

VISIE OP KLANTCONTACT ED PEELEN

ZORGVULDIG OMGAAN MET

SOCIALE
WERKEN

De afgelopen vijftien jaar zijn we druk bezig geweest met CRM – met wisselend succes. Drijfveer daarachter was het vastleggen en beschikbaar maken van informatie over de klant. Hoewel het lijkt alsof de basale dienstverlening aan klanten op allerlei punten tekortschiet, is er ook een heldere toekomst.

Met een prominente rol voor social media, aldus Ed Peelen.

Door Erik Bouwer, Fotografie: NFP Photography/Pieter Magielsen

We hebben van de CRM-
implementaties geleerd
dat je dat soort zaken moet
opknippen in stukken”, zegt
Peelen. “Projecten moeten goed
en scherp worden afgebakend.

Dat leidt tot een beter rendement.

Er is een uitzondering: je moet eerst investeren in het fundament. Daar is de payback-periode van langere duur. In de beginperiode waren die projecten gericht op het verzamelen en ontsluiten van informatie om de frontoffice te supporten. De kwaliteit daarvan is door de jaren heen sterk gestegen. Ook de serviceverlening via internet is veel beter geworden. Is het contactcenter de afgelopen jaren beter of slechter gaan functioneren? Je zou voor de grap een opname van een aantal jaren geleden nog eens moeten vergelijken met nu. Met het streven vragen in een keer op te lossen zitten we in de goede richting. Ik mag hopen dat het herhaalverkeer afneemt. Verder is de actie van Youp van 't Hek wel mooi: het is een wake up call, de klant klopt zelf even aan de deur. Het blijkt nu dat sommige processen verlamd werken, bijvoorbeeld als een vraag niet past bij een voorgedefinieerd antwoord.”

Hygiënefactoren

Wachtrijden en doorlooptijden vormen nog steeds een probleem, als we de duizenden reacties op de actie van Van 't Hek kunnen beschouwen als representatief. Bij grote bedrijven gaat iets niet goed, ook al zijn de informatiesystemen redelijk volwassen. Is de organisatie wel meegegroeid?

“Zaken als wachtrijden behoren tot de hygiënefactoren van customer service”, zegt Peelen. “We weten hoe we dat kunnen inregelen: outsourcen, routeren, flexibele inzet van medewerkers, selfservice uitbouwen. Als dat niet goed gaat, kun je je afvragen of we niet te beperkt met budgetten bezig zijn.”

Of het probleem ligt bij het management, bijvoorbeeld bij een betere of vergrote inzet van resources, kan hij niet zeggen. “Ik kan de situatie bij T-Mobile niet beoordelen, maar de markt in telecom is verzadigd en de producten worden steeds complexer. Dat leidt tot meer vragen. Ik kan me voorstellen dat men genoodd is om het mer steeds minder middelen te doen, dat vergroot de druk wel.”

Peelen ziet de actie van Van 't Hek als signaal voor bedrijven: ze moeten de klant weer even iets meer serieus nemen – niet alleen kijken naar de Net Promotor Score van dat

moment, maar echt goed kijken naar de afhandeling van klantvragen. "Op de langere termijn wil je klanten tevreden houden en de churn verlagen. Mogelijkheden van systemen worden steeds groter, maar de mate waarin bedrijven zich inzetten voor de klant, dat blijft een golfbeweging. Die wordt ook beïnvloed door de visie binnen de organisatie en de ruimte die de markt biedt."

Oude concepten op de helling?

Reductie van churn, het aandacht besteden aan retentie: dat zijn zaken die de BtC-sector nu zo langzamerhand door zou moeten hebben. Het binnenhouden van klanten is toch voordeliger dan het verwerven van nieuwe klanten? Peelen relateert dat uitgangspunt: "Dat geldt niet in alle gevallen zo letterlijk. Ook dat hangt van de markt en je organisatie af. Er is onderzoek waaruit blijkt dat er ook bedrijven zijn waar klantgroepen binnenkomen, drie jaar blijven en daarna weer weggaan, terwijl ze daar bijna niets extra's voor hoeven te doen. Dat zijn klanten die in een specifieke periode gebruikmaken van een bepaald aanbod. Ze zijn uitermate winstgevend."

