

Maak een fan van uw klant!

Zo luidt de titel van het boek van Ken Blanchard. Het is een makkelijk lezend, leuk boekje, maar de boodschap is doodserieus. Eigenlijk zou u voor iedere Callcenter medewerker een exemplaar moeten aanschaffen. Tenminste als u kampioenen wilt maken van uw agents met uw klanten als trouwe fans...

Case:

Een paar maanden geleden was de batterij van mijn mobiele telefoon stuk. Twee dagen voordat ik naar het buitenland zou gaan voor een zakelijk bezoek. In paniek belde ik de klantenservice. Ik kreeg een vriendelijke en geduldige dame aan de lijn. Ze luisterde naar mijn warrige verhaal. 'Dat is heel vervelend voor u'. 'Nu kan ik vandaag nog een batterij naar u toesturen, maar dan kan ik niet garanderen dat de batterij voor vertrek bij u is'. 'Normaal gesproken kunt u geen batterijen bij onze distributiepunten halen, maar in dit uitzonderlijke geval zal ik kijken wat ik voor u kan doen'. 'Kan ik u binnen een half uur terugbellen, dan ga ik direct voor u aan de slag?' 'Natuurlijk', antwoordde ik bevestigend, enigszins verbaast over deze proactieve en professionele aanpak. Twintig minuten later belde zij mij terug. 'Mevrouw Van der Putten ik heb goed nieuws voor u'. 'Ik heb zojuist gebeld met winkel X bij u in de stad, u kunt vandaag nog bij hen terecht, dan ligt er een batterij voor u klaar'. 'U hoeft niet te betalen, alleen te tekenen voor ontvangst'. 'Op uw eerstvolgende factuur zullen wij het bedrag voor de batterij dan in rekening brengen'. Ik dankte de vrouw hartelijk voor haar hulp.

Een maand later sprak ik enige collega's van deze agent tijdens een seminar over Callcenters. Ik vertelde hen mijn ervaring met hun collega en ik vroeg hen: 'Vertel mij eens, waarom doen jullie dit allemaal?'

Zij antwoordden: 'Het is het beleid van ons Callcenter om zo goed mogelijk op de wensen van de klant in te spelen'. Onze Callcenter manager noemt het: 'Maak-van-je-klant-een-fan-service' en hij moedigt ons hierbij aan om eigen initiatief te ontplooien. Buiten dat is het heel leuk om te doen. De meesten van ons hebben vroeger bij een ander Callcenter gewerkt. Daar was het werk vaak saai. Het management en de teamleaders zagen ons als domme robots. Een houding die zijn weerslag vond in de manier waarop wij weer de klant te woord gingen staan.

In het Callcenter waar we nu werken gebeurt precies het tegenovergestelde. Dat vertaalt zich meteen in een andere manier van omgaan met de klant. Nu helpen wij mensen en genieten wij ervan. Wij vinden het ook leuk om terugkoppeling te krijgen van onze leidinggevenden. Wij worden allemaal beoordeeld op basis van de service die wij onze klanten geven, waarbij wij uiteraard de doelstellingen van het Callcenter goed voor ogen houden.

Onze ervaringen uit het verleden zijn totaal anders. De enige feedback die wij als agents kregen, was negatieve kritiek als we het in hun ogen niet goed deden. In dit Callcenter complimenteren de teamleaders en zelfs de Callcenter manager ons als we het goed doen. Daarnaast helpen ze ons als dat niet het geval is. Doorgroeimogelijkheden en salarisverhoging gaan naar diegenen die 'Maak-van-je-klant-een-fan-service' geven. Het is erg prettig om iets goeds te doen en er erkenning voor te krijgen'.

Dit gesprek zette me aan het denken. Waar zat het nu in dat deze agents zo fundamenteel anders acteerden dan in hun vroegere werkkring? Lag dit nu uitsluitend aan het management of kwam daar meer bij kijken? De case nog eens goed overdenkend kwam ik tot de volgende conclusie:

'De sleutel tot succes lag in het servicesysteem!'

Geen regels maar een servicesysteem: de fundering voor succes.

Helaas is bij de opzet van het Callcenter vaak niet of nauwelijks gedacht aan het opzetten van een servicesysteem. Onder servicesysteem wordt een gedefinieerd raamwerk verstaan waarbinnen de service plaatsvindt. Niets meer en niets minder dan een vooraf vastgestelde manier om resultaten te boeken.

In mijn hoedanigheid als adviseur heb ik het voorrecht om regelmatig bij verschillende Call centers 'in de keuken' te mogen kijken. Steevast is dan een van mijn eerste vragen aan de Callcenter manager: 'wat is jullie visie en welke vorm van serviceverlening hanteren jullie om die visie bij ieder klantcontact in de praktijk te brengen? '. Iedere keer weer krijg ik tot mijn stomme verbazing nooit een helder en overtuigend antwoord. Het wordt nog interessanter als ik dezelfde vraag even later aan de teamleaders stel. Op dat moment krijg ik allemaal *verschillende* antwoorden.

