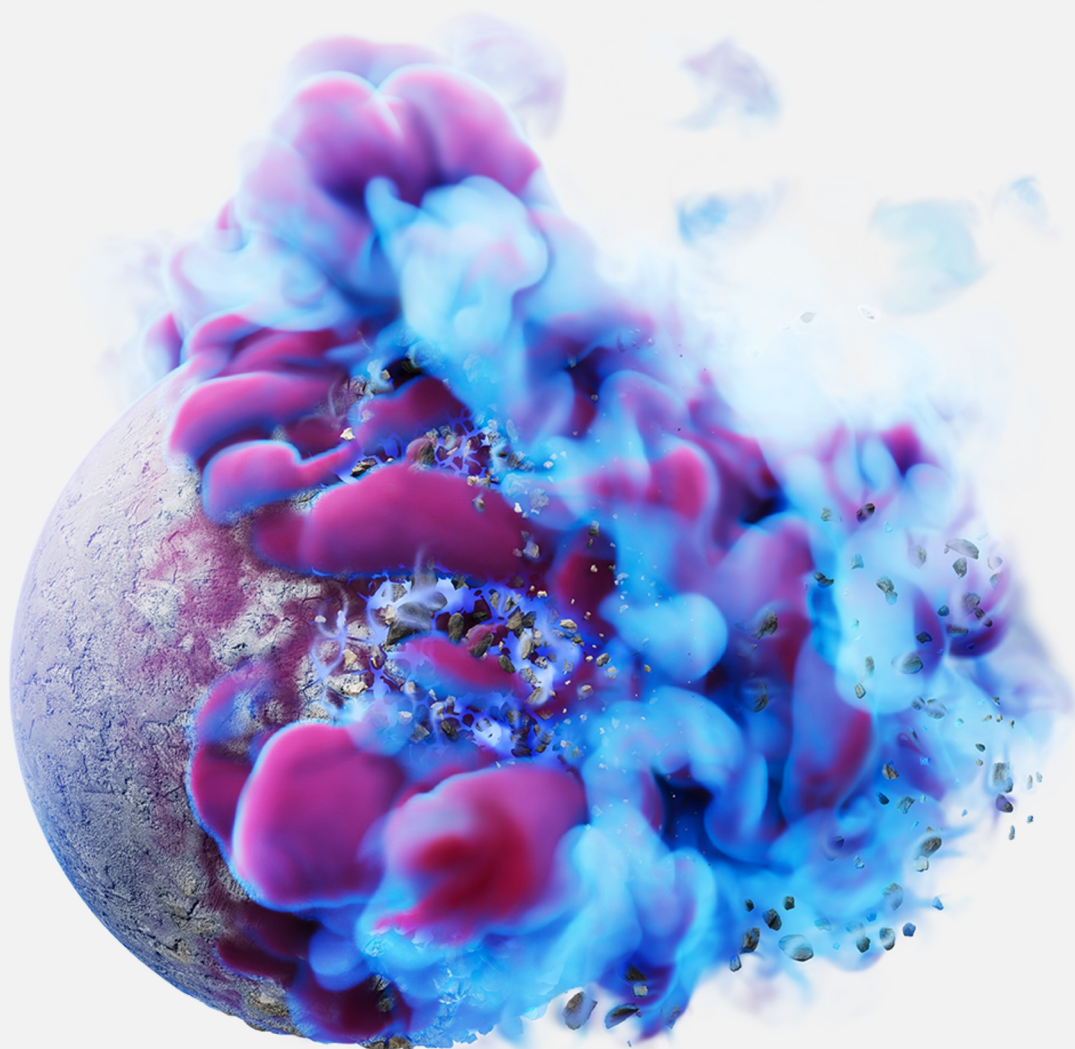




Het leveren van diensten die aantrekkelijk, persoonlijk en menselijk zijn

Hoe een duidelijk dienstverleningsconcept een organisatie in staat kan stellen om de juiste mix van kanalen in te zetten om effectief met verschillende klanten te communiceren

Het dienstverleningsconcept

Om relevant te blijven, moeten organisaties effectief een diverse groep klanten bedienen, waaronder, mensen die niet digitaal onderlegd zijn, mensen die graag alles digitaal doen, mensen die de voorkeur geven aan persoonlijk contact en mensen die graag snel en onafhankelijk handelen.

