategie, geen gestructureerde architectuur-routekaart en geen gedeelde KPI's te hebben: de klantenservicestrategie sluit onvoldoende aan bij de kernstrategie van de organisatie.

Om dit te bereiken heeft de klantenservice meer handelingsvrijheid nodig en moet het gelijkwaardig samenwerken met andere afdelingen. In de meeste organisaties wordt de klantenservice nog steeds gezien als een *cost center* en enkel noodzakelijk om klanten een contactpunt te bieden. Volwassenere organisaties omarmen klantenservice als *value center* voor loyaliteit en waardecreatie voor verschillende afdelingen binnen de organisatie.

Een belangrijk inzicht is dat innoveren, toepassen en leren rondom klantenservice een integrale bedrijfsfilosofie moet zijn en om dat te doen heb je een routekaart nodig die is gebaseerd op je strategie. Een routekaart die de ambities voor de (middel)lange termijn opbreekt in verschillende stromen en leidt tot behapbare initiatieven en snelle resultaten: een agile manier van ontwikkelen, toepassen, meten en op- en afschalen. Een routekaart die ook bijdraagt aan een integrale benadering over afdelingen en afdelingsprocessen heen.

## 1.2 Klant

De rol van de klant verandert snel. Van het halen van informatie en het brengen van problemen vormt de klant voor de organisatie, en daarmee voor de klantenservice, een belangrijke bron van feedback. Het is een instrument voor het creëren van loyaliteit en een contactpunt voor verkoop. Uit de scanresultaten blijkt alleen dat andere contactpunten dan de klassieke klantenservicekanalen niet of nauwelijks worden gebruikt om informatie over klanten te verzamelen. Een van de redenen hiervoor is dat de fysieke contactpunten vanwege een (organisatorische) kanaalscheiding (nog niet) door iedereen worden gezien als een onderdeel van klantenservice.

De meeste experts geven aan dat ze voortdurend hun kanaalmanagement herzien, optimaliseren en aanpassen op basis van de veranderende behoeften van de klant. Het merendeel geeft ook aan zich daarbij niet van hun concurrenten te onderscheiden op de manier waarop ze data gebruiken in de bediening van hun klanten.

Met betrekking tot kennismanagement maken de meeste organisaties veelal gebruik van gescheiden systemen voor klanten en medewerkers met als gevolg dat er een verschil is in beschikbare informatie voor deze groepen. Hierdoor ontstaat inconsistentie in service-informatie over de kanalen en dat bemoeilijkt de stap naar selfservice.

Organisaties moeten leren meer *outside-in* te denken en te opereren. De vraag 'Hoe laten we de klant met onze organisatie interacteren?' moet dus worden omgedraaid naar 'Wat moeten wij faciliteren om het onze klant zo eenvoudig mogelijk te maken?'. Hierbij stelt de expertgroep dat de uitdaging is om vast te stellen hoe je de consument kunt sturen en tegelijkertijd controle kunt houden over de kanalen. Daarbij denken de klantenservicemanagers ook na over de rol die de klant *zelf* kan spelen: hoe laten we klanten elkaar ondersteunen als onderdeel van online en offline communities, en hoe identificeren en gebruiken we supergebruikers als productexperts? Op deze manier wordt de klant onderdeel van het klantenserviceproces, waarbij de klantenservice een regie-/moderatorrol krijgt, meekijkt, bijstuurt en indien nodig ingrijpt.

## 1.3 Organisatie

In toenemende mate speelt klantenservice een centrale rol in de strategie van een organisatie en bij het verankeren van het klantgericht werken in het bedrijfs-DNA. Zo zien we dat de klantenserviceafdeling vaak niet langer onderdeel uitmaakt van het facilitaire bedrijf of de operatie, maar is ondergebracht bij de marketing- en/of loyaliteitsafdeling.

Klantenservicemedewerkers ervaren dat in de directiekamer het besef is doorgedrongen dat klantenservice een cruciale rol speelt in een klantgeoriënteerde strategie en dat eigenaarschap van het onderwerp op directieniveau essentieel is.

