Door: Eric Sondervan (directeur Customer Experience Management TNS NIPO)

DE KLANT CENTRAAL IN ELK KANAAL

De vele uitdagingen van multichannelmanagement

Als klant kun je tegenwoordig tussen meerdere kanalen kiezen als je iets wil kopen of met een vraag zit: winkel, telefoon of internet.
Dat heeft veel voordelen. Je kunt het kanaal en daarmee ook het moment uitkiezen dat jou het best uitkomt. Gemak dient de mens!

Overdag geen tijd gehad voor dat telefoontje om de onderhoudsbeurt voor je auto te regelen, dan maak je de afspraak toch gewoon 's avonds via de website. Heb je speciale wensen, dan toch maar bellen de volgende dag om tot de beste afspraak te komen. En ben je toevallig in de buurt, dan loop je gewoon even bij de dealer binnen.
Fijn voor de klant maar het stelt wel eisen aan het multichannelmanagement van bedrijven. De dienstverlening moet over alle kanalen goed zijn en bovenal consistent! Dat is een uitdaging. Ervaringen in het ene kanaal scheppen verwachtingen voor het andere kanaal. Als je door je telefoonprovider heel goed bent geholpen aan de telefoon, dan verwacht je dat de webcare van diezelfde provider ook prima in orde is. Valt de webcare tegen, dan is de teleurstelling des te groter.

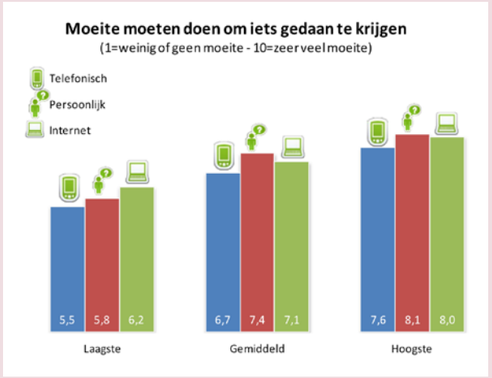
De klant heeft de regie

Het managen van klantrelaties wordt complexer. Niet alleen omdat de klant over steeds meer kanalen bediend kan worden, maar ook omdat diezelfde klant steeds mondiger wordt. Hij gebruikt daarbij het internet meer en meer als uitlaatklep. De regie verschuift steeds meer van het bedrijf naar de klant. TNS NIPO en BearingPoint Consulting hebben in dit kader het begrip Customer Centric DNA (CCDNA) ontwikkeld en vormgegeven. Een bedrijf met CCDNA stelt niet alleen de klant centraal in alles wat het doet maar is ook flexibel genoeg om een continue evolutie door te maken. Het DNA van het bedrijf past zich als het ware steeds weer aan de veranderende omgeving aan. Jaarlijks worden de Customer Centric DNA Awards uitgereikt aan die bedrijven die er het best in slagen customer centric te zijn. De prijzen worden toegekend op basis van een groot onderzoek (9.500 klantevaluaties) onder ruim zeventig grote spelers in tien branches.

Consistentie is een must

Een van de dimensies van CCDNA is een consistente dienstverlening over alle kanalen. Het is wetenschappelijk aangetoond dat de klant consistentie op prijs stelt. Hij heeft liever dat een bedrijf twee keer voor een zes gaat dan de ene keer voor een negen en dan weer voor een drie. Niet zo gek; een klant wil weten waar hij aan toe is. Hij vindt het heel vervelend als hij in zijn verwachtingen wordt teleurgesteld.

In hoeverre slaagt de bovenkant van het Nederlandse bedrijfsleven erin om consistente dienstverlening te leveren? Uit de CCDNA-onderzoeken komt duidelijk naar voren dat contactervaringen via de telefoon over het algemeen het laagst worden beoordeeld en persoonlijk contact het hoogst. We hanteren hierbij de zogenaamde Customer Effort Score. Die score meet hoeveel moeite een



klant zegt te hebben moeten doen om zijn vraag beantwoord te krijgen.
We vroegen de respondenten om feedback op intensieve contacten. Een aankoop of contractwijziging bijvoorbeeld. Dat klanten daarbij aangeven dat telefonisch contact het moeizaamst verliep, hangt wellicht samen met de reden waarom ze belden. Bij een serieus probleem grijpt een klant eerder naar de telefoon dan dat hij een e-mail stuurt. Al zien wij de klant tegenwoordig ook steeds vaker naar Twitter als middel grijpen.

