

Eerste Hulp bij Klantcontact

Achtergronden, termen en meer dan 40 tips voor verbetering van de service aan klanten

Van Limpt, W. en Van Geldorp, P.

Eerste Hulp bij Klantcontact

Joure: Sayblue / e: info@sayblue.com

ISBN 978-90-821005-0-1

NUR 802

© Sayblue, 2013

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorwoord

Met veel enthousiasme hebben wij in onze organisatie de afgelopen periode ingezet op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening aan onze klanten. Dat was niet gelukt zonder de praktische en concrete aanpak die je aantreft in dit boekje.

We worden dagelijks geconfronteerd met vernieuwingen en het is een uitdaging om die een plaats te geven. Vooral omdat beantwoording van de 'hoe'-vraag in veel gevallen uitblijft. Eerste Hulp bij Klantcontact geeft dat antwoord wel. Het geeft ons de praktische insteek die nodig is om te begrijpen hoe je kunt veranderen.

Maar wat nog veel belangrijker is: het geeft ons tot op de dag van vandaag ook het inzicht om te begrijpen voor wie we veranderen: voor onze Klant! Als klantcontact ook jouw core-business is, beveel ik je Eerste Hulp bij Klantcontact dan ook van harte aan.

Hein van der Ree
CEO Buma Stemra

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Eerste Hulp bij Klantcontact.....	6
De definitie van een Klant.....	8
Een voorbeeld.....	8
We zijn allemaal Klant.....	11
Wat is waarde?.....	13
De open deur: Klantwaarde is waardevol.....	13
Geen open deur: Klantwaarde is voorspelbaar.....	15
E-mail: mag het een onsje beter?.....	24
Wat er mis is met e-mail.....	24
Mailen moet, maar dan goed.....	29
7 tips voor betere mails.....	37
Klanten zonder gezicht: de telefoon.....	42
Wat er mis gaat aan de telefoon.....	42
Meer en beter telefoneren.....	49
16 tips voor betere telefoongesprekken.....	54
Moeilijke situaties.....	58
De machtsverhouding	59
Van Harry naar Bob.....	66
9 tips voor lastige situaties.....	73
Case ownership.....	77
Klaar is case.....	77
Mijn case, jouw case.....	83
9 tips voor case ownership.....	86
Succes is meetbaar.....	90
European Contact Center Standard	91
ECCS verplichte KPI's.....	91

ECCS aanbevolen KPI's.....	94
Termen en definities.....	96
Quotes op een rij.....	101

Eerste Hulp bij Klantcontact

Wie veel contact heeft met klanten loopt in de praktijk ook tegen veel vragen aan. En lang niet altijd is er op al die vragen een eenduidig en praktisch antwoord. Wat doe je bijvoorbeeld als een Klantⁱ boos wordt? Hoe komt het toch dat je op iets dat 'spoed' heeft volgens de Klant, vervolgens geen reactie krijgt? En hoe ga je ermee om als externe factoren zoals lastige managers, andere afdelingen of collega's niet meewerken? Hebben we dan niet allemaal hetzelfde belang?

De weerbarstige praktijk

De praktijk van het werken in een Contact Center is weerbarstig. Natuurlijk dien je allemaal het hogere doel van het optimaal bedienen van je klanten. Het probleem is echter dat ieder individu, iedere afdeling en iedere organisatie dat op een andere, eigen wijze invult. Soms vallen dan zaken tussen wal en schip. Om dat te voorkomen moet regelmatig worden gecheckt of het Contact Center nog wel levert wat het zou moeten leveren. Zo niet, dan sluipen onduidelijkheid, ruis en verwarring binnen. Uiteindelijk weet niemand meer wie wat ook alweer deed en waarom. De Klant overigens wel. Die betaalt direct de rekening voor alle onduidelijkheid: met langere wachttijden, doorverbonden worden, halve antwoorden en bureaucratie.

Quote: Een gebrek aan organisatie wordt betaald door de Klant

Tips en quotes

Wij hopen oprecht dat de ruim 40 tips in Eerste Hulp bij Klantcontact jou in je werk zullen ondersteunen. Hier en daar staat een quote om de zaak nog even op scherp te zetten. De informatie die je hierin aantreft zal zijn geldigheid echter op enig moment verliezen. Daarom hebben we het formaat zodanig gekozen dat Eerste Hulp bij Klantcontact eenmaal uitgevouwen ook in de gemiddelde kattenbak past. Doe er je voordeel mee!

Wim van Limpt

Paul van Geldorp

Zomer 2013

De definitie van een Klant

De Klant volgens Van Dale Online: klant (de; m,v; meervoud: klanten)

1. al of niet vaste koper: de klant is koning
2. (mans)persoon: een rare klant

Het woord 'koper' is gevallen. Blijkbaar is iemand die al of niet regelmatig wat koopt, volgens Van Dale een Klant. Dan gaan we nu maar eens een gedachtenexperimentje doen. Als je wat koopt, dan heb je blijkbaar ergens behoefte aan. En omdat je iets koopt van een ander (anders heb je het al) heeft die ander dus 'iets' wat jouw behoefte bevredigt. So far, so good. Maar nu het kopen zelf. Als de waar die de ander jou aanbiedt jouw behoefte niet vervult, koop je het dan nog? Nee, zou je zeggen. Toch is het in de praktijk van een Contact Center vaak anders. Daar kopen Klanten dagelijks van alles terwijl hun behoefte daarmee helemaal niet wordt ingevuld. En desondanks blijven ze Klant! Snap jij het nog?

Een voorbeeld

De Klant belt omdat hij graag iets wil weten. Wij nemen de telefoon op of beantwoorden de mail en staan de Klant vriendelijk en behulpzaam te woord. Nu blijkt de Klant geen eenvoudige vraag te stellen dus moeten we er even in duiken. Dat zeggen we dan ook netjes.

“Heeft u even een momentje meneer de Klant? Dan kan ik een en ander hier intern even overleggen” spreekt de medewerker. *“Natuurlijk”* zegt de Klant.

Hij is immers de beroerdste niet. Graag stelt hij jou in staat om zijn vraag te beantwoorden. Hij geeft je de gelegenheid om punten te scoren door zijn behoefte te bevredigen. Nu het moment suprême.

De medewerker:

“Ik heb het even besproken met mijn collega meneer de Klant en wij kunnen uw vraag helaas niet beantwoorden. Dat is toch meer iets voor de afdeling Bijzondere Vragen van onze organisatie. Als u een momentje heeft verbind ik u even door.”

Hier gebeuren nu veel dingen tegelijkertijd. (1) Ten eerste is de vraag van de Klant niet beantwoord maar (2) er is hoop. Want wellicht heeft de Afdeling Bijzondere Vragen een betere kijk op het vraagstuk. Het derde ding (3) is het doorverbinden. Dat gebeurt ongevraagd en hoewel het een redelijke route lijkt, is de situatie van de Klant niet veranderd. Hij heeft nog steeds geen antwoord. De arme Klant blijft aan de lijn omdat hij (4) de verwachting houdt dat de afdeling Bijzondere Vragen wél een antwoord heeft. Of dat ook werkelijk zo is, blijft voor de doorverbindende medewerker voor altijd een mysterie (5), alweer het vijfde ding. Hij is immers niet meer degene die de Klant helpt. Hoe het antwoord van de afdeling Bijzondere Vragen verder ook luidt: het zesde ding (6) dat nu onomstotelijk

vaststaat is dat de medewerker de behoefte van de Klant *niet* heeft vervuld. Nu kan zich het vreemde geval voordoen dat de afdeling Bijzondere Vragen wél een adequaat antwoord geeft. Blijft de Klant nu Klant? Ja, waarschijnlijk wel want hij heeft het antwoord van de afdeling Bijzondere Vragen geaccepteerd. Hij heeft uiteindelijk gekocht wat zijn behoefte bevredigde. De vreemdste conclusie in dit voorbeeld is dan ook conclusie zeven (7): De Klant blijft Klant terwijl jij als medewerker hem *niets* hebt verkocht! De medewerker heeft De Klant niet geholpen en het aan het toeval overgelaten of de Klant daarna nog wel Klant zou blijven.

“Maar”, zul je zeggen, “de *organisatie* heeft de Klant nu wel geholpen!” Dat klopt. En daar heb je zelf in dit voorbeeld niets aan bijgedragen. Als jouw collega van de afdeling Bijzondere Vragen er net zo in zit, wordt de Klant uiteindelijk helemaal niet geholpen. Fijn voor jou is dat je jezelf over de afloop van dit contactmoment kunt voorhouden dat die andere afdeling het vast en zeker heeft opgelost. Zo kun je je Klant en je werkgever iedere dag weer voor de gek houden en toch aan het eind van de dag tevreden naar huis gaan.

“Hoe was je dag?” vraagt je partner als je thuiskomt.

“Perfect! Ik heb vandaag weer een paar lastige gevallen kunnen doorverbinden.”

Quote: Doorverbinden is geen service.

We zijn allemaal Klant

We zetten het gedachtenexperiment nog maar even voort. Als de Dikke Van Dale zegt dat een Klant iemand is die wat koopt, dan is het natuurlijk interessant om te zien wat nu exact 'kopen' en 'klant' betekenen in de dagelijkse praktijk van een Contact Center. We hadden gezien dat om iets te kopen, er een behoefte moet zijn. Als ik dus jouw Klant ben en ik wil wat van je weten, dan is dat een behoefte. Jouw antwoord kan ik wel of niet accepteren. Nu wil het feit dat accepteren en kopen in elkaars verlengde liggen. Als ik iets accepteer, ligt een koop in het verschiet. Andersom, als ik iets koop dan heb ik iets van je geaccepteerd. We kunnen nu een lang verhaal gaan houden over de ins en outs van 'kopen', maar dat is gelukkig niet nodig. Want 'kopen' doen we dagelijks allemaal en overal. Ben je te laat op je werk verschenen en heb je een goed verhaal, dan kan je baas dat acceptabel vinden. Je hebt het dan goed verkocht. De afwasmachine thuis niet uitgeruimd? Maak *acceptabel* voor je partner dat je er geen gelegenheid voor had en de koop kan op dat punt worden gesloten. Dat verklaart gelijk waarom een flauwe smoes niet volstaat: die klinkt niet aannemelijk en staat dus feitelijk de koop in de weg.

Zo gezien zijn we dus allemaal Klant. En dat niet alleen tijdens kantooruren, maar overal en altijd. Ons hele bestaan hangt aan elkaar van reeksen verkoop- en inkooptransacties. Tenminste, als je ernaar kijkt op de manier zoals die hiervoor werd omschreven. Een vraag van je partner, je collega, je Klant:

allemaal komen ze voort uit een behoefte. Een behoefte aan informatie, verantwoording, geld, bevestiging, veiligheid, inzicht, et cetera, et cetera.

Hoe beter je in staat bent die behoeften te herkennen, hoe eerder je antwoord, aanbod of oplossing wordt geaccepteerd, hoe meer je verkoopt. Et voilà, zie daar de succesformule voor een Contact Center Medewerker.

Wat is waarde?

Voor een goed begrip van waarde in een Contact Center-setting nemen we het perspectief aan van de Klant. We hadden in het vorige hoofdstuk al gezien dat die behoeftes heeft. Hoe beter we daarop aansluiten, hoe eerder de Klant iets van ons zal accepteren. Omdat we 'verkoop' hebben opgevat in de ruime zin van het woord zou je kunnen stellen dat hoe acceptabeler een voorstel, aanbod of oplossing is, hoe eerder de 'koop' wordt gesloten. Let wel: 'koop'* in deze definitie beperkt zich niet tot het formeel aangaan van een verplichting van de Klant om iets van je af te nemen. Het gaat ook over de gevallen waarin de Klant jouw antwoord of oplossing accepteert en een case daarmee als afgesloten of afgehandeld beschouwt.

De open deur: Klantwaarde is waardevol

Als we 'waarde' en meer specifiek 'klantwaarde' - want we hanteren het perspectief van de Klant - handen en voeten willen geven, hebben we structuur nodig. We beginnen met een eenvoudige oorzaak-gevolg reeks:

Klant heeft een behoefte ↔ Jij doet een aanbod ↔ Klant accepteert het aanbod ↔ Klant koopt* het aanbod ↔ Het aanbod heeft waarde.

* We hanteren hier de ruime definitie van 'kopen': een formele of

Een Klant vindt een contact waardevol als het aanbod of de oplossing die je presenteert aansluit op zijn behoefte. Dat zorgt ervoor dat er acceptatie ontstaat. De Klant neemt er een formeel of informeel standpunt over in en 'koopt' je aanbod of oplossing. Het resultaat van dit korte proces heet 'klantwaarde': iets wat eerst nog onbekend was of wat als een probleem werd ervaren is nu bekend of opgelost en dat is waardevol. Merk op dat 'waardevol' een kwalificatie is die ook betrekking kan hebben op een reeks van verschillende contactmomenten over diverse onderwerpen. Als die contactmomenten overwegend positief werden afgehandeld omdat de klantbehoefte werd ingevuld dan zal *al het contact* met het Contact Center als waardevol worden beschouwd.

Waarom? Omdat mensen in hun contact met een Contact Center doorgaans alleen op hoofdlijnen onthouden wat hun ervaring is. Er mag best wel eens wat mis gaan, als per saldo de indruk maar positief blijft. Dat straalt vervolgens weer af op de hele organisatie!

Hypotheek op klantwaarde

Als we het voorbeeld van het vorige hoofdstuk erbij nemen, is het maar de vraag of dat contact waardevol was. In ieder geval nam de medewerker die de Klant besloot door te verbinden naar de afdeling Bijzondere Vragen een hypotheek op de

informele bevestiging van acceptatie van een aanbod: 'dat is akkoord wat mij betreft' of 'laten we het zo maar doen'.

'klantwaarde' door de vraag niet te beantwoorden. Hij liet de uitkomst van het contact aan een ander over. Dan weet je gelijk waarom doorverbinden in het algemeen zo'n slecht idee is: ten eerste introduceer je ruis door de overdracht, ten tweede irriteert dat de Klant – want die mag het hele verhaal nogmaals vertellen – en last-but-not-least kun je uiteindelijk niet aangeven of de Klant is geholpen. En zoals we later in het hoofdstuk over 'case ownership' zullen zien, is dat zo ongeveer het begin van alle ellende voor wie zich 'dienstverlener' noemt.

Geen open deur: Klantwaarde is voorspelbaar

Klantwaarde is dus belangrijk. Het gaat erom of vanuit het klantperspectief de bijdrage van het Contact Center waardevol is. Die bijdrage kan allerlei vormen hebben: het beantwoorden van een vraag, het oplossen van een probleem, het regelen van een administratieve aanpassing, het rondmaken van een transactie en zo zijn er nog wel een aantal te noemen. Als we ons voornemen dat onze acties en reacties naar Klanten waarde moeten hebben of waardevol moeten zijn dan is de vraag hoe je dat voor elkaar krijgt. In die situatie komt het vooral aan op inlevingsvermogen. Nu is de een van nature wat empathischer ingesteld dan de ander, dus daar zullen verschillen ontstaan. Dat is jammer, want het gaat precies in tegen ons voornemen om waardevol te zijn voor onze Klanten. Dat betekent dat we liefst voorkomen dat er variatie ontstaat in de kwaliteit van onze

antwoorden. 'We' zijn alle medewerkers van het Contact Center. Het moet niet zo zijn dat de Klant op maandag meer waardevolle antwoorden krijgt dan op woensdagmiddag omdat juist dan het empathisch vaardigere deel van het personeel thuis op de kinderen past.

We moeten gaan denken in scenario's. Dan gaan we onszelf een aantal voor de hand liggende vragen stellen alsof we zelf de Klant zijn. De antwoorden schrijven we op en beoefenen we zodat we in de keiharde praktijk niet met de spreekwoordelijke mond vol tanden staan.