Met andere woorden: effectieve dienstverlening richt zich op verschillende behoeften van uiteenlopende klanten en gaat niet uit van een 'one size fits all' aanpak. Om deze uitdaging aan te gaan en de menselijke maat centraal te stellen, moeten organisaties de juiste combinatie van kanalen vinden die zowel betaalbaar als technisch haalbaar zijn.

Dit vereist een constante cyclus van het meten van succes, leren, en het aanpassen en creëren van nieuwe, of itereren op, bestaande klantinteracties en diensten.

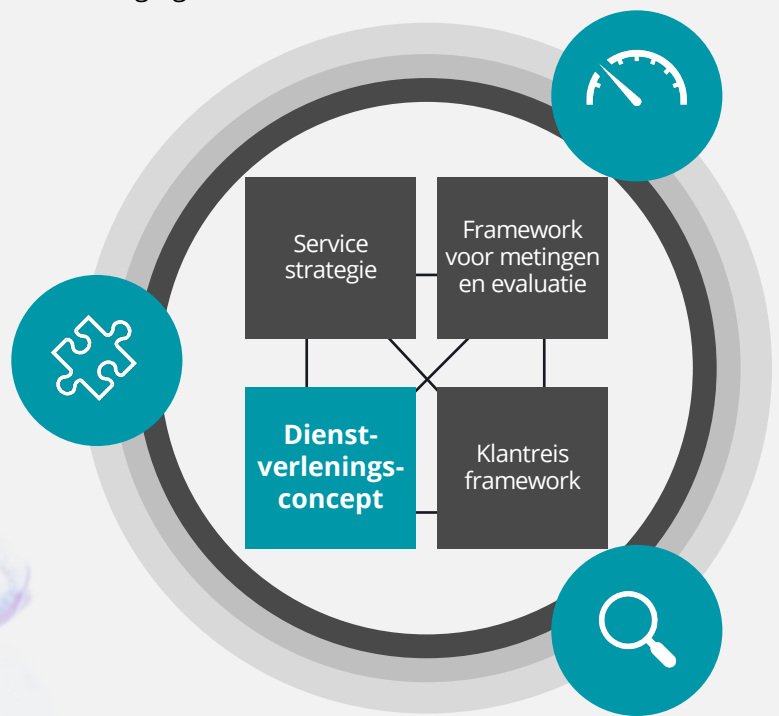
Om deze continue cyclus te kunnen orkestreren, hebben organisaties vier belangrijke componenten nodig: een klantreisframework, een framework voor metingen en evaluatie, een service strategie en een dienstverleningsconcept

In dit artikel gaan we dieper in op het dienstverleningsconcept.

Een dienstverleningsconcept is een strategisch model waarin een organisatie de diensten definieert die zij aanbiedt. Het doel is om ambiguïteit en inconsistentie in de klantenservice weg te nemen, een uniforme klantervaring te creëren en strategische richting te geven aan dienstverlening.

Een dienstverleningsconcept biedt ook een kader voor kanaalbeheer en de evaluatie daarvan, en is een stap in de richting van "journey orchestration".

Wanneer een organisatie een duidelijk dienstverleningsconcept heeft, hebben gebruikers en andere belanghebbenden beter zicht op wat zij van de organisatie kunnen verwachten. Zo kunnen zij de organisatie ook verantwoordelijk houden als niet aan de verwachting wordt voldaan. Dit is met name van belang voor organisaties binnen het publieke domein waar vertrouwen een uitdaging is.



Voorbeeld: dienstverleningsconcept van een online retailer

Om een dienstverleningsconcept te ontwikkelen, moeten organisaties rekening houden met de mate van zelfredzaamheid van verschillende groepen klanten en de technologieën, kanalen en middelen die kunnen worden ingezet om aan de behoeften van deze klanten te voldoen.

We kunnen dit zien als een piramide met verschillende lagen, die verschillende benaderingen en middelen vereisen. Het dienstverleningsconcept vat de aanpak voor deze verschillende groepen samen, waardoor een overkoepelende strategie ontstaat. Hieronder gaan we in op een schets van een gelaagde servicepiramide die we vaak zien in dienstverleningsconcepten.

Stel je een winkelketen voor, Fashion For You, die kleding en accessoires aanbiedt.

De onderste laag van de servicepiramide is de grootste groep klanten – zij die bereid en in staat zijn om zelfstandig te winkelen. Deze groep heeft selfservice nodig. Ze willen de website van Fashion For You gebruiken om zelf producten te zoeken, beschikbaarheid te controleren, aankopen te doen en de status van een retour te volgen. Ze maken gebruik van de FAQ-sectie voor algemene vragen en bekijken de instructievideo's voor het meten van specifieke maten.

