

DE VOELSPRIETEN VAN EEN WENDBARE ORGANISATIE

*HOE EEN GOED BEGRIP VAN UW KLANTEN UW
ORGANISATIE ALERT EN BEHENDIG MAAKT*

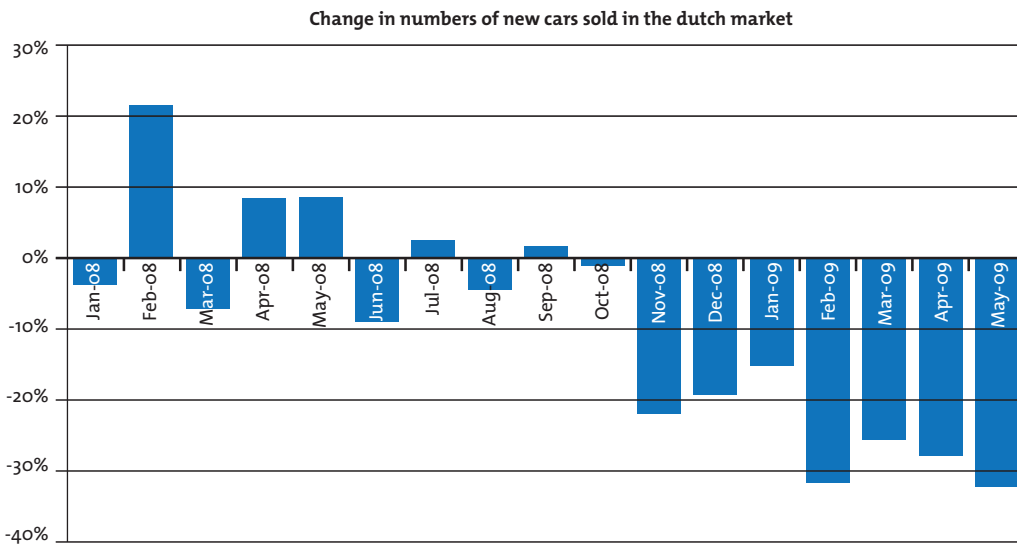
Door Gert Linthout en Wessel-Jan Fijnvandraat

DE GEVOLGEN VAN DE HUIDIGE CRISIS ZIJN BLIJVEND. OM TE KUNNEN OVERLEVEN, EN VERVOLGENS TE BLIJVEN EXCELLEREN, IS HET NODIG DE GRONDVESTEN VAN UW ORGANISATIE FUNDAMENTEEL TE VERANDEREN. DE MATE WAARIN JE IN STAAT BENT OM DOORLOPEND ALERT TE ZIJN EN BEHENDIG IN TE SPELEN OP VERANDERINGEN ZAL IN GROTE MATE HET VOORTBESTAAN BEPALEN. DAAROM IS DE CENTRALE VRAAG WAARMEE WE IN DIT ARTIKEL DE CONTACTCENTER MANAGER WILLEN HELPEN: 'HOE KAN IK ERVOOR ZORGEN DAT DE ORGANISATIE WAAR IK WERK BETER NAAR ONZE KLANTEN LUISTERT EN DAARDOOR BETER KAN INSPELEN OP VERANDERENDE OMSTANDIGHEDEN?'

En verwoestende vraaguitval heeft het afgelopen jaar (bijna) alle markten van de economie geraakt. Vanuit de banksector verspreidde de crisis zich razendsnel naar de grondstofbedrijven, de autosector, investeringsgoederen en verder. Recent kondigde 's werelds grootste en succesvolste autoconstructeur – Toyota – aan dat een ongezien monsterverlies van 535 miljard yen wordt verwacht voor 2009. De wapperende vlinder-vleugels van de banksector hebben een wereldomvattende orkaan doen ontstaan.

Waar organisaties volledig aan voorbij gaan is dat deze acties hun fundamentele problemen in zijn geheel niet oplossen, integendeel. Er wordt naar buiten gekeken voor schuld en boete, zich niet realiserend dat een ieder altijd verantwoordelijk is voor zijn eigen handelen (en daarmee succes of onvermogen om te gaan met de huidige crisis) [1].

