

## *Inefficiëntie is een olievlek*

*Hoe efficiënte klantprocessen een rendementsverbetering van 100% kunnen opleveren*

Auteurs: Arnoud Munneke (VANAD) en Mendel Borgmans (BORGmans Consult)

Juni 2009

## Valkuilen voor klantcentraal denken

In tijden van financiële onzekerheid letten alle bedrijven op de kosten. Efficiëntie is daarbij het sleutelwoord: inefficiënte bedrijven gaan onderuit, terwijl de sterke leiders de recessie gebruiken om hun bedrijfsprocessen aanzienlijk te verbeteren. Daarom is het nu de tijd om ook uw klantprocessen onder de loep te nemen. Met klantgericht organiseren valt namelijk bij veel bedrijven nog veel te winnen, soms olopend tot een rendement van meer dan 100%. Maar waar moet u nou eigenlijk op letten bij het inrichten van een klantcentrale organisatie? VANAD en BORGmans Consult beschrijven veelgemaakte fouten uit de praktijk, waardoor klanten alleen centraal worden gesteld in woorden, maar niet in daden.

Inefficiëntie is een olievlek. Het verspreidt zich razendsnel door een hele organisatie en beïnvloed onderweg verschillende bedrijfsprocessen. Een bedrijfsproces dat inefficiënt verloopt, heeft daarom gevolgen voor de gehele organisatie. Het voordeel is dat het verbeteren van één bedrijfsproces vanwege hetzelfde olievlekprincipe ook positief doorwerkt op andere activiteiten. Een bedrijfsproces waar nog veel winst valt te behalen is het klantcontact; een klantcentrale organisatie kan forse rendementverbeteringen realiseren als haar klantcontactstrategie op de juiste manier wordt ingezet. Toch slagen maar weinig bedrijven erin om een écht transparante en klantgerichte organisatie neer te zetten. Arnoud Munneke, Operationeel Directeur bij VANAD, en Mendel Borgmans, oprichter van BORGmans Consult, beschrijven de voornaamste knelpunten waar bedrijven tegenaan lopen.

### Zuilengedachte

De belangrijkste uitdaging die veel bedrijven op het gebied van klantgericht organiseren hebben, is de organisatiestructuur. Veel bedrijven zijn logischerwijs georganiseerd in afdelingen, maar de verschillende afdelingen hebben onderling nauwelijks inzicht in elkaars gegevens. Klanten communiceren echter wel met verschillende afdelingen, waarbij elke afdeling op haar eigen manier het klantcontact uitvoert en registreert. Een centrale omgeving waar alles over de klant bekend is, blijkt voor veel bedrijven een utopie. “Veel bedrijven waar ik ben geweest hebben een customer service afdeling, maar die afdeling deelt vaak weinig met andere afdelingen binnen het bedrijf”, geeft Borgmans als voorbeeld.

Deze organisatorische uitdaging staat bekend als de ‘zuilengedachte’. Elke afdeling binnen het bedrijf heeft zijn eigen ‘zuil’ met een eigen klantproces, maar deze verschillende klantprocessen worden niet met elkaar uitgewisseld. “Veel Nederlandse bedrijven zijn gefragmenteerd, omdat ze verkokerd georganiseerd zijn”, weet Borgmans. Soms heeft dat een technische oorzaak, omdat de informatiesystemen bijvoorbeeld niet aan elkaar gekoppeld zijn, maar nog vaker ligt de oorzaak in hiërarchische structuren en communicatie; “In beginsel hebben mensen moeite met verandering. Zij werken volgens processen die in hun ogen al jarenlang prima functioneren en willen die liever niet aanpassen. Organisaties moeten echter veranderen, want de klanten verwachten het, sterker nog: eisen het!”, weet Munneke. “Dit vereist leiderschap en anders organiseren”, vult Borgmans aan. “Klantgericht organiseren is een andere manier om naar organisaties te kijken. Het organogram en de hiërarchie die daaruit voortvloeit staan niet meer centraal. In plaats daarvan staat de dienst of het product centraal en de samenhang in activiteiten om die dienst of het product volgens de wensen van de klant voort te brengen.”