Volgens Peelen is het speelveld bovendien groter: het gaat niet alleen meer om de relatie dienstverlener-klant. Er zijn meer belanghebbenden: denk aan aandeelhouders of investeringsmaatschappijen. Het is de vraag of het altijd lukt om op die plek het verhaal van de lange termijn voor de Bühne te krijgen. "Een waardevol klantenbestand met trouwe klanten met een hoge life time value zorgt er voor dat de waarde van de onderneming ook groter is. Dat is ook in het belang van aandeelhouders." Maar dat wil niet zeggen dat financiële partijen dit ook zo zien. "Zij kunnen investeringen en risico's anders inschatten. Marketeers schatten de kansen vaak wat gunstiger in, financiële mensen zijn vaak wat terughoudender", aldus Peelen.

Managen van verwachtingen

Kijkend naar de toekomst: vraagt dat niet om een andere benadering van klantcontact en service? In de luchtvaart-

**DE PERSONEN
DIE ACTIEF ZIJN
IN SOCIAL MEDIA
KUN JE ZIEN ALS
HULPTROEPEN
VAN CUSTOMER
SERVICE.**



Ed Peelen: "In social media bevinden zich opinieleiders met volgers die gewoon bij het klantcontact horen."

sector is dat prijsvechtersprincipe bekend en weet de klant goed wat hij kan verwachten, maar in de telecomsector wordt bij een budgetproduct nog steeds een uitstekende service verwacht. Peelen: "Hoe vaak weet een klant nu werkelijk niet wat hij kan verwachten? Bij prepaid weten de meeste mensen wel dat je voor een Ryan Air-product gaat." Hij onderkent dat zich een trend voordoet waarbij transparantie en eerlijkheid steeds belangrijker worden. "Daarbij hoort trouwens ook wat meer flexibiliteit en meelevendheid", zegt hij. Peelen noemt de supermarkten Jumbo als voorbeeld. "Die gaat leuk om met uitzonderingen. Er is een voorbeeld van een oudere klant met een leuke riensband die is thuisgebracht. Ja, dat kost geld, maar levert ook veel op. Investeer weer eens in sympathie." Op dat vlak zijn er ook mogelijkheden voor het contactcenter. Peelen: "Er is nog wat te winnen, maar gelukkig zijn er steeds meer agents die vrijheid en ruimte krijgen om oplossingen te zoeken die bij de klant passen. Er zijn steeds meer partijen die bij problemen zaken oplossen, buiten systemen om." De focus op aandeelhouderswaarde kan ook een belemmering zijn voor die flexibele benadering: maatwerk leidt immers tot meer kosten en langere doorlooptijden. Peelen betwijfelt dit. "Uit rapportages blijkt juist vaak dat de gespreksduur bijvoorbeeld helemaal niet zo sterk toeneemt. Maar de klanttevredenheid en omzet stijgen wel." Hij geeft aan dat meer en meer partijen – bijvoorbeeld ANWB en ING – de gespreksduur verder loslaten. "Het gaat ook om de durf zo'n slag te maken. De trend is wel dat het die kant op gaat", stelt Peelen vast. "Al valt men vaak wel weer terug naar het beperken van die gemiddelde gespreksduur op het moment dat de verkeersomvang te veel toeneemt."

Customer economics?

Is er voldoende financiële kennis over mechanismen in het bedienen van klanten? Net als bij health economics, waarbij de kosten van de gezondheidszorg in kaart worden gebracht zodat afwegingsmogelijkheden ontstaan, zou je ook de kosten en baten van first time fix kunnen gaan meten. Peelen: "Op papier is in Engeland een mensenleven tweemaal zo veel waard als in Nederland – gelukkig werkt het in klantcontact niet zo. Rapportages op het gebied van klantwaarde zijn overigens vaak goed op orde."

Wat Peelen betreft zou je als organisatie voorzichtig moeten zijn met gedifferentieerde service op basis van klantwaarde. "Ook hier hangen mogelijkheden sterk af van de markt waarin je actief bent. Voor een zorgverzekeraar kan ik me bijvoorbeeld voorstellen dat het niet wenselijk is om kanalen meer of minder toegankelijk te maken voor bepaalde groepen."