Om niet meegezogen te worden in de draaikolk, moeten leiders interventies balanceren die nodig zijn voor het directe overleven



Figuur 1

Vele organisaties lieten een Pavloviaanse reactie zien door direct in de externe kosten te snijden (20 procent van het tarief of ...), projecten te stoppen en investeringen uit te stellen. Dit alles om de *cash out* te reduceren. Deze reactie wordt ingegeven door wat managers de afgelopen decennia geleerd hebben. Bij elke tegenslag werd *cost cutting* beloofd met applaus van de aandeelhouders en stijgende bonussen. Net zoals Pavlov zijn honden dus leerde kwijlen bij het horen van een belletje hebben deze managers van hun aandeelhouders geleerd om bij elke tegenslag de kosten te reduceren.

De wendbare organisatie is een organisatie die in staat is zich aan te passen aan de continu veranderende markt. De wendbare organisatie heeft een goed beeld van de wensen van de klant, is zo ingericht dat de organisatie zich wanneer nodig kan aanpassen, en met medewerkers die zich als een vis in het water voelen in deze omgeving.

De huidige crisis is te fundamenteel om met behulp van deze Pavloviaanse reacties een blijvende uitweg te vinden en in continu veranderende tijden te blijven excelleren. Het is een illusie te veronderstellen dat de wereld 'wel weer gewoon zal worden'. De snelheid van verandering is blijvend verhoogd, globalisering is een niet te stuiten ontwikkeling, klanten realiseren zich steeds meer dat hun vraag leidend is in plaats van het aanbod van een organisatie.

en die gericht zijn op het langdurige welslagen van de organisatie. Wendbaar worden is een primaire doelstelling, en wel nu! De crisis maakt immers pijnlijk duidelijk wat vóór de crisis al aangetoond was: niet door snelheid en kosten, maar door uit te munten in wendbaarheid en aanpasbaarheid maken bedrijven het verschil en zijn zij in staat zijn te overleven in immer en sneller veranderende marktomstandigheden [2] [3].

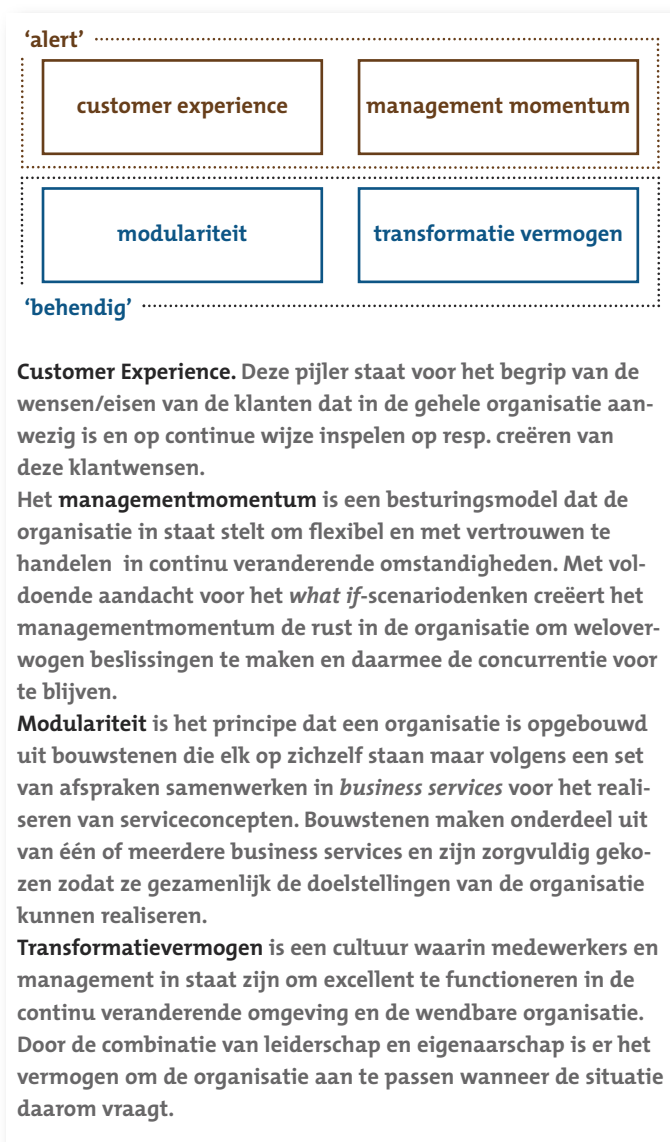
DE GRONDVESTEN VAN WENDBAARHEID

Wendbaarheid (in het Engels: agility) is een algemeen begrip dat veelvuldig gebruikt wordt