Scenario's: voorverpakte klantwaarde

Een scenario bedenken is precies datgene wat iedere auteur van een moordroman doet. Het is niet makkelijk, maar wel interessant en het levert soms spannende eindproducten op. In een Contact Center is het niet anders. Je kunt namelijk redelijke aannames doen op basis van de gezamenlijke ervaringen met bepaalde typen klanten, bepaalde soorten onderwerpen en verschillende situaties. Je kunt zelfs aannames doen over de invloed die het door de Klant gekozen contactkanaal (mail, telefoon, brief, chat, Facebook) heeft. Hoe beter we erin slagen scenario's voor verschillende situaties te bedenken, hoe beter voorbereid we zijn op de werkelijkheid van het klantcontact.

Zo kun je je voor zakelijke, binnenkomende telefoongesprekken de volgende vragen stellen:

Nr.	Vraag
1	Waarover wordt gebeld?
2	Wie belt er of wat is de functie van de Klant?
3	Wat zou gezien de functie zijn vraag kunnen zijn?
4	Hoe ziet de markt van de Klant eruit? Wat speelt daar op dit moment wat aanleiding zou kunnen zijn om contact op te nemen?
5	Hoe losten wij dat in het verleden op?
6	Hoe kom ik erachter wat precies de behoefte is van de Klant?
7	Welke antwoorden of oplossingen kan ik voorbereiden?
8	Hoe zorg ik dat de Klant mijn antwoord waardeert?

Deze acht vragen maken een gedetailleerde beschrijving van een scenario mogelijk. Het zit vol aannames (“wat zou (..) kunnen zijn”) maar dat mag in dit stadium. Je hoeft feitelijk alleen maar de antwoorden erachter te zetten en de basisingrediënten voor een scenario liggen er. De vervolgstap is het woordelijk uitschrijven van alle mogelijke antwoorden die je zou kunnen geven. Dat heet scripten, het uitschrijven van dialogen en hun vertakkingen om de werkelijkheid te simuleren. Als je dat doet, dan heb je de vragen en de antwoorden al vóóordat de Klant gebeld heeft. Wat een geluk! De waarde voor de Klant ligt al voorverpakt in een scenario op je bureau!

De grondstof van Klantwaarde

Wie denkt in scenario's gaat na verloop van tijd patronen herkennen. Je zou vermoeden dat scenario's bedenken een zeldzame kwaliteit vraagt waar niet iedereen over beschikt. Niets is minder waar. De beste scenarioschrijvers en scripters* zijn de mensen uit de praktijk. Niemand weet beter het hele repertoire van klantgedrag en klantbehoeften te beschrijven dan degene die dagelijks in contact staat met ze. Hoe je het ook wendt of keert: dat ben jij. Je hebt ongetwijfeld een beeld van hun behoeften en hun vragen. En het zou me niet verbazen als je bij het presenteren van je oplossing, aanbod of antwoord variaties herkent op de volgende vragen van de Klant:

* Zie voor het verschil tussen de twee het onderdeel Termen en definities

Nr.	Vraag
1	Wat levert me dat op / wat heb ik eraan?
2	Waarom zou ik juist dit moeten doen / accepteren?
3	Waarom nu?
4	Hoeveel ervaring hebben jullie daar eigenlijk mee?
5	Wat betekent dat in de praktijk?
6	Kan het niet anders / simpeler / sneller / goedkoper

De antwoorden op deze mogelijke vragen van klanten zijn bepalend voor de ervaring van klantwaarde. Stel je eens voor dat je op één of meer van deze vragen van de Klant het antwoord schuldig moet blijven. Je voelt op je klompen aan dat de persoon aan de andere kant van de lijn dan op zijn minst gaat twijfelen aan je aanbod. Als de Klant in zo'n situatie al akkoord gaat, dan is het niet van harte. Jouw antwoord heeft dan weinig of geen waarde. De behoefte van de Klant is misschien vervuld, de klant kan het zelfs 'gekocht' hebben van je, maar de twijfel blijft. En omdat Klanten net mensen zijn kunnen ze maar één ding tegelijk. In dit geval: twijfelen. Van het ervaren van klantwaarde is dan al lang geen sprake meer.

Waarde creëren is motiveren

Voorkomen is beter dan genezen. Zorg er daarom voor dat bij iedere oplossing, aanbod, voorstel of antwoord dat je geeft, je bent voorbereid op de voor de hand liggende vragen die je daarover kunt krijgen. Scenarioplannen inderdaad.

	Waarde- component	Toelichting	Vraag van de klant
E	Economisch voordeel	De financiële motivatie.	Wat levert me dat op / wat heb ik eraan?
U	Unieke kenmerken	De aspecten waarop jouw aanbod zich onderscheidt.	Waarom zou ik juist dit moeten doen / accepteren?
R	Relevantie	De redenen voor de Klant om direct in te gaan op je voorstel.	Waarom nu?
E	Eerdere toepassingen	Voorbeelden van soortgelijke oplossingen die vertrouwen wekken.	Hoeveel ervaring hebben jullie daar eigenlijk mee?
K	Korte termijngevolgen	Een schets van de directe, praktische, positieve gevolgen van jouw voorstel.	Wat betekent dat in de praktijk?
A	Alternatieven	Een omschrijving van andere mogelijkheden om hetzelfde te bereiken.	Kan het niet anders / simpeler / sneller / goedkoper?

Klantwaardematrix: Vragen van de Klant afgezet tegen de vaste basiscomponenten van een klantwaardepropositie (Eureka).ⁱⁱ

De klantwaardematrix geeft je inzicht in de elementen die je kunt voorbereiden als je waarde wilt creëren voor de Klant. Stel, je hebt een oplossing, aanbod, voorstel of antwoord in de la liggen. Bijvoorbeeld omdat je rekening hield met een bepaald scenario. De verleiding is dan groot het ding door de telefoonlijn of de mailpijp te pompen en vervolgens te denken 'klaar is Kees'. Niet doen. Een Klant heeft namelijk altijd vragen. Zet die extra stap door óók na te denken over wat voor vragen dat zouden kunnen zijn en bereid je antwoorden vervolgens voor. Pak de klantwaardematrix en bevrage jezelf eens over je eigen oplossing. De Klant zal dan straks de inhoud van jouw antwoord eerder accepteren. Dat komt omdat hij naast de *inhoud* ook de *motivatie* krijgt en dat is waardevol.

Quote: Een oplossing, aanbod of voorstel is waardeloos zonder motivatie.

Waarde verwoorden

Hoe doe je dat precies, een motivatie geven? Is het bijvoorbeeld mogelijk om enkele standaardzinnen uit je hoofd te leren en die te gebruiken om een aanbod of een voorstel te motiveren? Ja dat kan. Inmiddels hebben we kennis gemaakt met de vaste basiscomponenten van een klantwaardepropositie. De vragen die een Klant zou kunnen stellen als reactie op jouw aanbod, kun je als volgt beantwoorden:

Type	Vraag (X)	Antwoord (Y)
E	Wat levert me dat op / wat heb ik eraan?	<i>Daarmee bespaart u ... Dat levert u het volgende op ... Dat scheelt u</i>
U	Waarom zou ik juist dit moeten doen / accepteren?	<i>Dit aanbod is uniek op de volgende punten ... Dit voorstel is specifiek gericht op uw situatie omdat ... Het bijzondere van dit voorstel is ...</i>
R	Waarom nu?	<i>Als we het vóór <datum> rondmaken kunt u gebruik maken van ... Als we het op tijd eens zijn kan het nog vóór <datum> worden afgehandeld.</i>
E	Hoeveel ervaring hebben jullie daar eigenlijk mee?	<i>We hebben een soortgelijke oplossing gerealiseerd bij ...</i>
K	Wat betekent dat in de praktijk?	<i>Dat betekent voor u ...</i>
A	Kan het niet anders/simpeler/ sneller/goedkoper	<i>U kunt natuurlijk ook <alternatief> proberen. Houdt u er dan wel rekening mee dat u de volgende voordelen niet heeft: ...</i>

Startzinnen voor de motivatie van een aanbod, voorstel of oplossing aan de Klant.

Met de startzinnen uit de tabel hiervoor kun je de motivatie van je aanbod inleiden. Feitelijk zijn we nu al voor een deel een script aan het invullen. Als de klant namelijk X vraagt, dan antwoorden wij Y. Door dit consequent en systematisch te doen – en daar is oefening voor nodig – maak je de inhoud van je aanbod waardevol. De Klant ziet eerder waarom een bepaald voorstel werkt omdat je dit koppelt aan praktische voordelen.

Moet je nu altijd ieder antwoord, oplossing, voorstel of aanbod motiveren? Jazeker. Moet je dan ook alle klantwaardecomponenten noemen? Nee, dat niet. Dan valt de Klant in slaap omdat het teveel tekst is. Praktisch is om het economisch voordeel (de eerste 'e' van de Eureka) altijd te noemen en als dat niet lukt de unieke kenmerken (de 'u'). Je kunt dan voor de eventuele verdere motivatie altijd putten uit de andere voorbereide waardecomponenten.

Quote: Wie zich vergeet voor te bereiden, bereidt zich voor vergeten te worden.ⁱⁱⁱ

E-mail: mag het een onsje beter?

Wat waren we blij allemaal toen we begin jaren negentig massaal aan de e-mail gingen. Ineens konden we brieven versturen die in een oogwenk aan de andere kant van de lijn gelezen konden worden. Geen gedoe meer met papier, geen gelijk aan ranzige enveloppen en geen postzegels meer. E-mail is inmiddels niet meer weg te denken uit de zakelijke praktijk.

Wat er mis is met e-mail

Toch moeten we e-mail niet overschatten. Sterker nog; als we eens goed kijken naar wat e-mail vandaag de dag doet, dan zijn er ook nadelen. Bekijk dit mailtje uit de praktijk van een zakelijke dienstverlener eens, waar een medewerker zijn collega informeert over een Klant:

Aan: JanV@xxxx.nl;

CC: EricaVdK@xxxx.nl; HenryA@xxx.nl; MikeZ@xxxx.nl

Betreft: *Van Heusden*

17:12

Beste Jan,

Ik ben net gebeld door Van Heusden. Hij geeft aan niet zonder meer in te stemmen met een regeling. Hij is van mening dat wij uiteindelijk zijn probleem hebben veroorzaakt. Hij wil nu

zo snel mogelijk een antwoord. Zoals je weet ben ik de rest van de week afwezig. Zou jij hem even kunnen bellen morgen en een en ander afhandelen?

Ik ga er van uit dat jij daar als Mr Fixit je hand niet voor omdraait ;-). Van Heusden mobiel: 06-xxxxxxx

Alvast bedankt,

Peter

Aardig mailtje toch? Jan krijgt zelfs een veer in zijn kont van collega Peter met de titel 'Mr Fixit'. We gaan de valkuilen van e-mail op basis van dit enkele voorbeeld eens opsommen.

Information overload: wat doen al die mensen in de cc? Ooit werkte ik voor een bedrijf waar de regel werd ingevoerd dat cc-en verboden was. Ik kan je zeggen: dat viel niet mee zeg! Nu zul je maar Erica heten en dit bericht in je inbox aantreffen. Wat moet je ermee? Hoef je wat te doen? Nee, want daar vraagt Peter niet om. Moet je Jan achter zijn vodden zitten op basis van deze mail? Misschien, het zou kunnen dat je daarom in de cc staat. Het wekt in ieder geval weinig vertrouwen bij Jan. En passant worden nog twee andere mensen lastig gevallen met dit kattebelletje over een klantcontact. Vóóordat zij kunnen constateren dat ze dit bericht kunnen trashen, moeten ze het wel eerst even lezen. En zo krijgen ze elke dag mails en informatie waar ze niets mee kunnen. Kortom: veel te veel irrelevante informatie.

Eenzijdig en asynchroon. e-mail is eenzijdig, dat wil zeggen dat de communicatie van één kant komt. Het probleem daarvan is dat Jan eventuele vragen over de case Van Heusden pas kan stellen als hij de mail gelezen heeft. Vette pech voor Jan als hij de mail leest op het moment dat Peter al op zijn billen in het hete zand aan het strand van Torremolinos zit. Dan komt er natuurlijk geen antwoord. E-mail is namelijk ook asynchroon; op het moment dat Jan leest wat ie moet doen, is Peter niet beschikbaar voor de beantwoording van eventuele vragen. Het probleem voor Jan wordt dus ook nog groter! Als de heren dit gewoon onderling hadden besproken was er niets aan de hand geweest. Weet je trouwens al wie in deze case het grootste probleem krijgt? Inderdaad ja, de Klant, Van Heusden.

Het lijkt net werk. Maar dat is het niet! In dit voorbeeld wordt helemaal niets geleverd. Het is gekeuvel over bijzaken, de hoofdzaak – hoe helpen wij Van Heusden – komt niet aan de orde. Gezien de situatie zou je verwachten dat daar eerder wat moet gebeuren dan aan het veilig stellen van iemands vakantie. Als we allemaal zo zouden communiceren als Peter, dan zouden we aan het eind van de dag veel gedaan hebben en niets gerealiseerd.

Het voorkomt oplossingen. E-mail heeft de vervelende eigenschap oplossingen in de weg te staan. Dat heeft te maken met het asynchrone karakter (zie punt 2) maar ook met het vervreemdende effect dat aannames in een asynchrone communicatiesituatie hebben. Dat klinkt ingewikkeld, daarom

een korte toelichting. Als je aanneemt in je mail dat je collega ergens zijn hand niet voor omdraait, dan zou die misvatting in een live-gesprek direct uit de wereld geholpen kunnen worden. Je werkt in dat geval samen in een actie-reactie flow naar een oplossing toe. Jan had dan kunnen zeggen: “Nou nee Peter. Ik kan veel, maar deze case zegt me niets”. Nu krijgt Jan die gelegenheid niet. Hij kan niet direct reageren om zijn mr. Fixit status te ontkrachten en tot overmaat van ramp denken nu ook Erica, Henry en Mike dat hij dat wel even regelt. Jan staat nu in feite vreselijk in de hoek. Misschien wordt hij boos om deze rare mail. De kans dat beide heren samen nu nog deze case gaan oplossen is een stuk kleiner geworden.

Quote: De meest effectieve manier om oplossingen te voorkomen: stuur een e-mail.

Het is te makkelijk. Als het net werk lijkt (zie punt 3) dan kun je door veel te mailen de indruk wekken ook hard te werken. Zo'n mail als van Peter aan het einde van de dag – want dan versterk je het asynchrone karakter – lijkt attent. Wat goed dat hij nog aan Van Heusden denkt! Attent is het echter allerminst. Het is het doorschuiven van een dampende bolus van je eigen bureau naar dat van je collega. Zeker als je weet dat Peters contact met Van Heusden plaatshad om 11.00 uur 's ochtends (hij noemt dat in zijn mail aan Jan 'net'). Begrijpen kunnen we Peter wel. Want wat is het een lekker gevoel om met slechts een enkele klik op de verzendknop een heel probleem op andermans bord te schuiven.

Het staat los van de afzender. Je kunt met de beste bedoelingen van de wereld iemand feliciteren via e-mail en er vervolgens achter komen dat de ander je niet meer wil spreken. Dan heb je een woord verkeerd gebruikt. Of je hebt je een grapje gepermitteerd dat niet of verkeerd aankwam. Het probleem is dat humor, ironie, cynisme of andere indirecte betekenisvormen niet altijd met de tekst mee worden getransporteerd. Eigenlijk moet je zeggen dat het van persoon tot persoon verschilt of en wat er tussen de regels door wordt gelezen. Nu kun je tegenwoordig met smileys en andere kunstgrepen veel misverstanden voorkomen, maar in een zakelijke setting worden die toch niet als gepast ervaren. Kort en zakelijk taalgebruik voorkomt problemen, waarbij je er specifiek op moet letten dat de lezer je bedoeling niet moet hoeven raden. Noem gerust wat je wil communiceren, de 'subject'-header is daar de ideale plaats voor.

