

# 'Ontsnipper'

We doen onszelf en onze klanten tekort. Enerzijds ontnemen we onszelf, door een versnipperde aanpak, een integraal klantbeeld en anderzijds vallen we onze klanten te vaak lastig met feedbackvragen. Waarom? Omdat we niet de klanten, maar de verschillende contact- en informatiekanalen centraal stellen. Hoog tijd dus om muren te doorbreken en te werken aan een slimme integrale aanpak van klantfeedback, zo stellen Martijn Driessen en Hans Kardol.

## Hoe is klantfeedback zo gegroeid?

Nog geen tien jaar geleden was onze belangrijkste bron aan klantinformatie traditioneel marktonderzoek. Periodiek- of ad hoc vroegen we (potentiële) klanten om ons, eerst via de telefoon en later vooral via het e-mailkanaal, te informeren over zeer uiteenlopende onderwerpen. Deze onderzoeken werden en worden veelal geïnitieerd vanuit Marketing (intelligence). Zie hier het eerste feedbackkanaal.

Het belang van klantinformatie ontdekte en omarmde ook de Operatie parallel hieraan; dat zijn de afdelingen verantwoordelijk voor fysiek, telefonisch en/of schriftelijk klantcontact. Voorheen vormden alleen feitelijke waarnemingen en systeemrapportages, over gespreksduur, behandelingsduur en contactoorzaak, een bron van informatie. Nu gebruikt men feedback om op team- en medewerkerniveau verbeteringen aan te brengen die direct bijdragen aan een betere klantbeleving. Zie hier het tweede feedbackkanaal.

De enorme groei van online klantcontact heeft geleid tot het ontstaan van het derde feedbackkanaal. Dit online kanaal is namelijk noch het domein van Marketing, noch van de Operatie. De webspecialisten hebben het hier voor het zeggen en ook zij zijn aan de slag gegaan. In eerste instantie met webanalytics en in het verlengde hiervan met klantfeedback. Analyses op bijvoorbeeld klikgedrag (de feiten) worden verrijkt met pop-up feedback, online contactformulieren en reviewverzoeken.

Deze drie feedbackkanalen vertonen steeds meer overlap en zijn gericht op veelal een en dezelfde

klant. Een overall beeld van die klant en zijn customer journey ontstaat enkel als we de feitelijke kanaalinformatie en de beleving, door middel van feedback, hierbij slim combineren!

## Verwarring of verrassing?

Vanuit het geschetste groeiscenario is de actuele situatie bij veel (grotere) organisaties zorgwekkend. Iedere discipline heeft doorgaans een eigen aanpak ontwikkeld om klantinformatie en -feedback te verzamelen. Dit zonder dat interne afstemming heeft plaatsgevonden. Sterker nog, in een worst case scenario weet men niet dat klanten op andere plekken binnen de organisatie ook om (vergelijkbare) feedback wordt gevraagd. Zo kan het voorkomen dat gelijke KPI's, bijvoorbeeld Net Promoter Score, Customer Effort Score of Algemene Waardering, intern op verschillende manieren worden uitgevraagd en gerapporteerd. Dat dit tot verwarring leidt is evident. Bovendien wordt in de actuele situatie veelal enkel vanuit de eigen discipline, dus niet integraal, naar de klantinformatie gekeken. Dit geldt niet alleen voor klantfeedback, maar ook voor de feitelijke gegevens. Leg gespreksduur en onderwerpen uit het contactcenter maar eens naast webstatistieken. Dit is een interessante kruisbestuiving die in analyses nog maar weinig terugkomt. En dat terwijl klanten, in hun contacten met organisaties, in toenemende mate multi- en zelfs omnichannel te werk gaan. Het lijkt dan ook logisch en van grote waarde om klantfeedback multidisciplinair uit te wisselen. Een dergelijke integrale aanpak leidt zonder twijfel tot verrassende nieuwe in-

# de klantfeedback!

EEN MOOIE VORM VAN  
KRUISBESTUIVING DOET  
ZICH VOOR OP HET  
VLAK VAN REVIEWS

zichten. Een complicerende factor hierbij is dat organisaties voor klantbediening met regelmaat samenwerken met partners in de keten. Daarbij kan het zo maar zijn dat klanten ook nog eens bevraagd worden door de verschillende ketenpartners.

## Klant overvragen

Los van de interne problematiek leidt een versnipperde aanpak van klantfeedback ook richting de klant tot ongewenste situaties. Natuurlijk wil de klant niet worden overvraagd. Maar dit kan niet worden gegarandeerd, indien er onderling in de organisatie of keten geen afstemming plaatsvindt. De moderne omnichannel klant (die online op zoek gaat, daar contact met de organisatie legt, maar vervolgens toch belt) kan, als hij pech heeft, de volgende dag meerdere verzoeken om feedback ontvangen. En bij grote pech gaat dit zelfs vergezeld van een periodiek marktonderzoek. Niet alleen wordt een klant op deze manier overvraagd, de kans is ook nog eens groot dat de feedbackverzoeken sterk van elkaar verschillen in look and feel én tone of voice. Wat bij de klant achterblijft, is allesbehalve een professioneel en consistent beeld van de organisatie.

