

Klantsignaalmanagement

Continu leren en verbeteren vanuit
klanten en medewerkers

Zanna van Dun

Inhoud

Inleiding	3	- Klachten	10
- Strategisch	4	- Internetfora	11
- Fragmentarisch en reactief	5	Aanpak	12
Probleemstelling	5	- Hefboom	14
- Klanttevredenheidonderzoek	7	Resultaten	17
- Vragen	8	- Cultuur	18
- Focusgroepen	9	Verwijzingen	21
- Opmerkingen	9	Contactgegevens	21





Klantsignaalmanagement

Inleiding

“Veel consumenten ergeren zich aan dienstverleners” (Consumentenbond, 31 augustus 2007). Het is een van de vele, regelmatig verschijnende kopjes over consumenten die ontevreden zijn over de manier waarop organisaties met hen omgaan. Ondanks deze regelmatige, negatieve PR lijkt het alsof bedrijven nog steeds niet de urgentie voelen cq. de kans grijpen om zich juist op dit vlak te onderscheiden. In dit artikel wordt een concept beschreven waarmee bedrijven dit onderscheid kunnen maken: klantsignaalmanagement.

Bedrijven zoeken continu naar de balans tussen waardecreatie voor de klant en kostenefficiency. Een logische zoektocht. Maar de vraag is of beide opties elkaar uitsluiten of misschien wel versterken. In het merendeel van de gevallen denken veel bedrijven het eerste, terwijl het tweede mijns inziens veel vaker waar is.

Bij een organisatie leeft al snel het gevoel dat zaken als het vergroten van loyaliteit van je klanten en de tevredenheid van je klanten alleen maar met kosten gepaard gaan. Maar is dat echt zo? Het feit dat ik als consument wanneer ik dat wil bepaalde vragen zelf via Internet kan laten beantwoorden, levert dat niet zowel kostenbesparing als meer tevredenheid op? Of het aandragen van verbeteringen door klanten. Is het geen win-win situatie dat de organisatie door deze verbetering onnodige klantcontacten voorkomt (kostenbesparing) en dat de klant het gevoel heeft dat zijn verbetering serieus wordt genomen (meer tevreden, loyaler)?



Stel dat deze stelling waar is, hoe zorg ik er dan als organisatie voor dat ik weet wat er bij mijn klanten leeft? En dat ik die verbeteringen van de klanten genereer? En dat mijn organisatie ook daadwerkelijk iets doet met die verbeteringen? Een manier om dit te realiseren is Klantsignaalmanagement. De kern van klantsignaalmanagement is dat alle signalen van uw klanten op strategisch niveau centraal ingezet worden.

Strategisch

Elke organisatie heeft haar eigen strategie. Alles wat deze organisatie doet moet in lijn zijn met deze strategie. Dus ook de manier waarop deze organisatie met haar signalen omgaat. Stel dat een organisatie bijvoorbeeld Customer Intimacy als strategie heeft. Dan zal zij anders met alle signalen van haar klanten om willen gaan dan een organisatie die Product Leadership nastreeft. Deze eerste organisatie zal bijvoorbeeld ieder contact dat zij met haar klanten heeft aangrijpen om de relatie met deze klant te versterken. Haar klanttevredenheid onderzoek zal gefocust zijn rondom vragen over de relatie die de klant heeft met de organisatie.

De tweede organisatie zal veel meer gericht zijn op productverbeteringen en -vernieuwingen en zal bijvoorbeeld tijdens contact met haar klanten vooral informeren naar de kwaliteit van haar producten. Ook het klanttevredenheidonderzoek zal meer gericht zijn op de mate waarin haar klanten de organisatie bijvoorbeeld innovatief vinden, dan de typering van de relatie die de klant voelt bij de organisatie.

Voor beide organisaties geldt echter wel dat de klanten hun bestaansrecht zijn. Dus ook al zoeken ze naar verschillende inhoud, überhaupt het gebruik van de input van klanten is cruciaal. Voor elk type organisatie. Het is voor een organisatie van strategisch belang om te allen tijde te weten wat er bij haar klanten speelt en hoe zij hier het beste op kan inspelen. Klantsignaalmanagement beoogt dit door alle verschillende typen klantsignalen strategisch in te zetten en een cultuur te creëren waarin continu leren en verbeteren vanuit zowel klant als medewerker centraal staat.



Fragmentarisch en reactief

Hoe gaan organisaties op dit moment om met hun klantsignalen?
Gefragmenteerd en reactief.

Gefragmenteerd

Meestal is het zo dat verschillende afdelingen hun eigen klanttevredenheid onderzoek laten doen. De afdeling Facturatie meet bijvoorbeeld de tevredenheid over het facturatie proces en de afdeling Operations meet weer de tevredenheid over haar eigen proces. Vervolgens worden beide onderzoeken niet aan elkaar gekoppeld. Of men krijgt vele vragen binnen bij het contact center, maar men doet hier verder niet meer mee dan een FAQ lijst op Internet zetten – terwijl het een zeer waardevolle bron van informatie is. Zie figuur 1.