De scan wijst uit dat er over de verschillende afdelingen van hun organisatie heen geen *single view of the customer* is en dat het creëren van een consistente klantbeleving in de praktijk een van de grootste uitdagingen is, omdat het eigenaarschap van de klant niet eenduidig is. Organisatorische en/of functionele silo's beginnen in toenemende mate een belemmering in de optimale klantbediening te worden.

Nieuwe vormen van samenwerken zijn dus nodig, wat vraagt om een nieuw stakeholder-overzicht in kaart te brengen: wie is op welke wijze (eind)verantwoordelijk en wie dient geconsulteerd en geïnformeerd te worden bij het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van producten en diensten?

## 1.4 Operatie

De klantenservicemedewerkers worden steeds vaker gevraagd om vanuit het klantperspectief mee te denken in afdelingsoverschrijdende verbeterprocessen. Hoewel de experts deze rol graag ondersteunen, omdat daarmee het aantal te voorkomen vragen kan worden gereduceerd, ervaren zij ook dat daarmee een extra druk op hun afdeling wordt gelegd. In veel organisaties ontbreekt de structuur om deze verbeterprocessen te begeleiden.

Het afdelings- of bedrijfsprocesdenken heeft over de jaren heen geleid tot silo's in de organisatie met geoptimaliseerde processen en eigen (ict-)systemen. De bedrijfsmatige optimalisatie heeft als gevolg dat niet de klant maar het proces leidend is geworden. Met de veranderende behoeften van de klant, die de mogelijkheid heeft om zijn producten en diensten eenvoudig ergens anders te verkrijgen, moet het roer om: een consistente klantbeleving over de complete klantreis moet centraal staan en daarvoor is afstemming en uitwisseling van informatie tussen afdelingen nodig. Dit is bij geen van de organisaties nog volledig in orde.

Een andere trend die alle experts (h)erkennen en waarmee ze aan het werk zijn, is om klantenservicemedewerkers meer bevoegdheden te geven om meer individuele gebaren te maken naar hun klanten. Door medewerkers meer mandaat te geven, zien sommige experts dat er meer eigenaarschap wordt genomen om problemen op te lossen. Een interessante constatering is dat bedrijven moeten waken dat een klantprobleem niet direct een managementprobleem wordt. Wel is het belangrijk om de bijbehorende oplossingen te loggen en te kijken in welke mate een oplossing breder toe te passen of te standaardiseren is. Overigens is het duidelijk dat hiervoor in de personele bezetting nog de nodige stappen te zetten zijn en werken de meeste organisaties aan het verbeteren van de klantenservicevaardigheden, zodat ze beter in staat zijn hun klanten een persoonlijke service te verlenen.

Om problemen met een *first-time fix* op te lossen zijn verschillende organisaties ook bezig om afdelingen met elkaar in contact te brengen, bij elkaar stage te laten lopen, of om experts onderdeel te laten worden van het klantenserviceteam of -proces.

## 1.5 Technologie

Technologie maakt een steeds groter onderdeel uit van het takenpakket van de klantenservicemanager, terwijl deze meestal geen technische achtergrond heeft. Dit terwijl ict in de meeste gevallen leidend is in de keuzes die voor de klantenservice worden gemaakt, mede omdat investeringen nog centraal gefinancierd worden vanuit 'oude' overtuigingen over de rol van klantenservice. Deze discrepantie maakt dat de experts heel erg op zoek zijn naar informatie over wat wel en wat niet werkt, welke nieuwe platformen en technologieën worden gebruikt en welke ervaringen anderen hebben.

Alle experts zijn van mening dat hun klantenservicemedewerkers onvoldoende toegang hebben tot beschikbare klantinformatie vanuit andere afdelingen. Als het gaat om de gegevens van de klant, hebben de meeste organisaties niet één enkele databron (één versie van de waarheid). Een trend die meerdere experts zien, is de beweging naar platformen: centrale omgevingen waar informatie centraal beheerd en uitgewisseld kan worden en waarin snel en flexibel omgegaan kan worden met nieuwe klanttoepassingen (zoals apps, artificiële intelligentie, co-browsing en chatrobots).