## Eenduidig klantbeeld

Het 'ontsnippen' van klantfeedback maakt het mogelijk om een completer en meer eenduidig

klantbeeld neer te zetten, intern en extern. Ook zijn sneller afdelings- of ketenoverschrijdende verbeteringen waar te nemen. Een integrale aanpak helpt bovendien om klanten slimmer om informatie te vragen en gericht van informatie te voorzien.

In feedback na telefonisch contact kan de klant bijvoorbeeld worden gewezen op de online mogelijkheden die een telefoontje kunnen voorkomen. Uiteraard worden bij zo'n suggestie de resultaten van het telefoongesprek meegenomen. Is er gesproken over online? Wat was de klantreactie?

Ook is het mogelijk om tijdelijk onderzoeksvragen toe te voegen aan bestaande feedbackstromen, waarmee extra feedbackmomenten worden voorkomen. Dit naar aanleiding van de actualiteit, of als periodieke toetsing van bepaalde verhoudingen. Andersom kan bij telefonisch contact het gebruik van beschikbare feedback leiden tot een versterking van de klantrelatie en een grotere kans op een succesvolle cross- of upsell.

## Via feedback meer reviews

Een mooie vorm van kruisbestuiving doet zich voor op het vlak van reviews. De respons op een vraag om een review te schrijven is laag,

# ER IS GEEN ONTKOMEN AAN EEN CENTRALE REGIE

afhankelijk van de branche doorgaans 0,5 tot 2 procent. Ofwel van alle 100 klanten gevraagd om een review, schrijft gemiddeld één klant deze daadwerkelijk. Echter, van alle klanten gevraagd om feedback, reageert gemiddeld 40 procent. En daarvan blijkt maar liefst 25 procent bereid om ook een review te schrijven, een overall responspercentage van 10 procent! Een percentage wat nog een stevige impuls krijgt als een (contactcenter)medewerker de klant wijst op de waarde van zijn feedback.

## Wat moet er veranderen?

In het eerder gepubliceerd artikel 'Managen van klantfeedback, in 7 stappen naar betere klantperceptie' onderscheiden auteurs Jan van der Weijden en Hans Kardol de volgende concrete stappen: 1. Feedback verzamelen, 2. Dashboard inrichten, 3. Feedback vertalen naar perceptie, 4. Perceptie omzetten in organisatiebesturing, 5. Prestatie-indicatoren bepalen, 6. Norm voor de organisatie vaststellen, 7. Kritisch blijven! Om te voorkomen dat bovenstaande stappen versnipperd worden doorlopen, voegen we een drietal uitgangspunten toe.

### 1. Borging klantfeedback, als strategische keuze.

Deze stap gaat vooraf aan de bovengenoemde 7 stappen. Dit betreft namelijk een goede inbedding van (het belang van) klantfeedback op het hoogste organisatieniveau. Is er daadwerkelijk een strategische / beleidsmatige keus gemaakt om primair vanuit het belang van de klant te opereren? En indien zo, worden medewerkers dan ook structureel gefaciliteerd en geïnformeerd in klantgericht handelen?

### 2. Centrale regie, als logisch gevolg.

Om versnippering tegen te gaan en zowel intern, in de keten, als richting de klant, feedback optimaal te positioneren is er geen ontkomen aan een centrale regie. Dit kan één afdeling of één persoon zijn, die een coördinerende (dus geen bepalende) rol vervult. Operationeel ligt de verantwoordelijkheid uiteraard op afdelingsniveau. Immers, daar wordt feedback gebruikt om daadwerkelijk te komen tot een betere dienstverlening, het verlagen van operationele kosten, of het verhogen van omzet.

Onder centrale regie verstaan we dus het bewaken van consistentie en het voorkomen en adresseren van tegenstrijdige (afdelings) belangen. Dit vraagt om het samenbrengen van organisatiedisciplines om, over de grenzen van afdelingen, keten en kanalen, te kijken naar de klant als startpunt. Hoe levert feedback de meest waardevolle bijdrage aan het verbeteren van de relatie met deze klant? Ook de communicatie met deze klant en de eigen medewerkers (over KPI's, initiatieven en resultaten) dient dan centraal te worden geregisseerd.

Het is onbelangrijk welke afdeling de regie op zich neemt, zolang het belang van klantfeedback en de integrale aanpak ervan maar worden onderschreven. Immers, het is ook de taak van deze afdeling (en/of persoon) om intern als ambassadeur op te treden en zo nieuwe ambassadeurs te werven.

### 3. Eén bron, als logisch hulpmiddel.

Het samenbrengen en slim combineren van alle beschikbare klantinformatie is een laatste extra stap. Het werken vanuit één centrale 'bron' voorkomt overvraging van de klant en maakt een multichannel blik op de klant mogelijk. Die bron kan het bestaande operationele pakket, het eigen CRM-systeem, datawarehouse of een andersoortig platform (bijvoorbeeld een klantfeedbackdashboard) zijn. In de operationele aansturing kunnen zo, op basis van scherpe business rules, keuzes worden gemaakt in de frequentie waarmee klanten worden benaderd en wat hierin welke prioriteit heeft. Bij een analyse van alle informatie kan op klant- en klantgroepsniveau vervolgens, over alle kanalen en de keten heen, integraal naar een customer journey worden gekeken.

*Expoints is gespecialiseerd in de implementatie en hosting van klantfeedbackprocessen, inclusief operationele dashboarding.*

*Cvision helpt organisaties hun klantbediening naar een hoger plan te tillen via strategisch advies, programma-, project-, verander- en interim management.*