De Klant ziet het niet. Dit punt heeft veel te maken met punt 3. Je kunt een complete interne mailcampagne opzetten, de directie erbij betrekken, de Stichting Correlatie, whatever. Aan het eind van de rit is de enige communicatie die er toe doet de communicatie met de Klant. Dát is zichtbaar voor de Klant en dáár voeg je waarde toe. Hoe sneller je dat doet, hoe hoger die waarde. En hoe sterker de acceptatie van de Klant, hoe hoger de waarde. Alles wat je daaromheen intern rondstuurt valt buiten zijn gezichtsveld en – hoe belangrijk ook – voegt in de beleving van de Klant niets toe. Een ouderwets en asynchroon medium als e-mail helpt daarbij niet. Het stelt de communicatie juist uit,

tenminste als je 'communicatie' opvat als 'interactie'. Dat geldt zowel voor het contact met Van Heusden als voor je contacten met collega's over de case. Bel gewoon die Klant of loop even langs bij je collega. Trouwens: Jan en Peter uit het voorbeeld zitten met de bureaus tegenover elkaar. Ze hebben zelfs hetzelfde doorkiesnummer.

Mailen moet, maar dan goed

Alle nadelen hiervoor ten spijt: mailen moet. Soms ontkom je er niet aan iets op schrift te stellen waarbij 'schrift' vandaag de dag gerust een e-mail mag zijn. Als je het goed doet kan een e-mail ook structuur geven. Bijvoorbeeld als samenvatting van een gesprek, als een plan van aanpak of als todo-lijst waarbij iedere lezer snel en overzichtelijk de wies, wats en wanneers ter beschikking heeft. Maar hoe zorgen we er nu voor dat we het medium gebruiken naar zijn capaciteit? En dan heb ik het niet over de maximale hoeveelheid megabytes die in één bericht passen. Nee, dan gaat het over de inzet van e-mail in een context waarin de lezers – als ze alles zouden printen – hele oerwouden aan papier verslinden om in hun dagelijkse informatiebehoefte te voorzien. In dat oerwoud zit ook jouw bericht. Dat concurreert met andere berichten om de aandacht van de lezer. En dat kan zowel je Klant als je collega zijn. We moeten er dus voor zorgen dat we opvallen tussen de bulk aan informatie waarmee de gemiddelde corporate mailbox vol staat.

Quote: Beter geen mail dan een slechte.

Er was eens ...

Het lijkt wel wat op klantwaarde: we beginnen ons eens af te vragen hoe we zelf een e-mail zouden willen ontvangen. Vind je het fijn als die altijd 'urgent' is? Hou je ervan om leesbevestigingen te beantwoorden? Zie je graag veel mensen in de cc in een huis- tuin- en keukenbericht? Als je nu drie keer 'ja' hebt geantwoord kun je dit hoofdstuk verder overslaan ;-).

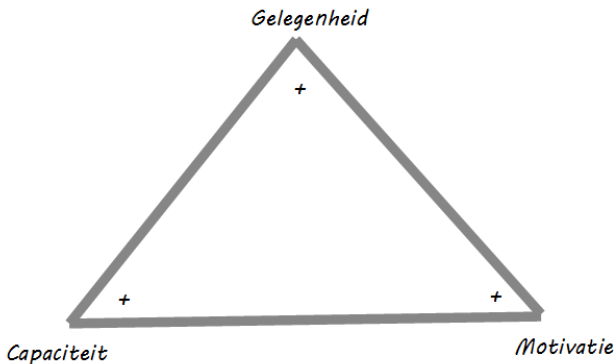
Heel lang geleden, in een land ver, ver van hier waren er eens twee professoren^{iv}. Zij vroegen zich af hoe het toch komt dat mensen niet altijd de kern van een boodschap pakken. Het kwam ze voor dat in sommige gevallen lezers, in hun onderzoek 'consumenten', zich in hun oordeel over een boodschap vooral baseerden op kenmerken als gevoel, emotie, kleur en algemene indruk. Ze concludeerden dat het iets te maken had met de mate waarin de ontvanger van een boodschap die boodschap 'centraal' verwerkt. Centrale verwerking omschreven zij als een rationele afweging van voor- en nadelen, gebaseerd op inhoudelijke argumenten. Ze ontdekten dat de factoren *capaciteit* en *motivatie* daarin bepalend waren. Met de eerste factor bedoelden ze iemands vermogen om te begrijpen wat een boodschap inhoudt. De tweede gaf aan of er voor de persoon een duidelijk belang was om een boodschap te verwerken.

Over capaciteit en motivatie

Stel je bent een aap en je volgt een college over het kweken van bananen. Je wordt door zo'n college geen bananenkweker, het ontbreekt je namelijk aan de verstandelijke capaciteit om de collegestof in de praktijk te brengen. Het maakt niet uit hoe gemotiveerd je bent. Stel, je bent een aap en je verzorger legt je in gebarentaal uit waar een hoefijzer is verstopt. Ook nu gebeurt er niets. Apen eten geen hoefijzers, dus hier ontbreekt het aan motivatie. Het maakt niet uit hoe goed je snapt waar het hoefijzer ligt. In beide gevallen doe je niets, maar een indruk hou je er wel aan over. Bijvoorbeeld over de mooie plaatjes van bananen in de collegezaal en over die gekke verzorger die dacht dat jij van hoefijzers hield. Je komt als aap pas in actie als een verzorger je in duidelijke gebarentaal uitlegt waar de banaan ligt. Volgens de professoren zijn beide voorwaarden voor centrale verwerking dan vervuld. Dat was een goede voorspeller voor centrale verwerking, ofwel het opnemen van informatie met het cognitieve motortje in de stand 'aan'. Dachten ze. Toch ging het niet altijd op. Soms waren motivatie en capaciteit allebei vervuld en desondanks reageerden proefpersonen met oppervlakkige en onbeargumenteerde meningen. Daar bedachten ze een naam voor: de *perifere route* van informatieverwerking. Daar viel alles onder wat te maken had met persoonlijke voorkeuren, gevoel, emotie, kleur, indruk en andere ontastbaarheden.

Nog een factor

Toen kwam er een derde professor^v die vermoedde dat er wellicht nog een factor een rol speelde. En inderdaad, de factor '*gelegenheid*' bleek ook bepalend of iemand wel of niet centraal informatie verwerkt. Hij pakte de andere twee factoren erbij en noemde het 'Triade'. Het Triademodel beschreef drie factoren die bepaalden of iemand een boodschap centraal verwerkte of juist alleen maar afging op perifere aspecten als indruk, emotie en gevoel. Uit alle onderzoeken bleek dat voor een rationele, cognitief inspannende verwerking van informatie, de centrale route, alledrie de voorwaarden tegelijk vervuld moesten zijn. Dus zowel *capaciteit* en *motivatie* als *gelegenheid* moesten positief zijn. Was één van de drie niet vervuld, dan zou de informatie via de perifere route worden verwerkt.



Triade-model van Poiesz (1999)

Tot zover in het kort het sprookje over de professoren. Een simpel verhaaltje maar tegelijkertijd een met grote implicaties voor zoiets alledaags als e-mail. Want wanneer komt het nou voor dat de ontvanger van een e-mail alle tijd heeft, weet waarover het gaat en bovendien het onderwerp interessant vindt? Inderdaad: zelden. Dat betekent dat berichten dus ook zelden op hun inhoud worden beoordeeld of 'verwerkt'.

Hoe lui zijn wij?

Erg lui om precies te zijn. Zo zijn we gemaakt, daar kunnen we niets aan doen. Blijkbaar moeten we eerst gemotiveerd raken voordat we onze cognitieve motor aan willen zetten. Als er niets is wat ons *motiveert* dan zitten we in een soort stand-by modus. We registreren dan van alles, maar nadenken ho maar. Hetzelfde geldt voor onze *capaciteit* . Als een afzender daar een te groot beroep op doet, dan haken we af. En zelfs als we zeer gemotiveerd zijn om alle informatie die ons bereikt centraal te verwerken – we hebben de capaciteit: we hebben er een opleiding voor gevolgd – kunnen de omstandigheden roet in het eten gooien. Bijvoorbeeld een vergadering waarvoor we nog iets moeten voorbereiden, een deadline die gehaald moet worden of een collega die aan je bureau staat. Dan ontbreekt het aan de *gelegenheid* om al die informatie waarvoor we zo gemotiveerd zijn en waarvoor we zulke dikke kwalificaties bezitten te verwerken. En dat vinden we doorgaans niet fijn. Je wilt niets missen nietwaar? Dus scannen we wat, kijken we naar de afzender, het onderwerp, het lettertype, de kleur, de

taalfouten en de hoeveelheid mensen in de cc. De perifere route dus. De vorm van informatieverwerking die wordt geleid door emotie, gevoel, indruk, smaak, kleur, empathie. Kortom alles wat niet rationeel of inhoudelijk is. En attachments? Nee in de perifere route openen we die bij voorkeur nooit.

De consequentie van het Triademodel

Als je een reeks van willekeurige e-mails leest die je hebt ontvangen van klanten en collega's dan zie je direct iets vreemds. Ze kennen het Triademodel niet! Ze denken allemaal dat jij de capaciteit hebt om te begrijpen waar het over gaat, zelfs zonder casenummer. Ze gaan er van uit dat jij volop gelegenheid voor ze hebt omdat je de hele dag achter je pc zit te patiencen. Ze nemen voetstoots aan dat wat voor hen belangrijk is, jou motiveert. Dat je alles net zo belangrijk vindt als zijzelf. En als je daar even over nadenkt zou je misschien concluderen dat het andersom ook zo is. Jouw e-mails gaan er misschien ook van uit dat de anderen op je zitten te wachten, dat ze begrijpen waar het over gaat, dat ze alles wat jij belangrijk vindt net zo belangrijk vinden. Dat moet dus beter.

Quote: Aannemen dat een ander alles net zo belangrijk vindt als jij is als het slijten van een WAO-gatverzekering aan een Nepalees.

Vraag je bij het opstellen van e-mail af hoe je zo'n klein mogelijk beroep doet op andermans capaciteit. Een lang epistel schrikt af

– zie de vorige pagina's in dit hoofdstuk. Hou het kort en help de ander de tekst in delen te verwerken. Vermeld dus de reden of het doel van je mail, en bouw de tekst dusdanig op dat er een logische relatie in ontstaat. Een voorbeeld is de oorzaak-gevolg relatie, of de deel-geheel relatie. Als alinea's met elkaar zijn te verbinden maak je het de ander makkelijker om de tekst te verwerken. Dat kost de ander minder tijd, waardoor het beroep op zijn factor 'gelegenheid' kleiner wordt. En last-but-not-least: geef altijd aan waarom je aanbod, vraag of oplossing voor de ander belangrijk is. Motiveer je tekst of onderbouw je stelling en doe dat zoveel mogelijk vanuit het perspectief van de lezer.

Voorkom verzuring

Wie geregeld een hele bulk aan e-mails verwerkt weet hoe het gaat: het is een puur perifere route. Je selecteert op oppervlakkige, gevoelsmatige criteria omdat een gebrek aan tijd je niet in staat stelt alle mails gedetailleerd (centraal) door te nemen. De afzenders zijn direct zichtbaar, dus sympathie en persoonlijke voorkeuren spelen in de selectie van e-mails een rol. Welke moet je lezen, welke wil je lezen en welke wil je helemaal niet lezen? Waak ervoor om als afzender in de laatste categorie te belanden.

Wie e-mail namelijk ziet als een instrument om zijn gal te spuwen, azijn te pissen of knuppels in hoenderhokken te gooien komt na een aantal berichten in de categorie 'die wil ik niet lezen'. Dergelijke berichten zetten een negatief stempel op een

werkdag. Wie er veel van in zijn inbox heeft krijgt vlekken in zijn nek, trillende neusvleugels en klotsende oksels. Het is natuurlijk ook geen feest om dagelijks geconfronteerd te worden met zaken waar je niet direct wat aan kunt doen, maar waarbij je om een of andere reden wel wordt betrokken. Als je dan toch zo nodig een met gif en zuur doordrenkte e-mail wilt sturen (let op: *nooit* aan de Klant!) zorg dan in ieder geval voor twee zaken:

1. Eindig positief, dus met een oplossing.
2. Zorg dat de volgende mail weer leuk is.

7 tips voor betere mails

Tip	Toelichting
1. Formuleer een tekstdoel/ communicatiedoel	Als niet duidelijk is wat de bedoeling is van een tekst blijft de lezer ‘zweven’. Er wordt een extra beroep gedaan op diens cognitieve vermogen. Dat kost capaciteit
2. Maak een structuur-opzet	Met een structuuropzet bedenk je vooraf hoe je de boodschap vormgeeft: bijvoorbeeld beginnen met een herkenbare aanleiding, dan beschrijving van consequenties, dan de oplossing en vervolgens de te nemen acties (en door wie).
3. Gebruik alinea’s en kopteksten	Lezers worden geholpen in de tekstverwerking als er structuur in de tekst zichtbaar is. Met een kop boven iedere alinea, is het makkelijker om de tekst te verwerken.
4. Formuleer kort en bondig	Lange zinnen doen een extra beroep op de verwerkingscapaciteit van de lezer. Het is beter om kort en bondig te formuleren, dat geeft rust in de tekst. Vermijd daarom: <ol style="list-style-type: none">1. tangconstructies2. hulpwerkwoorden3. lijdende vorm

5. Schrijf zakelijk	Zakelijk schrijven betekent dat je bijvoeglijke naamwoorden met een gevoelslading vermijdt: woorden als ‘geweldig’, ‘aangenaam’, ‘prettig’ zoals in <i>‘ons aangenaam gesprek van donderdag jongstleden’</i> .
---------------------	--

6. Schrijf heden-daags	<p>‘Hedendaags’ schrijven wil zeggen dat de woorden in de tekst ook in het dagelijks taalgebruik voorkomen. Het is goed mogelijk een zakelijke en zelfs formele brief te schrijven zonder archaïsmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ‘moeten’ ipv ‘dienen’ • ‘die’ ipv. ‘welke’ • ‘proberen’ ipv ‘trachten’ • ‘al’ ipv ‘reeds’ • ‘ook’ ipv ‘tevens’
------------------------	--

7. Blijf positief en oplossingsgericht	Het is verleidelijk om in e-mails aan te geven wat er niet deugt of mis gaat. Geef daarom altijd een mogelijke oplossing aan en bedenk dat van iedere 2 mails er 1 positief en opbouwend moet zijn. Dat geldt per geadresseerde.
--	--

Voorbeelden bij 7 tips voor betere mails

Ad 1.

- Ik wil overbrengen aan de klant dat hij de volgende acties moet ondernemen ...
- Ik wil communiceren dat deze oplossing gezien de situatie de beste is.
- Ik wil duidelijk maken dat voordelen zijn te behalen als de klant X doet/kiest.

Ad 2.

Aanleiding, probleem, oplossing, te nemen acties en opvolging.

Ad 3.

Een alinea kan een bewering met achtereenvolgens de bewijsvoering zijn, of een situatieschets met een conclusie. Er zijn meer vormen mogelijk, maar het is van belang om een alinea te zien als één kernzin met een uitbreiding daarop. Zie het voorbeeld hieronder:

Geldigheid van deze aanbieding:

In dit voorstel is uitgegaan van de prijzen en de voorwaarden van dit moment. Het is mogelijk dat dit in de nabije toekomst verandert. Daarom is ons aanbod beperkt geldig. Als u besluit op het aanbod in te gaan, doet u dit dan vóór 15 januari aanstaande. Alleen dan kunnen wij u levering tegen de huidige condities garanderen.

Ad 4.

- Tangconstructie vermijden: *De man die ik gisteren nog sprak bij de viering van zijn 25-jarig dienstverband heeft vandaag aangekondigd vervroegd met pensioen*

te gaan.