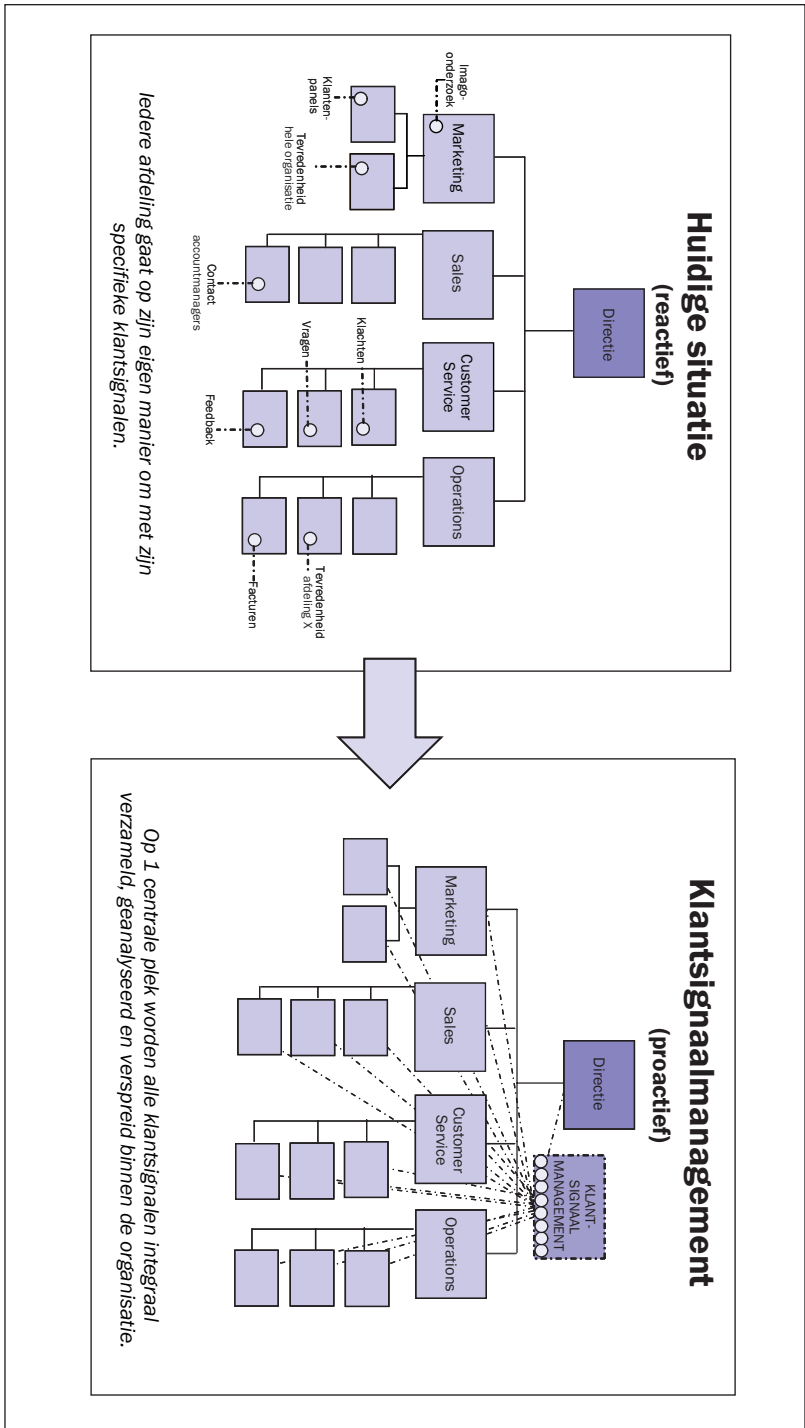
Door alle klantsignalen op één centrale plek en integraal te analyseren, is er zowel efficiency winst te behalen alsook veel meer zicht te creëren op wat er nu echt leeft bij klanten.

Reactief

De meeste organisaties reageren alleen op signalen. Een klacht die binnenkomt wordt afgehandeld. Een klanttevredenheid onderzoek wordt gebruikt om te kijken wat de huidige stand van zaken is. Terwijl je met bijvoorbeeld focus groepen, het vragen om feedback en het analyseren van vragen proactief richting je klanten kunt acteren en continu weet wat er leeft bij de klanten. In plaats van te moeten wachten wat er aan het eind van het jaar uit het klanttevredenheid onderzoek naar voren komt.

Probleemstelling

Hiervoor zijn al een aantal typen klantsignalen genoemd die een organisatie kan inzetten. Maar op welke manier kan een organisatie deze signalen het beste inzetten? Wat zijn de afwegingen? Hoe hangen de verschillende typen signalen samen?



Figuur 1. Integriteit verzamelen van klantsignalen, een waardevolle bron.



Klanttevredenheid onderzoek

De essentie van klanttevredenheid onderzoek is dat een organisatie weet hoe tevreden haar klanten zijn en vooral wat zij kan doen om die tevredenheid te vergroten. Hoe tevreden de klanten zijn dat meten de meeste organisaties nog wel. Vaak doen zij dat wel volledig vanuit de eigen organisatie geredeneerd (inside-out) in plaats van te vragen naar de elementen die de klanten tevreden maakt (outside-in). Maar het meten van het belang van de verschillende elementen voor de totale tevredenheid van de klanten, dat doen nog maar weinig organisaties. Terwijl ieder zichzelf respecterend onderzoeksbureau dit voor hen kan doen. Als een organisatie niet op de hoogte is van het belang van bijvoorbeeld bereikbaarheid en vriendelijkheid, dan weet zij niet of ze van die 6 van bereikbaarheid een 8 moet maken of die 8 van vriendelijkheid een 9. De organisatie heeft dus geen idee hoe zij effectief kan sturen op haar klanttevredenheid. Dit kan voorkomen worden door zowel de waardering als het belang van de verschillende variabelen van de klanttevredenheid te meten.