Op dit moment roert de klant zich steeds vaker op het web – ongeacht of die klant nu een hoge of lage klantwaarde heeft. Ook een 'kleine' telecomklant die maandelijks voor nog geen vijf euro mobiel belt, kan zowel met vragen komen als zijn ontevredenheid breed uitmeten via social media. Hoe moeten bedrijven hier mee omgaan? Peelen: "De inzet van social media hoeft niet altijd negatief uit te pakken. Kijk naar de Apple community. Een belangrijk deel van de vragen wordt daar opgelost. Dat is vanuit kostenopspunt nog interessant ook. Een goede relatie tussen merk en klanten is dus van belang en kan zoals uit het klassieke voorbeeld van UPC blijkt, ook positief beïnvloed worden."

Meer dan bilateraal

De personen die actief zijn in social media kunnen in dat geval dus gezien worden als hulpverleners van customer service. De grip op de klant is afgenomen. "We zijn opgevoed vanuit het bilaterale contact: klant versus organisatie. Nu moeten we steeds meer leren omgaan met groepsprocessen. Die vinden niet meer plaats in de interactie tussen bedrijf en klant, waar altijd bekende regels golden." De frontoffice is dus niet meer het enige touchpoint. In social media bevinden zich opiateleiders met volgers, die gewoon bij dit klantcontact gaan horen, legt Peelen uit. In zijn ogen gaat service er anders uitzien in de komende tijd. "Customer care zal in de toekomst steeds meer ook buiten

Ed Peelen is partner bij en medeoprichter van adviesbureau ICSB Marketing en Strategie. Hij heeft een brede ervaring in marketing en strategie bij financieel dienstverleners, utiliteitsbedrijven, telecom operators, logistiek dienstverleners en transportondernemingen, not-for-profit organisaties en zakelijke dienstverleners. Enkele voorbeelden van klanten zijn ANWB, Eneco, KLM, Microsoft, Overtoom, Oxfam Novib, RAI en Robeco. Zijn specialismen binnen marketing en strategie liggen op het gebied van CRM, klantgericht ondernemen, customer experience en event marketing. Peelen schreef meer dan vijftien boeken en vele artikelen. Hij is een veelgevraagd spreker en dagvoorzitter op congressen. Hij is voorzitter van de jury die de CRM Award toekent en is daarnaast redactielid van the Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. Hij werkte tien jaar bij Nyenrode Business Universiteit als hoogleraar en in verschillende managementfuncties. ICSB Marketing en Strategie is in 1986 ontstaan uit een aantal medewerkers van de vakgroep marketing van de Erasmus Universiteit. Het bureau streeft er naar de nieuwste ontwikkelingen in het vakgebied door te vertalen naar de praktijk. Er wordt samengewerkt met de Rotterdam School of Management door samen een aantal expert classes aan te bieden.

je eigen structuur plaatsvinden, geholpen door mensen die niet in dienst zijn van de onderneming. Die mensen ontleen daar status aan, vinden het leuk of hebben er voordeel bij om elkaar te helpen. Dat alles tezamen wordt ook een soort helpdesk. Er zullen verschillende clusters ontstaan die complementair zijn en elkaar opzoeken. Je kunt je dus niet meer beperken tot de traditionele kanalen zoals telefoon en e-mail." Met andere woorden: we moeten af van kanaalgericht denken. "Er zal meer aandacht moeten uitgaan naar bepaalde vraagstukken die ontstaan – een meer organische benadering dus. Je moet dat wel monitoren, je wilt voorkomen dat er misverstanden ontstaan." Volgens Peelen is dat laatste belangrijk. "Marketeers zijn de afgelopen twintig jaar vooral bezig geweest met hun eigen communicatie en de controle daarover. Misschien wel de helft van de communicatie over jouw product of merk voltrok zich echter buiten die controle: in conversaties in het normale sociale netwerk, op verjaardagen."