Als antwoord op de vraag of er bepaalde regels binnen het Callcenter gelden, tonen ze mij triomfantelijk een dik boek. Een naslagwerk met regels wat de agent allemaal MOET en NIET MAG.

Resultaat

Op het moment dat alle regels goed vastliggen, is men ervan overtuigd dat nu de juiste houding van de agent gewaarborgd wordt. Helaas, niets is minder waar. Door elk spontaan initiatief te blokkeren bij de medewerker wordt de basis van een domme robot als agent gelegd. Een agent die niet luistert naar de klant maar via vaste regels het gesprek voert.

Een belangrijk neveneffect van een dergelijk klantcontact is dat het imago van de Callcenter branche hieronder lijdt. Het gesprek wordt monotoon afgehandeld, beredeneerd vanuit de aanbieder, zonder zich ook maar een moment te verplaatsen in de wensen van de klant. Daarnaast leiden deze regels in het Callcenter vaak tot hoog verloop en onnodig verzuim van de agents en onvoldoende loyaliteit.

Regels of servicesystemen?

Wie kan aan deze houding iets veranderen? De agents doen keurig wat ze opgedragen is. Het is met name het management van het Callcenter die hier verandering in kan aanbrengen. Het Callcenter uit mijn voorbeeld in bovenstaande case heeft geen *regels*, maar een *servicesysteem*.

Kenmerk servicesysteem

Bij het gebruik van het servicesysteem leggen de agents, bij de uitvoering van hun taken, de nadruk op het behalen van het resultaat, niet op het systeem omwille van het systeem. Een goed voorbeeld hiervan is de voetbalclub Ajax van enige jaren geleden. Ajax is succesvol geworden onder Louis van Gaal door het systeem dat zij speelden, maar niet alleen het systeem was leidend. De spelers implementeerden daar ook andere elementen in, als dat het team kon helpen om te scoren.

Hetzelfde geldt voor de agents. Het systeem bepaalt alleen de richtlijnen. Indien het eindresultaat beter bereikt kan worden op een andere manier, dan worden ze gestimuleerd vanuit de leiding om dit uit te voeren. De klant bepaalt de manier van serviceverlening, niet andersom.

Bovenstaande toelichting toont duidelijk het verschil tussen regels en systemen. Met een regel ligt de nadruk op de procedure en niet noodzakelijkerwijs op het resultaat. Het wil niet zeggen dat regels onnuttig zijn. Regels zijn uitstekend vast te stellen voor het rookbeleid, kledingvoorschriften of clean desk policy. Systemen zijn er om de serviceverlening consequent te houden.

'Maak-van-je-klant-een-fan'-service als servicesysteem

Invoer servicesysteem

Elke dag kan gestart worden met de invoer van het servicesysteem. Basis elementen zijn tijd en gezond verstand. Randvoorwaarde is dat u de teamleaders, trainers en agents bij dit proces betreft.

Het is niet reëel om te verwachten dat de invoer van een servicesysteem binnen enkele dagen geklaard is. Toch zult u zien, dat het elke dag ietsje pietsje verbetert en bent u na

honderd werkdagen een heel eind verder. Het is evenwel een ongoing process, dus klaar bent u nooit.

Steeds meer Call centers hebben eigen trainers in dienst. Het is hun grootste verantwoordelijkheid om de agents te trainen op het **'Maak-van-je-klant-een-fan-service'-gevoel**. Deze trainer zie ik voor me als een enthousiast en zelfverzekerd persoon. Een motivator, die als geen ander weet hoe je kampioenen maakt van agents met de klanten als hun grootste fans. Mijn voorkeur gaat dan ook uit om de trainer, eventueel met een extern consultant, als facilitator op te laten treden bij de implementatie van het servicesysteem. Ten eerste omdat hij de kennis en kunde heeft om dergelijke trajecten te trainen. Ten tweede omdat hij dan zelf ook optimaal betrokken is bij dit proces en zo zijn opleidingsplan direct kan aanpassen

Plan van aanpak:

- Formuleren van heldere visie en doelstellingen aan de hand van de volgende leidraden:
 - Besluit wat u wilt!
 - Is dit ook wat uw klanten willen?
 - Maak het waar, kom uw afspraken met klanten na en doe liever net ietsje meer
- Formuleren individuele taken, verantwoordelijkheden en doelstellingen per functie en per persoon.
- Communiceren van heldere visie en doelstellingen en vooral het 'waarom'.
- Beschrijven van **'Maak-van-je-klant-een-fan-service'**. Wat houdt het in, wat zijn de normen, waarden en richtlijnen waarbinnen dit plaatsvindt
- Commitment en voorbeeldgedrag vanuit het management ten aanzien van de visie en doelstellingen.
- Commitment creëren bij agents ten aanzien van de algemene visie en doelstellingen, maar ook ten aanzien van de persoonlijke taken, verantwoordelijkheden en doelstellingen.
- Het ontwikkelen van trainingsmateriaal.
- Trainen van teamleaders op coachend leidinggeven, sturings- en feedbackgesprekken.
- Trainen van agents op precies datgene wat ze nodig hebben om **'Maak-van-je-klant-een-fan-service'** te verlenen.
- Het ontwikkelen van een beoordelingsstelsel voor de teamleaders, zodat zij hun agents kunnen coachen en begeleiden.