Praktijkvoorbeeld

Bij een organisatie mat men alleen de rapportcijfers rondom de dienstverlening van de klantenservice en niet de impact die de verschillende elementen op de klanttevredenheid (bereikbaarheid, vraag beantwoorden, etc.). Na het opzetten van een nieuwe meting waarin het belang wel werd gemeten, bleek dat de bereikbaarheid het grootste issue was. Deze heeft men toen verbeterd en in het volgende onderzoek was duidelijk te zien dat bereikbaarheid geen issue meer was, maar dat klanten nu het in een keer antwoord krijgen van belang vonden en slecht waardeerden. Dit gaf het management zeer concrete handvatten om de totale klanttevredenheid te verhogen en steeds de juiste verbeteringen op te pakken.

De frequentie van het klanttevredenheid onderzoek is ook van belang. Vaak gebeurt dit jaarlijks of tweejaarlijks, zelden continu. De frequentie van het klanttevredenheid onderzoek hangt sterk af van de totale set aan klantsignalen die een organisatie inzet. Als zij geen enkele andere signalen analyseert en alleen afgaat op het klanttevredenheid onderzoek, dan is het zeer wenselijk om continu te meten. Als een organisatie echter ook vragen, klachten, opmerkingen en focusgroepen inzet is een continue meting minder urgent. Het is dan meer een toets / bevestiging of de informatie die de organisatie uit

andere signalen haalt overeenkomt, zodat zij de juiste verbeteringen implementeert.

Vragen

De meeste organisaties hebben tegenwoordig een contact center waar de klanten met al hun vragen terecht kunnen. In dit contact center ligt een ware goudmijn aan informatie over verbeteringen waarvan een organisatie kan profiteren. Als een organisatie regelmatig de vragen die zij van haar klanten krijgt analyseert, levert dit veel waardevolle informatie op. Het biedt inzicht in de effectiviteit van de kanaalsturing, in de effectiviteit van de informatievoorziening en de dienstverlening.

Effectiviteit van de kanaalsturing

Als blijkt dat 90% van de klanten nog steeds belt om antwoord te krijgen op vragen terwijl de organisatie ze graag naar Internet wil bewegen, dan is het van belang om:

- te weten dat 90% nog steeds belt voor hun vragen
- te weten waarom 90% nog steeds belt voor hun vragen.

Door de inhoud van de vragen en doelgroepen die bellen te analyseren (weet ik welke 20% van mijn klanten verantwoordelijk is voor 80% van de vragen die ik binnenkrijg?), krijgt een organisatie zeer specifieke informatie hoe zij beter kan sturen op de gewenste kanaalinzet. Het gaat hierbij niet alleen om ongewenst telefonisch contact vanuit het perspectief van de organisatie. Ook klanten zijn er vaak niet bij gebaat om eenvoudige vragen via de telefoon te moeten beantwoorden, laat staan meerdere keren te moeten bellen om hun vraag beantwoord te krijgen. Dit is vaak een prima kans om zowel kosten te verlagen als de klanttevredenheid te verhogen.

Effectiviteit van de informatievoorziening

Stel een organisatie heeft bepaalde contactinformatie op Internet staan, maar klanten blijven hiervoor bellen. De kans is dan aannemelijk dat deze informatie of onduidelijk is of slecht vindbaar. Door de vragen te analyseren weet de organisatie wat de top x is aan onderwerpen waarover klanten bellen en kan zij hier proactief op inspelen. Bij een organisatie bleek bijvoorbeeld, na analyse van de vragen, dat



4 van de top 5 vragen betrekking hadden op vragen over het opzeggen van een product. Dit is zeer relevante informatie waar je als organisatie iets mee wilt doen.

Effectiviteit van de dienstverlening

Stel een organisatie heeft een handleiding bij een product meegestuurd. Hoe weet zij nu of daar een fout in staat? Op het moment dat vele klanten met dezelfde vraag bellen. Als deze vragen niet worden geregistreerd en geanalyseerd, ontdekt de organisatie niet dat er een fout in de handleiding zit. Op die manier blijft u voor vele – voor zowel klant als organisatie – onnodige contacten zorgen.

Focusgroepen

In tegenstelling tot het meer reactieve en kwantitatieve klanttevredenheid onderzoek, bieden focusgroepen twee dingen: verdieping (kwalitatief) en pro-activiteit. Focusgroepen laten vaak de achterliggende gevoelens zien van klanten en het waarom van bepaalde (positieve of negatieve) ervaringen. Informatie die meestal niet uit tevredenheidsonderzoek gehaald kan worden. Bovendien werkt een focusgroep heel sterk omdat de klanten op elkaar kunnen reageren. Zo krijgt een organisatie veel waardevolle informatie, ook al neemt slechts een 10-tal klanten deel aan een dergelijke focusgroep. Op basis van de resultaten van de focusgroep, kan vervolgens altijd onder een grote(re) groep klanten getoetst worden of deze zaken die tijdens de focusgroep naar voren kwamen voor het merendeel van de klanten geldt.

Opmerkingen

Net als met vragen wordt er met opmerkingen van klanten vaak weinig gedaan. Laat staan dat er proactief om gevraagd wordt. Er is bijvoorbeeld geen optie om opmerkingen in het systeem vast te leggen. Terwijl een opmerking juist een ‘gratis’ verbeterpunt is. In tegenstelling tot bijvoorbeeld een klacht. Daar moet je als organisatie ook van leren, maar je moet ook nog iets extra’s doen om de klant weer tevreden te maken. Als ik als klant een opmerking plaats is dat vaak vrij neutraal, ter kennisgeving. Je hoeft in ieder geval geen moeite te doen om mij meer tevreden te maken. Voor een organisatie maakt het intern niet uit of een contact een vraag, opmerking of klacht betrof. Van alle drie de signalen wil je namelijk leren!