- Hulpwerkwoorden vermijden: *De man die ik gisteren nog sprak bij de viering van zijn 25-jarig dienstverband heeft vandaag aangekondigd vervroegd met pensioen te willen gaan.*
- Lijdende vorm vermijden: *De noodzakelijke documenten worden u te zijner tijd toegestuurd met het vriendelijk verzoek of deze ondertekend terug kunnen worden gestuurd.*

Ad 5.

Rustig aan met bijvoeglijke naamwoorden en bijwoorden:

Naar aanleiding van ons aangename gesprek van afgelopen dinsdag treft u hierbij onze rijk geïllustreerde en informatieve brochure aan waarin u alle informatie terugvindt die voor de prettige voortzetting van onze relatie van eminent belang is.

Ad 6.

Vermijd formele, ouderwetse taal:

U dient een kopie van de bescheiden welke u reeds ter hand zijn gesteld in verzekering te stellen. Wij trachten uw vragen binnen afzienbare, doch redelijke termijn te beantwoorden.

Ad 7.

Blijf positief, ook als de boodschap negatief is:

(Aan een collega)

We hebben de opdracht van Van Heusden niet gekregen. Hij is niet tevreden over onze service. Ik zal hem even bellen wat er precies mis is gegaan. Dan leren we daar tenminste van en kunnen we het in de toekomst voorkomen.

(Aan een klant)

Ik kan het van uw rekening afgeschreven bedrag niet crediteren. De reden is dat de transactie te lang geleden heeft plaatsgehad. Daardoor heeft u nu een tegoed op uw rekening courant. Als u ermee akkoord bent, reserveer ik het ontstane tegoed voor verrekening met uw toekomstige bestellingen.

Klanten zonder gezicht: de telefoon

Voor het gemiddelde Contact Center zal de telefoon het meest gebruikte middel zijn voor klantcontact. Het heeft dan ook een groot aantal voordelen. Zo geef je de servicegedachte inhoud door telefonische bereikbaarheid. Is die bereikbaarheid optimaal, dan scoor je al bij voorbaat punten bij de Klant. Een ander voordeel is de directheid. In het hoofdstuk over e-mail hadden we het over het asynchrone karakter van e-mail en de problemen die je daarmee kunt tegenkomen. Net als chat, lost de telefoon dat op. We besteden er hier verder geen aandacht aan, maar chat is om dezelfde reden als telefoon een verrijking voor een Contact Center. Beide zijn synchrone communicatiekanalen die de Klant een gevoel van 'instant gratification' geven. Het contact wordt nu eenmaal hoger gewaardeerd als de reactietijd korter is. De telefoon doet dat: misverstanden zijn bovendien eerder opgelost dan via e-mail en bedoelingen hoeven niet tussen de regels door te worden gelezen.

Wat er mis gaat aan de telefoon

Eerste Hulp bij Klantcontact zou geen functie hebben als we niet ook wat hadden aan te merken op dit onvolprezen medium. Want ondanks de directheid van het telefonisch contact, kun je je er ook prima achter verschuilen. Het maakt niet uit of je Algemeen Directeur bent of Chef Lege Dozen: als je de dombo

wilt uithangen aan de telefoon, dan slaag je daarin zonder moeite. Veel non-verbale signalen vallen namelijk weg aan de telefoon. Bijvoorbeeld je gezichtsuitdrukking, je kleding en zelfs je status. Weet de Klant veel dat jij eigenlijk in de kelder van het kantoorgebouw huist, dat je verantwoordelijk bent voor de constante voorziening van wc-papier en Cup-a-Soup en dat op je visitekaartje 'facilitair medewerker' staat? Je kunt desondanks pretenderen overal verstand van te hebben en de Klant te woord staan. Het zal de Klant worst wezen. Hij belt niet jou maar je *bedrijf* of *organisatie*. En degene die de telefoon opneemt is het bokje. Althans zo voelt dat als de organisatie rond telefonie niet klopt.

Telefonie moet je organiseren

Dat blijkt wel uit het voorbeeld hiervoor waar een facilitair medewerker zomaar de telefoon op kan nemen en de Klant te woord kan staan. Vaak wordt het ook georganiseerd. Er is dan een algemeen nummer, een nummer voor de afdeling Verkoop, een nummer voor de Klantenservice, enzovoort. En dat is maar goed ook want als het niet of onvoldoende is georganiseerd belanden we in de situatie die we in het hoofdstuk over de Klant al zagen langskomen. Die situatie heet 'doorverbinden'. Dat kan dan gaan zoals hieronder.

Een niet in klantcontact getrainde facilitair medewerker neemt de telefoon op:

“Hoi. Met Jean-Pierre.”

“Goedemorgen, u spreekt met Van Heusden. Ik bel even om te vragen hoe het met de afhandeling van mijn verzoek zit” spreekt de Klant.

“Hm. Dan zit u hier helemaal verkeerd. Wacht! Ik zal u even doorverbinden” zegt Jean-Pierre. De Klant wordt terstond en ongevraagd doorverbonden.

Jean-Pierre heeft nu een goed gevoel (even iemand geholpen hè) en de Klant mag het nóg een keer zeggen tegen iemand anders. Dat is deze keer Jolanda, van de Helpdesk.

“Met de Helpdesk, u spreekt met Jolanda. Waar kan ik u mee van dienst zijn?”

“Goedemorgen, u spreekt met Van Heusden. Ik bel even om te vragen hoe het met de afhandeling van mijn verzoek zit” herhaalt de Klant.

“En om wat voor verzoek gaat dat meneer Van Heusden?” vraagt Jolanda.

“Het gaat om een aansluiting van de zaak. Die zou ik graag veranderen” zegt van Heusden, blij dat hij nu op het juiste adres is. Maar dat is van korte duur:

“Oh, daar ga ik niet over. Dan zal ik u even doorzetten naar mijn collega. Die gaat over de zakelijke aansluitingen” meldt Jolanda.

Van Heusden mag voor de derde keer zijn verhaal doen.

Poortwachters en functiescheiding

Tot zover het voorbeeld van een inkomend gesprek. Op het vlak van organisatie leert het voorbeeld ons twee punten. Ten eerste kun je als buitenstaander blijkbaar zomaar de organisatie in bellen zonder dat daar een 'poortwachter' tussen zit. Ten tweede hebben de medewerkers die over het klantcontact gaan (hier: de helpdesk) een strikte functiescheiding waardoor ze klanten naar elkaar door moeten zetten. In beide gevallen leidt het ertoe dat de Klant zijn vraag nogmaals moet stellen. Met een beetje pech kan het voorkomen dat ook de derde contactpersoon voor de zakelijke aansluitingen constateert dat de Klant beter door een ander kan worden geholpen. Vergezocht? Nee hoor, want de Klant heeft in dit voorbeeld niet meer informatie gegeven dan dat hij wilde weten hoe het stond met zijn verzoek en dat het verzoek betrekking had op een verandering van een zakelijke aansluiting. Er kunnen dus nog veel meer aanleidingen komen om meneer Van Heusden weer in de wacht te gaan zetten.

Telefonie kun je voorbereiden

Het is duidelijk: je zult telefonie moeten organiseren anders ontstaan er voor de Klant onwenselijke situaties. Toch hangt het niet alleen van organisatie af. Je kunt keuzemenu's aan de voorkant inderdaad veel soorten klantvragen laten afvangen. Bijvoorbeeld de keuze voor een service- of een verkoopdesk. Toch moet nadat de Klant bij de juiste medewerker is beland wel direct waarde worden toegevoegd. Waarde toevoegen? Ja, dat is dat vreemde begrip dat we eerder behandelden. Je voegt

waarde toe als het aanbod of de oplossing die je presenteert aansluit op de behoefte van de Klant.

Je kunt je voorbereiden door het klantperspectief aan te nemen en je vooraf af te vragen wat de meest voorkomende vragen zouden zijn. Als je die eenmaal hebt kun je ook gaan beginnen met het definiëren van de bijbehorende antwoorden. Door alle mogelijke situaties en aanleidingen voor klanten om contact op te nemen op een rij te zetten en inschattingen te maken van de situatie waarin de Klant contact met je zal opnemen, krijg je een scenario. Een scenario is niets anders dan de beschrijving van een probleem of een vraag, inclusief de kenmerken van de Klant, de omstandigheden waarin de vraag of het probleem zich voordoet en de bijbehorende mogelijke oplossingen.

Klantcontactscenario 'nota klopt niet'	
---	--

Situatie	Klant belt omdat de afrekening niet klopt
Gespreksdoel	Toelichten totstandkoming nota, acceptatie door de klant en voorkomen vraag op vervolgnota's
Gesprekstype	Inbound (klant belt)
Klanttypering	Leeftijd: 35, Drijfveer: Financieel, Karakter: Berekenend
No go	<ul style="list-style-type: none">• Toelichten rekening zonder duidelijkheid over welk aspect het precies gaat• Formeel en afstandelijk taalgebruik: “u dient”, “de gelden”, “wij” in plaats van “ik”.• Aannames doen.

Speciale aandacht	Het achterhalen van de achterliggende oorzaken van de klantvraag, algemene open vragen, specifieke open vragen, samenvattingen en controlevragen. Koppelen aan de oplossing(en).
Oplossing	Verklaringen: <ul style="list-style-type: none"> – btw verhoging van 19% naar 21% of – extra verbruik wegens vorst of – de veranderde lay-out deze maand of – aanpassen nota volgende afrekening

Voorbeeld van een klantcontactscenario

Op basis van een enkel scenario kun je vervolgens een script opstellen. Een script is een weergave van vraag/antwoordreeksen met de beschrijving van verschillende routes naar een oplossing, afhankelijk van de antwoorden die de Klant geeft. Voor het opstellen van een script heb je in ieder geval twee soorten kennis nodig:

- over gesprekstechnieken en -conventies;
- inhoudelijke kennis van het onderwerp waarover het script gaat.

Scripts zijn uitermate geschikt om droog te oefenen. Hoe beter het script, hoe meer verschillende routes erin voorkomen naar een oplossing. Wanneer je oefent met een script door het zonder feitelijk klantcontact door te nemen – dat is Hollywood-core-business! – merk je al gauw waar je precies vastloopt. Sommige reacties zijn makkelijker uit je hoofd te leren dan

andere, dus vreemd is dat niet. Het script stelt je in de gelegenheid om juist die antwoorden die je minder makkelijk uit de mouw schudt, voor te bereiden. De voordelen zijn evident: je komt beter beslagen ten ijs, het contact duurt korter (geen 'uuuhhhmm's) en de Klant krijgt de indruk dat *jij* weet hoe het zit. En dat is een belangrijke factor als we klanttevredenheid willen bevorderen.

Geen leidraad

Maak niet de fout om een script naast de telefoon te leggen als leidraad voor het gesprek. Ten eerste moet je dan voorlezen uit andermans werk, ten tweede geeft het papiergerommel door de telefoonlijn en ten derde loop je eerder vast omdat je bijvoorbeeld een antwoord niet kunt vinden. Scripts naast de telefoon hebben met voorbereiding op klantcontact dan ook niets te maken. Er is niets mis mee als naslagwerk, maar als hulpmiddel *tijdens* een gesprek hebben ze geen functie. Dan is het meer alibiverschaffing dan voorbereiding. De best denkbare situatie is dat je de flow van een script voor een bepaald scenario kent, dat je weet welke vragen je moet stellen en dat je de oplossingen die daarbij horen kunt aandragen. Ga er maar aan staan. En dat zonder voor te lezen, te aarzelen of langdurige stiltes te laten vallen, al dan niet vergezeld van een indringend 'uuuhhhmm'. Dat betekent oefenen, oefenen en nog eens oefenen^{vi}. Net zolang totdat je er niet meer bij nadenkt. Onbewust bekwaam, in vaktermen. Het leren en inleven in de situatie van de Klant is zoals gezegd *Hollywood-core-business*.

Zelfs de beste acteurs en actrices herhalen hun teksten tot ze een ons wegen. Overigens beter zo dan via de andere manier om te leren: door trauma. Laten we proberen dat te voorkomen. Eén ding is zeker: de Klant merkt het verschil.

Quote: Mensen leren maar op twee manieren: door herhaling of door trauma^{vii}

Meer en beter telefoneren

Tot hier hebben we vooral de inkomende kant van telefonie behandeld. Dat is ook de minst makkelijke: je kunt veel moeilijker voorspellen wat een binnenkomend gesprek gaat inhouden dan wanneer je zelf de telefoon ter hand neemt. De aspecten 'organiseren' en 'voorbereiden' die we hiervoor hebben genoemd gaan natuurlijk ook op voor de uitgaande gesprekken. Wat nog niet is vermeld is dat zowel de organisatie als de voorbereiding van telefonie niet afhangen van wat de managers in een Contact Center doen op dat vlak. Ze liggen voor een groot deel bij jou, als medewerker van het Contact Center. Je kunt dan waarschijnlijk niet direct het keuzemenu dat klanten horen beïnvloeden, je bent misschien niet degene die de scenario's en scripts opstelt, je bent in ieder geval wél verantwoordelijk voor je eigen resultaat. Dat betekent dat je je belwerk organiseert en dat je oefent op alle situaties die je tegen kunt komen. Mooi als een manager je daarbij faciliteert, maar dat hoeft niet. Organiseren kun je zelf, net als het bedenken van scenario's,

scripts en het oefenen ervan. En om je in het belwerk nog verder op gang te helpen zijn er nog wat aanvullingen. Die staan hieronder.

Contacthiërarchie

In het volle bewustzijn dat dit boekje zo nu en dan wat open deuren intrapt, volgt er hier nog een: bellen is beter dan mailen. Zelfs open deuren hebben soms een toelichting nodig, die volgt hieronder in de volgende quote:

Quote: Face-to-face contact is beter dan telefonisch contact is beter dan mailcontact is beter dan geen contact.

Verplaats je in de situatie van een gemiddeld Contact Center. Daar kunnen allerlei taken liggen. Het kan gaan om verkoop of werving, het kan gaan om probleemoplossing of het invullen van informatiebehoeften. In alle gevallen zou direct contact zonder tussenkomst van enig medium zoals telefoon, Skype of Google de voorkeur hebben. In direct contact is namelijk het volledige menselijke communicatierepertoire beschikbaar: kleding, gekke bekken, oogbewegingen, ironie, houding en ga zo maar door. Reken maar dat iemand die wat wil verkopen, oplossen of invullen die situatie het liefst heeft. Want hoe uitgebreider je communicatie-repertoire hoe beter je de boodschap kracht bij kunt zetten. Het is slechts uit kosten- en praktische overwegingen dat we zijn overgeschakeld op het

tweede plan: de telefoon. We hoeven dan niet in de auto te stappen of ruimtes te regelen en de telefoon stelt ons in staat om veel meer klantcontacten af te handelen dan wanneer we dat allemaal live gingen doen. Het is dus ook nog een stuk efficiënter en het gegeven dat delen van het communicatierepertoire wegvallen nemen we voor lief. Pas als de klant na X pogingen niet opneemt stappen we over op de asynchrone kanalen: e-mail of post.

Vreemd

Hoe vreemd is het dan om te constateren dat we in veel gevallen helemaal niet kiezen voor de second-best oplossing, de telefoon? We schakelen zo lijkt het liefst direct over naar het *minst* geschikte medium voor communicatie: e-mail. De nadelen van e-mail zijn hiervoor al uitgebreid beschreven dus nu rijst de vraag: waarom? Is direct contact of synchroon contact via bijvoorbeeld de telefoon dan zo vervelend?

We gaan even terug naar een voorbeeld uit hoofdstuk 3 over e-mail. Daar stuurt Peter een mail naar collega Jan over de Klant Van Heusden. Hij kan het niet afhandelen want hij gaat op vakantie. Peter zit al in het vliegtuig als Jan concludeert dat hij de case Van Heusden helemaal niet gaat opvolgen. Het asynchrone karakter van e-mail is hier een probleem. Daar maakt Peter listig gebruik van door de mail net voor zijn vertrek te versturen.