Tip:

Leg het servicesysteem vast in een document of handboek en maak het voor iedereen toegankelijk. Positioneer het als een soort grondwet, de basis waar vanuit gewerkt wordt en waar iedereen zich aan houdt. Tijdens de opleiding kan dit als naslagwerk uitgereikt worden

Effecten van een eenduidig servicesysteem

Het leuke van een uniform servicesysteem is dat het uiteindelijk alleen maar voordelen en succes voor iedereen oplevert. Het is een geweldig spel, met de teamleader en het management als spil. Zij zijn de coaches die hun spelers (agents) kampioen maken door hen een systeem te bieden, waardoor hun fans (de klanten) nog trouwer worden.

Eenduidig imago, de basis voor klantloyaliteit

Per dag hebben duizenden klanten contact met uw Callcenter. Dit betekent dat u duizenden keren per dag de kans krijgt om uw visitekaartje af te geven. Klanten ervaren zeer snel of de agents van een Callcenter een eenduidige strategie en waarden presenteren. In de vorm van zekerheid en betrouwbaarheid voelt de klant dit als extra toegevoegde waarde.

Duidelijkheid

Iedereen heeft behoefte aan duidelijkheid. In het servicesysteem staat alles beschreven en iedereen commit zich hieraan. Waar het Callcenter voor staat, wat de serviceverlening inhoudt, maar ook wat de individuele taken en verantwoordelijkheden zijn en de wederzijdse verwachtingen.

Management op 1 lijn

Uniformiteit in de serviceverlening betekent automatisch uniformiteit in de wijze van coachen en begeleiden. De teamleaders hebben nu de mogelijkheden om zich op te stellen als de verzorger van de aanstaande kampioen. De kaders en richtlijnen waarbinnen dit moet gebeuren zijn helder en de commitment is er.

Medewerkertevredenheid

De agents, maar ook de teamleaders voelen zich goed. Ze voelen zich verantwoordelijk en betrokken. Hun initiatieven en prestaties worden beloond. Ze krijgen feedback, complimenten en erkenning. U ziet het ook terug in de percentages van verloop en ziekteverzuim.

Beoordeling van agents

Nu de normen op een uniforme wijze staan beschreven betekent dat er afwijkend gedrag is vast te stellen. Boven de norm betekent: toekomst voor de agent. De agent weet nu exact welke service hij moet verlenen en welke doelstellingen hij moet realiseren. Door regelmatig te evalueren met zijn teamleader heeft hij een goed beeld waar hij staat en wat zijn doorgroeimogelijkheden zijn.

Klanttevredenheid

De positieve houding van de medewerkers hebben zijn positieve weerslag op de klanten. De klanten waarderen het eenduidige imago dat het Callcenter uitstraalt.

Tevreden aandeelhouders

Uiteraard heeft de positieve houding van de medewerkers ook zijn positieve weerslag op de resultaten. Betere resultaten worden op een meer ontspannen manier bereikt in een prettige werksfeer.

Werkplezier en motivatie

Door de agents voor vol aan te zien en gebruik te maken van hun talenten en verantwoordelijkheden wordt er een open, eerlijke en respectvolle sfeer gecreëerd. Hierdoor wordt de agent geïnspireerd en gemotiveerd en komt hij iedere dag ontspannen naar zijn werk.

Slotoverweging:

*Als Callcenter manager zijn de teamleaders en agents uw klanten! Om van uw klanten uw trouwe fans te maken, moet u meer geven dan u belooft. Ongeacht wat u belooft is het belangrijkste: **consequentheid**.*

Klanten laten zich alleen verleiden om fans van je te worden, als ze weten dat ze keer op keer weer op je kunnen rekenen. Het ergste wat u klanten aan kunt doen is de ene keer de verwachtingen waarmaken, de ander keer tekortschieten en zo af en toe uzelf eens overtreffen. Dit drijft de klanten tot het uiterste of rechtstreeks in de armen van de concurrentie.

Auteurs:

Jos Mittelmeijer en Marlies van der Putten

Quality Contact
J.Michaelpad 60
1992 AR Velsbroek
0800-2223555
info@quality-contact.nl