

Customerserviceprocessen veranderen sneller en vaker

# De connected klant als driver voor IT

|||| De afstand tussen consument en bedrijf wordt steeds kleiner; organisaties moeten steeds sneller en slimmer reageren op vragen en klachten. In 2013 worden tempo en richting van de IT nog sterker bepaald door de klant. Wat betekent dat voor IT- en informatiemanagers?

**H**et traditionele callcenter met een PABX, ACD en ISDN30 bestaat niet meer. Outsourcing en webselservice staan al lang niet meer boven aan de agenda. Kanaalsturing, het migreren van klanten van dure kanalen zoals telefonie naar goedkopere kanalen zoals webselservice, heeft maar weinig aan kostenbesparing opgeleverd. Niet vreemd, want de klant van de 21e eeuw bepaalt zelf hoe en wanneer hij contact opneemt. Wel verwacht hij consistente dienstverlening over alle kanalen. Bij klantcontact is de focus op kwaliteit komen te liggen – niet omdat kwaliteit plotseling weer belangrijk gevonden wordt, maar omdat sociale media duidelijk maken dat de klant aan het stuur zit. Eén tweet en de frontoffice moet in actie komen.

### Uitdagingen voor de frontoffice

In de dagelijkse praktijk van klantcontact – van energieleverancier tot en met online retailer – is er nog genoeg te verbeteren. Omdat er sneller nieuwe kanalen bijkomen dan dat de integratieslagen succesvol zijn, blijven versnippering en verkokering voor problemen zorgen. Kanalen als spraak en sociale media zijn nog lang niet geïntegreerd in de werkwijze van de klantenservice, en daar komen nu apps en het *internet of things* bij. De verkokering van sales, service, marketing en communicatie – waarover vooral serviceprofessionals al jaren klagen – wordt steeds duidelijker gevoeld, met name binnen organisaties waar verantwoordelijkheden op het vlak van sociale media gespreid zijn. Customerservicegoeroes willen ons graag laten geloven dat dit het tijdperk is van *social-customerservice*, maar in veel gevallen moet de consument gewoon de smartphone gebruiken om te bellen (en een tijdje in de wachtrij te staan). Slechts een kleine minderheid van de consumenten maakt dat vervolgens wereldkundig op Twitter met '#fail'.

### Altijd en overal

Toch zijn we hard op weg naar de *connected* samenleving. Met de juiste apps, devices en connectiviteit wisselen we probleemloos tussen allerlei informatiebronnen en communicatiekanalen. We zoeken informatie, stellen vragen en vergelijken diensten en producten en doen steeds meer aankopen online. Wanneer AEG je zelfs via Twitter in de steek laat, stap je gewoon over naar LinkedIn, want ook daar kan je in contact komen met de customerservicemanager.

In 2016 zal 36 procent van de inbound customerservicecalls via een smartphone binnenkomen, zo schat onderzoeksbureau Ovum in. Daardoor zal de interactie met klanten steeds meer 'fluïde' worden: denk aan vragen die via een app gesteld worden, en waarbij met de vraag ook direct klantdata en gps-gegevens worden meegestuurd. De respons kan bestaan uit een QR-code, geschikt als boarding pass. Alle kanalen, systemen en touchpoints worden onderling verbonden. Het komend jaar zal bovendien het internet of things serieuzere vormen gaan aannemen. Dat betekent dat niet alleen consumenten, maar ook producten connected worden en data gaan genereren. Een goed voorbeeld hiervan is de recent geïntroduceerde Philips LED-verlichting, die via internet wordt aangestuurd. Het CRM-systeem van de toekomst bevat niet alleen klantgegevens, maar ook realtime-informatie over wat klanten met hun producten doen. Of waar producten zich bevinden. Realtime staat hierbij overigens niet alleen voor 'heel snel', maar opent ook de poort naar nieuwe businessmodellen.

### Sneller en slimmer

Of bedrijven het nu fijn vinden of niet, consumenten bepalen het tempo en steeds vaker ook de *outcome* van systemen: het avondje uit regel je online; het virtuele bioscoopkaartje is bijzaak. Dat betekent dat de snelheid en kwaliteit binnen bedrijven in alle opzichten omhoog moet. Tijdwinst kan worden geboekt door meer intelligentie in te brengen. Dat kan door beter gebruik te maken van reeds beschikbare informatie zoals bij de *unified desktop* voor agents en de doorlooptijd van processen te verkorten door te investeren in selfservice en *first call resolution*. Daarnaast is het klanttempo ook maatgevend voor de slagvaardigheid van de eigen organisatie. Niet alleen klantenservicemedewerkers, maar ook marketeers moeten tijd besparen en aan flexibiliteit winnen, bijvoorbeeld door tijd- en plaatsonafhankelijk te werken zodat ze sneller kunnen overleggen en eerder beslissingen kunnen nemen.

