

Klantenservice in het primaire bedrijfsproces

In veel organisaties wordt klantenservice nogal onderschat voor wat betreft de waarde voor de organisatie. Maar al te vaak wordt het gezien als een lastige bijkomstigheid. Organisaties die het goed doen, zien klantenservice vaak door een andere "bril".

Op basis van wat je wilt betekenen als organisatie (de missie) zul je moeten bepalen wat de taken zijn die klantenservice binnen het primaire bedrijfsproces moet invullen. Een aantal voorbeelden van mogelijke taken:

- Informatie verstrekken aan klanten
- Sturen van brochures of bevestigingen
- Klachten afhandeling
- Cross selling/upselling
- Opnemen van orders of storings
- Reserveringen maken
- Plannen van technische servicemedewerkers
- Uitzoeken complexe vraagpunten
- Klanten nieuwsbrief verzorgen
- Telefonistefunctie

De "RST indeling", FrontOffice en BackOffice

Nu is het in veel gevallen zo dat deze werkzaamheden ook nog kunnen worden ingedeeld in twee of drie categorieën. Namelijk:

- **Routinematige activiteiten** ofwel taken die volgens vaststaande procedure kunnen worden afgehandeld en een beperkte complexiteit hebben.
- **Specialistische activiteiten** die niet vaak voorkomen, specialistische kennis en ervaring vragen en complex van aard zijn.
- **Technische uitvoering** zijn taken die niet mondeling of schriftelijk kunnen worden afgedaan omdat deze te maken hebben met storingsopheffing, reparatie of op andere wijze fysiek ingrijpen vereisen.

Als alle taken bestaan uit routinematige handelingen heb je een andere opzet nodig dan wanneer er onderscheid is tussen routinematige en meer specialistische taken. Het zou economisch gezien niet slim zijn om routinematige taken door (veelal dure) specialisten te laten uitvoeren, net zo min als dat je standaard telefoontjes door de directeur laat uitvoeren.

In zo'n geval is het verstandig om na te denken over de inrichting van een zogenaamde FrontOffice en BackOffice constructie. In het BackOffice worden de niet routinematige activiteiten uitgevoerd. Meestal fungeert het FrontOffice als filter voor het BackOffice. Later zullen we ook merken dat het FrontOffice zich ook meer leent voor vormen van uitbesteding.

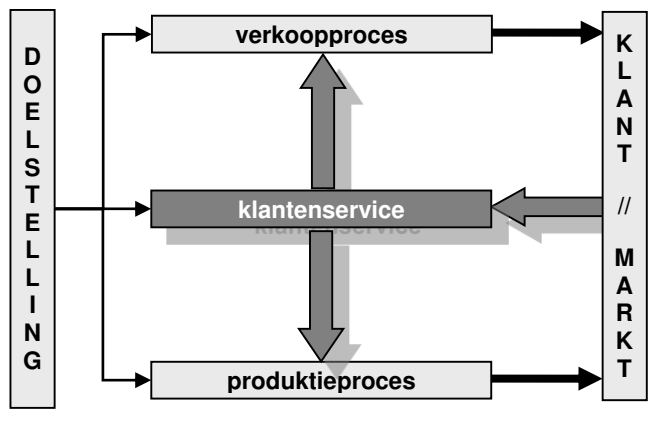
De verdeling van werkzaamheden tussen FrontOffice en BackOffice kunnen per organisatie verschillen. Het hangt af van de soort activiteiten, het volume aan werk, van de ervaring binnen het FrontOffice, vormen van vertrouwelijkheid, etc.

Positie van Klantenservice

Naast deze verdeling is nog een ander aspect van groot belang voor het positioneren van klantenservice, namelijk hoe kan zij worden gebruikt voor verbetering van het primaire proces binnen de organisatie.

Als er bijvoorbeeld veel klachten binnenkomen over een bepaald onderwerp dan kan de organisatie daarop sturen en dat probleem met hoge urgentie oppakken. Klantenservice wordt zo een meetinstrument voor de kwaliteit van het primaire proces. Slechte prestaties in het proces wreken zich

onmiddellijk door veel klachten en vragen bij klantenservice. Klantenservice kan dus als voelspriet van de organisatie fungeren.



figuur 1 De positie van klantenservice

Verder kan klantenservice prima worden gebruikt voor zogenaamde “upselling” of “cross selling”. Stel: een bestaande klant die een beperkte service afneemt van de organisatie belt met een vraag. Als de vraag beantwoord is zegt de medewerker van de klantenservice bijvoorbeeld: “Ik zie dat u alleen service A afneemt. Wij hebben momenteel een actie voor uitbreiding tot niveau B. Is dat niet iets voor u?” of “Bent u op de hoogte dat wij tegenwoordig ook een aantrekkelijk aanbod hebben voor produkt C dat we onze bestaande klanten tegen een gereduceerde prijs mogen aanbieden?”. Op deze wijze kan klantenservice ook een flinke toegevoegde waarde hebben. Natuurlijk moeten de noodzakelijke systemen wel aanwezig zijn om dit te kunnen doen.