in diverse managementartikelen. Veelal wordt hierbij gefocust op methoden en technieken voor de inrichting van de organisatie, processen en systemen (we noemen dit 'behendigheid'). Voorbeelden zijn Service Oriented Architectures (SOA) of flexibilisering van arbeid. Wendbaarheid vraagt echter ook een doel of richting om stuurlaasheid te voorkomen. Om richting te kunnen geven aan je behendigheid moet je alert zijn, weten wat er in de markt speelt en naar buiten gericht zijn. Het wendbaarheidsconcept krijgt pas waarde wanneer praktisch gemaakt wordt wat het betekent en (vooral) hoe wendbaarheid kan worden vergroot.

MÖBIUS definieert vier praktische pijlers om wendbaarheid in een organisatie te verankeren. Deze pijlers dragen gezamenlijk de wendbaarheid van een organisatie en zijn daarmee dus ook niet los van elkaar te zien. Juist door geïntegreerd hieraan te werken, kan een organisatie werkelijk wendbaar worden. Wendbaarheid creëer je door een diepgaand inzicht in je klant (customer experience), een modulaire organisatie, een cultuur waarin verandering de status quo is (transformatievermogen) en managementmomentum gebaseerd op sterk leiderschap en vertrouwen. Het samenspel tussen snel en gedetailleerd vatten van de klantenverwachtingen (*ben je alert?*) én een flexibele organisatie om daarop in te spelen (*ben je behendig?*) maakt wendbaarheid tot een reëel en relevant begrip [4].

In het vervolg van dit artikel richten we ons met name op de pijler *customer experience* en de rol van de contact center manager.



DE CRUCIALE ROL VAN DE CONTACTCENTER MANAGER

Wendbaarheid start met een goed begrip van de wensen en eisen van de klant. Daar speelt de moderne contactcenter manager een cruciale rol in. De contactcenter manager weet als geen ander wat er speelt bij klanten en heeft daarmee de (veelal impliciete) verantwoordelijkheid om de organisatie daarvan op de hoogte te brengen en aan te sturen op verbeteringen. Vaak knelt daar de schoen: ondanks veel moeite en tijd in bijvoorbeeld het meten van de klanttevredenheid, slagen veel organisaties er niet in om ook de vertaling te maken naar concrete verbeteringen en de value proposition voor de klant [5].

De volgende elementen maken concreet hoe customer experience de wendbaarheid beïnvloedt:

- **Ken je klant.** Zorg ervoor dat een ieder in de organisatie begrijpt wie de klant is, wat belangrijk voor de klant is, welk effect beslissingen en acties hebben en hoe zijn of haar werk van belang is voor de klant. Veelal wordt kennis van de klant als een cliché gezien (of eerder

een droom?). Ongetwijfeld zijn de meningen verdeeld, en argumenteren voorstanders dat klanttevredenheid-surveys en 'exhaustive' CRM-data leiden tot een beter begrip. Sceptici houden het bij het gevoel dat immer wisselende verwachtingen en stemmingen van de klant onmogelijk te volgen zijn. Nochtans geeft het ServQual-model duidelijk aan dat de tevredenheid het resultaat is van de confrontatie tussen verwachtingen en de perceptie van de geleverde service [6]. En daar ligt de sleutel: kennis over de verwachtingen van de klant moet op alle relevante plaatsen in de organisatie aanwezig zijn om ervoor te zorgen dat de gehele dienstverlening zo goed mogelijk overeenkomt met de verwachtingen van de klant.