De middelste laag van de piramide bestaat uit klanten die meer persoonlijke communicatie nodig hebben. Zij zijn op zoek naar een semi-automatische, gedeeltelijk persoonlijke aanpak. Fashion For You bedient deze klanten via een chatfunctie op haar website waar een chatbot basisvragen beantwoordt, en een medewerker het overneemt wanneer de vragen complexer worden. De verkoper biedt ook telefonische ondersteuning voor klanten die liever met een medewerker spreken.



De bovenste laag van de piramide bestaat uit klanten die de meest persoonlijke hulp willen. Fashion For You bedient deze klanten met persoonlijke winkelassistenten die zijn toegewezen om te helpen bij het vinden van de perfecte outfit, stijladvies te geven en zelfs arrangementen te maken voor speciale evenementen. Deze service maakt ook gebruik van multimediatechnologieën, zoals videobellen, om een virtuele personal shopper ervaring te bieden.

Op deze manier past Fashion For You haar klantenservice aan aan de verschillende behoeften van haar klanten, wat resulteert in een bevredigende en effectieve klantervaring.

VOORBEELD VAN EEN MOGELIJKE SERVICEPIRAMIDE



Drie lenzen voor een integraal dienstverleningsconcept

Een dienstverleningsconcept moet de verschillende elementen van de dienstverlening beschrijven, zoals de aard van de diensten, de processen en de klant- en werknemerservaring.

Om een integraal dienstverleningsconcept (verder) te ontwikkelen, is het belangrijk om door drie verschillende lenzen naar de dienstverlening te kijken:

01

**BEHOEFTE
EN WENSEN
VAN
KLANTEN**

02

**ORGANISATIE,
BELEID EN VISIE**

03

**MENSEN,
PROCESSEN,
TECHNOLOGIE,
DATA EN
JURIDISCHE
ASPECTEN**

Binnen al deze lenzen staan leren, luisteren en toetsen centraal. In de rest van dit document bespreken we hoe elk van de drie lenzen kan worden toegepast bij de ontwikkeling van een dienstverleningsconcept.





Het gebruik van de 3 lenzen kan in het volgende resulteren:

BEGRIJPEN VAN BEHOEFTE EN HIEROP INSPELEN ●

Door middel van onderzoek en analyse kan een organisatie een dienstverleningsconcept ontwikkelen op basis van de behoeften en wensen van klanten. Dit kan leiden tot betere diensten en een hogere klanttevredenheid.

DUIDELIJKHEID VOOR KLANTEN ●

Door maatstaven voor serviceniveaus te definiëren, kan de organisatie zorgen voor een consistente en voorspelbare dienstverlening en ervoor zorgen dat klanten weten wat ze kunnen verwachten. Het concept biedt ook een kader voor de evaluatie van de diensten.

EFFECTIEVERE EN EFFICIËNTERE ORGANISATIE VAN DIENSTEN ●

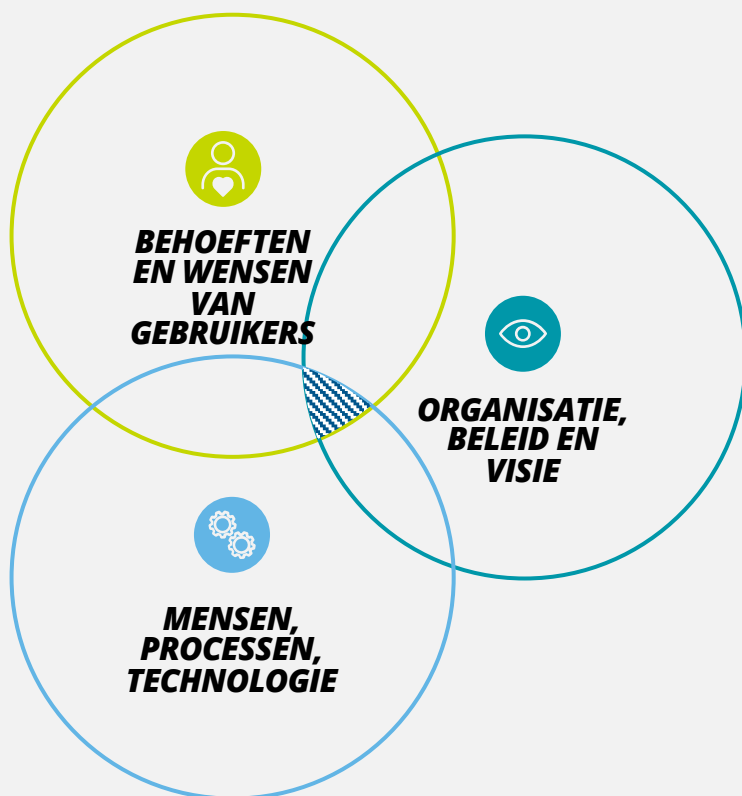
Een goed ontworpen dienstverleningsconcept helpt bij het identificeren van de belangrijkste en meest waardevolle diensten, processen en kanalen, waardoor de organisatie middelen effectief kan inzetten om de gewenste resultaten te bereiken.