Met het voortschrijden van de technologie, bijvoorbeeld op basis van cloud- en webcommunicatie-technologieën, verwachten de experts ook dat werken op afstand de komende periode de jarenlange belofte langzaam gaat inlossen. Onderzoek van KSF/KIRC toont aan dat er een groei heeft plaatsgevonden van 3,7% in 2015 naar 6,0% in 2016. Toch geven bijna alle experts aan dat vrijwel geen enkele medewerker toegang heeft tot videoconferentie om klanten te helpen.

Experts zien wel dat clouddiensten hen gaan helpen om nieuwe technologieën sneller te omarmen en daardoor minder afhankelijk te worden van oude, weinig flexibele (legacy-) maatwerksystemen. Immers, hoe meer maatwerk, hoe complexer en minder flexibel de koppeling met andere (maatwerk)systemen en hoe duurder het onderhoud.

## 1.6 Meten

Alle experts geven aan dat ze vinden dat hun klantenservice een bijdrage levert aan de bedrijfsdoelstellingen, maar ze niet in staat zijn deze bijdrage daadwerkelijk te kwantificeren. Bijvoorbeeld omdat hun eigen KPI's niet in lijn zijn met de KPI's van het bedrijf of omdat ze niet beschikken over de benodigde middelen (systemen/applicaties) om de *return on investment* (ROI) van hun klantenservice te berekenen.

Met betrekking tot continue verbeterprocessen worden deze middelen wel geïnitieerd, maar is er geen aanpak om de waarde van de effecten of de geleerde lessen te meten als projecten eenmaal 'live' zijn. Er wordt ook niet echt op 'doorgemanaged'. Juist in

de huidige transitie, waarbij *cost centers* sturing op kosten verruilen voor sturing op kwaliteit, omzetverhoging en B2B/B2C-relatieonderhoud (middel- en lange termijn), is het verzamelen en rapporteren van deze data in de context van andere afdelings- of bedrijfsdoelstellingen belangrijk. Hoe draagt klantenservice bij aan de loyaliteit, de klanttevredenheid, de kanalenmix, het besparen van kosten of juist het genereren van (nieuwe) opbrengsten? Hier is voor veel organisaties nog veel te winnen als het gaat om het verzamelen, verwerken en inzichtelijk maken van data.

De experts gaan langzamerhand anders om met traditionele KPI's zoals gemiddelde afhandeltijd en NPS (Net Promoter Score). Normtijden voor gemiddelde afhandeltijd worden vaker als richtlijn voor de lengte van een gesprek gebruikt en om benodigde capaciteit in te schatten. De filosofie van velen is echter dat ook de klant niet bewust en voor zijn plezier met klantenservice in contact treedt. Wat ze ervaren, is dat wanneer klantadviseurs meer vrijheid krijgen om de klant te helpen, de afhandeltijd (AHT) weliswaar toeneemt, maar daarmee ook de *first-time fix* en de NPS stijgt.

Overigens hebben bijna alle experts NPS als KPI opgenomen in hun rapportages, maar zijn ze wel van mening dat het pas een goed instrument is zodra het onderdeel is van verschillende informatiebronnen. NPS wordt immers door veel factoren (van buitenaf) beïnvloed en het is belangrijk om bij een veranderende NPS een analyse te doen naar de kernoorzaak van de afwijking.

Hoewel de klantadviseur geen invloed heeft op factoren van buitenaf, zijn hulpvaardigheid en deskundigheid wel drivers van NPS. Training en coaching op het gebied van hulpvaardigheid zijn dus essentieel. Organisaties die dit toepassen merken dit in hun NPS en sturen ook minder op AHT.