### Betrek de hele productieketen

Veel bedrijven beseffen onvoldoende dat de klant in elke keten van dit voortbrengingsproces een rol speelt. Vaak wordt de klant bij de verkoop betrokken in het proces. Klanten kunnen echter waardevolle informatie geven over de hele keten, waarmee het voortbrengingsproces geoptimaliseerd kan worden. Denk aan productontwikkeling, inkoop, productie, marketing en distributie, waarvoor de klant waardevolle signalen afgeeft waarmee het eindproduct nog meer tegemoet komt aan zijn wensen. De olievlek die ontstaat bij het doorvoeren van verbeteringen in de verschillende processen, heeft een forse efficiencyverbetering in de hele keten tot gevolg, zowel in de front-office als in de back-office processen. Om dit te bereiken is samenwerking in de keten vereist.

### Single-office

Klanten anno 2009 hebben geen boodschap aan de indeling van een organisatie. Wie de klant ook aan de telefoon heeft, hij verwacht dat alle informatie over hem en zijn diensten of producten inzichtelijk zijn voor de betreffende medewerkers. Bedrijven moeten hun front-office en back-office informatiesystemen dus aan elkaar koppelen, zodat er als het ware een single-office ontstaat waarmee alle relevante klantinformatie voor alle medewerkers inzichtelijk is. Veel bedrijven koppelen alleen de back-office systemen aan bijvoorbeeld het contact center, maar ook de terugkoppeling van de klantinformatie is belangrijk. "Als een klant een contact center belt met de vraag wanneer een product geleverd wordt, moet de contact center agent toegang hebben tot het informatiesysteem van de fabrikant om de status te bekijken. De fabrikant moet op zijn beurt kunnen zien dat de klant op die datum naar de leveringstijd van het product gevraagd heeft", geeft Munneke als voorbeeld.

### Consolideer naar één contact center

Het klantproces is continu in beweging. De contactkanalen en productdivisies van bedrijven nemen toe, waarbij niet altijd goed over het klantproces wordt nagedacht. Zodoende komen klantcontacten op talrijke plaatsen binnen bij een bedrijf. Zolang de klant daarmee optimaal wordt bediend is dat prima, maar opnieuw is inzicht en registratie van alle klantverzoeken relevant. Alle contactmomenten met een klant moeten bij voorkeur geconsolideerd worden binnen één contact center, dat zonodig de verspreiding naar de relevante andere afdelingen verzorgt. Dat kan door alle klantcontacten daadwerkelijk te laten landen in een contact center, maar dat kan ook door een platform te creëren waar alle medewerkers die met de klanten te maken hebben toegang toe hebben. Met een geconsolideerd 'contactplatform' wordt de hele organisatie als het ware een contact center, dat continu haar klantinformatie up-to-date houdt.

### Contactkanalen koppelen

Niet alleen de (inhoud van de) verschillende contactmomenten moeten centraal inzichtelijk zijn, ook de contactkanalen moeten aan elkaar gekoppeld zijn. De klant heeft immers geen begrip van de technische uitdagingen om via verschillende kanalen te communiceren. Of hij zijn pakket nou wil uitbreiden, een factuur krijgt of technische ondersteuning nodig heeft, hij wil contact via het kanaal dat hij het liefst gebruikt. Soms is dat de website, soms mail en veelal de telefoon. Op welke manier hij ook contact zoekt, hij verwacht dat al zijn informatie via alle gebruikte kanalen in één keer inzichtelijk is. Blended multi-channel, zoals dat in vaktermen zo mooi heet. Bedrijven moeten dan ook de technische voorzieningen treffen waarmee dit te realiseren is. Belt een klant over een e-mail die hij heeft gestuurd, dan kan de agent aan de telefoon direct in het systeem zien wat de inhoud was van de betreffende e-mail en de afhandeling door één van zijn collega's.

