

DO'S AND DON'TS VAN KENNISMANAGEMENT

VOLGENS KANA'S PROFESSIONAL
SERVICE DIRECTOR GUUS ROMEIJN



Koesteren moet je het, er bovenop zitten, want als organisatie kun je niet zonder deze basale grondstof: kennis. Ondanks dat wordt er her en der maar slordig mee omgesprongen. Aan de beschikbare technologie ligt dat niet: een kind kan de was doen. Waar ligt het dan wel aan? Aan de wil en noodzaak er iets moois van te maken. Een competitieve markt is dé grote activator.

Service director Guus Romeijn reist stad en land af en heeft naar eigen zeggen dan ook een goed beeld van de status quo van kennismanagement binnen Nederlandse klantcontactorganisaties. Hij komt ze nog regelmatig tegen hoor, de bedrijven waar de handboeken op tafel liggen – verouderde tussen actuele – en waar de kennis vooral in de hoofden van de medewerkers is opgeslagen. Want ja, het werkt, dus waarom zou je aan die situatie welbewust iets veranderen? Bijkomend voordeel is dat je dan het hele circus bespaard kan blijven van een software-implementatie, ‘uurtje-factuurtje’-consultants over de vloer, trainingstrajecten, et cetera, et cetera. Toch trek je dan aan het kortste eind, houdt Romeijn zijn publiek voor. Want op service kun je het verschil maken.

Met service het verschil maken doe je zo:

- door homogene informatie te verstrekken aan medewerkers en klanten, via de digitale weg, de site, de FAQ's en via de andere kanalen. Dat voorkomt negatieve ervaringen, dat je als klant de ene keer beter wordt geholpen dan de andere keer;
- door proactief informatie van klanten (Wow-ervaringen) in te winnen via socialmediakanalen. Die informatie ervaren klanten van grotere waarde dan de informatie van de organisatie zelf;
- door durf te tonen en klantenvriendelijke processen aan te passen en de klant direct bruikbare kennis te verschaffen. Die kennis is service driven, niet sales driven.

Dynamische bedrijven verbeteren hun kennisstromen continu

“Kennis moet voor je doelgroep beschikbaar en bruikbaar zijn”, vult Guus Romeijn aan. “Vooral via digitale kanalen, die goedkoper zijn dan telefonie. Bij organisaties bespeur ik een tendens dat ze actiever bezig zijn de klantvraag en informatiebehoefte te achterhalen. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar de wijze waarop kennis vandaag de dag wordt verspreid, toont vaak nog hoe het niet moet. Denk aan de juridisch waterdichte brief die een verzekeraar naar klanten verstuurt. Weliswaar voorkomt de verzekeraar hiermee claims, maar beantwoordt het ook aan de klantbehoefte? Of denk aan de energieleverancier die ter plekke de gastoevoer afsluit, op het moment dat een bewoner verhuist. De kosten van een medewerker die bij de nieuwe bewoner het afsluiten ongedaan moet maken, wegen die wel op tegen niet afsluiten?”

“Gelukkig wordt deze werkwijze vrijwel niet meer toegepast. Dergelijke inzichten kunnen leiden tot het aanpassen van een werkprocedure. Het bespaart geld en je komt tegemoet aan de klantbehoefte en vergroot de klanttevredenheid. Er is lef voor nodig om het gedaan te krijgen. Velen oordelen dat het makkelijker is alles bij het oude te laten. Dynamische bedrijven zijn volop bezig met het verbeteren van hun kennis en informatiestromen. Kijk naar supermarkten en telecombedrijven: hoe groter de concurrentie, hoe meer er geïnvesteerd wordt in kennismanagement. De klant en zijn behoeften leren kennen, daar draait het allemaal om.”

Analyse van kennis is een achtergebleven gebied

Hoe moet het dan wel, bruikbare kennis samenstellen? Het betekent allereerst dat alle informatie in de klanttaal is geschreven, ontdaan van juridisch jargon en overbodigheden. Software biedt hierbij uitkomst, kan woorden en letters registreren op basis waarvan de zoekmachine nagaat of er informatie over beschikbaar is. Romeijn: “De analyse van kennis is een achtergebleven gebied bij veel bedrijven. Met alle negatieve gevolgen van dien. Als een agent een paar keer voor nop op zoek gaat naar het antwoord op een klantvraag in de kennisbank, dan gebruikt hij die kennisbank nooit meer. Het beheer van de kennisbank wordt vaak gelegd bij een van de teamleiders. Doordat die als prioriteit heeft de operationele druk te verminderen en zijn team te sturen op contactafhandeling, komt er van deugdelijk beheer vaak weinig terecht.” Bruikbare kennis wil dan ook zeggen dat de kennis up-to-date is, dat kennis die klanten of medewerkers niet of nauwelijks raadplegen, wordt verwijderd. Het kennisniveau van klanten ontwikkelt zich, waardoor dit ook voor de kennisbank dient te gelden.