### Social customerservice vraagt om andere IT

Bedrijven hebben niet allemaal hetzelfde ontwikkeltempo, aldus Ovum. Social customerservice wordt als eerste omarmd door retail, travel, entertainment en finance & insurance: sectoren waar

een groot (online) merkbewustzijn aan de orde is. Maar uiteindelijk krijgt iedere onderneming met klantcontact te maken met veranderingen in klantgedrag en -verwachtingen. Dat vraagt om andere IT.

### Wendbaarheid

Op de eerste plaats vraagt de realtime connected klantcontactorganisatie om stabiele frontofficeapplicaties die gemakkelijk mee veranderen met de 'buitenwereld'. Morgen kan er een nieuw socialemediaplatform doorbreken, dat snel moet worden geïntegreerd met de bestaande monitoringtools. Het alom bekende succesverhaal van KLM's socialemediastategie werd voorafgegaan door een volledig overbelaste customerserviceafdeling die niet was toegerust op calamiteiten zoals een aswolk. Een retailer kan morgen verrast worden door een concurrent die zijn klanten spraakgestuurd online laat shoppen. Voor IT betekent het snel meeveranderen, niet afwachten tot de business het initiatief neemt. IT zal de business actief moeten ondersteunen in haar doelstellingen – bijvoorbeeld door te komen met innovaties die bijdragen aan het 'vergroten van marktaandeel'. Van IT'ers zal verwacht worden dat ze meer als ondernemer gaan denken en zich daarbij verplaatsen in zowel de interne als de eindklant. Het vaker en sneller lanceren van nieuwe toepassingen vraagt om een agile methodiek en dus om andere samenwerkingsvormen en leiderschapsmodellen binnen IT.

### Schaalbaarheid

De realtime connected organisatie vraagt ook om een sterk schaalbare, stabiele infrastructuur, waarmee piekbelasting door calamiteiten even gemakkelijk gemanaged kan worden als de permanente stroom aan big data. Calamiteiten kunnen ontstaan door consumentengedrag (bijvoorbeeld een piek in het aantal onlinesessies) en dat vraagt om squadteams die agile kunnen omgaan met problemen. Big data – de stroom aan data afkomstig van online interacties van mensen en producten – vraagt om analytisch vermogen en verwerkingscapaciteit. Denk aan het realtime analyseren van kanaalgebruik of *campagnedata* vanuit sociale media, zodat marketing snel kan bijsturen. Ovum is hierover helder: "Analytics worden de belangrijkste enabler voor het begrijpen en verbeteren van customerservice, marketing en sales." BI-systemen zullen zich – naast analyse – steeds meer gaan

toespitsen op voorspellingen. *Predictive analytics* zijn het belangrijkste commerciële wapen in het tijdperk van online marketing en sales, aldus Ovum. Investeringen op dat terrein in steeds betere tools en datacentercapaciteit zullen het grootst zijn bij sales en marketing, en relatief gering bij customerservice.

### Snelheid

‘Nieuwkomer’ Bol.com startte tien jaar geleden als online retailer. Dat is tien jaar eerder dan de gevestigde retailers Blokker en Marskramer. Het scheelt ook tien jaar in opgebouwde ervaring, routine, innovatie en consumentenvertrouwen. Omdat klanten en hun connected omgeving sneller veranderen, moet de IT-afdeling nieuw klantgedrag snel kunnen vertalen in gemakkelijk toegankelijke oplossingen voor de klant. Denk aan ING, waar onder druk van de concurrentie de app voor mobiel bankieren voor de verschillende mobiele platforms eerder klaar was dan de integratie en modernisering van twee verschillende omgevingen voor online desktopbankieren (zakelijk en privé). Verschillen in de user interface aan de voorzijde roepen onnodige vragen op bij klanten. Daar zit de frontoffice niet op te wachten.