Er liggen echter sowieso nog kansen voor verbetering als we de gemiddelde scores van het Customer Centric DNA onderzoek 2012 bekijken.

Over het algemeen scoren de genomineerden voor de CCDNA Awards hoog op consistentie. Triodos Bank en ASN Bank bijvoorbeeld, maar ook Ditzo en Univé. Toch hebben de genomineerden zeker niet in alle gevallen de hoogste score op 'consistentie in dienstverlening' binnen hun branche.

Vergelijken we de resultaten van het CCDNA-onderzoek van 2012 met die van 2011, dan zien we dat de consistentie over de kanalen niet is verbeterd. Wel wordt het niveau van dienstverlening over het algemeen significant beter beoordeeld. Klanten vinden niet alleen dat de processen soepeler en efficiënter verlopen, maar ze vinden de medewerkers ook klantvriendelijker dan in 2011. Bedrijven hebben dit jaar kennelijk meer hun best gedaan om de klant centraal te stellen. De crisis?

De virtuele versus de echte medewerker: the battle

Maar wat voor invloed heeft die medewerker eigenlijk op het uiteindelijke klantoordeel? Heeft investeren in klantgerichtheid van medewerkers wel zin? Allereerst moeten we vaststellen dat steeds vaker niet een echte maar een virtuele medewerker vragen afhandelt. Daarbij gaat het over het algemeen om een informatievraag. Bekende voorbeelden zijn Anna van Ikea, Tess van Ziggo en Billy van Bol.com. De dialoog is in deze gevallen beperkt. Vaak is dat helemaal niet erg, zeker niet als je een eenvoudige vraag hebt. Maar soms is het reuze irritant. Het kan een heel gedoe zijn om antwoord te krijgen op een (wat complexer) vraag of je krijgt helemaal geen antwoord.

Hoe ervaart een klant de virtuele medewerker? Laten we het voor de eerlijkheid afbakenen op een informatievraag, zoals we dat in het CCDNA-onderzoek hebben onderzocht. Krijgt de klant de keus, dan geeft nog altijd driekwart van de mensen de voorkeur aan een echte medewerker. Vragen we echter naar de daadwerkelijke ervaringen met een virtuele medewerker, dan blijken die ervaringen verrassend genoeg niet slechter te zijn dan met een echte medewerker (CCDNA-onderzoek 2012). Allebei krijgen ze een ruime 7½.

Hoe ziet de toekomst eruit voor de virtuele medewerker? Vaststaat dat de voortschrijdende techniek hem alleen maar beter zal maken. Maar welke rol zal de virtuele medewerker in de sales vervullen? Is je private banker in de toekomst ook een virtuele medewerker? En de keukenadviseur? De aannemer? De hypotheekadviseur? Of zullen we hier toch altijd met een echt mens te maken houden omdat aankoopbeslissingen waarbij advies belangrijk is, vaak mede gebaseerd zijn op emotie, vertrouwen en de gunfactor. Het kan ook zijn dat we de onderzoeksresultaten anders moeten interpreteren. Het is niet onmogelijk dat de virtuele medewerker net zo hoog scoort als de echte, omdat de echte medewerker nog lang niet op de top van zijn kunnen presteert!

Verras je klant eens!

Zeg nu eens eerlijk, wanneer heb je voor het laatst een 'wow'- beleving gehad naar aanleiding van een contact dat je had met een echte medewerker? Zo'n beleving waarbij je als klant in positieve zin wordt verrast. Misschien was dat de attente bediening in een restaurant, een betrokken callcenter medewerker of een medewerker bij de gemeentebalie die helemaal met je meedacht? We kennen allemaal dat soort momenten, maar vaak maken we ze niet mee. We zijn meestal best tevreden, maar onze verwachtingen worden niet vaak overtroffen.