***“Bij het werken aan NPS stijgt in het begin  
ook altijd de AHT. Even doorbijten!”***  
(wehkamp.nl)



Onderzoek van Teleperformance toont aan dat er geen correlatie is tussen NPS en AHT. Eigen ervaring in haar dienstverlening voor klanten wijst uit dat 120 seconden extra per gesprek leidt tot een NPS-toename van 30 punten. Bij het inzetten van WhatsApp neemt de NPS in sommige gevallen zelfs met 60 punten toe. Verder is de NPS via WhatsApp doorgaans hoger dan via de telefoon. Bij een bepaalde klant is zelfs gebleken dat een stijging van de NPS met 20 punten een orderwaarde van meer dan 150 euro vertegenwoordigt.

## 2. Trends toepassen op de transformatie-domeinen

De experts hebben een duidelijk beeld over de toekomst van klantenservice en hebben op basis van eigen initiatieven en ervaringen ondervonden dat het niet allemaal in één keer kan. Het advies is om verbeterinitiatieven te koppelen aan een van de volgende transformatiedomeinen: (1) persoonlijke service, (2) waardecreatie voor de organisatie, (3) multichannel bereikbaar, of (4) veranderen van de rol van customer service. Op basis van de onderzoeksdata en ervaringen geven we per domein aan welke stappen wij aanbevelen om hier progressie te boeken.

### 2.1 Persoonlijke service

Organisaties die beschouwd worden als klantgericht, zien deze focus als cruciaal onderdeel van hun klantenservicestrategie. Binnen klantenservice en daarbuiten is het over het algemeen bekend dat hoe meer je van je klant weet, hoe beter je in staat bent om een klant tijdens zijn klantreis persoonlijke service aan te bieden. Vijftien procent van de verzamelde klantdata in een organisatie komt via de klantenserviceafdeling<sup>1</sup> en de rest komt van andere afdelingen en is vaak vastgelegd in eigen, niet centraal toegankelijke, systemen. Het resultaat hiervan is dat de klantdata verspreid is over verschillende systemen en er geen eenduidig klantbeeld bestaat. Het samenbrengen en beschikbaar stellen van alle klantinformatie is vooralsnog de grootste uitdaging in het persoonlijk maken van de klantenbeleving. Als je organisatie in staat is om dit te bundelen en toegankelijk te maken, ligt hier voor bedrijven een grote kans om een beter klantbeeld te creëren en tijdens contactmomenten in te spelen op de *next-best step* of *next-best offer*. Voor deze transformatie is ict (kennis) een graag geziene partner aan tafel.

<sup>1</sup> ONDERZOEK KSF/KIRC



Resultaat volwassenheidsscan: persoonlijke service

Verder hangt de mate waarin de klantenservice in staat is om de klant van een passend antwoord te voorzien af van de kennis en expertise van de medewerker, maar ook van de toegang tot kennismanagementsystemen die de medewerker hierbij kunnen ondersteunen. Vanuit de klantenservice krijgen medewerkers steeds meer de vrijheid om binnen redelijke kaders individuele gebaren aan klanten te geven. Het mandaat voor de medewerker om problemen op te lossen, creëert daarmee ook de mogelijkheid om het verschil te maken voor de klant. Blijkt een oplossing individueel te werken en blijkt een probleem vaker voor te komen, kijk dan of het breder toe te passen of te standaardiseren is.

## 2.2 De waarde van customer service

Een van de manieren waarop klantenservice een bijdrage kan leveren aan de organisatie, is via het verzamelen en delen van klantinzichten. Hierbij gaat het om klantverhalen die cijfers tot leven laten komen en gebruikt kunnen worden in uitingen van bijvoorbeeld marketing of branding. Meerdere experts faciliteren het delen van kennis door werkgroepen op te richten, waarin integraal of bilateraal wordt gewerkt aan het verbeteren van de klantbeleving tijdens de gehele klantreis.