Conclusie in deze situatie: de Klant krijgt geen antwoord, Peter

weet van niets en Jan voelt zich niet verantwoordelijk. Een ander voorbeeld:

Deel van een e-mailbericht:

Wij hebben uw vraag geregistreerd onder casenummer V2003-267-1334. Wilt u zo vriendelijk zijn dit casenummer te vermelden in uw correspondentie over uw vraag? Verder missen wij de volgende informatie:

De postcode en het door u ingevoerde huisnummer corresponderen niet met elkaar. Graag ontvangen wij van u binnen twee weken de juiste gegevens. Wij kunnen uw vraag dan in behandeling nemen.

Een klassiek voorbeeld van een 'bounce'. Je schiet er een vraag in bij een organisatie en het keert per omgaande weer terug met een wedervraag. Is er nu al iemand geholpen? Is ergens al waarde toegevoegd? Nee, dat is met de mail hierboven juist uitgesteld.

“Om extra werk te voorkomen” hoor ik de medewerker zeggen. *“Dan kan ik het straks gelijk goed doen”* vult hij nog aan.

Denk nu echter niet dat de vraag van de Klant ophoudt te bestaan. Die blijft natuurlijk, alleen hebben we hier voor elkaar gekregen dat we er *twee* in plaats van *één* contactmoment voor nodig hebben om de vraag überhaupt in behandeling te kunnen nemen. Extra werk dus. Alleen voelt het niet zo, want ondanks dat de vraag straks weer terugkomt denkt de medewerker dat hij voor vandaag werk heeft voorkomen. Tijd voor een wake-up

call: wat je vandaag op deze manier aan werk voorkomt, komt morgen in een dubbele hoeveelheid terug. Dat gaat ook op voor Peter die op vakantie ging in hoofdstuk 3. Die zit in Torremolinos met het idee dat Jan het wel even oppakt. Maar Jan doet het niet en de klant Van Heusden komt sowieso terug met zijn klacht. Alleen dan een stukje bozer.

Quote: Wat je vandaag aan werk voor jezelf uitstelt, komt morgen dubbel bij een ander terug.

Wat de e-mail aan de Klant en de e-mail aan Jan met elkaar gemeen hebben is dat ze geen oplossing bieden. Het zijn uitstelacties geworden voor zaken die met een beetje inzet en goede wil ter plekke opgelost hadden kunnen worden. In beide gevallen heeft de afzender het idee dat hij daarmee een volstrekt normale en acceptabele handeling verricht. Stel je voor dat we allemaal zo zouden werken. We creëren dan een stuwmeer van half afgehandelde vragen, klachten, onduidelijkheid en onvrede bij klanten. Dat leidt tot werk van werk. Dat is allemaal erg vreemd en onnodig bovendien. Niet zo raar dat sommige organisaties het er maar druk mee hebben.

De remedie: meer bellen

Hoe moeilijk kan het hier zijn om ontbrekende gegevens na te bellen? Het scheelt werk van werk, frustratie bij de Klant en uiteindelijk contactmomenten. We moeten dus gewoon meer bellen, want telefonisch contact is beter dan mailcontact.

16 tips voor betere telefoongesprekken

Tip	Toelichting
1 Organiseer	Zet op een rij welk type gesprekken je kunt verwachten, welke soort vragen en zorg ervoor dat je antwoorden hebt.
2 Bepaal een gespreksdoel	Bepaal altijd een doel voor een gesprek. Ook bij inkomende gesprekken kun je dat verifiëren bij de ander. Je weet dan ook of het gesprek zinvol was en of er een vervolcontact plaats moet vinden.
3 Hanteer een gespreks-structuur	Of je nu inkomend of uitgaand belt: een structuur helpt en geeft houvast. Hou rekening met een fase in het gesprek waarin je doorvraagt naar de kern van het probleem of naar een behoefte. Scripts helpen daarbij.
4 Verifieer het gespreks-resultaat	Ga altijd na aan het eind van een gesprek of de vraag is beantwoord of opgelost. Dan blijven er geen dingen liggen waarover later opnieuw contact ontstaat.
5 Stel de servicevraag	Vraag na de afronding van een gesprek altijd of je de Klant nog ergens anders mee kunt helpen. Het voorkomt vervolcontact en geeft een goede indruk.
6 Oefenen	Beoefen het klantcontact. Een van de meest onderschatte acties in een Contact Center. Hoe

meer je oefent, hoe makkelijker de juiste antwoorden er uit rollen in de hectiek van de werkelijkheid.

7 Bel als het kan Brieven en e-mails hebben minder oplossend vermogen dan een gesprek. Gá dus voor dat gesprek en gebruik e-mail hooguit als bevestiging van wat je hebt opgelost.

8 Ken de naam van je Klant (1) Als je gebeld wordt, onthoud dan de naam van de beller en noem die naam in het gesprek. Het haalt de anonimiteit eruit en klanten vinden het prettig (h)erkend te worden.

9 Zorg dat je er zin in hebt Als je geen zin hebt om te bellen bel dan niet. De ander merkt direct dat je werktuiglijk belt, zonder werkelijke motivatie om te luisteren. Of je máákt zin natuurlijk ...

Over poortwachters

(mensen die de weg naar jouw contactpersoon bewaken)

10 Ken de naam van je Klant (2) Als je zelf belt, vraag dan nooit naar 'degene die verantwoordelijk is voor ...' Het is een direct alarm voor de ander om de deur op slot te gooien.

11 Herken de poortwachter (1) Als je een algemeen nummer belt van een middelgrote tot grote organisatie, dan is de eerste poortwachter meestal de receptioniste. Hou het kort en zakelijk, wek de indruk dat jij en de contactpersoon elkaar al kennen. Dan klinkt

		het in ieder geval niet als acquisitie.
--	--	---

12	Herken de poortwachter (2)	<p>Als je een collega of secretaresse treft, behandel die dan alsof het de contactpersoon zelf is. Laat hem of haar beslissen op basis van de inhoud of je toch bij de ander moet zijn. Je hebt dan een bondgenoot die je maar wat graag doorverbindt naar de juiste persoon.</p>
----	----------------------------	---

13	Gebruik een drukvariant	<p>Is de poortwachter type (1) zet die dan onder druk met vervelende gesloten vragen:</p> <p>Jij: <i>Kan ik meneer Jansen spreken?</i></p> <p>Poortwachter: <i>Wie kan ik zeggen dat er belt?</i></p> <p>Jij: <i>Pietersen. Jan Pietersen, <u>is hij beschikbaar?</u></i></p> <p>Poortwachter: <i>En namens welk bedrijf belt u?</i></p> <p>Jij: <i>Namens Poortco. Ik bel vanwege de Wet Poortwachter, <u>kunt u mij doorzetten?</u></i></p> <p>Het effect van deze dringende gesloten vragen is dat ze de afweging van de receptioniste om wel of niet door te verbinden verstoren.</p>
----	-------------------------	---

14	Bel de verkeerde persoon	<p>Als je via het algemene nummer niet binnenkomt, bel dan een willekeurig nummer. Geheid dat er iemand opneemt <i>zonder</i> poortwachterfunctie. Die verbindt makkelijker door en in het ergste geval hoor je een fax.</p>
----	--------------------------	--

15	Bel naar boven	<p>Als je er niet doorheen komt, bel dan de raad van bestuur of de directie. Daar zitten zeer capabele poortwachters die je maar wat graag</p>
----	----------------	--

wijzen op het feit dat je verkeerd zit. Vraag of zij je door willen zetten naar de juiste persoon en je komt op diens display binnen via de raad van bestuur. Haha!

- 16 Bel op een ander tijdstip
- Veel poortwachters hebben normale werktijden. En zonder rolbevestigend te willen zijn: soms werken ze niet op woensdagmiddag of na 17.00 uur. Probeer het op tijdstippen waarop de baas wel, maar de poortwachter niet aanwezig is.
-

Moeilijke situaties

Bestaan ze eigenlijk wel? Moeilijke of lastige klanten? Dat zou kunnen, maar het is beter om te spreken over moeilijke *situaties* dan over moeilijke *klanten*. Klanten die 'moeilijk' doen, doen dat niet voor niets. Gedrag kan namelijk ook het resultaat zijn van eerdere ervaringen met Contact Centers of organisaties. In dit hoofdstuk besteden we kort aandacht aan twee aspecten die er toe leiden dat klantcontact soms stroef en lastig kan verlopen. Het eerste aspect is de machtsverhouding tussen leverancier en de Klant. Het Contact Center is de vertegenwoordiger of spreekbuis van de Leverancier, ongeacht wat er precies geleverd wordt. We behandelen een model waaruit je al iets kunt afleiden over de relatie tussen het Contact Center en de Klant. Het tweede aspect komt neer op een stukje psychologie van de koude grond. We introduceren vier persoonstypen die je kunt tegenkomen in de praktijk. Aan het eind van dit hoofdstuk behandelen we manieren om met bezwaren of beschuldigingen om te gaan. Dat kan van pas komen als je scenario's opstelt en verder uitwerkt in scripts. Dan houd je natuurlijk rekening met het gegeven dat een Klant soms minder meegaand kan zijn dan je zou willen.

De machtsverhouding

Soms is de verhouding tussen een leverancier en een Klant wat ongelijk. De Klant kan heel groot zijn en de leverancier heel klein of juist andersom. Het kan ook voorkomen dat de Klant ongeacht het feit dat hij veel groter is dan de leverancier wel sterk afhankelijk is van die leverancier. Bijvoorbeeld omdat die leverancier iets heeft dat voor de Klant essentieel is voor zijn bedrijfsvoering. Net als in het gewone leven geldt ook hier: alle verhoudingen zijn mogelijk. Als leverancier kun je een marginale rol spelen: “voor jou 10 anderen” vertelt de Klant je dan. Maar als leverancier kun je ook monopolist zijn. Dan hoor je niets want een Klant bevestigt dat niet graag.

We staan er niet altijd bij stil maar zaken als 'groot' versus 'klein' en 'afhankelijk' of 'onafhankelijk' kleuren een relatie. Je kunt als eenpitter dan wel heel stoer doen en trots zijn op je status als leverancier van Koninklijke Shell, het is natuurlijk maar de vraag of Shell ook zo trots is op jou. Of je hebt als Contact Center van een groot bedrijf te maken met een net gestarte zzp-er. Tien tegen één dat dan de belangen wat uit elkaar lopen. Wat belangrijk is voor de Klant is dan misschien wat minder urgent voor de leverancier. In dit kader is het interessant om weer eens terug te grijpen op een quote die we al eerder zagen:

Quote: Aannemen dat een ander alles net zo

belangrijk vindt als jij is als het slijten van een WAO-gatverzekering aan een Nepalees.

Het mag duidelijk zijn: klanten en leveranciers hebben soms verschillende belangen. Dat kan onder meer te maken hebben met grote verschillen in omvang of een ongelijkheid in belangen die de partijen hebben bij de relatie. Er zijn nog veel meer redenen waarom belangen uiteen kunnen lopen. Voor nu beperken we ons tot twee aspecten die de relatie bepalen: inkoopposities en persoonstypen.

Inkoopmodel van Kraljic

In het jaar '83 van de vorige eeuw verscheen er een publicatie in de Harvard Business Review van Peter Kraljic^{viii}. Hij werkte voor het chemieconcern BASF en had bedacht dat er meer structuur nodig was in de inkoopfunctie van de organisatie. Het model dat hij ontwikkelde wordt tot op de dag van vandaag nog gebruikt, al zijn er in de loop der jaren door verschillende mensen dingen omheen bedacht of genuanceerd. Wat voor ons vanuit een Contact Center perspectief interessant is, is de classificatie die Kraljic bedacht. Die is namelijk niet alleen beschrijvend maar heeft ook voorspellende potentie.

Leveranciersrisico en financiële impact

De relatie tussen Klant en leverancier wordt in het model gekarakteriseerd op twee assen. De eerste as is die van het

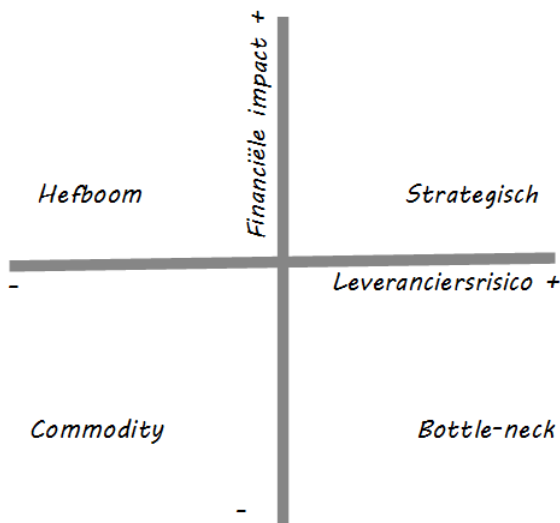
leveranciersrisico. Daarmee wordt bedoeld dat de Klant een hoog of een laag risico loopt met een leverancier. Kort gezegd kun je dat vertalen naar onder meer de vraag of de Klant wel keus heeft. Is de leverancier inwisselbaar ('voor jou 10 anderen') of niet. Als dat *niet* het geval is, is het risico voor de Klant hoog. Zijn afhankelijkheid van jou is dan hoger dan wanneer hij eenvoudig kan switchen naar een andere leverancier. De tweede as van het model is de as van financiële impact. Hoe belangrijk is een leverancier voor de business van de Klant? De Klant vraagt zich dan af:

“Stel, we verbreken de relatie. Hoeveel omzet kost ons dat of hoeveel extra kosten moeten we dan maken?”

Als het antwoord is *“het maakt niet veel uit”* dan is de financiële impact van de leverancier op de business van de Klant klein. Samengevat leidt het model tot vier mogelijke posities van het Contact Center ten opzichte van de Klant:

Positie	Financiële impact	Leveranciersrisico
Strategisch	Hoog	Hoog
Bottle neck	Laag	Hoog
Hefboom	Hoog	Laag
Commodity	Laag	Laag

Inkoopposities volgens inkoopmodel Kraljic



Schema inkoopposities Kraljic vanuit perspectief Klant.

Van een *strategische* positie is sprake als vanuit het perspectief van de Klant geen of moeilijk een alternatief is te vinden voor de leverancier terwijl de impact op zijn business groot is. De klant ziet de leverancier als *bottle-neck* als diens dienst weinig effect heeft op de cijfers van de Klant terwijl switchen naar een andere leverancier lastig of onmogelijk is. Van een *hefboom* is sprake als de Klant door samenwerking met de leverancier grote besparingen kan realiseren of juist een winstsprong. Dat kan de Klant dan wel met verschillende leveranciers bereiken, het leveranciersrisico is dan laag. Tot slot is sprake van een *commodity* als de dienst van de leverancier een lage financiële impact heeft op de business van de klant en als er daarnaast voldoende alternatieven zijn om te switchen naar een andere

leverancier. Ter info: klanten laten leveranciers graag geloven dat zij een commodity zijn. Leveranciers die daarin meegaan doen graag mee aan aanbestedingen^{ix}.

Even een vraag tussendoor: hoe zou jij willen dat de Klant jou ziet? Als bottle-neck, hefboom, strategische partner of als commodity? In de trainingen die ik geef roepen de meeste deelnemers “*strategische partner*”. Leuk, maar voor mij hoeft dat niet. Laat mij maar in de hoedanigheid van leverancier of Contact Center door de Klant beschouwd worden als *bottle-neck*. Dat is namelijk de enige positie waarin je de meeste invloed hebt.

