EMPATHIE SLEUTEL TOT SUCCES

Klantcontact is het moment van de waarheid

Tekst: Kees Ootes

Help, de servicedesk wil mij niet begrijpen. Dit is een noodkreet die je als serviceorganisatie zeker niet wilt horen, maar die helaas nogal eens opgaat als het klantcontact is uitbesteed. Dat er op dit terrein veel verborgen leed is, blijkt wel uit de reacties die Youp van 't Hek kreeg op zijn helpdeskactie.

Het contact met de klant is 'het moment van de waarheid' voor serviceorganisaties.[1] Dan ervaart de klant waar de organisatie echt voor staat en welke service zij werkelijk biedt. Outsourcen van klantcontact betekent dat we dit cruciale deel van onze keten door een andere organisatie laten invullen. Als we ons realiseren dat de eerste indruk goud waard is en dat deze bepaalt hoe de overige dienstverlening wordt ervaren, dan weten we dat we hier zorgvuldig mee om moeten gaan. Tegelijkertijd biedt het ook de kans om door goed uitbesteed klantcontact de klant in een modus te brengen waardoor juist de belevenis van de hele keten beter wordt. In de huidige business wordt dit alleen maar belangrijker omdat we verschuiven van een op de producttransactie georiënteerde manier van zakendoen naar een relationeel model. Daarbij is de interactie tussen klant en leverancier een belangrijk onderdeel van de dienstverlening. Dit kan passief relationeel zijn, waarbij de klant alleen contact opneemt met de leverancier op het moment dat een dienst nodig is of actief relationeel, waarbij continu contact bestaat.

BESTE TOT ZIJN RECHT

In het klantcontact moet de verwachting die de klant heeft vanuit marketing, mond-tot-mondreclame, eerdere indrukken en bedrijfsimago overeenkomen met de ervaring van dat moment (zie figuur 2). Dan komt de geleverde dienst en/of het product het beste tot zijn recht. We realiseren ons dat klantcontact op vele manieren plaatsvindt. Naast de servicedesk is er ook contact via de website, via het uitleveren van diensten, via het personeel dat zichtbaar is, via brochures en via reclamemiddelen. Hier gaat het verder over de directe interactie met de klant en hoe we te werk gaan als we dit willen uitbesteden. De kern van goed klantcontact is empathie, de e-factor. Ervaart de klant dat de medewerkers en de organisatie met hem begaan zijn en kan hij erop aan dat zij alert en betrouwbaar diensten verlenen? Uit onderzoek blijkt dat er vijf factoren zijn die bepalen hoe servicekwaliteit ervaren wordt (zie kader).

Als we dit weten, hoe gaan we dan te werk bij het uitbesteden van klantcontact? Als eerste maken we expliciet waar de organisatie voor staat. Wat is de kern van de belofte aan of de dienst voor de klant? En op welke wijze maken we die waar? Zijn we gefocust op het snel bedienen van de klant met standaardoplossingen of willen we juist flexibel zijn? Als we zelf heel goed weten waar we voor staan, helpt dat enorm bij het selecteren van de juiste partijen. Deze moeten namelijk diezelfde belofte en wijze van levering uitstralen op de momenten van de waarheid. Het beste realiseren we dit door met de verschillende geledingen uit de organisatie in interactie te zijn. Dit werkt beter dan het opzoeken van een aantal strategie- en missiedocumenten. Het gaat immers om de waarde die ieder vanuit zichzelf in het klantcontact legt. Een mooie vorm hierbij is het businessmodelcanvas (zie figuur 1). Dit biedt de mogelijkheid om de klantbelofte 'geleverde waarde' helder te krijgen en de wijze waarop deze via klantrelatie en leveringskanalen bij de klant komt. Door dit canvas met businessunits en klanten uit te voeren ontstaat een helder beeld van de bepalende factoren in het contact met de klant en aan welke voorwaarden deze moet voldoen.

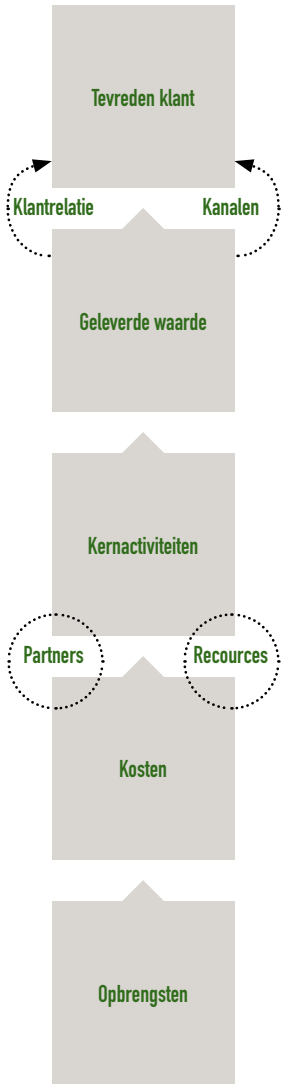
DE JUISTE AANSLUITING

De tweede stap is om een partij te selecteren voor het uitbesteden van het klantcontact op basis van die gevonden factoren. Daarbij is van belang