### CRM als toverwoord

Veel bedrijven denken dat het inzetten van een CRM oplossing al hun uitdagingen op het gebied van klantcontact wegnemen. Een goede CRM oplossing kan inderdaad voor veel structuur in het klantproces zorgen, maar CRM is geen toverwoord! Als de informatie in het CRM systeem niet wordt gedeeld tussen verschillende afdelingen, ontstaat er immers nog steeds geen klantcentrale organisatie. CRM is net als alle technologische toepassingen een middel, maar geen doel. Het middel moet op een constructieve manier worden geïmplementeerd binnen het bedrijf, zowel in de techniek als onder de mensen. Degene die uiteindelijk met de systemen gaan werken moeten begrijpen waarom en hoe de tools gebruikt worden, willen zij een klantcentrale organisatie kunnen realiseren.

### Begin bij je medewerkers

Klantcentrale processen zijn belangrijk voor een succesvolle klantgerichte strategie, maar een belangrijke factor zijn ook de medewerkers van een bedrijf. Zolang de mensen in het bedrijf niet veranderen, is het onmogelijk om op een succesvolle manier de klantprocessen te veranderen, welke techniek ook toepast wordt. Geen enkele technische of strategische oplossing kan immers op tegen ontevreden medewerkers. Zorg dus voor uitleg naar je medewerkers en betrek hen bij het gezamenlijk realiseren van de doelstellingen. De commitment komt dan vanzelf. Borgmans: “Leer hen denken in samenhang. Dat haalt vaak veel onbegrip weg en opent de weg naar verandering. Daarnaast wordt voor je medewerkers het werk alleen maar leuker als zij snappen waarvoor zij elke dag met elkaar bezig zijn: de klant!”

Zorg er bovendien voor dat je interne organisatie ook ‘klantcentraal’ is ingericht. Elke medewerker in de organisatie moet leren denken in samenhang. Bij elke handeling die wordt verricht dient hij te beseffen wie de klant is. Maak het medewerkers daarbij zo eenvoudig mogelijk om contact met de juiste collega's te krijgen en geef hen de ruimte om een omgeving te creëren waarin zij optimaal rendement uit hun werkzaamheden halen. “De huidige hoogopgeleiden handelen het liefst in vrijheid. Hiërarchie maakt hen passief en minder productief. Wil je het beste in mensen naar boven halen, dan moet je hen verantwoordelijkheid geven”, vindt Borgmans.

### Sales is ook klantenservice

Bedrijven doen er goed aan om hun verkoopmedewerkers in het bijzonder het belang van klantcontact onder de aandacht te brengen. Sales is namelijk ook klantenservice! Vaak stopt het contactproces van de verkoopmedewerkers met de klanten zodra de order is getekend en de deal is gesloten. Heeft de klant daarna nog vragen of problemen, dan wordt hij door de verkoopmedewerkers doorverwezen naar de klantenservice. “Regelmatig hoor ik vanuit sales dat zij niet verantwoordelijk zijn voor de klanten, maar alleen voor het behalen van de verkooptargets”, schetst Borgmans. Ook verkoopmedewerkers moeten hun bestaande klanten echter bedienen volgens een klantcentrale filosofie en hen bij het eerste contactmoment helpen om hun verzoek in te willigen. Dit vereist dat ook verkoopmedewerkers de klantgerichte gedachte snappen en verder kijken dan hun target.

### Wat klanten verwachten

Eigenlijk is het allemaal niet zo ingewikkeld wat klanten verwachten van een bedrijf op het gebied van klantcontact. In essentie komt het neer op vijf kernelementen:

- **Wees bereikbaar**

Zorg dat je klanten je altijd kunnen bereiken als zij contact met je willen. Dat hoeft niet te betekenen dat je 24/7 telefonische ondersteuning aanbiedt, maar geef je klanten duidelijk aan op welke momenten zij via welk kanaal het snelst met je in

contact kunnen komen. Ook een klant vind het logisch dat je om 23.00 uur geen helpdesk meer biedt, maar verwacht wél dat hij een e-mail kan sturen die de volgende dag direct wordt opgepakt.

- **Weet wie de klant is**

Zorg ervoor dat je klanten herkent. Wie in het voorkeuzemenu zijn klantnummer heeft ingetoetst, hoeft dat bij de medewerker aan de telefoon niet te herhalen. Zet de juiste oplossingen in om de klant snel en correct te identificeren en vermijd dubbele vragen.