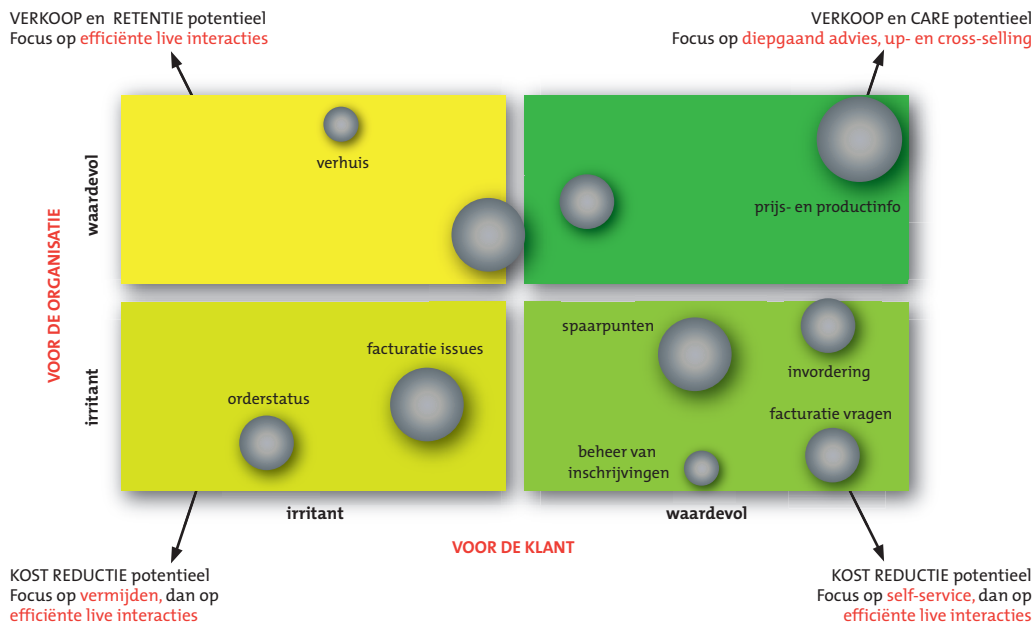
- **Denk granulaair.** De verwachtingen van je klanten op één grote berg gooien is dodelijk, ze apart behandelen is onbetaalbaar. Daarom is een goede segmentatie noodzakelijk. Dit betekent het vinden van de juiste granulariteit (homogene klantengroepen, logische contactclusters) en het begrijpen van de segmentbehoeften. Daarop bouwen we onze services en dienstverlening, waar nodig specifiek voor elk segment. Het value-irritant matrix model van Price en Jaffe [7], waarin aangegeven wordt of een interactie 'waardevol' of 'irritant' is voor zowel de klant als voor de organisatie, kan een handig hulpmiddel zijn om klantspecifieke interactie te sturen. Figuur 2 geeft een voorbeeld binnen de nutssector.

- **Creëer en stel je service scherp** is de overstap van reactie naar proactie en de continue ontwikkeling van de diensten. Nieuwe ontwikkelingen worden in gang gezet en concurrentievoordeel wordt behaald door een stap vooruit te lopen. Behoeft van klanten wordt gegeneerd!

Innovatie komt uit inspiratie van buiten de organisatie. Door te kijken naar de periferie, de rafelranden van ons dienstenpallet, worden we getriggerd om opnieuw naar onze producten te kijken en kritische vragen te stellen. Door de razendsnelle innovatiecyclus kunnen we het ons niet permitteren om reactief te blijven. Benchmarking is de ondergang van de 'me too' middelmaat omdat klanten altijd verrast willen worden met nieuwe diensten en steeds minder willen betalen voor de oude.

Wanneer we de vertaling maken van diensten naar processen, organisatie en medewerkers, spreken we van het *serviceconcept*. Het is waar we voor staan, de blauwdruk voor de te leveren diensten, in al zijn facetten. Het legt voor elk segment vast welke kanalen de voorkeur hebben, welke competenties nodig zijn, hoe de processen ingericht worden. Een grondplan voor het huis dat u wilt bouwen.

- **Communiceer en handel consistent** in communicatie, dienstverlening en beeldvorming. Dat versterkt het merk en waarborgt het vertrouwen van de klant in de organisatie. Bij Ikea vind je nabij de cafetaria een bordje met daarop 'Gelieve zelf de tafel af te ruimen. Zo kunnen onze medewerkers zich volledig inzetten voor een goedkoop en lekker maal'. Onderzoek van Crawford & Matthews [3] laat zien dat organisaties excelleren door keuzes te maken en deze consistent toe te passen. Transparante communicatie schept enerzijds verwachtingen maar speelt ook in op menselijke waarden als *fairheid* en *eerlijkheid*, die sterk de perceptie van de geleverde service beïnvloeden.



Figuur 2

HOE KAN JE NU AAN DE SLAG?

Het contactcenter heeft als vooruitgeschoven post van de organisatie een grote verantwoordelijkheid om de stem van de klant in de organisatie te laten klinken. Niet éénmaal, maar continu. Hoe zorg je dat eenieder in de organisatie met die stem vertrouwd raakt? Een aantal praktische tips en voorbeelden.