De macht die je hebt als Contact Center-medewerker ten opzichte van je Klant kleurt je relatie. Ga maar na: als ik als argeloze ondernemer wordt gebeld door een Contact Center van een verzekeringmaatschappij om een dienst af te nemen, gooi ik makkelijk de hoorn op de haak. Er zijn namelijk genoeg verzekeraars waar ik kan aankloppen. Wanneer het Contact Center van de Belastingdienst aan de telefoon hangt denk ik daar toch een beetje anders over. Die laatste is zo'n beetje het schoolvoorbeeld van een bottle-neck: het voegt niets toe en je kunt er ook niet vanaf! Zo zit ieder Contact Center ten opzichte van de Klant in een bepaalde positie. Het is het *perspectief van de Klant* dat bepalend is in welke positie precies. Je kunt zelf als leverancier namelijk wel vinden dat de Klant geen alternatief heeft voor jou, als de Klant daar anders over denkt heb je alsnog het nakijken.

Positie Contact Center volgens de Klant	Wie heeft de macht?
Hefboom (financiële impact hoog, leveranciersrisico laag)	Klant
Commodity (financiële impact laag, leveranciersrisico laag)	Klant
Strategisch (financiële impact hoog, leveranciersrisico hoog)	Klant / Contact Center
Bottle-neck (financiële impact laag, leveranciersrisico hoog)	Contact Center

Verdeling van de macht in een klant-leveranciersrelatie

Uit de tabel valt het een en ander af te leiden. Ten eerste dat in de meeste situaties de macht bij de Klant ligt. De Klant kan dus in het merendeel van de gevallen kiezen voor een andere leverancier. In zo'n situatie moet het Contact Center waarde toevoegen aan de diensten die door de organisatie worden geleverd. Hoe je waarde toevoegt hebben we eerder al gezien. Het tweede dat opvalt is dat er ook sprake kan zijn van situaties waarin de macht niet bij de Klant, maar bij het Contact Center of de leverancier ligt. De Klant kan in dat geval niet switchen naar een ander. Moet je dan waarde toevoegen? Jazeker! We noemden net al de Belastingdienst als voorbeeld. Die zijn zich goed bewust van hun monopoliepositie en desondanks hebben zij geïnvesteerd in klantcontact via een aantal kanalen. De gedachte is dat ze het niet leuker kunnen maken, maar wel

makkelijker. Daar wordt dus waarde toegevoegd, want gemak is ook geld waard.

Macht is tijdelijk

Er zijn ook voorbeelden van monopolisten die geen moeite deden om de service aan hun klanten te verbeteren. Sommige daarvan bestaan nog, andere kregen de knuppel van de publieke opinie in hun nek. De oorzaak lag in hun abominabele dienstverlening. Een voorbeeld is UPC in de jaren negentig van de vorige eeuw. De service was zo slecht dat het bijna een vast item in het acht uur journaal werd. Klanten wilden maar wat graag van deze leverancier af maar het ontbrak ze aan alternatieven. Door die situatie wentelde de leverancier zich op zijn beurt in zelfgenoegzaamheid. Die had alle objectiviteit ten aanzien van zijn eigen functioneren aan de kant gezet, gesteund door het Grote Gelijk van monopolist te zijn. Toen klanten ineens meer keus kregen doordat KPN een alternatief bood met ADSL keerden zij UPC massaal de rug toe. Naar verluidt begon UPC pas toen aan de broodnodige optimalisatie van de dienstverlening. Een meer recent voorbeeld is Randstad HR Services en dan met name de systeemtak waar men systemen voor de onderwijsmarkt leverde. Dat was een monopolie totdat de overheid de markt in 2001 vrijgaf. In een paar jaar tijd kelderde^x het marktaandeel van dat onderdeel van Randstad. Uiteindelijk nam Raet in 2009 de systemen van Randstad HR Services over. De wal keert het schip, daar komt het dan op neer.

Van Harry naar Bob

Wie zich voorbereidt op contact met klanten, denkt na over wat hem te wachten staat. Eén manier om dat te doen is de film van de afgelopen weken eens terug te draaien. Wie had je allemaal aan de lijn en welke contacten vond je prettig? In de voorbereiding komen dan altijd een paar namen op van mensen, klanten, die we als karakteristiek zien. Of als representatief voor een groep. We doen hier een poging om die types in te delen naar persoonskenmerken. De keuze voor de indeling die we hier introduceren is vooral gebaseerd op praktische overwegingen. Het gaat namelijk om slechts vier persoonstypen. We hadden met hetzelfde gemak kunnen kiezen voor een fijnmaziger aanpak: bijvoorbeeld een indeling in 8, 16 of meer typen. We houden het bij vier omdat je in je dagelijkse werk meer te doen hebt dan mensen in hokjes te plaatsen. Vier is dan werkbaar en het geeft tegelijk genoeg houvast om gedragingen te herkennen. Bovendien kom je met zo'n grove indeling niet in de verleiding te denken dat iedereen in elk profiel past. Dat is zelfs met een indeling in 64 categorieën niet altijd mogelijk. De indeling in persoonstypen helpt je bij de voorbereiding op klantcontact. Het maakt reacties beter voorspelbaar en ondersteunt de foutenanalyse bij afgesloten cases.

De hele mensheid op 2 assen

We gaan nu iets doen wat helemaal niet kan. We gaan een schaamteloze poging ondernemen om de wereld zodanig te modelleren dat we daarmee in ons Contact Center beter zijn voorbereid op klantcontact. Hoe? In deze paragraaf spelen we de amateurpsycholoog door klanten in te delen in slechts vier oertypen. Op vier typen kom je natuurlijk altijd uit bij een exercitie die niets meer om het lijf heeft dan het tekenen van twee, elkaar kruisen lijnen. Eén lijn is horizontaal, de tweede is verticaal.

Het idee dat we de zes miljard mensen die deze aardkloot bevolken kwijt kunnen in een plaatje van twee assen, is fantastisch. De eerste as, de verticale, is de as van de taakgerichtheid. Iemand kan taakgericht zijn of juist het tegenovergestelde, mensgericht. De tweede as geeft aan hoe extravert iemand is. Het tegenovergestelde van extravert is introvert en daarmee hebben we de wereldbevolking ingedeeld.

	extravert	introvert
taak-gericht	Type A Gedrag: <i>competitief, de beste willen zijn, willen winnen.</i> Drijfveer: <i>Status en imago</i>	Type B Gedrag: <i>berekenend, analytisch, rationeel</i> Drijfveer: <i>Winst en rendement</i>

mens- gericht	Type D	Type C
	Gedrag: <i>Vluchtig, gemakzuchtig, speels, niet verantwoordelijk.</i>	Gedrag: <i>Risicomijdend, harmonie, bruggenbouwer, sociaal</i>
	Drijfveer: <i>Gemak en fun</i>	Drijfveer: <i>Zekerheid en veiligheid</i>

Indeling in persoonstypen op basis van Jung^{xi}

En nu naar de betekenis. Want wat weten we nu eigenlijk? Als je nu iemand aan de telefoon hebt die voldoet aan de beschrijving van één van de vier typen, wat dan? Dan weet je direct wat de meest voor de hand liggende antwoorden zijn. Want als je weet waar iemands voorkeur ligt, de drijfveer in het model, dan weet je ook voor welke argumenten en motivaties de Klant gevoelig is.

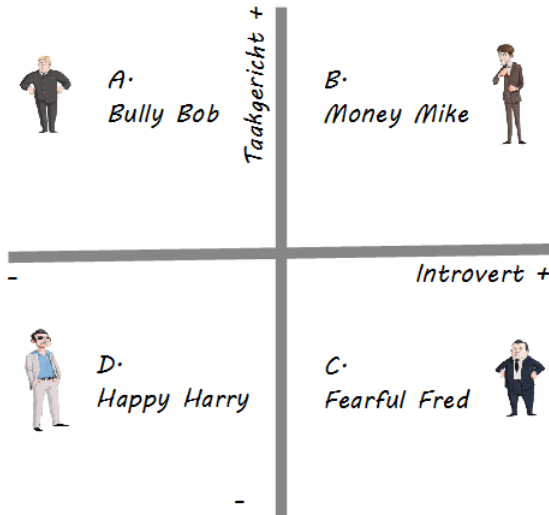
We geven de persoonstypes gemakshalve even een naam, dan kunnen we er in de praktijk ook wat mee:

Type	Naam	Verbale signalen en automeerk
A	Bully Bob	<i>Winnen, de top, losers, de beste zijn</i> Auto: Porsche, BMW, Mercedes
B	Money Mike	<i>Kosten, marges, winst, wat levert het op?</i> Auto: Audi, Volvo, Lexus
C	Fearful Fred	<i>Lastig, risico's, zal het overleggen of meenemen</i> Auto: Opel, Ford, Peugeot, Japans, Koreaans
D	Happy Harry	<i>Ik ga er niet over, geen tijd, geen gedoe</i> Auto: Mini, Citroen DS serie, Volkswagen Golf

De namen voor de persoonstypen en hun merkvoorkeur

Nu we namen hebben voor de persoonstypen kunnen we klanten categoriseren. De namen staan voor een type gedrag en een persoonlijke voorkeur van de Klant. Omdat de auto-industrie in dat opzicht veel onderzoek doet staan hier wat automeerken bij. Net als in de marketing wordt het nu mogelijk om deze *persona's^{xiii}*, typen en hun karakters een plaats te geven in ons Contact Center. In ieder geval tijdens de analyse van afgeronde klantcontacten is het de moeite waard om te bepalen of er één type Klant een onevenredig groot aandeel heeft in het aantal contacten. Zo ja, dan is dat een signaal om scenario's op te stellen en scripts te gaan focussen. Werken vanuit klanttypering werkt dan ook naar twee kanten. Naar het verleden om patronen te ontdekken en naar de toekomst om die patronen te verwerken in training en oefening voor Contact

Center-medewerkers. De klantbehoefte kan dan eerder worden herkend en ingevuld. Het is niet ondenkbaar dat op basis van de typen Happy Harry, Fearful Fred, Bully Bob en Money Mike op die wijze weer hele nieuwe typen ontstaan die representatief zijn voor bepaalde typen klanten in door het Contact Center bediende doelgroepen.



Persoonstypen indeling met benamingen uit de verkoopgame Saleplay™

Vrij worstelen

We gaan nu de klanttypen van de vorige paragraaf en de inkoopposities van de paragraaf ervoor eens naast elkaar leggen. Een soort vrij worstelen met modellen als het ware. Je bepaalt dan eerst de positie van de Klant ten opzichte van je

Contact Center. De vraag die je je daarbij stelt is wie in de relatie de macht heeft. Dan plak je daar een fictief klantkarakter aan vast. De volgende stap is dat je je voorstelt hoe dat contact, met dat persoonstype, in de gegeven machtsverhouding er uit gaat zien.

Laten we dat eens in de praktijk brengen. Stel, je werkt voor een groot Contact Center en er belt een Klant. Hij ziet jou en je werkgever als commodity. Zijn naam is Happy Harry en nu kom je in de situatie dat Harry vraagt naar jouw dienst. Aan de telefoon klinkt Harry gehaast, ongeïnteresseerd en hij is moeilijk bij de les te houden. Wat is nu het beste recept?

1. doorvragen op zijn precieze behoefte en daarop aansluiten met een 'tijdelijke korting'-aanbieding;
2. doorvragen op zijn precieze behoefte en de relevante informatie naar hem opsturen;
3. doorvragen op zijn precieze behoefte en daarop aansluiten met een 'wij regelen alles'-aanbieding;
4. doorvragen op zijn precieze behoefte en hem de overeenkomst telefonisch laten aangaan.

Het juiste antwoord is drie. Harry gaat voor gemak, dus als je daarop kunt aansluiten dan doe je het goed. Antwoord vier zou ook lukken, want je kunt Harry ook in een deal pushen, de vraag is of pushen anno nu wel helemaal *bon ton* is. Bij mensgerichte types kun je als je wilt (te) ver gaan. Antwoord twee werkt niet. Harry leest geen informatie, dat past niet bij zijn drijfveren. Of het moet informatie in drie woorden zijn (gemak) verpakt in een of ander spelletje (fun). De eerste

oplossing zal ook niet werken want Harry is niet primair gemotiveerd door prijskorting. Ook niet als dat tijdelijk is, dat is meer iets voor Money Mike. Wat niet in de antwoorden zit, maar wel meegenomen moet worden is dat Harry jou ziet als commodity. Hij kan dus zomaar ook een ander Contact Center bellen. Nu kost dat moeite, dus de kans erop is niet groot, maar let wel op dat je deze Klant op tijd opvolgt. Voor je het weet heeft Harry weer andere prioriteiten.

Een voorspelbare, lastige situatie

Op precies dezelfde wijze als hiervoor kunnen we ook voorspellen dat er in ieder geval één situatie is waar de combinatie tussen het persoonstype en de inkooppositie een probleem gaat geven. Dat is namelijk als Bully Bob in de voor hem onprettige situatie is dat jij voor hem een bottle-neck bent. Hij moet dan wel zaken met je doen en hij kan verder niet kiezen. Liefst wil hij van je af, want je voegt weinig toe aan zijn business.

In een pure bottle-neck situatie heeft Klant Bully Bob geen alternatief dus hij kan de relatie ook niet zomaar beëindigen. Het gevolg laat zich raden: Bully Bob wil winnen maar jij hebt de macht. Hij zal vechten als Don Quichot en jij bent de molen. Er is in die situatie maar een heel klein vonkje nodig om het kruitvat van zijn humeur te laten exploderen. Het is maar dat je het weet.

Quote: Een Bully Bob in een bottle-neck is een potentieel kruivvat.

9 tips voor lastige situaties

Tip	Toelichting
1 Bepaal de positie van de Klant	Iedere zakelijke klant heeft een inkooppositie ten opzichte van het CC*. Die positie inschatten heeft voorspellende waarde over de aard van het contact.
2 Bepaal het persoonstype	Klantgedrag is te herleiden naar één of meer types. Die herkennen verhoogt de aansluiting met de Klant.
3 Verklein het gat tussen Klant en CC met taalgebruik	Is het gat in de machtspositie tussen Klant en CC erg hoog, verklein dat dan met aangepast taalgebruik. <ol style="list-style-type: none">1. Informelere taal als de macht bij het CC ligt;2. Stijl van de Klant als daar de macht ligt.
4 Doe geen aannames tijdens een contact	Verklein het risico op aanvaringen met uitspraken over het domein van de Klant. Dat zijn uitspraken waar alleen

* CC: Contact Center

hij iets over zou kunnen zeggen. Denk aan zijn winstgevendheid, zijn markt, zijn favoriete voetbalclub.

5 Doe aannames voorafgaand aan een contact

Het doen van aannames is een noodzakelijk onderdeel van de voorbereiding op klantcontact. In de voorbereiding vraag je je onder meer af wat de reden voor een contact is, wat de beste oplossing is, het persoonstype en de inkooppositie.

6 Registreer lastige vragen

Hou een lijst bij van lastige vragen en werk deze minimaal eens per maand bij. Bedenk daarbij een passend antwoord en deel die met collega's.

7 Registreer de meest voorkomende bezwaren.

Door bezwaren te registreren worden ook de antwoorden daarop meer top-of-mind. Ook hiervoor geldt: actualiseer de bezwaren en hun antwoorden maandelijks.

8 Oefen in de toepassing van bezwaartechnieken*

Er zijn in totaal vijf technieken die je in verschillende situaties kunt toepassen. Deze oefen je het best in interactie met collega's in een informele setting of via formele training.

9 Denk in scenario's

Moeilijke situaties kunnen net zo goed

* Zie de vervolgtabel over bezwaartechnieken

beschreven worden in de kaders van een scenario als gewone situaties. Denk na over de omstandigheden wanneer gesprekken lastig worden, beschrijf en deel deze scenario's.