- **Verwijs niet door**

Zorg voor First Contact Fix! Iedere klant moet tijdens het eerste contactmoment worden geholpen. Doorverbinden naar de juiste, competente medewerker is daarbij prima, zolang de klant maar tijdens het contactmoment wordt geholpen en niet opnieuw moet bellen of op een later moment opnieuw contact op moet nemen met hetzelfde verzoek.

- **Wees relevant**

Biedt klanten alleen informatie die voor hen relevant is. Dit geldt vooral voor bedrijven die hun klanten pro-actief aanbiedingen doen. Een tevreden klant staat best open voor cross- of up-selling, maar wil niet lastig gevallen worden met irrelevante aanbiedingen. Zorg er dus voor dat je verkoopinformatie up-to-date en klantrelevant is.

- **Service met een glimlach**

Zorg ervoor dat je medewerkers hun werk met plezier doen. Ook aan de telefoon is een glimlach hoorbaar!

### Hoe nu verder?

Wellicht herkent u de valkuilen voor een klantgerichte organisatie die in deze whitepaper worden beschreven. Volgende maand publiceren wij een nieuwe whitepaper, waarin wij dieper ingaan op handvatten waarmee u deze valkuilen binnen uw bedrijf of organisatie kunt voorkomen.

### Profiel Mendel Borgmans (BORGmans Consult)

Klantgericht organiseren is de passie van Mendel Borgmans. Als consultant verrichtte hij jarenlang bij grote en middelgrote ondernemingen projecten in diverse rollen. Wat hem vooral opviel bij grote projecten, is hoe functioneel er gedacht wordt bij veel bedrijven. "Vaak lopen projecten stuk op het feit dat er niet samengewerkt wordt. Mensen zien alleen hun eigen rol en niet hun functie in het totaalplaatje. Daarnaast ligt de focus vaak op de techniek. Op basis van mijn brede kennis en interesse kijk ik naar de organisatie als geheel." Voor Borgmans is het daarom natuurlijk gedrag geworden crossfunctioneel te werken en de juiste mensen bij elkaar te brengen om de knelpunten aan te pakken. Reden om in januari 2008 BORGmans Consult op te richten. Gezamenlijk met uw mensen werkt BORGmans Consult aan effectief handelen op het gebied van klantgericht organiseren. Hierdoor neemt de waarde voor uw organisatie, uw mensen en uw klanten toe.

Borgmans studeerde Ondernemingsrecht & Economie aan de Universiteit van Utrecht. Na het afronden van de Universiteit en zijn werk als adviseur bij de Rabobank werkte hij vijf jaar bij Eiffel. Hij begon als consultant, waar hij projecten uitvoerde op verschillende gebieden (Financieel, Juridisch, Logistiek & Inkoop). Daarna zette Borgmans zijn carrière voort op het hoofdkantoor van Eiffel in een commerciële rol. Na Eiffel ging hij als BPM Consultant aan de slag bij Ctac, een onderneming die actief is in de IT- en Businessconsultancy rondom SAP ERP. In januari 2008 koos hij voor het ondernemerschap en richtte zijn eigen bedrijf op. BORGmans Consult is een dienstverlenende netwerkorganisatie. Met uitgebreide kennis biedt BORGmans Consult oplossingen op het gebied van klantgericht organiseren van ondernemingen en instellingen, zowel profit als non-profit.

### Profiel Arnoud Munneke (VANAD)

Arnoud Munneke studeerde bedrijfseconomische wetenschappen, met als specialisatie strategisch management en organisatie, aan de Rijksuniversiteit Groningen. Na zijn studie begon hij zijn carrière bij Eiffel. Als financieel specialist analyseerde en optimaliseerde hij binnen verschillende beursgenoteerde bedrijven en financiële processen, en was nauw betrokken bij de start-up van Metro Goldwyn Mayer in de Benelux. Daarna maakte hij de overstap naar de ING groep, waar hij binnen het onderdeel Nationale Nederlanden de functie van Operationeel Manager vervulde en betrokken was bij vele veranderingstrajecten die binnen Nationale Nederlanden zijn opgestart. In de zomer van 2005 maakte hij samen met studievriend Arthur Nederlof de overstap naar VANAD Contact Centers, waar hij nu Operationeel Directeur is.