Samengevat kan worden gezegd: breng de positie van klantenservice goed in kaart, maak onderscheid tussen FrontOffice- en BackOffice-taken en geef nadrukkelijk de mogelijkheden aan om met name waarde toe te voegen in de zin van kwaliteitsterugkoppeling en verkoop. Klantenservice is dan een onmisbaar onderdeel van Marketing.

Een cost center dat geld opbrengt

Waarom is het vastleggen van het doel van klantenservice nu zo belangrijk? In veel gevallen wordt klantenservice gepositioneerd als cost center dat alleen op kosten wordt afgerekend. Een cost center wil nog wel eens worden gezien als synoniem van een noodzakelijke activiteit die alleen maar geld kost en niets opbrengt. Ik meen dat dát beeld misleidend is. Een relatie die er tot vervelens toe op hamerde om klantenservice “zo goedkoop mogelijk in te vullen”, heb ik eens geadviseerd om klantenservice geheel af te schaffen; de werkelijk allergeodkoopste manier om klantenservice in te vullen. Uiteraard was dat niet de bedoeling. De volgende vraag is dan waar je de grens wilt leggen. Op zo’n moment komt vaak de echte discussie op gang. Welke normen leg je aan? Een discussie die klantenservice de rol geeft die het verdient en waar een organisatie meetbaar profijt van heeft. Het zichtbaar maken van deze rol en het belang zal ook gevolg hebben voor de invulling van juiste communicatie, HRM-beleid, training, coaching, technische infrastructuur, etc. en niet in de laatste plaats de cultuur binnen de organisatie.

Walk the talk

Helaas komt het voor dat men in sommige organisaties niet altijd even consequent is. Een bedrijf gaf naar buiten toe aan dat klantenservice de hoogste prioriteit heeft maar men wilde geen geld reserveren of tijd inruimen voor het fatsoenlijk opleiden of coachen van medewerkers of management.

In een ander geval wilde een bedrijf een goede klantgerichte communicatie maar was de interne communicatie (diplomatiek gezegd) ver beneden niveau. Over consequent gedrag gesproken! Je kunt nooit een goede communicatievorm naar buiten hebben als er intern sprake is van grote spanningen en een negatieve sfeer. Als buitenstaander proef je dat gewoon. Iemand zei eens: “je kunt een glimlach door de telefoon horen”.

Vragen die je jezelf kunt stellen zijn: wat wil de organisatie bereiken, op welke termijn en wat zijn de budgettaire beperkingen? Hoe wordt bedrijfsbreed omgegaan met medewerkers en hoe staan

medewerkers ten opzichte van elkaar (afrekencultuur of verbetercultuur)? Hoe gaat men om met ideeën van de werkvloer? Wat is de visie van het bedrijf voor wat betreft de rol van klantenservice: noodzakelijk kwaad of indirect profijtelijk? In welke mate beïnvloeden het primaire proces en klantenservice elkaar?

Een goede klantenservice brengt uiteindelijk geld op voor een organisatie. Ik verwijs daarbij naar het lijstje dat ik eerder gaf:

- Klanten zullen herhalingsaankopen eerder bij een “plezierige” leverancier met een goede reputatie doen dan bij een slecht bereikbare of kwalitatief slechte leverancier. Dus minder marketing- en verkoopkosten voor gelijke omzet of meer omzet bij gelijkblijvende kosten.
- De eigen mensen zullen veelal met meer plezier werken waardoor de uitstroom lager is en daarmee de investering in aantrekken en opleiden van mensen kan worden terugverdiend. Dit kan oplopen tot flinke bedragen. Het aantrekken en inwerken van personeel kost tussen een half tot twee keer een jaarsalaris aan zoeken, selecteren, opleiden, management aandacht, aandacht van collega's, improductiviteit, etc. Tel uit je winst als je met een goede service de uitstroom van personeel met enkele tientallen procenten kunt terugbrengen.

Wil je nu een verandering doorvoeren in klantenservice die niet in lijn is met de bedrijfsdoelstellingen voor wat betreft het beleid, dan zal dit op een verspilling van geld en energie uitdraaien. Als je een klantgerichte service hebt maar je wordt door andere afdelingen alleen maar afgerekend op kosten, dan draait het uiteindelijk uit op een teleurstelling.