Resultaat volwassenheidsscan: de waarde van customer service

Klantenservice maakt daarnaast de stap van 'mogeniks, durveniks, doenniks', naar mandaat en acteren buiten de gebaande paden. Dit moet uiteraard passen bij de medewerkers die hiervoor opgeleid moeten worden. De organisatie moet in staat en bereid zijn hieraan bij te dragen. Het moet een van de speerpunten zijn van de klantenservicemanager. Middelen en competenties die hierbij worden gebruikt, zijn bijvoorbeeld verbeterborden als fysieke uiting van geïdentificeerde problemen, eigenaarschap, oplossend vermogen, leerervaringen en samenwerking met andere afdelingen.

Het samenbrengen van de verschillende bedrijfsonderdelen om waarde te creëren en optimaliseren, is een uitdaging maar essentieel om de klant langs de hele klantreis, in elk kanaal en op elk contactpunt een consistente ervaring en kwaliteit te bieden. Het creëren van waarde op deze wijze betekent ook dat samenwerken leidt tot het delen (toerekenen/doorbelasten) van de kosten. Denk hierbij aan kosten die voortvloeien uit een marketingcampagne die veel klantvragen tot gevolg heeft of het uitbreiden van bezorgmomenten, waardoor er extra druk op de klantenservicecapaciteit ontstaat.

De waarde van klantenservice neemt verder toe wanneer je gaat werken vanuit een platform dat het mogelijk maakt data te consolideren en uit te wisselen en dat flexibel genoeg is om waar nodig aan de klantkant snel aanpassingen te doen in kanaal en functionaliteit. Data verzamelen is essentieel om slimmer te worden en beter aan te sluiten op de klantbehoefte. Leren doe je door data te verzamelen, te analyseren en dit om te zetten in nieuwe diensten en toepassingen. Op basis van goede data-analyses kan een juiste prioriteitstelling worden gemaakt. Dit vergemakkelijkt de organisatiekeuzes en de verdeling van beschikbare middelen. Data verzamelen en leren zijn ook noodzakelijk om vormen van artificiële intelligentie (AI) toe te passen. We weten alleen nog niet precies welke toegevoegde waarde AI gaat brengen voor organisaties en klanten.

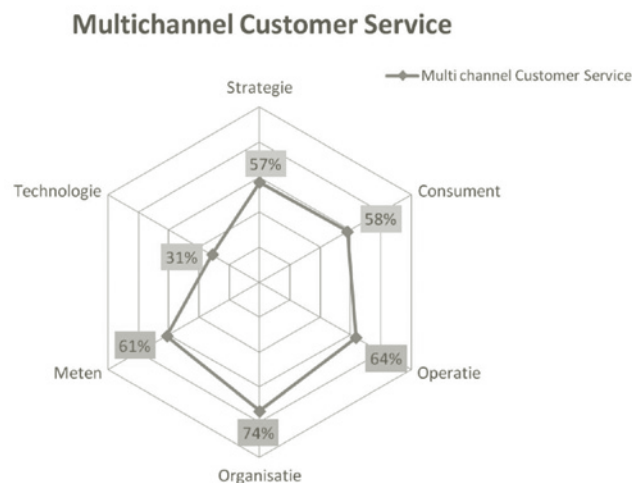
Een vraag die menig klantenservicemanager wakker houdt, is hoe de waarde van klantenservice gemeten wordt om daarop te kunnen sturen. Hierbij gaat het voornamelijk om het kwantificeren van de waarde die klantenservice voor de organisatie als geheel toevoegt. Zo geven de meeste deskundigen aan niet te beschikken over de benodigde

statistieken om de ROI van de klantenservice te berekenen. Als het meten en inzichtelijk maken van waarde al gebeurt, dan is dit vaak via handmatige processen of gespecialiseerde applicaties. Geautomatiseerd meten, bijvoorbeeld via datamining in de eigen systemen, gebeurt nog te weinig.