Voeden andere bedrijfsonderdelen de kennisbeheerder wel?

Als de kennis geselecteerd is op bruikbaarheid dient deze bereikbaar te zijn voor de gebruiker. Goed ontsluiten van kennis, van diverse organisatieonderdelen, draagt hier direct aan bij. “Bij weinig organisaties zie ik dat de kennisbeheerder wordt gevoed door andere organisatieonderdelen. Hij is vaak een roepende in de woestijn. Terwijl je met proactieve communicatie zoveel onnodig

klantcontact kunt voorkomen en klanten tevreden stelt. Als een internetservice provider de klanten via e-mail vroegtijdig informeert dat er bijvoorbeeld maandag-nacht tussen 3 en 4 uur een geplande signaalonderbreking kan optreden als gevolg van werkzaamheden, dan werkt hij daarmee klantgericht. Dat is alleen mogelijk door samenwerking tussen de technische afdeling en de communicatieafdeling of het contactcenter van dat bedrijf. Dat besef moet op directieniveau worden uitgedragen.”

Een effectieve kennisbank behoeft onderhoud en beheer

En dan is er nog een hobbel die bedrijven dienen te nemen: een feedbackloop realiseren. Alle kennismanagementsystemen bieden de mogelijkheid om feedback van de klant te verwerken, nieuwe kennis toe te voegen nadat die is gevalideerd. Maar waarom zou een agent dit doen, als dat zijn percentage Average Handling Time negatief beïnvloedt? “Beloon dus waardevolle bijdragen aan de kennisbank met positieve prikkels. Ga via quality monitoring na of

de agent het juiste verhaal vertelt en de kennis gebruikt. Check tevens of hij ook feedback aanlevert bij onjuiste of ontbrekende content. Dat leidt onherroepelijk tot een kwalitatief betere kennisbank. En verstrek alerts, indien er nieuwe kennis is toegevoegd. De noodzaak om te investeren in kennismanagement zien organisaties doorgaans wel in. Maar op het gebied van onderhoud en beheer van de kennisbank laten ze het vaak afweten. De effectiviteit van het kennismanagement zie je hierdoor afnemen. Op dat gebied dient de markt volwassener te worden.”

CASE

SNS: “KLANT- EN KENNISDATABASES ZIJN GEÏNTEGREERD”

“Onze medewerkers moesten soms wel 17 systemen openen voor ze alles bij elkaar hadden. Dat hebben we samengevoegd en teruggebracht naar één programma”, verwoordt projectleider Ben Roosenthaler van SNS Retail Bank. De organisatie ontwikkelde een nieuw, in eigen beheer ontwikkeld, klantsysteem waardoor alle medewerkers beschikken over de complete klanthistorie en snel hetzelfde antwoord vinden op alle moeilijke vragen.

“In de databank zoekt de medewerker het antwoord op de vraag. Dat kan hij met een enkele klik koppelen aan de klant. Als diezelfde klant dan nog eens terugbelt of via een ander kanaal contact zoekt, kunnen alle medewerkers zien welk antwoord de vorige keer is gegeven.”

In de zoektocht naar dienstverleners die de integratie wilden doen, merkte medeprojectleider Mischa de Rover dat veel bedrijven wel een totaalpakket wilden leveren, maar het niet op een eenvoudige manier konden koppelen met het eigen klantbeeldsysteem van SNS. “We wilden nu eenmaal heel graag ons eigen klantbeeldsysteem houden. Dat functioneert prima.” “Voor de databank hadden we behoorlijk wat eisen,” vult Roosenthaler aan. “Hij is enorm uitgebreid, omdat we veel informatie met klanten willen delen. Bovendien willen we dat de pagina’s makkelijk aan te passen zijn. Maar als een klant aan de

telefoon zegt: ‘Vorig jaar vertelden jullie me iets anders’, dan willen we dat ook kunnen checken. Van alle pagina’s is dus ook de geschiedenis terug te zien. In KANA vonden we uiteindelijk een bedrijf dat dit voor ons kon regelen.” De nieuwe databank voorziet in consistente standaardantwoorden op

Als een van de vijf grootste bankverzekeraars hanteert SNS Retail Bank een multimerkstrategie. Daarbij varieert per merk het klantcontact en de kanaalinzet. Die zijn afhankelijk van het specifieke klantsegment waarop de merken ASN Bank, SNS Bank, RegioBank en BLG Wonen zich richten. Wel wordt zoveel mogelijk gebruikgemaakt van een uniform platform en uniforme systemen aan de achterkant. KANA Enterprise ondersteunt genoemde merken.



de meeste vragen. Handmatig overtuiken van een antwoord op een vraag via e-mail, met een hoge foutkans behoort ook tot het verleden.