Maar je zou ook proactief hier mee om kunnen gaan en de klanten zelf regelmatig om feedback vragen. Stel dat je bijvoorbeeld een keer per week een aantal medewerkers van het contact center aan het eind van het gesprek twee vragen laat stellen:

- Beste klant, wat doen wij goed?
- Beste klant, wat kunnen wij beter?

Dan heb je continu gevoel wat er leeft bij de klanten en ben je veel minder afhankelijk van bijvoorbeeld klachtenrapportages die per maand of kwartaal gepubliceerd worden.

Klachten

Als het gaat om klachten, dan is de eerste uitdaging al snel om te bepalen wanneer iets een klacht is. Veel bedrijven hanteren tegenwoordig een definitie in de trant van: “iedere uiting van ontevredenheid”. Maar waarom? De medewerker intern weet hierdoor niet meer wanneer hij nu iets als een klacht moet behandelen en wanneer niet. De klant vraagt zich af waarom hij met – in zijn ogen – een vraag wordt doorgeschakeld met een klachtenafdeling. Wat betreft het intern leren van klachten is deze definitie ook niet noodzakelijk: als je namelijk zorgt dat je alle signalen (vragen, opmerkingen en klachten) vastlegt, kun je van alle typen signalen leren en maakt het eigenlijk niet uit welk label je eraan hangt. Moet een organisatie dus eigenlijk wel weten of iets een klacht is of niet? Intern: nee. Extern: ja. Op het moment dat een klant zelf aangeeft een klacht te hebben moet een organisatie dit weten. Dat betekent namelijk dat de klant ontevreden is en dat de organisatie haar best moet doen om deze tevredenheid te herstellen. Ook bij het opstellen van de klachtdefinitie moet men dus goed kijken naar de match met de strategie, de interne organisatie en de praktische toepasbaarheid.

Anekdote Klachtdefinitie

Bij een organisatie waren we bezig om een nieuw klachttevredenheid onderzoek op te zetten. Om de vragenlijst te toetsen werden een aantal klanten telefonisch benaderd. Deze organisatie hanteert als definitie van een klacht ‘iedere uiting van ontevredenheid’. Tijdens het toetsen van de vragenlijst werd in de introductie verteld dat de klant een klacht had gehad en dat deze organisatie graag wilde weten hoe tevreden de klant was over de klachtafhandeling. Deze klant gaf aan helemaal geen klacht te hebben gehad. Vervolgens heeft deze klant de moeite genomen om het contact center van deze



organisatie te bellen om aan te geven dat hij helemaal geen klacht heeft gehad en niet wenste bekend te staan als klager... Let dus op hoe je met de klachtdefinitie intern en extern omgaat.

Net als alle andere signalen zijn klachten een perfecte bron om van te leren en de organisatie te verbeteren. Het heeft alleen extra waarde, omdat klanten die een klacht indienen die goed wordt opgelost, wel eens meer tevreden kunnen zijn met de organisatie dan voordat ze die klacht hadden ingediend. Dit in tegenstelling tot vragen of opmerkingen. Een klacht is dus een zeer bruikbaar middel om de loyaliteit van klanten te vergroten. Hier hangt echter wel een grote maar aan. Dit kan alleen als

- a. klanten daadwerkelijk klagen en
- b. als de klachtafhandeling super efficiënt en klantgericht is.

Ad a. Uit onderzoek is gebleken dat zo'n 80% van de klanten de moeite niet zal nemen om een klacht in te dienen. Uit ander onderzoek blijkt dat voor iedere klacht die wordt ingediend er zo'n 30 klanten zijn die de klacht ook hebben, maar deze niet uiten bij de organisatie. Voor deze klanten is er dus geen kans om die klacht om te zetten in grotere loyaliteit. Maar dit zijn wel de klanten met de grootste kans om weg te lopen zonder het de organisatie te laten weten. Het is dan ook de vraag hoe een organisatie er nu voor kan zorgen dat klanten zoveel mogelijk gestimuleerd worden hun klachten te uiten. En de drempel hiervoor ook zo laag mogelijk te maken.

Ad b. Echter, doe dit nooit voor dat het klachtafhandelingsproces ook volledig functioneert. Op het moment dat een organisatie klanten gaat uitnodigen om te klagen en zij kan dit niet aan of het wordt niet goed afgehandeld, dan doet zij meer kwaad dan goed. Let er dus altijd goed op of men het intern ook aankan wat extern wordt beloofd. Als men het niet aankan, wacht dan met het stimuleren om te klagen totdat het wel kan. Klachten kunnen zeker een mooie kans zijn, maar alleen als alles erom heen ook goed geregeld is.