Om waarde te creëren, wordt in bijna alle gevallen gevraagd om een business case om investeringen in klantenservice mogelijk te maken. Uit het onderzoek blijkt vervolgens dat er nauwelijks wordt gemeten/gerapporteerd op het gebied van de uitkomsten. Is de business case gerealiseerd (of niet)? Zijn er (onverwachte) spin-offs? KPI's zijn veelal niet in lijn met de (strategische) bedrijfsstrategie of er is geen duidelijke correlatie tussen de KPI's van de klantenservice en die van het bedrijf of andere afdelingen gelegd. In toenemende mate worden technieken als A/B-testen gebruikt om effecten van kleine veranderingen te meten voordat deze breed worden uitgerold. Waarde neemt daarmee incrementeel in kleine stapjes toe, in lijn met de verwachtingen van de klanten en investeringen die hiervoor gedaan moeten worden.

### 2.3 Multichannel customer service

De klant van vandaag wil bediend worden op het moment en via het kanaal dat bij hem past. Het moment, de locatie en de gelegenheid spelen bij de kanaalkeuze een belangrijke rol. De uitdaging die organisaties hierbij hebben, is het bepalen in welke kanalen te investeren. Moeten bedrijven bijvoorbeeld massaal gaan whatsappen met hun klanten en zitten alle klanten hierop te wachten?



Resultaat volwassenheidsscan: multichannel customer service

Hiervoor is geen eenduidig antwoord. Welke kanalen je het beste kunt gebruiken verschilt per doelgroep en hangt af van de mogelijkheden en wensen van de organisatie. Wat de praktijk laat zien, is dat de communicatiestrategie van de organisatie, het type klantvraag en de kosten per interactie hierbij ook meewegen. Breng bijvoorbeeld de contactmomenten en type kanalen van je klantenservice in lijn met het surfgedrag van

je klanten en de acties/initiatieven elders in de organisatie (zoals product- of service-introducties die leiden tot vragen, aanpassingen in bezorging waaronder levering op zondag en marketingcampagnes).

In de multichannel wereld moet je je realiseren dat een actie in het ene kanaal leidt tot reacties in een ander kanaal en soms zelfs leidt tot een niet-bedoelde klantreis. Omnichannel service moet daarom beter worden doorgevoerd. Klantenservice heeft hier vaak nog de lead, maar waar blijft de winkel dan? Het afzetten van de klantreis tegen de medewerkerreis kan hierbij helpen. Er zitten namelijk vaak grote hiaten in de verwachtingen van de klant en een medewerker. Vodafone stemt de activiteiten over de telefoon af met datgene dat in de winkel kan worden afgehandeld. Daarmee maakt het voor de klant niet meer uit of hij voor het afhandelen van zijn vraag een digitaal kanaal gebruikt of hiervoor naar een winkel gaat. Wat essentieel is, is de afstemming van de kanalen met betrekking tot het kernproduct of de kerndienst. Klanten van Pathé zoeken bijvoorbeeld via de website en naar Facebook films en daarom vindt het bedrijf dat het ook op en via deze kanalen toegang tot haar klantenservice moet aanbieden.

***“Mensen zijn op zoek naar een makkelijke snelle oplossing. In één keer het juiste antwoord”***  
(Pathé)

Zo wil je het liefst de makkelijke, niet veel waarde toevoegende, interacties op een zo efficiënt en goedkoop mogelijke manier oplossen. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van AI als onderdeel van een virtuele assistent. Onderzoek toont echter aan dat je klanten niet of moeilijk kunt sturen om een bepaald kanaal te gebruiken. De kanalenmix van een organisatie moet dus deels bepaald worden op basis van de wens van de klant en deels op basis van de (potentiële) toegevoegde waarde, namelijk informatie verlenend, omzet verhogend en/of klantenbindend. Overigens leidt het ter beschikking stellen van een extra kanaal (op de korte termijn) slechts tot een kleine daling in het gebruik van andere kanalen (gewenning).

Multichannel betekent ook dat er mogelijkheden ontstaan om de (publieke) opinie te beïnvloeden. Zo wordt verwacht dat wanneer een klant een klacht op social media deelt, dit door de betreffende organisatie wordt opgepakt. Hoewel in het verleden een klacht als slechte publiciteit werd gezien, omarmen klantenserviceorganisaties ze tegenwoordig als een mogelijkheid om een negatieve ervaring te veranderen in een positieve beleving. Onderzoek toont aan dat een goed opgeloste klacht leidt tot een loyalere klant.