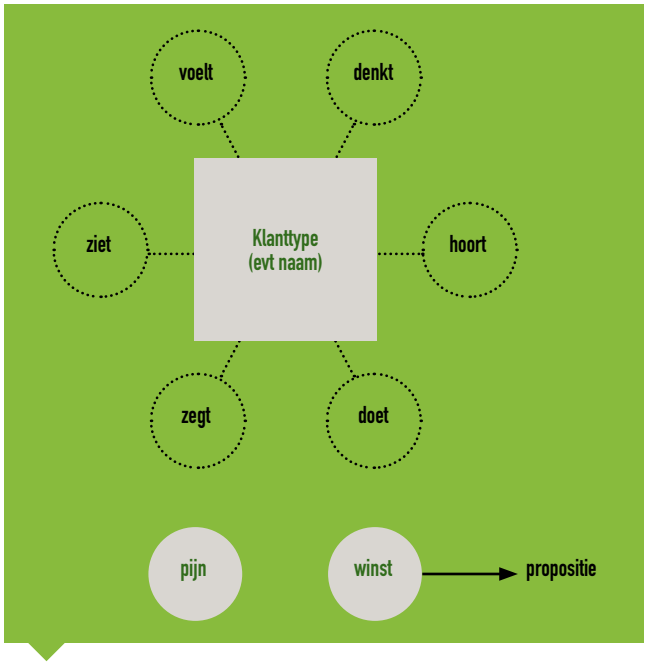
5 factoren voor servicekwaliteit

1. Empathie
2. Zekerheid
3. Alertheid
4. Betrouwbaarheid
5. Uitstraling producten, diensten, mensen

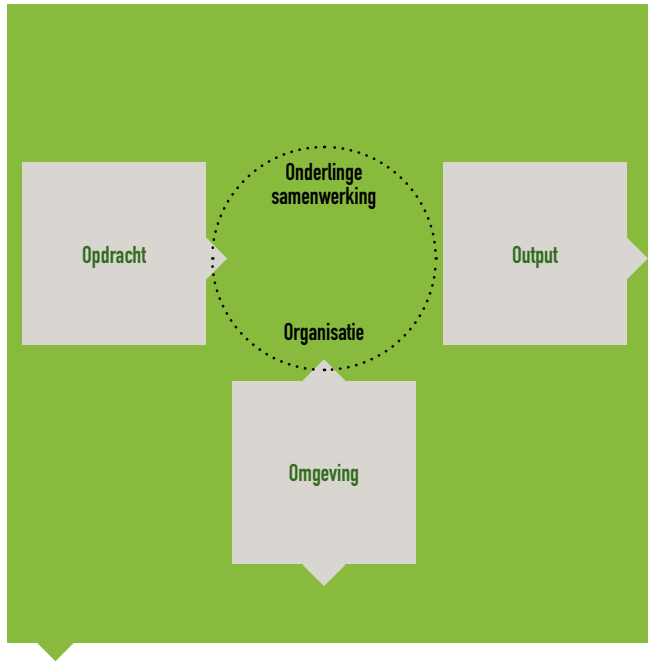
Bron: Parasuraman en Zeithalm, 1988, *Journal of retailing.*



Figuur 1. Businessmodelcanvas.



Figuur 2. De empathy map.



Figuur 3. De teamperformancescan.

dat deze partij zowel naar buiten (de klant) als naar binnen (delivery) de juiste aansluiting heeft. Immers op het moment dat het klantcontact de vraag van de klant heeft aangenomen, moet de gewekte verwachting waargemaakt worden door delivery. Hierbij geldt dat aantoonbare ervaring en bewijs in de vorm van gedrag een veel beter selectiemiddel is dan mooie beloftes op papier als reactie op een request for proposal. Eerst moeten we de potentiële kandidaten de gelegenheid bieden om ondergedompeld te raken in wat we willen uitstralen. De *empathy map* (zie figuur 2) is hierbij een goed hulpmiddel. Hiermee schetsen we een beeld van de verschillende klanttypes van de organisatie.

De selectie voeren we vervolgens uit door in simulaties concrete cases van klantcontact voor te leggen en te observeren hoe deze worden opgepakt. Dit werkt beter dan het laten geven van een presentatie of het laten schrijven van een mooi projectvoorstel. Betrek ook klanten en delivery in dit traject door een echte e-factorverkiezing te houden ('e' staat hierbij voor empathie). De derde stap is de belangrijkste: het verder ontwikkelen van de e-factor die de geselecteerde partij met de klant heeft. Dit is belangrijk omdat we na de selectie nog maar aan het begin staan van een goed klantcontact. De leverancier weet globaal wat de bedoeling is. Als we op dit fundament verder ontwikkelen dan groeien klant en klantcontact steeds beter naar elkaar toe. Dat draagt bij aan het behouden van klanten. Ook in deze fase zoeken we naar de interactie om de groei te bewerkstelligen. Een voorbeeld van een hulpmiddel hierbij is de teamperformancescan (figuur 3) waarin wordt gekeken naar de performance van het klantcontactteam in de omgeving. In een paneldiscussie met klanten en delivery kan vervolgens gekeken worden wat de volgende ontwikkelstap is.

SLEUTEL TOT SUCCES

De e-factor (empathie) is de sleutel tot succes in het outsourcen van het klantcontact. Dit vereist dat je als organisatie eerst zeer goed weet waar je voor staat en welke relatie je met de klant hebt of wilt hebben. Het businessmodelcanvas is daarbij een krachtig hulpmiddel. Vervolgens selecteren we de leverancier die dit begrijpt en kan uitvoeren. De eerste indruk op de klant en delivery is daarbij het belangrijkste criterium. Empathiemaps en -simulaties worden hierbij ingezet. Vervolgens ontwikkelen we continu de relaties van klantcontact en klant, en klantcontact en delivery. Daarmee versterken we uiteindelijk de klantbinding. Een teamperformancescan en workshops zijn daarbij hulpmiddelen. Slaag je erin deze drie stappen goed te doen, dan is het geoutsourcete klantcontact een van de beste reclamemiddelen voor je bedrijf.

Kees Ootes is zelfstandig interimmanager en consultant op het gebied van IT-management en sourcingsvraagstukken.

NOTEN
1 Zie: C. Grönroos, *Service Management and Marketing*.