### Flexibiliteit

Contactcentermanagers zijn nu nog huisverig voor zaken als thuiswerken, agents toegang geven tot sociale media en het organiseren van realtime online kennisdeling. Maar servicemedewerkers (en ook marketeers) moeten op hetzelfde niveau komen als hun belangrijkste counterpartner in de buitenwereld: de klant. Voor IT betekent dat: breng managers en medewerkers op hetzelfde niveau als de buitenwereld, door zaken als BYOD, het nieuwe werken (HNW) en connectiviteit als commodities te beschouwen voor de gehele organisatie. Het heeft nog meer consequenties, namelijk dat werken-op-afstand ook mogelijk moet zijn wanneer met klantgegevens wordt gewerkt, dat agents training nodig hebben en dat thuiswerkmogelijkheden gerealiseerd moeten worden. Ovum verwacht een geleidelijke groei van het aantal *cloud-based* agentposities van 15 procent tussen 2012 en 2015. Op het vlak van work from home (WFH)-contactcenters wordt de sterkste groei verwacht bij nieuwe start-ups in opkomende economieën in Zuid-Amerika (Mexico, Brazilië), Zuidoost-Azië (Korea, Vietnam) en China. Maar ook in Nederland beginnen

steeds meer contactcenters met vormen van HNW, omdat ze door toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor met name hoger opgeleid personeel – het eenvoudige, transactiegebaseerde klantcontactwerk is of wordt geautomatiseerd – met HNW aantrekkelijker worden als werkgever. Facilitaire contactcenters die met 400 procent verloop worstelen, zijn geen uitzondering. Op dat vlak is nog veel te winnen.

### Betrouwbaarheid

De komende vijf jaar, aldus Ovum, zullen contactcenters toewerken naar gestructureerde socialemediateams. Customerserviceagents zullen steeds vaker via sociale media communiceren met klanten. Ook werkgerelateerde sociale netwerken worden belangrijker, zo onderstreept Ovum. Met een steeds groter aandeel in online customer support (chat, fora, Facebookberichten, Twitter, Pinterest) zal de hoeveelheid

## Consumenten bepalen steeds vaker ook de outcome van systemen

geschreven informatie die voor altijd en iedereen zichtbaar blijft, toenemen. Samen met het doorlopend delen van kennis en informatie binnen de organisatie maakt het vinden van de juiste modus in beveiliging een groeiende uitdaging. Vertrouwen komt te voet, maar gaat te paard en dat is goed om te onthouden bij customerserviceprocessen die steeds meer datagebaseerd zijn. Kwaliteit en betrouwbaarheid zijn hot items voor customerservice- en marketingmanagers. In 2011 schreef *The Economist* dat ‘data equity will be as important as brand equity’. Met data als nieuwe grondstof die verspreid wordt over meerdere devices, plaatsen, applicaties en gebruikers wordt het informatie-vraagstuk alleen maar groter.

### Standaardisatie

Customerservicefunctionaliteiten gaan steeds meer richting standaardoplossingen, die in een standaardinfrastructuur worden aangeboden. Dat betekent: SaaS-oplossingen voor alle besturingssoftware voor bekende processen die gericht

zijn op het behandelen en afhandelen van klantcontacten. Bedrijven zien in dat data de belangrijkste asset wordt en dat die data dus ‘aan boord’ moet blijven. Dat betekent een hybride cloudmodel, waarbij rekening wordt gehouden met verandering: morgen kan nieuwe technologie – ook uit het ecosysteem van de klant of de organisatie – leiden tot heel andere behoeften. Denk aan Philips, die met een connected tandenborstel kan gaan samenwerken met tandartsen en verzekeraars.

Ovum verwacht een veranderend vendorlandschap, waarbij veel nieuwe, kleinere aanbieders van oplossingen op het toneel verschijnen. Vendors zullen daardoor vaker fusies en overnames doen. Kiezen voor een kleinschalige, succesvolle en flexibele aanbieder biedt geen garantie voor het voorkomen van vendor lock-in. Ook alle Tier-1-leveranciers voor customer-experienceoplossingen spelen in op nieuwe ontwikkelingen waarbij nieuwe socialemediatools geïntegreerd worden in CRM-systemen. Partnerships met IT-serviceproviders zullen meer worden ingericht op basis van end-to-endprocessen zoals billing; er zullen aparte afspraken moeten worden gemaakt over innovatie als ‘tegenhanger’ van standaardisatie.

### Belangrijkste ontwikkelingen voor IT

- Customerserviceprocessen veranderen steeds vaker en sneller onder invloed van mobiel internet.
- Customerservice zal steeds vaker om mobiele online oplossingen vragen voor het bedienen van de klant.
- Marketing, sales en customerservice zullen in toenemende mate behoeften ontwikkelen op het vlak van socialemediamonitoring, integratie met apps, inzet van BI en predictive analytics.
- Contactcenteragents zullen steeds vaker het werken vanuit *brick and mortar* contactcenters afwisselen met thuiswerken.

Erik Bouwer is freelance journalist.

BRON

Voor dit artikel is onder meer gebruikgemaakt van het Ovum rapport 2013 *Trends to watch – customer experience and interaction*.