Naast het bepalen van je multichannel-strategie is het meten van je resultaat per kanaal en op basis hiervan iteratief bijsturen cruciaal bij de verlening van multichannel klantenservice. Voor het sturen van de verschillende kanalen is inzicht essentieel. Denk hierbij aan het gebruik van dashboards om inzichtelijk te maken welke kanalen het hardst lopen en ook aan het meten hoe realtime de reactie loopt.

***“Wij bellen alle klanten na die in het klanttevredenheidsonderzoek aangegeven niet tevreden te zijn. Dit leidt eigenlijk altijd tot een tevreden klant ofwel een promotor”***  
(Prins Petfoods)

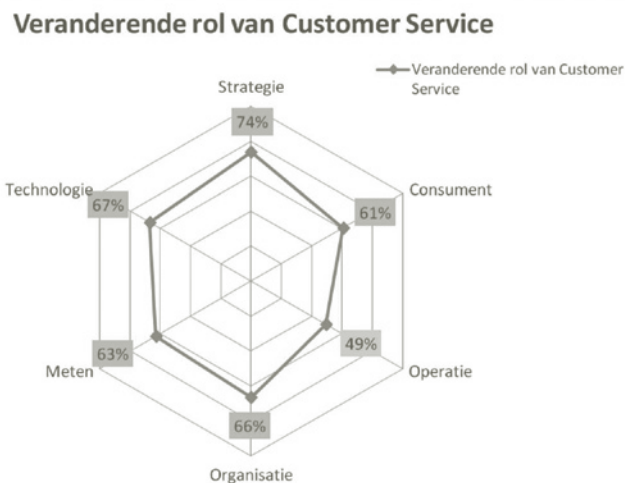
Organisaties experimenteren steeds meer met nieuwe kanalen via pilots, waarbij het meten cruciaal is om te bepalen of het kanaal in de reguliere operatie opgenomen kan worden. Als je bijvoorbeeld kijkt naar videoconferentie, is het meten van het aantal klantinteracties via dit kanaal, de kosten per interactie en het evalueren of het kanaal past bij de algehele beleving die je aan je klant wilt bieden van belang. De regel hierbij is: klein starten en het een proeftijd geven. Het inzetten van nieuwe kanalen vergt niet alleen de nodige technologie, maar ook de nodige kennis en kunde van medewerkers en flexibiliteit van de organisatie. De medewerker dient ook de ruimte te krijgen om op het nieuwe kanaal de klant naar wens (verwachting/behoefte) te helpen.

Zo meet Ahold Delhaize de effectiviteit van thuiswerken bij de klantenservice en houdt ABN-AMRO al geruime tijd adviesgesprekken thuis. Hierbij is het wel belangrijk dat er een goede combinatie is van thuis- en kantoorwerken, ten behoeve van coaching en om binding met de afdeling en organisatie te houden. Techniek (bijvoorbeeld infrastructuur en veiligheid) en wet- & regelgeving (bijvoorbeeld privacy en de Wet op het financieel toezicht (Wft) kunnen samen met de situatie thuis (Arbo, omgevingsgeluiden en afleiding) bottlenecks vormen. Als een kanaal overigens niet beschikbaar is, bijvoorbeeld door het gebrek aan een passende medewerker, dan is het aan te bevelen het kanaal onzichtbaar te maken (zeker in de digitale omgeving) en een passend alternatief te bieden.

***“Wij behandelen nu bepaalde vragen (gerelateerd aan verkoop) vanwege hun aard via WhatsApp. Daarnaast gaan we gebruikmaken van AI om de druk bij klantenservice af te laten nemen en de klantvragen op een efficiënte manier te behandelen”***  
(Conrad)

## 2.4 Veranderende rol van customer service

Onder invloed van multichannel en het toenemende aantal klantcontactpunten komen klanten in hun klantreis met alle geledingen van de organisatie in aanraking. Ieder van die momenten draagt bij aan de totaalbeleving en daarmee aan de loyaliteit van de klant aan je bedrijf of product. Klantenservice, als *dienst*, krijgt daardoor een steeds centralere rol in de organisatie, die de *afdeling* klantenservice overstijgt. Of zoals een van de experts het noemde: “Klantenservice wordt de stem van het volk”.