Internetfora

Het minst beheersbare van alle signalen zijn de uitingen van consumenten op internetfora (denk aan consuwijzer.nl, kieskeurig.nl en

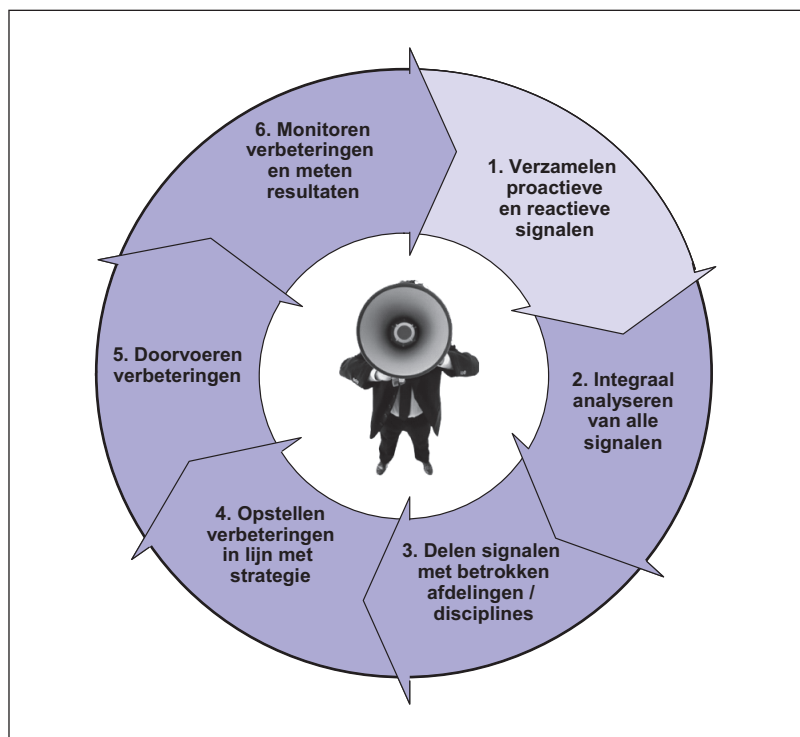
vergelijk.nl). Je ziet op deze sites zowel uitingen van onvrede als van blijdschap. Wat opvalt aan de fora is dat het vaak extremen zijn. Iemand is extreem ontevreden over een organisatie en uit zijn frustratie op Internet. Of iemand is juist extreem verrast door een organisatie en uit juist deze positieve ervaring op Internet. Je ziet niet vaak dat klanten een 'neutrale' ervaring op Internet delen. Uiteraard zijn de keren dat iemand extreem verrast is een stuk prettiger dan wanneer iemand extreem ontevreden is geweest. Het is wel goed om beide uitingen te weten door regelmatig dergelijke fora te scannen, zodat een organisatie te allen tijde weet wat er leeft. Het geeft in ieder geval informatie over wat klanten goed en wat ze slecht vinden en dus input om te verbeteren.

Maar het kan ook een kans bieden om iemand die een zeer slechte ervaring heeft gehad persoonlijk te benaderen en deze negatieve ervaring om te zetten in een positieve. Het is wel essentieel om hierin oprecht te handelen. Probeer niet onder een pseudoniem als klant voor te doen. 9 van de 10 keer hebben de klanten het door en de negatieve PR die daar vanuit gaat zal niet snel ongedaan gemaakt kunnen worden.

Aanpak

Op het moment dat vanuit de strategie is bepaald welke signalen op welke manier worden ingezet, is het van belang het proces van klant-signaalmanagement te borgen binnen de organisatie.

Een organisatie doorloopt continu 6 stappen gedurende dit proces. Het **integraal analyseren** van de signalen kan nu, omdat alle signalen centraal zijn verzameld. Hierdoor ontstaat een organisatiebreed klantbeeld. Een analyse van alle typen klantsignalen moet een aantal rode draden opleveren op basis waarvan de organisatie kan gaan verbeteren. Het is wel van belang om hier de balans te zoeken tussen het vinden van deze rode draden en voldoende detailniveau per afdeling of proces, zodat men precies weet wat er verbeterd moet worden.



Figuur 2.

De zes stappen.

Bijvoorbeeld een rode draad kan zijn dat het aanvragen van producten te lang duurt. Voor de afdeling Hypotheken is het dan van belang dit te vertalen naar hun eigen proces en te kijken waar hier verbeteringen liggen. Een organisatie moet dus goed nadenken over de verschillende dwarsdoorsneden die van belang zijn voor de afdelingen en disciplines. Vervolgens worden de **analyses gedeeld** met alle betrokken afdelingen. Door samen met hen te gaan zitten en te bespreken wat er uit de analyses komt (in plaats van deze ‘over de muur te gooien’), wordt weerstand voorkomen en ontstaat juist een gezamenlijk gevoel om de dienstverlening aan de klant te verbeteren. De **verbeteringen** die samen worden **vastgesteld** moeten op twee manieren getoetst worden:

- passen ze bij de strategie
- levert de investering het juiste resultaat

Verbeteringen die niet in lijn zijn met de strategie worden niet doorgevoerd. Lastiger is het om in te schatten of een bepaalde investe-