Bezwaartechnieken

techniek	uitleg	voorbeeld
Specificeren	Een dieptevraag stellen om tot de kern van de zaak te komen.	Klant: <i>"ik vind het toch wel een hele onderneming"</i> Medewerker: <i>"Wat bedoelt u daar precies mee? Een hele onderneming?"</i>
Kaatsen	Het bezwaar tot een concreet voordeel maken	Klant: <i>"ik vind het toch wel een hele onderneming"</i> Medewerker: <i>"Nou dat komt dan goed uit want aan ons kunt u dat direct uit handen geven"</i>
Meeveren	Meegaan met het bezwaar en er een positief element aan verbinden	Klant: <i>"ik vind het toch wel een hele onderneming"</i> Medewerker: <i>"Het is begrijpelijk dat u dat vindt, misschien kan ik u even toelichten hoe wij dat zouden oplossen."</i>

Refereren	<p>Het benoemen van een soortgelijk bezwaar bij een andere klant en de oplossing melden.</p>	<p>Klant: <i>“ik vind het toch wel een hele onderneming”</i></p> <p>Medewerker: <i>“Dat is precies wat meneer Jansen van ABN Amro ons ook aangaf. Uiteindelijk heeft hij niet meer dan drie kwartier aan de intake besteed”</i></p>
<hr/>		
Vertalen	<p>Het omzetten in een minder negatieve variant.</p>	<p>Klant: <i>“ik vind het toch wel een hele onderneming”</i></p> <p>Medewerker: <i>“Dus als ik het goed begrijp dan wilt u inzicht in wat er allemaal bij komt kijken?”</i></p>

Case ownership

Dit hoofdstuk gaat dieper in op de vraag wat case-ownership nu eigenlijk is. De titel belooft niet veel goeds: blijkbaar staat het zover van ons Hollanders af dat we er geen Nederlandse term voor hebben. Ja, je zou het kunnen vertalen met iets als 'eigenaarschap over de zaak'. De verwarring met vastgoed of een winkel in de Hoofdstraat ligt dan wel direct op de loer. Dat soort eigenaarschap wordt hier namelijk niet bedoeld. We delen de term daarom eerst maar eens op en we vragen ons af: wat is een case? Daarna vragen we ons af wat 'eigenaarschap' of 'ownership' in het kader van 'case ownership' nu eigenlijk inhoudt.

Klaar is case

De meest voor de hand liggende vertaling voor 'case' is 'zaak'. In onze context is dat de te behandelen zaak. Een klacht, een vraag, een verzoek of aanvullende informatie: alle redenen waarvoor een Klant contact met je kan opnemen. Het 'case'-deel van case ownership wordt in aanzienlijke mate bepaald door je functieomschrijving. Een voorbeeld:

Een Klant belt Contact Center A met de vraag of zijn adresgegevens voor de maandelijkse nota kunnen worden aangepast. Medewerker A antwoordt als volgt:

“Natuurlijk meneer De Bruin. Wij maken dat zo snel mogelijk in orde.”

Daarna zet de medewerker van Contact Center A de gegevens in het interne systeem, maakt een actie aan in dat systeem voor een collega van de afdeling Debiteuren en klaar is case. Een ander voorbeeld:

Een Klant belt Contact Center B met de vraag of zijn adresgegevens voor de maandelijkse nota kunnen worden aangepast. De medewerker van Contact Center B antwoordt als volgt:

“Natuurlijk meneer De Bruin. Ik maak dat zo snel mogelijk in orde.”

Daarna zet de medewerker van Contact Center B de gegevens in het interne systeem, maakt hij een actie aan in dat systeem voor een collega van de afdeling Debiteuren en agendeert hij een item in zijn agenda: 'check bij Debiteuren adresgegevens De Bruin'. Als de medewerker van Contact Center B veel van dit soort verzoeken krijgt kan hij er een case-nummer bij zetten. Dan kan hij altijd terugvinden waar het ook alweer om ging. Medewerker B is nu echter nog niet klaar. Iets in hem vertelt hem dat het nodig is de Klant ook op de hoogte te brengen van de uitkomst van zijn verzoek. Hij agendeert dus nog iets: 'bellen De Bruin in verband met aanpassing adresgegevens'. Drie

dagen later hoort medewerker B van de debiteuren-administratie dat het is geregeld. Dus pakt de medewerker de telefoon en meldt hij aan Klant de Bruin:

“Goedendag, u spreekt met Medewerker B. Wij hebben begin deze week contact gehad over de aanpassing van uw adresgegevens. Ik meld u even dat het met ingang van de volgende nota is aangepast”.

Klaar is ook deze case. Er valt nogal wat af te dingen op de manier waarop de medewerker van Contact Center B de zaak afhandelt. Ten eerste zouden adresgegevens gewoon in één keer aangepast moeten kunnen worden. Je hoeft daar natuurlijk geen twee contactmomenten voor te hebben. Ten tweede maakt hij er nogal een circus van. Hij agendeert van alles voor iets wat toch behoorlijk onbenullig lijkt. De vraag is dus nu wat de beste aanpak is. We kijken daarom even naar gedeeltes uit de functieomschrijvingen van beide medewerkers.

Functieomschrijving medewerker Contact Center A:

Het aannemen van calls van klanten, de bijbehorende acties intern uitzetten en het registreren van de calls in het klantinformatiesysteem.

Functieomschrijving medewerker Contact Center B:

Het aannemen van calls van klanten, de bijbehorende acties intern uitzetten, de voortgang daarvan bewaken en namens de Klant optreden als interne contactpersoon. Het registreren

van de calls in het klantinformatiesysteem en de Klant op de hoogte brengen en houden van de voortgang van de acties.

Aha! Nu zien we een verschil. De medewerker die de meeste acties van dit enkele telefoontje heeft is ook degene met de meest uitgebreide functieomschrijving. Voor hem houdt de case dus pas op als hij de Klant heeft kunnen informeren over de afloop ervan. Voor de andere medewerker, die van Contact Center A, geldt dat hij niets meer of minder is dan een doorgeefluik. Hij hoeft helemaal niets terug te melden, te bewaken of te controleren. Zijn job houdt op bij het aanmaken van de actie voor de debiteurenadministratie. Voor beiden geldt dat zij na afloop van de klus roepen 'klaar is case'. De definitie van de case echter, is bij B veel uitgebreider dan bij A. Zo schieten we niet veel op in het oplossen van ons vraagstuk: 'wat is een case?'. Wat hier nodig is, is een ander perspectief. Dat van de Klant. Voor hem is de case natuurlijk pas afgerond als het resultaat ervan bekend is. Daarvoor is communicatie naar die Klant nodig. Medewerker A doet dat niet, dus moet dat komen van de afdeling Debiteuren. En als die het niet doet, dan ziet de Klant het vanzelf wel bij de volgende nota. De case leeft echter voort in het schemerduister zolang de oplossing ervan niet is gecommuniceerd.

Want *Wie* gaat daarover dan *Wat* melden aan de Klant en *Wanneer*? Tien tegen één dat de vraag van de klant aan medewerker A vanzelf weer terugkomt. Als het allemaal te lang duurt dan belt de Klant natuurlijk gewoon weer! Dan zit je

direct in de situatie dat je *meer* contactmomenten met de Klant nodig hebt dan wanneer je de functie-omschrijving van medewerker B had gehad. Die laat het zover niet komen. Dat kost hem teveel tijd.

Quote: Een case is een vraag van een klant die pas eindigt met een gecommuniceerde en door de klant geaccepteerde oplossing.

Mechanistisch of caseperspectief

In de voorbeelden van medewerker A en B ligt een groot verschil in organisatie verscholen. Een van de manieren om een organisatie in te richten is om te focussen op *effectiviteit*^{xiii}. Dan staat de vraag centraal hoe je met zo weinig mogelijk middelen en mensen, zoveel mogelijk werk kunt verrichten. De school achter deze vorm van organiseren valt niet geheel toevallig samen met de tijd waarin Henry Ford zijn T-Fordjes bouwde aan een lopende band in Detroit. Iedere medewerker daar had zijn eigen plaats in het productieproces, dat was het meest efficiënt. Je kon tot grote hoogte stijgen als naaister, wielmaker of assembleur van spatborden. In een korte tijd produceerde de fabriek haar standaard auto's die de Klant vervolgens voor 950 dollar afnam. En alle kleuren waren mogelijk zolang het maar zwart was.

Controle en samenwerken

Medewerkers hoefden voor het werk in de Fordfabriek geen uitgebreide opleiding te hebben. Ze concentreerden zich op een enkel detail in de vervaardiging van het eindproduct en dat was dat. Het eindproduct zagen ze niet of nauwelijks, laat staan de blijde Klant als hij de auto bij de dealer kwam ophalen. Van enige voldoening over het geleverde eindproduct was geen sprake. Een latere stroming^{xiv} propageerde juist het belang dat medewerkers controle hadden over hun werk en de sociale kanten van samenwerken. Het gezamenlijk een resultaat neerzetten droeg in die visie bij aan de medewerker-tevredenheid. Als je de twee stromingen afzet tegen medewerker A en B, zie je in A het mechanistische denken terug. Medewerker A is een radar in een machine die een resultaat levert, hier een administratieve mutatie. Medewerker B doet niet veel anders, maar heeft intussen contact met collega's, controleert ook het eindproduct en communiceert dit naar de Klant. Wat medewerker B doet valt samen met wat de Klant ervaart rond zijn 'case'. Net zoals voor de Klant is die voor medewerker B pas afgerond als het resultaat of de oplossing is geaccepteerd.

Mijn case, jouw case

Het voorbeeld van A en B in de vorige paragraaf doet in veel gevallen geen recht aan de werkelijkheid. Die is waarschijnlijk complexer. Het gaat niet altijd om iets simpels als het wijzigen van adresgegevens maar bijvoorbeeld om een vraag waar bij de beantwoording informatie uit verschillende bronnen moet worden opgediept. Nu wreekt het organisatiemodel type A zich direct. De medewerker die in die situatie de vraag van de Klant aanneemt, zal zich beperken tot het uitzetten van verschillende acties naar collega's die licht kunnen schijnen in de duisternis van de Klant. Maar hij, medewerker A, is niet verantwoordelijk voor deze case. Dus houdt het daar op. Er is niemand in organisatie A die het moment bepaalt waarop al die informatie over de case bijeen moet zijn gebracht. Als A besluit even een weekje thuis voor zijn verkouden cavia te gaan zorgen dan is dat helemaal geen probleem zolang hij zijn werk maar heeft gedaan. Zodra hij weer terug is, zet hij werktuiglijk de nieuwe acties van de afgelopen week weer door naar zijn collega's. Wat hij daarvóór allemaal heeft doorgestuurd is ie weer vergeten. Dat kun je hem niet kwalijk nemen want dat zijn voor hem immers afgeronde zaken.

Er moet een eigenaar zijn

Het gaat in de afhandeling van de vraag van een Klant mis als er geen regie is. Het voorbeeld hiervoor over medewerker A en B

toont dat aan. Regie is nodig om een aantal redenen:

1. De vraag van de Klant moet worden beantwoord. Dat vereist een vorm van *voortgangsbewaking* op caseniveau;
2. Het antwoord op de vraag van de Klant moet worden gecommuniceerd. Dat vereist een vorm van *woordvoerderschap* op caseniveau.

Het is interessant om je nu af te vragen of je deze twee punten kunt invullen *zonder* dat iemand eigenaar is van de case. Even proberen: In het eerste geval laten we de interne collega die de inhoudelijke beantwoording doet ook de voortgang bewaken. Huh? Dan bewaakt die dus zijn eigen voortgang. En hoe moet dat dan als er ook andere interne collega's een bijdrage moeten leveren aan de oplossing van de case? Wie bewaakt de voortgang dan? De manager! Hoor ik iemand zeggen. Dat zou natuurlijk kunnen, maar die weet niet waar het over gaat. Dus zal die erin moeten duiken waardoor we per saldo nog iemand de case in hebben getrokken. Nee, dat helpt niet.

Dan het tweede punt. Er is een vorm van woordvoerderschap nodig op caseniveau. Hoe moet je je dat voorstellen? Het is natuurlijk niet uitgesloten dat de Klant nog een keer belt. Naar wie moet hij dan vragen? Naar 'iemand die wat weet over casenummer XYZ123?' Zou kunnen, met enig geluk krijgt de Klant iemand aan de lijn die helemaal op de hoogte is van de voortgang van de case. Waarschijnlijker is dat de Klant het informatiegat bij de collega op de afdeling nogmaals moet

dichten met zijn verhaal en de toedracht. *Daarna* pas bekijkt die collega in het systeem wat de status is en leest hij voor uit andermans werk. Met een vast contact (lees: woordvoerderschap) los je dat op. Mits je natuurlijk goede afspraken maakt met collega's over vervanging bij afwezigheid. Voor de situatie dat iemand anders dan degene die de case in behandeling heeft genomen het antwoord communiceert, hoef ik alleen maar te wijzen op het beruchte communicatiecirkeltje: Zet vier mensen op een rij, fluister tegen de eerste dat er morgenochtend een feestje is in de vestibule ter gelegenheid van het 25 jarig ambtsjubileum van Ome Ko, en persoon nummer vier komt terug met iets als:

“Ome Ko krijgt voor zijn 25 jarig huwelijk een pendule kado”.

Kortom, hoe verder van de afzender hoe groter de onzin die terug komt. Er moet dus een eigenaar zijn op een case. Ten eerste om ervoor te zorgen dat er een antwoord komt (binnen een acceptabele termijn) en ten tweede om de ruis te beperken die ontstaat bij de interne overdrachtmomenten. Die eigenaar doorloopt met de enkele case het hele proces: van het aannemen van de vraag tot het communiceren van de oplossing. Zoals de Amerikanen dat zo fraai zeggen: *end-to-end*. Bijkomend voordeel is dat het 'over de schuttingeffect' zo ook wordt voorkomen. Je kunt je namelijk als case-owner niet veroorloven om al in het eerste contact met de Klant essentiële zaken te vergeten. Niet jouw collega, maar jijzelf draagt daarvan de directe consequenties.

9 tips voor case ownership

Tip	Toelichting
1 Check je verantwoordelijkheden	Ga na wat er van je verlangd wordt op basis van je functieomschrijving en andere afspraken
2 Check je autonomie	Bepaal wat je allemaal zelf mag beslissen bij de uitvoering van je taken en wat niet
3 Zorg voor back-up	Maak afspraken met collega's hoe je elkaar vervangt bij afwezigheid. Klanten hebben dan geen last van het feit dat je er eens niet bent
4 Hanteer een vaste werkvolgorde	Ongeacht de ruimte die je in je functie hebt (verantwoordelijkheden en zelfstandigheid) kun je daarbinnen je werk 'case-gewijs' uitvoeren*
5 Neem initiatief	Als er op teamniveau zaken moeten worden afgestemd, aarzel dan niet om dit voor te stellen. Let wel op dat je voorstellen zijn gericht op het <i>zelfstandig</i> kunnen aannemen, begeleiden en afronden van klantcases
6 Bepaal een escalatiehiërarchie	Bepaal met je collega's – en als dat niet lukt voor jezelf – wanneer je een zaak

* Zie de tabel achterin dit hoofdstuk over 'persoonlijk leiderschap'.

escaleert. Neem daarin ook op wie de escalaties afhandelt en wanneer deze persoon bij jou terugkomt met een oplossing: je blijft namelijk altijd case-owner!

7 Bepaal een prioriteringsvolgorde Bepaal met je collega's – en als dat niet lukt voor jezelf – welke prioriteit aan welk type klantvraag hangt. Probeer daar zoveel mogelijk harde criteria voor te definiëren om discussie te voorkomen

8 Doe zoveel mogelijk mondeling Als case-owner moet je anderen controleren op de voortgang. Bedenk dat synchroon contact (live of telefoon) meer effect sorteert dan asynchroon (e-mail) contact

9 Wees consequent en vasthoudend Wanneer je de ruimte ziet waarbinnen je zelfstandig kunt acteren doe dat dan ook met het oog op het leveren van een oplossing. Als je afhankelijk bent van derden voor een uitkomst blijf dan vasthoudend in je controles en je communicatie daarover. Na verloop van tijd zal je rol zijn veranderd en je invloed zijn vergroot^{xv}

Workflow voor een case-owner

(hoe je binnen je verantwoordelijkheid de Klant kunt helpen)

- | | | |
|---|---------------------|---|
| 1 | Prioriteren | Bepaal in je team of zelfstandig wat gezien je rol en functie prioriteit verdient in af te handelen cases.