In het CCDNA-onderzoek meten we de performance van medewerkers op basis van het Hostmanship-principe. Hostmanship staat voor de kunst 'mensen het gevoel te geven welkom te zijn' Grondlegger van de Hostmanship-visie is Jan Gunnarsson. Hij introduceerde het gedachtegoed voor het eerst in 2002 met het boek Hostmanship - the art of making people feel welcome.

De zes dimensies van Hostmanship

Hostmanship is gebaseerd op zes meetbare dimensies. Ook in het Customer Centric DNA onderzoek wordt de medewerker op deze zes dimensies beoordeeld. Door de omvang van het onderzoek en de spreiding over een groot aantal branches wordt benchmarking goed mogelijk.

- Dienstbaar zijn: je bent er voor de klant.
- Verantwoording nemen: je voelt je verantwoordelijk voor het wegnemen van het probleem van de klant.
- Consideratie tonen: je laat zien dat het je echt iets kan schelen.
- Het totaal zien: je begrijpt dat de klant het product, de organisatie en jou als een geheel ziet.
- Dialoog aangaan: je gaat het gesprek aan met de klant.
- Kennis inzetten: je antwoordt de klant op basis van kennis van de klantsituatie.

Hostmanship is in beginsel bij iedereen aanwezig, medewerkers moeten er alleen van bewust worden gemaakt. Ze moeten hostmanship-gedrag ontwikkelen, werken aan hun instelling. Vaak zijn medewerkers wat onverschillig geworden. Door knellende interne systemen en procedures ('kan niet…', 'systeem laat het niet toe…') bijvoorbeeld, of door een werkomgeving die niet erg inspireert en motiveert.

WANNEER HEB JE VOOR HET LAATST EEN 'WOW'- BELEVING GEHAD?

Hostmanship werkt in alle kanalen

Uit TNS NIPO-onderzoek hebben we duidelijk bewijs dat Hostmanship-gedrag een positieve bijdrage levert aan de kwaliteit van de relatie met de klant. Dat geldt niet alleen voor een face-to-face of telefonisch contact maar ook voor internetcontact.
Dat laatste hebben we al in het vorige CCDNA-onderzoek kunnen vaststellen en in het onderzoek van 2012 constateren we weer dat goede webcare de klantrelatie absoluut versterkt. De meeste bedrijven gebruiken webcare echter vooral als medium om een fout te herstellen of te contro-

leren. Reactief dus. Slechts af en toe zien we een voorbeeld van proactief gedrag: 'Ik zag uw bericht langskomen… kan ik u misschien helpen met…?' Zoiets verwacht de klant niet. De kans is groot dat hij het beleeft als een 'wow-moment', echt contact, persoonlijke belangstelling. En een 'wow-beleving' leidt weer tot positieve buzz. Goed voor het merk, goed voor het bedrijf.

Customer Centricity – ook na de sales

Contacteigenschappen zijn in elk mens aanwezig maar worden vaak onvoldoende benut. Vaste protocollen dienen een bepaald doel in een bedrijf. Vaak is dat kostenefficiency. Heel begrijpelijk maar het is niet altijd goed voor de relatie met de klant. Zulke besparingen worden dan een schot in eigen voet. We zien dan ook steeds vaker voorbeelden van bedrijven en instellingen die terugkomen op de queeste om via protocollen kosten te proberen te besparen.