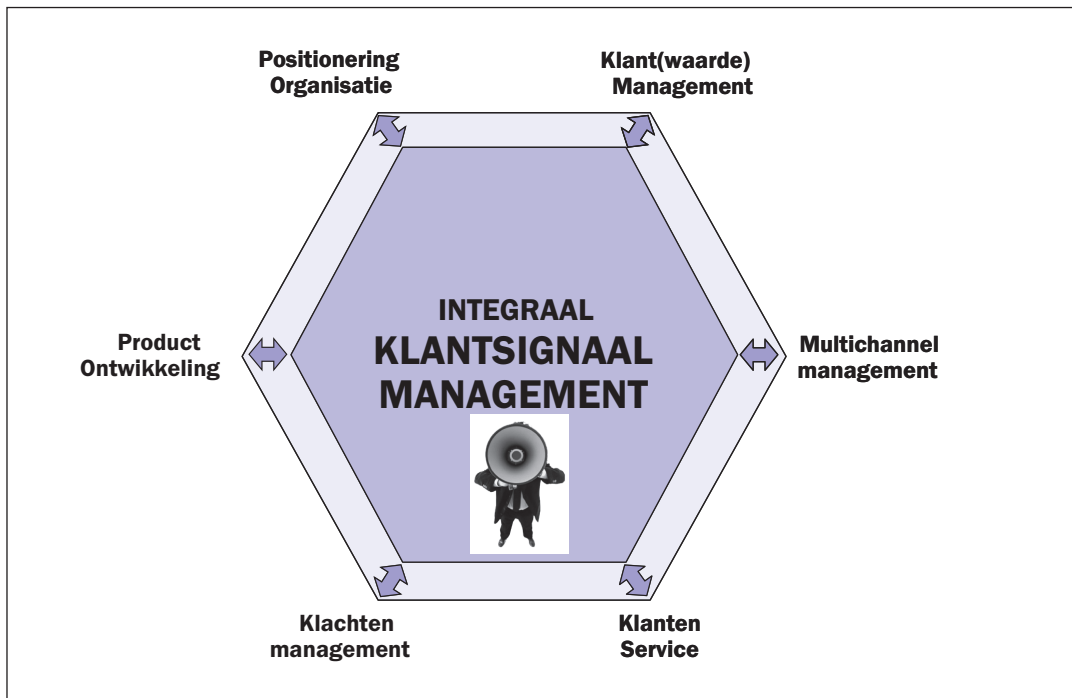
ring in een verbetering het juiste resultaat oplevert. Het is altijd van belang om te kijken of een bepaalde verbetering bijvoorbeeld veel klanten raakt (en dus voldoende rendement zal hebben). Of te kijken naar de kostenbesparing die een verbetering oplevert. De integraliteit van de analyse borgt al voor een groot deel het feit dat er weinig zeer specifieke verbeteringen boven tafel komen die maar voor bijvoorbeeld een klein aantal klanten geldt. Maar mocht er toch – op basis van een business case – besloten worden om een bepaalde verbetering niet door te voeren, dan moet dit centraal worden vastgelegd. Ook de consequenties van het niet doorvoeren van deze verbetering moet vastgelegd en gecommuniceerd worden. Op die manier wordt voorkomen dat er iedere periode dezelfde discussie ontstaat. Na het vaststellen van de verbeteringen waarin wel geïnvesteerd wordt, worden deze ook **doorgevoerd**. Op een centrale plek worden deze doorgevoerde verbeteringen gemonitord (status, doorlooptijd) en worden vooral ook **de resultaten van de verbetering** vastgelegd en gecommuniceerd.

Hefboom

Is Klantsignaalmanagement nou echt zo onmisbaar? Ja, en wel omdat het een hefboom is voor vele andere disciplines in een organisatie, die alle de optimale balans tussen kostenefficiency en klantbeleving zoeken.

Positionering

De strategie van de organisatie moet doorvertaald worden in de manier waarop er met klanten en hun signalen wordt omgegaan. Zoals in het begin reeds beschreven zal een organisatie die product leadership nastreeft de signalen van klanten op een andere manier behandelen dan een organisatie die customer intimacy vooropstelt. Andersom geldt ook dat wanneer een bepaalde strategie is gekozen die gaandeweg niet volledig bij de klantwens blijkt aan te sluiten, dat deze signalen gebruikt kunnen worden om de strategie te verfijnen.



Praktijkvoorbeeld

Bij een organisatie bleek tijdens een management seminar dat zo'n 149 van de 150 aanwezigen vonden dat deze organisatie zich vooral op service moest gaan positioneren. Na het toetsen van de positionering bij klanten, kwam hieruit dat de klanten service helemaal niet zo belangrijk vonden, maar dat het hen vooral om de kwaliteit van het product te doen was.

Klant(waarde)management

Veel bedrijven gebruiken klantsegmentatie om verschillende klantgroepen te definiëren. Ook hierin speelt klantsignaalmanagement een belangrijke rol. Enerzijds om zicht te krijgen op de eigenschappen van deze klantgroepen, bijvoorbeeld welke verschillen er zijn per klantgroep in het creëren van tevreden klanten. Anderzijds kun je deze segmentaties ook doorvertalen in de manier waarop je omgaat met de signalen van deze verschillende klantgroepen. Bij de een wil je misschien persoonlijk terugkoppelen, terwijl bij het andere segment een terugkoppeling per email volstaat.

Figuur 3.
Integraal klantsignaalmanagement.

Multichannel management

Om je kanalen optimaal in te zetten, is het essentieel te weten hoe je klanten (en segmenten) denken over de verschillende kanalen. Als klanten ontevreden zijn over het kanaal Internet, dan kun je blijven proberen hen naar Internet te bewegen, maar dit gaat niet lukken. Ook is het mogelijk om te kijken of bijvoorbeeld 20% van je klanten verantwoordelijk is voor 80% van je telefoontjes. Als je deze 20% kunt traceren, kun je hier heel specifiek op sturen of om ongewenste contacten te verminderen of bijvoorbeeld om hun naar andere kanalen te bewegen. (Zie ook katern Cases 5, *Multichannelmanagement*, van april 2007).