N.B.: prioriteiten kunnen veranderen, dus stel ze geregeld bij |
| 2 | Agenderen | Noteer de acties die je moet nemen voor de afhandeling van een case zodanig dat je per dag je te nemen acties ziet. N.B.: neem ruimte voor tegenslag, dus plan ruim |
| 3 | Communiceren | Eén van de acties is communicatie naar belanghebbenden (collega's, de Klant), waarbij de Klant de belangrijkste is.

Neem in iedere boodschap op: <i>Wie</i> iets doet, <i>Wat</i> er wordt gedaan en <i>Wanneer</i> dat klaar is.

N.B.: Bij communicatie naar de Klant ben je zelf altijd de <i>Wie</i> |
| 4 | Controleren | Ga er van uit dat geen enkele door jou intern uitgezette actie spontaan binnen de termijn wordt opgevolgd. Controleer daarom minimaal twee keer. Eén keer na korte tijd en één keer halverwege de door jou gestelde periode tot de deadline |
-

5	Escaleren	Als blijkt dat een case te lang blijft liggen moet er actie worden ondernomen. Spreek vooraf in je team af wanneer en naar wie er wordt geëscaleerd. Breng de persoon om wie het gaat op de hoogte van de escalatie
6	Feliciteren	Vier iedere succesvol afgeronde case met jezelf en je collega's. Je kunt jezelf en je collega's feliciteren of bedanken als de klant jouw oplossing heeft geaccepteerd en de case daarmee is afgesloten

Succes is meetbaar

Contact Centers hebben een belangrijke rol in de interactie tussen klanten en organisaties. Helaas maken Contact Centers die rol niet altijd waar. Dat komt onder meer tot uiting in zaken als lange wachttijden, onbeantwoorde vragen en een onpersoonlijke, bureaucratische benadering van kwesties die voor klanten belangrijk zijn. Daarnaast zijn de verschillen tussen de Centers groot. Het ene Contact Center houdt er andere normen en standaards op na dan het andere op gebieden als de kwaliteit van de dienst en de bescherming van het belang van de Klant. De verschillen in serviceniveaus en de soms schaamteloze benadeling van klanten was de Europese Commissie een doorn in het oog. Daarom werd besloten om een norm op te stellen voor de kwaliteit van de diensten van Contact Centers. Die norm moest gelden voor alle Contact Centers van de aangesloten lidstaten en zou gelden voor zowel in-house als outsourced Contact Centers. De standaard werd uiteindelijk definitief bepaald in 2009, één jaar later werd deze voor dertig Europese landen van kracht. Op vrijwillige basis, dat wel. Contact Centers kunnen dus zelf bepalen of ze aan de eisen van de Europese standaard willen voldoen, vergelijkbaar met een ISO certificering zoals je die in de installatie- en productiebranche wel tegenkomt.

European Contact Center Standard ^{xvi}

Onder die naam is de Europese Standaard voor Contact Centers (ECCS) in 2010 de markt opgegaan. Dat had nog wel wat voeten in de aarde^{xvii}. Er moesten culturele verschillen worden overwonnen op het vlak van privacy-bescherming en het onderzoek naar medewerkertevredenheid. Daarnaast moest de norm in tegenstelling tot de Amerikaanse pendant, ook van toepassing zijn op kleinere Contact Centers. Met name in Zweden zijn er daar veel van; centers met bemensing van hooguit een paar medewerkers. Het grote verschil met de Amerikaanse Contact Center Standard (COPC) is dan ook dat ECCS toepasbaar is in alle soorten Contact Centers mét inbegrip van de kleine organisaties.

ECCS verplichte KPI's

In het overzicht hieronder staan de verplichte KPI's voor ECCS. Het gaat in totaal om twaalf aspecten waarop wordt gemeten.

Voor medewerkers

	<i>Origineel</i>	<i>Omschrijving</i>
1	Agent attrition	Het aantal medewerkers dat vrijwillig en onvrijwillig uit dienst treedt als percentage van het totaal aantal medewerkers

2	Absenteeism	Aantal dagen/uren van afwezigheid door ziekte of andersoortig niet gepland verzuim
3	Satisfaction	Meet de tevredenheid van medewerkers over hun werksituatie, -omstandigheden, mening over management en groeimogelijkheden
<u>Voor klanten</u>		
	Origineel	Omschrijving
4	Customer satisfaction	Meet de tevredenheid van klanten op punten als accuraatheid, snelheid van beantwoorden, juistheid van antwoorden, klantvriendelijkheid, etc.
5	First Contact Resolution	Meet de succesvolle uitkomst van eerste contacten per klantcontactkanaal op basis van een vooraf gekozen meetmethode: via Call Monitoring, IVR surveys, Herhaalcontact, Scripting, Telefonische enquête, Case Management.
6	Service level	Het percentage contacten dat het CCC afhandelt binnen een bepaalde tijd, opgedeeld naar ieder klantcontactkanaal.
7	Forecast Accuracy	De vaardigheid van het CCC om te anticiperen op verwachte piekbelasting opgedeeld naar klantsegmenten, klanttype en klantcontactkanaal.

8	Abandonment rate	Het aantal calls (telefoon) dat wordt afgebroken nog voordat de agent de call in behandeling heeft kunnen nemen. Inbegrepen: de gemiddelde wachttijd voordat de agent opneemt.
9	Average handling time	De gemiddelde tijd die nodig is om een contact af te handelen, inclusief de tijd die nodig is om administratieve taken af te ronden als gevolg van dat contact, verdeeld over de verschillende klantcontactkanalen.

Voor Contact Kwaliteit

	<i>Origineel</i>	<i>Omschrijving</i>
10	Contact Quality	Het percentage contacten dat consistente performance en functionaliteit laat zien voor de klant over het totale aantal contacten.
11	Factual accuracy	Het meten van feitelijke onjuistheden in de beantwoording van klantvragen/ serviceverzoeken op basis van vooraf gedefinieerde criteria per type service. Gebaseerd op targets en te behalen drempelwaardes.

Voor Infrastructuur

	<i>Origineel</i>	<i>Omschrijving</i>
12	Service availability	Per systeem: De tijd dat het in het CCC gebruikte systeem beschikbaar was voor de

werkzaamheden / gedeeld door de totaal
werkbare tijd binnen de gemeten periode.

ECCS aanbevolen KPI's

Voor de klantorganisatie

<i>Origineel</i>	<i>Omschrijving</i>
-------------------------	----------------------------

- | | | |
|----|----------------------------------|--|
| 13 | Client organization satisfaction | Meet de tevredenheid van de opdrachtgever op basis van vooraf overeengekomen criteria. |
|----|----------------------------------|--|
-

Voor processen

<i>Origineel</i>	<i>Omschrijving</i>
-------------------------	----------------------------

- | | | |
|----|------------------------------|---|
| 14 | Average Cycle Late (backlog) | Gemiddeld aantal contacten dat niet is behandeld, of is geparkeerd in afwachting van behandeling per afzonderlijk klantcontactkanaal. |
|----|------------------------------|---|
-

Voor efficiency

<i>Origineel</i>	<i>Omschrijving</i>
-------------------------	----------------------------

- | | | |
|----|------------------------|--|
| 15 | Agent utilization | De totale tijd die medewerkers hebben besteed aan het afhandelen van contacten ten opzichte van de door de medewerker gewerkte uren. |
| 16 | Training effectiveness | Het aantal agents dat slaagt voor een test na een training als indicatie voor de effectiviteit van de training. |
-

17	Conversion rate	Het aantal transacties dat is bereikt als percentage van het totaal aantal afgehandelde contacten.
----	-----------------	--

Voor klachten

	<i>Origineel</i>	<i>Omschrijving</i>
18	Complaints handling	Het percentage klachten dat is beantwoord binnen de gestelde tijd, inzichtelijk voor klanten en andere geïnteresseerde partijen.
19	Complaints ratio	Percentage klachten dat is geregistreerd naar aanleiding van de door het CCC geleverde service.

Termen en definities

Accepteren Het aannemen van een voorstel, oplossing, antwoord of redenering. Accepteren wordt hier gebruikt als beschrijving van een denkproces bij de ander, waarbij de conclusie overeenkomt met het voorstel van de aanbieder.

Afdeling
Bijzondere
Vragen Metafoor voor een andere afdeling waar dermate ondoorgroendelijke en ingewikkelde dingen plaatsvinden dat niemand er meer vragen over stelt.

Asynchroon Niet gelijktijdig: hier gebruikt als term voor contactkanalen waar Klant en medewerker indirect contact hebben met elkaar.
Voorbeelden: brieven, e-mail.

Casenummer Een nummer dat aan een vraag van een Klant wordt toegekend om niet op woorden, maar op getallen in het systeem te kunnen zoeken. Zeer geschikt voor het snel terugvinden van informatie, ongeschikt als middel in de communicatie met klanten.

CC Contact Center

<i>cc:</i>	Carbon Copy, ofwel een doorslag. Uit de tijd dat we nog carbonpapier gebruikten voor een kopie. Tegenwoordig een middel om derden te betrekken in zaken waar ze niets aan toe kunnen voegen.
<i>Chef Lege Dozen</i>	Iemand die erg belangrijk is, maar niemand weet precies waarom.
<i>Contact Center</i>	Een plaats binnen of buiten een organisatie van waaruit het contact met klanten wordt onderhouden.
<i>Contact-hiërarchie</i>	De rangschikking van kanalen naar het effect dat zij sorteren op de relatie tussen Klant en medewerker. Hoog: direct face-to-face contact, laag: contact via brieven.
<i>Don Quichot</i>	Een malloot die tegen windmolens vecht.
<i>Eureka</i>	De verzamelde ingrediënten voor het opstellen van een klantwaardepropositie: een aanbod met een motivatie die de meest voorkomende vragen van (nieuwe) klanten beantwoordt.
<i>Inbound</i>	Binnenkomende contacten via verschillende media zoals e-mail, brief, telefoon, chat, website en social media. Contactinitiatief ligt bij de Klant.
<i>Information-overload</i>	Teveel informatie voor een individu om binnen een bepaalde tijd te kunnen verwerken.

<i>Instant gratification</i>	Onmiddellijke bevrediging. Dus zonder er op te hoeven wachten.
<i>Klant</i>	Van Dale: een al of niet vaste koper.
<i>Klantwaarde</i>	Wanneer een Klant een aanbod waardevol of zinvol vindt, op basis van de motivatie van de aanbieder.
<i>Kopen</i>	In de ruime definitie: een formele of informele bevestiging van acceptatie van een aanbod
<i>Mr. Fixit</i>	Iemand die alles kan.
<i>Outbound</i>	Uitgaande contacten via verschillende media zoals e-mail, brief, telefoon, chat, website en social media. Contactinitiatief ligt bij de medewerker van het Contact Center.
<i>Over de schutting</i>	Iets wat je had moeten doen of afronden doorschuiven naar een collega zonder daar een overdracht bij te doen.
<i>Pendule</i>	Een staande klok met een slinger
<i>Poortwachter</i>	Iemand aan de klantzijde die als taak heeft de toegang tot een contactpersoon te bewaken: het beoordelen van de relevantie van een contactverzoek voor de contactpersoon vanuit diens perspectief en belangen.
<i>Poortwachter</i>	Iemand in de eigen organisatie die als taak heeft de toegang tot een contactpersoon te bewaken: het beoordelen van de relevantie van

	een contactverzoek voor de contactpersoon vanuit diens perspectief en belangen.
<i>Scenario's</i>	Beschrijvingen van contactsituaties die veel voorkomen op basis van standaard parameters zoals type beller, aanleiding, probleemstelling en de bijbehorende oplossing.
<i>Scripts</i>	Op basis van scenario's uitgewerkte vraag/antwoord reeksen rekening houdend met de verschillende antwoorden en situaties van de Klant.
<i>Synchroon</i>	Gelijktijdig: hier gebruikt als term voor contactkanalen waar Klant en medewerker in direct contact staan met elkaar. Voorbeelden: chat, telefoon.
<i>Triade-model</i>	Model dat beschrijft onder welke omstandigheden een Klant een boodschap centraal (rationeel) of perifeer (emotioneel) verwerkt: voor centrale verwerking moeten Gelegenheid, Capaciteit en Motivatie positief of aanwezig zijn.
<i>Verzendknop</i>	Een knop in de mailapplicatie waarmee je jezelf met één klik van een probleem verlost. En voor een ander een probleem creëert, dat dan weer wel.
<i>Vestibule</i>	Een ruime ingang van een gebouw of hal.

Quotes op een rij

Een gebrek aan organisatie wordt betaald door de Klant.

Doorverbinden is geen service.

Een oplossing, aanbod of voorstel is waardeloos zonder motivatie.

Wie zich vergeet voor te bereiden, bereidt zich voor vergeten te worden.

De meest effectieve manier om oplossingen te voorkomen: stuur een e-mail.

Beter geen mail dan een slechte.

Aannemen dat een ander alles net zo belangrijk vindt als jij is als het slijten van een WAO-gatverzekering aan een Nepalees.

Mensen leren maar op twee manieren: door herhaling of door trauma.

Face-to-face contact is beter dan telefonisch contact is beter dan mailcontact is beter dan geen contact.

Wat je vandaag aan werk voor jezelf uitstelt, komt morgen

dubbel bij een ander terug.

Een Bully Bob in een bottle-neck is een potentieel kruitvat.

Een case is een vraag van een klant die pas eindigt met een gecommuniceerde en door de klant geaccepteerde oplossing.

- i Hoofdletter 'K': De door klantengoeroe Feike Cats geïntroduceerde schrijfwijze, bekend van 'Houden van Klanten'
- ii Van Geldorp, P.Ch. (2003) *Het Moordbedrijf*, Holland Business Publications: Heemstede
- iii Citaat van trainer Ton Planken: www.pezzaz.nl
- iv Petty, R.E. en Cacioppo, J.T. (1986) *Communication and persuasion: central and peripheral routes to attitude change* Springer Verlag: New York
- v Poiesz, Th.B.C. (1999) *Gedragsmanagement. Waarom mensen zich (niet) gedragen*. Inmerc BV: Wormer
- vi Bijvoorbeeld met de online dialoogtool Qabble ('kwebbel') van Triangle Studios
- vii Citaat van Tom Bos, Boertien Groep: www.boertiengroep.nl
- viii Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management *Harvard Business Review* September-Oktober
- ix Warrillow, J. (2013) *Death by RFP: 7 reasons not to respond*, via internet
- x Van Geldorp, P.Ch. (2008) Concurreren of Excelleren: de uitdagingen van Randstad HR Services in een turbulente onderwijsmarkt, (thesis paper) *TiasNimbas Master of Strategic Marketing: Tilburg*.
- xi Jung, C.G. ([1921] 1971). *Psychological Types*, Collected Works, Volume 6 Princeton University Press: Princeton N.J.
- xii Fictieve karakters ontworpen om verschillende rollen te vervullen in een vooraf bepaalde doelgroep om producten, diensten en after sales op af te stemmen. (Wikipedia, via internet, mei 2013)
- xiii Taylor, F.W. (1911), *The principles of scientific management*,

Harper: New York.

- xiv Keune, D. en Eppink, D.J. (1996), *Management & Organisatie*, Stenfert Kroese: Houten
- xv Covey, Stephen, R., (2003), *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Business Contact: Amsterdam/Antwerpen
- xvi Comité Européen de Normalisation (2009), *Customer Contact Centres – Requirements for service provision, NEN-EN 15838-2009*, Management Centre: Brussels
- xvii Ladensteijn, P. van (2011), *ECCS wint terrein*, Customer Relationship & Technology (via internet, december 2012)