FBTO is een goed voorbeeld hiervan. Bij FBTO hebben ze de belscripts afgeschaft. Alle medewerkers hebben kennisgemaakt met 'de klant' in de vorm van persona's. Op basis van die ervaringen komen klantgesprekken nu tot stand. De Sociale Verzekeringsbank bracht frontoffice en backoffice (eerste- en tweedelijns) weer samen. Je krijgt daar meteen een echt mens aan de telefoon en niet eerst een computerstem: "Om u nog beter van dienst te zijn,…' Het is de kunst niet alleen klantvriendelijk te zijn tijdens het verkoopproces, maar ook als de klant terugkomt met een probleem. Dat is niet eenvoudig, zo wijst de dagelijkse praktijk uit. We zien dat de klant de dienstverlener over het algemeen in de eerste fasen in de Customer Life Cycle - te beginnen bij de oriëntatiefase - een hogere score geeft dan in de laatste fasen, de after sales service.

Toch zijn er bedrijven die het wel klaarspelen. Uit het CCDNA-onderzoek 2011 bleek dat ASN Bank en Univé Verzekeringen in alle fases de kwaliteit op niveau weten te houden. In de aftersales blijft hun klantrating op minimaal hetzelfde niveau als tijdens de sales. Altijd scherp blijven in het klantcontact loont dus zeker. ASN Bank en Univé waren vorig jaar niet voor niets CCDNA Award winnaars.

De do's and dont's van Facebook

We kunnen concluderen dat een bedrijf altijd scherp moet blijven. In elk kanaal. In elke fase. Tevens nopen nieuwe ontwikkelingen, zoals social media, een bedrijf zich telkens weer aan te passen aan de omstandigheden. Twitter is daar een mooi voorbeeld van. Twitter wordt gebruikt door klanten als uitwijkmogelijkheid voor 'als je je zin niet krijgt via de traditionele kanalen'. Daar moet je als bedrijf op reageren.

Sinds kort hebben bedrijven ook Facebook ontdekt. Vrijwel elk bedrijf van enige importantie heeft een eigen Facebookpagina. Zelfs in branches waarvan je het helemaal niet verwacht. Wie gaat er nou actief op zoek naar de Facebookpagina van een benzinemerk om daar fan van te worden? Of naar die van een havenoverslagbedrijf? En toch bestaan die pagina's, actief dan wel inactief. Bedrijven willen de boot niet missen en zoeken naar allerlei manieren om meerwaarde te kunnen creëren met hun Facebookpagina. Door het bouwen van een echte fanbase met ambassadeurs van het bedrijf bijvoorbeeld die ze willen gebruiken om de wensen en behoeften van de klant in kaart te brengen en de dienstverlening aan te scherpen.

In het CCDNA-onderzoek van 2012 vroegen we welke criteria mensen het belangrijkst vinden, als het gaat om de Facebookpagina's van bedrijven. Authenticiteit, eerlijkheid, duidelijkheid over het doel van de pagina en het goed omgaan met zowel positieve als negatieve kritieken, blijken belangrijk.

Bedrijven zien Facebook vaak als een medium om met fans te connecten, waarbij het merk centraal staat. Bedoeld om de brand commitment te versterken, door fans te triggeren en advocacy uit te lokken. Want advocacy brengt nieuwe klanten en dus groei. Maar Facebook is niet uitsluitend een kanaal om brand commitment mee op te bouwen. KPN verwijst bijvoorbeeld op haar Facebookpagina naar het webcareteam. Bij Vodafone zie je op de Facebookpagina ook de gegevens van de klantenservice. De Nederlandse klant staat (nog?) niet toe dat Facebook een saleskanaal wordt. Dit blijkt uit het Digital Life onderzoek van TNS. Kortingsacties aankondigen, gaming, prijzen winnen mag nog wel op Facebook, maar dat is het ook wel op dit moment. Nederlanders houden Facebook nog even voor hun echte vrienden, niet als shop voor hun favoriete merk.

Future shapes

De toekomst zal leren welke kanalen tussen bedrijf en klant belangrijker zullen worden en welke juist aan belang zullen verliezen. Dat zal per branche zeker verschillen. Duidelijk is dat multichannelmanagement in bedrijven belangrijk is en op de managementagenda blijft. Kwaliteit, consistentie en je als bedrijf aanpassen aan veranderende omstandigheden blijven de agenda de komende tijd bepalen.

www.tns-nipo.com | www.customercentricdna.nl