Praktijkvoorbeeld

Een organisatie stak veel tijd in het proberen te bewegen van klanten van het telefonie en post kanaal naar het Internet. Dit lukte echter niet zodanig als men gewent had. Na het onderzoeken van de behoeften en ervaringen van klanten rondom hun internetsite, bleek al gauw dat klanten zeer ontevreden waren over dit kanaal en de benodigde info niet of nauwelijks konden vinden. Op basis van deze informatie kon men pas de website aanpassen en op die manier effectiever sturen op kanaalverschuivingen.

Klantenservice

Voor de vragen die binnenkomen bij de klantenservice worden door weinig bedrijven op waarde geschat. Het is een bron aan ideeën om de dienstverlening te verbeteren. Stel bijvoorbeeld dat er per dag vele vragen over het doorvoeren van een adreswijziging binnenkomen. Dan is het wellicht een teken dat het voor de klanten niet duidelijk genoeg is hoe zij dit moeten doen. Men kan vervolgens op verschillende manieren de telefonische contacten hierover verminderen. Contact met de klantenservice is het moment waarop een organisatie aan de klant kan laten blijken dat zij er voor de klant is. Klantsignaalmanagement kan hier vooral waarde bieden in het onderzoeken wat de verwachtingen van klanten zijn en liefst hoe deze te overtreffen in het contact met de organisatie.

Praktijkvoorbeeld

Een organisatie deed niets met de vragen die ze binnenkreeg. Men analyseerde deze niet, dus had geen idee wat de meest gestelde vragen waren en hoe ze deze wellicht anders dan telefonisch konden oplossen cq. voorkomen. Na het analyseren van de vragen van de eerste 6 maanden van 2006, bleek dan in de top 5 aan vragen, maar liefst 4 vragen betrekking hadden op het beëindigen of opzeggen van producten of diensten.



Klachtenmanagement

Klachten zijn een van de meest specifieke signalen van klanten. Uiteraard maakt Klantsignaalmanagement gebruik van de klachten die van klanten binnenkomen. Deze klachten worden geanalyseerd en er worden verbeteringen doorgevoerd om deze klachten te voorkomen. Andersom biedt Klantsignaalmanagement sterke mogelijkheden om klachten te voorkomen. Door vooral de proactieve signalen veel sterker in te zetten en bijvoorbeeld vragen te analyseren, kan een organisatie problemen zelf al signaleren en deze oplossen voordat de klant het als een klacht ervaart. Daarnaast kan door middel van onderzoek bepaald worden wat klanten precies van belang vinden in het afhandelen van hun klachten.

Productontwikkeling

Als er een afdeling is die gebruik zou moeten maken van de input van klanten is het wel de productontwikkeling en verbetering. Door alle signalen van klanten integraal te analyseren, kunnen er behoeften van klanten uit gefilterd worden. Door deze behoeften te vertalen naar de producten (of diensten) zorgt een organisatie ervoor dat ze continu aansluiting houdt bij de behoeften van haar klanten. En sterker nog: als de organisatie dit vroegtijdig doet en hierover goede communicatie richting haar klanten organiseert, kan zij de verwachtingen van klanten overtreffen.

Resultaten

Hoewel meer en meer organisaties zeggen dat het managen van de signalen van klanten inderdaad belangrijk is, gebeurt dit nog maar weinig. Op strategisch niveau kijkt een organisatie naar de lange termijn. Op operationeel niveau kijkt een organisatie vooral naar de korte termijn. De verantwoordelijkheid van het oplossen van klachten, beantwoorden van vragen en verwerken van feedback ligt op dit operationele niveau. De focus op dit niveau ligt op het uitvoeren van deze werkzaamheden en niet op het inrichten van een structurele oplossing. De bijbehorende targets liggen ook vaak in de lijn van deze korte termijn (verkopen, tijd aan de telefoon, etc.) en vrijwel nooit op de wat langere termijn, bijvoorbeeld op klanttevredenheid en klantbehoud.

Het feit dat klantsignaalmanagement raakt aan de kern van de cultuur van een organisatie en ook op strategisch niveau ingezet moet worden, betekent dat er op dit strategisch niveau commitment nodig is om klantsignaalmanagement tot een succes te maken. De uitdaging is vaak niet zozeer om op dit niveau commitment te krijgen om klantsignaalmanagement in te gaan richten (in projectvorm). Maar de uitdaging zit hem altijd in het structureel inbedden hiervan en het vasthouden aan de langere termijn visie. Het creëren van het draagvlak om klantsignaalmanagement in te richten kan zeker van 'onderop', maar voor het succesvol structureel inbedden is commitment van directie onmisbaar.

Praktijkvoorbeeld

De grootste uitdaging bij iedere organisatie opnieuw is het achterhalen van de crux om commitment te krijgen. Je kunt altijd wel een business case maken, maar als de directie er niet achter staat, zal men de aannames van zo'n business case niet aannemen. In iedere organisatie heerst een andere cultuur, spelen verschillende krachtenvelden en pas als die helder zijn, is het mogelijk de juiste weg te vinden naar het creëren van commitment. Wat vaak helpt is het schetsen van de waardecreatie van klantsignaalmanagement in het realiseren van de overall strategie van de organisatie.

Cultuur

Op het moment dat een directie haar commitment heeft afgegeven, is nog niet zomaar een klantcentrale leer- en verbetercultuur gerealiseerd. Vaak zullen er oude patronen doorbroken moeten worden om iedereen mee te krijgen in de nieuwe richting. Een van de meest praktische en korte termijn wijzigingen die deze transformatie ondersteunen zijn prestatie indicatoren. Het wijzigen hiervan creëert ook niet meteen de gewenste houding, maar het neemt wel de meest genoemde en gevoelde barrières weg. Op het moment dat er een cultuur is van 'vingertje wijzen' welke afdeling de meeste klachten heeft veroorzaakt, zullen de betrokken managers al snel hun hakken in het zand zetten en vooral in de verdediging gaan. En terecht.