MEER RUST, INZICHT EN KWALITEIT

De volgende stap in de koppeling tussen klantbeeld en kennisdatabank is ervoor zorgen dat de databank al dingen weet van de klant. “Een medewerker kan dan vanuit het klantdossier doorklikken naar de kennisdatabank. Allerlei informatie wordt al weggefilterd. De kennisdatabank is ook direct geschikt voor onze andere bankmerken, zoals bijvoorbeeld Zwitserleven. Zit de klant dus bij Zwitserleven, dan komt de medewerker direct in het gedeelte van de kennisbank dat op Zwitserleven betrekking heeft.” Ter illustratie: de klantdatabase ‘weet’ welke verzekering een klant heeft en linkt rechtstreeks door naar de voorwaarden

van de juiste verzekering. De medewerker komt daardoor altijd bij de juiste voorwaarden terecht. Dat geeft veel rust, inzicht in de producten van de klant en zijn

klanthistorie en het antwoord op een vraag is veel sneller gevonden. “De kwaliteit van de gesprekken is verbeterd. Dat ervaren we niet alleen zelf, de cijfers zijn er ook naar:

de First Time Fix is vergroot, het aantal calls gedaald en de klanttevredenheid in slechts twee weken al gestegen van een 6,7 naar een 7,1. Dat noem ik spectaculair.”

CASE

CCV: “BEHEER KUN JE ER NIET EVEN BIJ DOEN”

Niemand keek er raar van op als er weer eens een medewerker met een boodschappenmandje afgeladen vol met folders en allerhande informatie over de werkvloer liep. Iedere medewerker hield er tot eind 2011 zo zijn eigen kennisverzameling bij. Daarnaast bestond er ook een bibliotheek met opgeslagen gegevens. De diversiteit was enorm waarmee het besef groeide dat er één centraal kennissysteem met alle actuele (klant)gegevens moest komen.

“Op basis van onze behoeften merkten we dat onze kennisbank niet toereikend was. We wilden we één systeem om te beheren, waar zowel het Service Center als Sales gebruik van kunnen maken. Daarnaast wilden we dit systeem ook inzetten voor uniforme e-mailcontacten en in de nabije toekomst voor FAQ's op de website. Dit alles moet leiden tot One Time Fix, verklaart Riet Grooters, internationaal functioneel beheerder CCV en vertegenwoordiger van de gebruikers van het huidige KANA Express-systeem.

Om iedereen mee te krijgen in de verandering betrok CCV medewerkers in het herschrijven van teksten voor de kennisbank. Na een check op technische juistheid door de afdeling Product Kwaliteit, belandt de nieuwe info in het systeem. “Wij adviseren de servicemedewerkers bij ieder contact de naam van de klant te selecteren en vervolgens de kennisbank te raadplegen. Direct verschijnen de complete klanthistorie en alle relevante vragen. Via een feedbackloop kan de medewerker incorrecte of nieuwe informatie voorleggen ter validatie.”

AFDELING KENNIS EN KWALITEIT

Waar Riet Grooters zich bekommert om de gebruiksvriendelijkheid van het kennissysteem, is het redactioneel beheer van de kennis, het contentbeheer, bij collega's belegd. “Je kunt het beheer er niet even bij doen. We hebben hier speciaal een afdeling Kennis en Kwaliteit voor ingericht.” Een



externe partij bevaart klanten wekelijks over hun tevredenheid. De organisatie scoort een 7,5, terwijl Customer Service een 8,1 behaalt. “Daar zijn wij trots op. Met onze huidige service besparen we kosten, omdat we minder vaak een monteur op pad hoeven te sturen en we via selfservice meer acute problemen voorkomen en oplossen. Bijvoorbeeld door een actuele storing te melden via de kennisbank. In de toekomst gaan we dit mogelijk proactief doen, bijvoorbeeld via sms-diensten. Daarnaast bieden we onze klanten maandelijks software-updates aan, waarmee we toekomstige betaalproblemen weten te voorkomen.”

Tekst Maxim Renders

CCV biedt een breed pakket aan betaalautomaten en is specialist in verwerking en online autorisatie van financiële- en spaarkaarttransacties. Ook ontwikkelt en beheert de organisatie loyalty- en klantenkaartsystemen. De marktleider biedt betaalsystemen aan circa 150.000 ondernemingen, waaronder restaurants, parkeergarages en benzinestations. Daarnaast is CCV met haar OV-oplaadautomaten een belangrijke speler in het OV. Het bedrijf is niet alleen in Nederland actief, maar ook in België, Duitsland en Zwitserland. Het klantcontact vindt plaats op de hoofdvestiging in Arnhem. Op de customer-serviceafdeling zijn zo'n 110 medewerkers actief.