Trek klant en medewerker mee in het bad. Een multinational bevraagt automatisch een steekproef van zijn klanten vlak nadat ze contact hebben gehad. In extreem positieve of negatieve gevallen wordt de klant zelfs nagebeld voor specifieke feedback en suggesties. Tijdens kwaliteitscirkels discussiëren teamleiders met hun teams over issues en mogelijke oplossingen. Goede praktijken worden onder de medewerkers verspreid, en vaak voorkomende problemen opgenomen voor proces- en systeemverbetering of coachingsessies. Het is een voorbeeld hoe feedback van klanten continu wordt gecapteerd en doorvertaald naar coaching, kennisopbouw en procesverbetering. Zo verhoogt u het klanten-DNA van elke medewerker.

Lijden of leiden? Staat u aan het eind van de ketting of aan het begin ervan? Vormt de klantenafdeling de voelsprietten van uw organisatie, of heeft ze lange armen om puin te ruimen? Het is een keuze die u binnen uw organisatie maakt. De dagelijkse contacten, de weelde aan klanteninformatie en BI-technologieën maken dat geen enkele afdeling de behoeften van de doelgroepen beter begrijpt. Het contactcenter management vormt de drijvende kracht om deze informatie te gebruiken en te verspreiden binnen de organisatie. Betrek daarom altijd experts van de klantenafdeling bij het brainstormen over klantendifferentiatie, of het inrichten van processen en organisatie.

End-to-end processen en indicatoren. De klant staat per definitie aan het begin en het eind van een proces. Dit kan een eenvoudig éénstapsproces zijn (bijvoorbeeld informatieverstrekking),

maar bijvoorbeeld bij het veranderen van energieleverancier zijn tien tot vijftien opeenvolgende stappen nodig in verschillende departementen om de overstap te voltooien. Zelfs wanneer je voor elke activiteit een succesratio van 90 procent kan garanderen, krijgt de klant in slechts 35 procent van de gevallen een foutloos product. Jammer genoeg is dit niet enkel een statistische Spielerei, maar ook de realiteit. Vergelijk het met hordelopen: niemand applaudisseert wanneer je het snelst vier van de vijf hordes neemt en dan struikelt. Incorporeer daarom klantentevredenheid in de scorecards van uw medewerkers en zorg ervoor dat end-to-end doelstellingen

deel uit maken van de variabele beloning.

Vertaal je Service Concept in een ‘Customer Experience toolbox’. Zo’n toolbox bevat onder meer een checklist die bij elk proces- of productontwerp of hertekening gebruikt wordt om ervoor te zorgen dat het ontwerp *customer experience proof* is. Daarnaast bevat deze een reeks tests om na te gaan hoe matuur het proces op klantenvlak is. In plaats van een toolbox zie je ook wel de rol van ‘klantambassadeur’ opduiken in klantgerichte organisaties. Hij/zij is dan verantwoordelijk om gezonde principes uit te dragen en medewerkers binnen verschillende afdelingen uit te dagen. Op deze manier draagt elke verbetering in front- en back-office bij tot het groter geheel.

Empowerment en autonomie. In wendbare organisaties zijn de communicatielijnen kort, vaak informeel. De verantwoordelijkheid leg je bij multifunctionele teams, problemen worden enkel geëscaleerd wanneer ze op het ontstane niveau niet kunnen worden opgelost. Een mooi voorbeeld zijn de designteam bij Zara: dagelijks krijgen zij vanuit de 600 filialen ideeën voor ontwerpen, stoffen of zelfs nieuwe productlijnen, deels gebaseerd op vragen en wensen van klanten. Twee tot drie mensen beslissen autonoom welke de volgende ontwerpen zullen zijn. Twee weken later ligt de collectie (in kleine batches) in de winkel. Wat niet goed verkoopt, gaat er genadeloos uit. Het gevolg is een time-to-market van twee tot vier weken voor nieuwe collecties. De marktstandaard is zes maanden.

Kunnen in uw contactcenter de agenten autonoom klachten afhandelen of updates maken in het kennissysteem?

CONCLUSIE

Vele van de hierboven beschreven acties, suggesties en elementen lijken niet radicaal nieuw. De vernieuwing (en uitdaging!) ligt erin de customer experience als samenhangend geheel in de fundamenten van de gehele organisatie onder te brengen en goed in