Om deze cultuur om te draaien naar een gezamenlijk leren van klachten zijn zichtbaarheid van de directie en het gezamenlijk oppakken van mogelijke verbeteringen de eerste noodzakelijke stap. Zorg ervoor dat prestatie indicatoren die je nu hanteert en die bijten met



het creëren van een actieve en betrokken leercultuur wegneemt. En vervang deze door prestatie indicatoren die organisatiebreed samenwerken en leren ondersteunen. Bijvoorbeeld door het aantal verbeteringen te monitoren, of het aantal afdelingsoverstijgende verbeteringen of het resultaat van de verbeteringen (bijvoorbeeld klanttevredenheid, minder onnodige contacten, verbeterde processen etc.).

Naast de benodigde input van klanten, staat of valt deze cultuur met de betrokkenheid van medewerkers en de mate waarin zij serieus worden genomen. Medewerkers zijn altijd bereid om mee te denken wat er beter kan. En aangezien zij degenen zijn die dagelijks contact hebben met klanten, weten zij ook het beste wat er speelt. Maar hier heerst meestal een – terecht – cynisme dat je eerst moet overwinnen. Een gevoel van “men doet er toch niets mee” zal weggenomen moeten worden. Dit kan alleen door langere tijd te laten zien dat de ingezette transformatie definitief is.

Op het moment dat een organisatie start met het betrekken van medewerkers, is het essentieel dat zij laat zien dat er iets met hun input gedaan wordt. Dit mag ook zijn dat aan hen wordt teruggekoppeld – met uitleg waarom – dat de verbetering die zij hebben aangedragen niet wordt doorgevoerd. Communicatie hierover is de kern. Medewerkers snappen best dat het soms niet mogelijk is om bepaalde verbeteringen door te voeren. Maar als ze hier niets over horen zullen ze zich terecht niet serieus genomen voelen. Op die manier zal de leercultuur weer snel wegsterven. Zodra de medewerkers echter een langere periode merken dat deze transformatie serieus is, zal er steeds minder initiatief van bovenaf nodig zijn. De medewerkers zullen steeds vaker zelf het initiatief nemen om verbeteringen aan te dragen en door te voeren. Zo ontstaat uiteindelijk een klantcentrale leercultuur en zal klantsignaalmanagement structureel ingebed zijn binnen de organisatie.

Betrek medewerkers

Zoals eerder al beschreven, is het voor de betrokkenheid van medewerkers essentieel om enerzijds om feedback gevraagd te worden, maar vooral om hier een terugkoppeling over te ontvangen. Het terugkoppelen van wat er met de input van medewerkers is gedaan, hangt af van de cyclus waarin je de verbeteringen laat aandragen. Het is goed om hier een wekelijkse cyclus aan te verbinden. Laat de medewerkers wekelijks hun verbeteringen aandragen. Zorg ervoor dat dit niet een soort van digitale ideeënbus wordt, maar dat dit gezamenlijk besproken wordt in bijvoorbeeld het teamoverleg. Dit is dan ook de plek om de terugkoppeling te geven. Deze terugkoppeling kan verschillende vormen hebben:

- we hebben de verbetering doorgevoerd
- we gaan de verbetering niet doorvoeren, om de volgende redenen
- we gaan de verbetering doorvoeren en ik hou jullie op de hoogte van de voortgang.

Koppel deze voortgang in dit wekelijkse overleg terug.

Bij bepaalde verbeteringen is het wellicht de moeite waard om te kijken of de medewerkers deze niet zelf kunnen oppakken. Door hen verantwoordelijk te maken hiervoor, creëer je echte betrokkenheid.



Verwijzingen

- Klachtenmanagement in vijf stappen – de innovatiekracht van Carglass. Management tools, Kluwer, 2006.
- De innovatieve kracht van klachtenmanagement. Management Executive, Kluwer, 2006.
- Zie ook: www.klantenservicecentrum.nl

Contactgegevens

Drs. Zanna van Dun is managing consultant bij CapGemini. Naast haar werk is zij aan het promoveren aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Haar promotieonderzoek gaat over de waardecreërende klantenservice, waarbij zij kijkt naar de integratie en waarde van de lerende organisatie; medewerkertevredenheid en klanttevredenheid binnen deze klantenservice. U kunt de voortgang en de (tussentijdse) resultaten van haar onderzoek volgen op www.zanna.nl (vernieuwer – promoveren).





Bezoek ook eens de SigmaBase, uw online database:

www.sigma-online.nl

Colofon

Kwaliteit in Praktijk is een uitgave van Kluwer

Redactie

drs. J.P. Thomassen

Wilma Berenschot (fondsredactie)

Lay out en DTP

Seashore Media, Katwijk ZH, www.seashore.nl

Basis-ontwerp

(M/V) ontwerp, Frans Meijer/Herma van der Veen, www.mv-ontwerp.nl

E-mail-adres

Heeft u suggesties of opmerkingen over dit katern? Mail ons: redactie-kip@kluwer.nl

Klantenservice

Kluwer, postbus 23, 7400 GA Deventer, tel. 0570-673358, e-mail: info@kluwer.nl

Voor België: tel. 02-7191519, e-mail: info@kluwer.be

Website

www.sigma-online.nl

FPT 10121915



10121915

