

Klantoordeel haaks op de werkelijkheid?

Enkele weken geleden stond ik voor een groep en ging het over klantbejegening. Eén van de deelnemers was net van een grote Nederlandse bank overgestapt naar deze organisatie. Ik vroeg hem waarom hij ervoor koos om, vroeg in zijn carrière, een zekere toekomst bij een bank op te geven voor een onzekerder bestaan met veel meer (commerciële) werkdruk?

Zijn antwoord was even simpel als ontluisterend: "Ik kreeg alleen maar klanten aan de telefoon die een hekel hebben gekregen aan banken. Ze foeteren op ons en we kunnen niks meer goed doen. Terwijl wij in ons kantoor nauwelijks problemen hebben gehad met onze klanten."

Dit voorbeeld bewijst dat het helemaal niet zo gemakkelijk is om een direct verband te leggen tussen de service die je levert en de klantperceptie. Natuurlijk weet iedereen onderhand wel wat er allemaal fout is gegaan bij de banken, maar ik had niet verwacht dat het zo zou terugkomen in de dagelijkse contacten met klanten. Zo zeer dat een talentvolle jonge man 'dan maar ergens anders gaat werken'. In dit artikel wil ik stilstaan bij het oordeel van klanten over de totale dienstverlening en hoe deze beeldvorming soms haaks staat op de service bij individuele contacten tussen medewerkers en klanten.

Klantoordeel

In grote bedrijven die beschikken over een grootschalige klantenserviceafdeling staat het belang van klantenfeedback al jaren niet meer ter discussie. Zij passen ofwel de Net Promoter Score (NPS) toe, ofwel Klanttevredenheidsonderzoek (KTO), traditioneel een belangrijk beoordelingscriterium voor de kwalitatieve klantbediening. Het voordeel hiervan is dat ze vrij gemakkelijk

periodiek zijn uit te voeren (zeker met behulp van een online enquête), niet te duur zijn en vrij direct feedback opleveren. Met name de open antwoorden kunnen een schat aan informatie opleveren. Groot nadeel van deze vorm van meten is dat de klant zich moeilijk kan herinneren hoe het

Beeldvorming staat soms haaks op de service bij individuele contacten tussen medewerkers en klanten

contact verlopen is, zeker als er enige tijd verstreken is en het daarom onduidelijk is wat je aan het meten bent: algehele

perceptie of de beoordeling van één specifiek contact.

Steeds meer bedrijven stappen daarom over naar het meten direct na het contact. Dat kan bij telefonisch contact bijvoorbeeld door een geautomatiseerde vragenlijst te laten afnemen direct na het gesprek (een soort IVR-oplossing) of door een e-mail te sturen met de uitnodiging voor deelname aan een enquête. Beide methoden hebben het voordeel dat je meteen na het contact de tevredenheid meet. Eén nadeel kan zijn dat de medewerker aan de klant moet vragen of hij wil meewerken; ongevraagd een e-mail of sms sturen is niet erg netjes, maar wordt wel gedaan. Ook denken medewerkers wel drie keer na voordat ze een in hun ogen slecht contact laten beoordelen door een klant. Een tweede nadeel is dat aan het einde van het contact misschien wel beoordeeld kan worden of de medewerker vriendelijk en competent was, terwijl op dat moment niet duidelijk is of de toegezegde oplossing inderdaad goed kan worden ingevuld.

Het grootste probleem is echter dat een klant vandaag de dag niet meer vanuit één kanaal bediend kan en wil worden. Het gaat allang niet meer over de beleving van één kanaal, maar over het geheel van de klantreis. Niet alleen neem je dan de mix van kanalen mee, ook wordt afgedekt of gemaakte afspraken correct zijn nage-

komen. Wat de klant ervan vindt is dan bekend, maar daarmee weet je niet wat de drivers in je dienstverlening zijn die tot het oordeel van de klant leiden.

De klantreis

De klantreis is al een paar jaar een belangrijk gegeven. De klantreis bestaat uit alle stappen die nodig zijn om een product of dienst te kunnen afnemen. Elke stap in die reis heeft gevolgen voor de uiteindelijke klantbeoordeling. Als organisatie zou je willen weten wat je in elke stap van de klantreis moet doen om te komen tot een positief klantoordeel. Je bent op zoek naar de drivers die dit oordeel uiteindelijk bepalen. En ga er maar vanuit dat die steeds minder afhankelijk zijn van het kanaal dat de klant gebruikt en steeds meer van de integrale aspecten in de dienstverlening.

Reizen, kanalen en klantoordeel

De ideale toekomst schetsend, zie ik voor me dat een organisatie weet wat de key processen zijn voor de klantreizen en exact weet via welke kanalen klanten daarmee in aanraking komen. Zowel voor elk kanaal als de afzonderlijke touchpoints in de klantreis wordt de tevredenheid (in welke vorm dan ook) gemeten. Nog veel belangrijker is dat op medewerkerniveau wordt vastgelegd wat er aan de organisatiekant gebeurt, om vervolgens de link te kunnen leggen tussen het klantoordeel en de dienstverlening. Eén-op-één, niet generiek. Denk aan het beoordelen van een klantgesprek aan de hand van twintig of dertig criteria en het koppelen van de NPS of KTO-uitkomsten aan deze criteria.

Door aansluitend de medewerker zijn eigen gesprek te laten beoordelen, heb je drie invalshoeken van hetzelfde contact. Tot slot toont een regressie-analyse de drivers van de elementen in het gesprek die de tevredenheid het meest beïnvloeden.

Bij een wat meer complex voorbeeld kan het gaan om een service die niet telefonisch kan worden geleverd, zoals het verstrekken van een pincode. Dit kan op een nette manier aan de klant worden uitgelegd, maar uit veiligheidsoogpunt kan het zeer onwenselijk zijn om zulke gegevens per telefoon te verstrekken. Ondersteunt de website van een organisatie het inloggen en verstrekken van informatie door middel van DigiD, dan kan de klant alsnog goed geholpen worden, zelfs nog

De klantreis bestaat uit alle stappen die nodig zijn om een product of dienst te kunnen afnemen

tijdens het telefoongesprek. In één klantreis worden twee kanalen gebruikt, die elkaar complementeren. Het klantoordeel gaat dan niet over het ene of het andere kanaal, maar juist over de combinatie ervan. Ook in dit geval gebruik je de gesprekscriteria om het gesprek te beoordelen, laat je de medewerker de gehele afhandeling scoren en match je de vier (gesprek, website, klant- en medewerker-oordeel) om de onderlinge afhankelijkheid vast te stellen. Op die manier hebben we een gewogen klantoordeel over de klantreis. Een oordeel dat niet meer haaks staat op de daadwerkelijk geboden service. Tot slot kunnen we uit de verschillende klantreizen de oordelen filteren die horen bij één individueel kanaal. Op die manier verkrijgen we ook een gewogen klantoordeel over de verschillende kanalen. En nog belangrijker: In welke klantreizen levert een kanaal echt toegevoegde waarde en in welke klantreizen doet het mogelijk afbreuk aan het klantoordeel?