Respecteer gebruikersgroepen

Die 'discussies tijdens verjaardagen' zijn nu voor een deel verplaatst naar internet. Daarmee ontstaan er meer mogelijkheden om er wat mee te doen. Is het denkbaar dat de ongrijpbare online opiateleiders in social media in de toekomst in dienst komen van de organisatie? Peelen vindt dat niet voor de hand liggen. "Je moet de relatie wel goed houden. Deze personen in dienst nemen is misschien wel het ergste wat je kunt doen: ze willen hoogschijnlijk onafhankelijk blijven. Gebruikersgroepen van softwarebedrijven hebben zich in het verleden juist verzet tegen te veel toenadering van het bedrijf. Leden van Lego-gebruikersgroepen vinden het juist wel leuk als ze dichter op de onderneming komen te zitten. Daar is een sterke relatie die niet bijt." Het geven van voordelen aan opiateleiders of leden van gebruikersgroepen kan wel nieuwe mogelijkheden bieden. Peelen kan zich voorstellen dat zij in de toekomst vaker worden uitgenodigd – bijvoorbeeld in de vorm van panels of een seminar. "De leden van zo'n groep kunnen elkaar dan offline ontmoeten. De manier waarop je dat organiseert, moet wel bij zo'n groep passen. Je bent dan bezig in het sociale domein, niet in het commerciële domein. Je kunt

er geen vat op krijgen vanuit het klassieke perspectief.”

We moeten, zoveel wordt wel duidelijk, weer meer leren converseren in dat sociale domein – in plaats van alleen maar verleiden of antwoorden te geven op vragen. “Dat vraagt om meer inhoud bij het klantcontact”, stelt Peelen vast.

Netwerken in kaart brengen

De agents zijn nog niet ingericht op die conversatie. Hoewel ze goed kunnen multitasken ziet Peelen het er nog niet van komen dat ze meerdere instrumenten tegelijkertijd gaan bedienen. Je kunt agents wel voeden met wat er op social media gebeurt, bijvoorbeeld via een speciaal daarop ingericht team.” Ook zou bij de NAWT-gegevens kunnen worden aangegeven in welke mate een klant actief is op social media. Daarmee wordt voor de agent duidelijk welke rol de klant in een sociaal netwerk heeft. In de farmaceutische industrie, zo legt Peelen uit, worden commercieel interessante netwerken van huisartsen, wetenschappers, apothekers en specialisten in kaart gebracht: wie zijn de opinieliders, wie heeft contact met wie? Welke relaties zijn er met verzekeraars? Daarbij gaat het over relatief kleine groepen; in BtC gaat het om grote groepen. Peelen denkt dat het monitoren van dit soort groepen en netwerkrelaties ook zal doordringen in BtC; de software is er al. Die twee werelden vermengen – je eigen klanten en het sociale netwerk – is echter niet zonder risico. “Daar kun je de relaties gemakkelijk mee beschadigen”, waarschuwt hij. Vanuit klantperspectief bezien worden social media in ieder geval wel een steeds belangrijker touchpoint – naast de winkel of het contactcenter.

Hoe online is Ed Peelen zelf?

Internet was in beginsel vooral eenrichtingsverkeer, maar tegenwoordig lijkt het wel alsof er evenveel wordt gehaald als gebracht door de internetgebruiker. Peelen: “Als je kijkt naar mijn internetgebruik, dan ben ik meer een klassieker. Ik maak veel gebruik van e-mail. Twitter wordt wel ingezet door een aantal jongere collega's binnen ITS&B. Onze websites zijn goed vindbaar en er wordt geblagd. Dus als kantoor hebben we het wel redelijk goed geregeld, al mag er wel iets meer getwitterd worden. Maar ikzelf ben geen twitteraar.” Peelen ziet wel toegevoegde waarde in het afstemmen van online en offline communicatie, bijvoorbeeld het combineren van een seminar met social media.

Ed Peelen voorziet vier trends in klantcontact:

1. Het klantcontact verplaatst zich voor een deel naar social media. Organisaties zullen de komende tijd op een positievere manier naar de rol van social media gaan kijken.
2. De klantgerichtheid van bedrijven zal beter worden – de klant dwingt het nu meer dan ooit af.
3. Het contactcenter als werkplek wordt steeds leuker, want het werk wordt er kennisintensiever, gevarieerder en minder strikt gereguleerd.
4. Social media zullen, nog meer dan traditioneel klantcontact nu, bijdragen aan de (positieve) merkbeleving.



"Zaken als wachttijden be-
horen tot de hygiëfactoren
van customer service."

18 CCM - JAARGANG 16 - NR 11/2010