Resultaat volwassenheidsscan: veranderende rol van customer service

Dit leidt in de praktijk tot behoefte bij de directie aan directe interactie en rapportage van de klantenserviceafdeling. Door deze contacten, en in het bijzonder de informatie en inzichten die de klantenservice verzorgt, evolueert de klantenservicerol van een *cost center* naar een *value center*. Als gevolg van deze bewegingen komt er ook meer investeringsruimte, en dus mogelijkheden om mensen op te leiden en nieuwe diensten te ontwikkelen.

Veel van de veranderingen die nu gaande zijn in en rond klantenservice, zijn gedreven vanuit (consumenten)technologie. Tegelijkertijd is het de technologie, maar dan vanuit een bedrijfs-ict-gedreven perspectief, die een bepalende snelheid speelt bij de ontwikkeling van klantenservice. Alle experts breken hun hoofd over wat de volgende technologische vernieuwing is waar ze op moeten acteren. Welke technologie is de volgende WhatsApp? Wat moet ik met chatbots en artificiële intelligentie? Welke technologieën kan ik wanneer afstoten? Veel vragen die nog niet vanuit een integrale strategie en technologie-roadmap worden vormgegeven. Een van de onderliggende problemen is dat ict nog steeds vaak bepalend is voor het aandragen van mogelijkheden. Andere uitdagingen zijn het doorbreken van silo's en het organisatiebreed verbinden en toegankelijk maken van ict en (voornamelijk) databronnen.

Klantenservice heeft hiervoor noch de kennis noch de tijd en is daarom afhankelijk van of laat zich leiden door de ict-afdeling. Het zijn dan vaak ook de intrinsiek in technologie

geïnteresseerde klantenservicemanagers die hierin het voortouw nemen, stappen maken en zich daarmee onderscheiden van concurrenten. Dit kun je echter niet van iedereen verwachten en daarom is een goede samenwerking, op basis van gelijkwaardigheid, met de ict-afdeling een belangrijke voorwaarde om de veranderende rol van klantenservice als antwoord op de veranderende behoefte bij de klant vorm en inhoud te geven.

***“Bij ons is niet alleen ict, maar ook de afdeling Online een bepalende afdeling. Als gevolg daarvan zie je dat er zaken live worden gezet die weliswaar goed kunnen zijn voor de omzet, maar die ook leiden tot extra (onnodige) klantvragen of klantfrustraties”***  
(Univé)



GASTHEER



**Niels van den Broek**  
*Business Development  
Director*  
Teleperformance

VOORZITTER



**Ricardo Krikke**  
*Managing Consultant Seamless  
Customer Experience*  
Capgemini

Leden expertgroep



**Job Mantz**  
*Sr. Digital Product Manager*  
ABN AMRO



**Annika Pasman**  
*Business Analyst*  
Capgemini



**Caren Bouwmeester**  
*Manager Klantenservice*  
Ahold



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



**Sander Kouwenhoven**  
*Manager Customer Service*  
BCC Elektro-speciaalzaken B.V.



**Kristel Rust**  
*Managing Consultant*  
Capgemini



**Milangelo Maduro**  
*Senior Consultant*  
Capgemini



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



**Linda Walhof**  
*Customer Service Manager*  
Conrad Electronic Benelux B.V.



**Mariëlle Visscher**  
*Afdelingsmanager Klantenservice*  
Univé Verzekeringen



**Geeske te Gussinklo**  
*Directeur*  
Klantenservice Federatie



**Jan Paul van Geen**  
*Senior Manager Retail Services*  
Vodafone



**Laura de Fost**  
*Customer Care a.i.*  
Pathé Theatres B.V.



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