EEN DUIDELIJKE VISIE EN MANIER VAN WERKEN ●

Een helder en breed gedragen dienstverleningsconcept ondersteunt medewerkers bij het uitvoeren van hun taken en zorgt voor een gedeelde en gedragen visie voor de organisatie.

RUIMTE VOOR INNOVATIE ●

Het ontwikkelen van een dienstverleningsconcept daagt een organisatie uit om op zoek te gaan naar kansen voor vernieuwing en innovatie.



De eerste lens: de behoeften en wensen van gebruikers

De eerste lens gaat over het verkrijgen van inzicht in de behoeften en wensen van de gebruikers van de dienst. De volgende stappen kunnen worden gevolgd om deze inzichten te verkrijgen.

1

ONDERZOEK EN ANALYSE

Voer diepgaand onderzoek uit om de kernbehoeften van klanten bloot te leggen. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden aan de hand van interviews, focusgroepen en gegevensanalyse van klantgedrag. De volgende stap is het in kaart brengen van de klantreis, waarbij elk touchpoint en de volgorde van interacties zorgvuldig worden onderzocht.

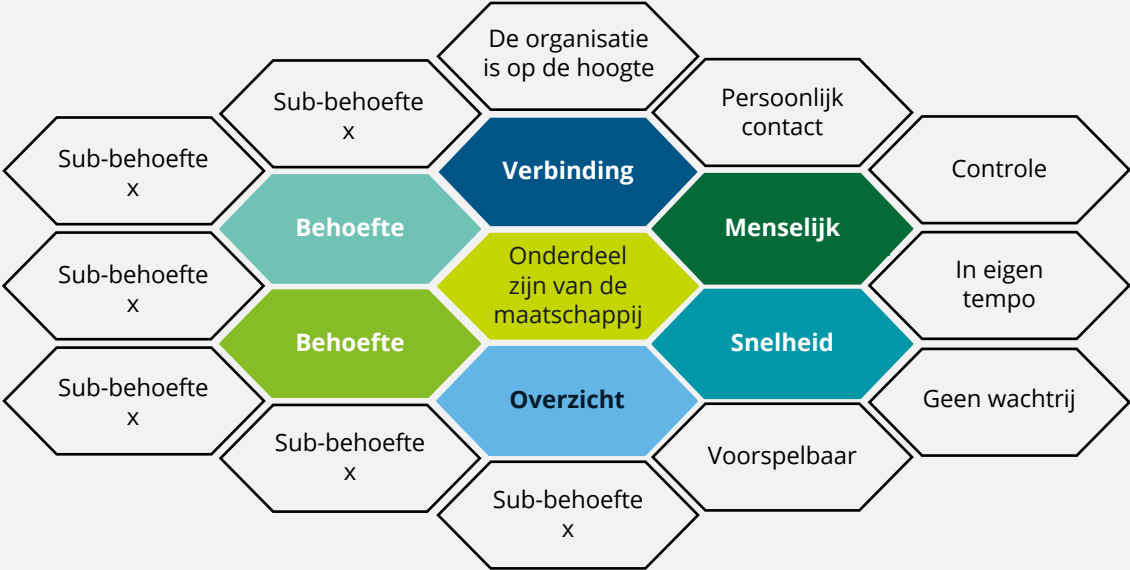
Dit biedt een holistisch beeld van klantbeleving en helpt om de behoeften en wensen van de klant beter te begrijpen, zowel tijdens de hele service als tijdens specifieke interacties/kanalen. De resultaten kunnen worden gebruikt om een clustering te maken van de sub-behoeften die elke kernbehoefte ondersteunen.

2

PRIORITEREN

Prioriteer de geïdentificeerde behoeften op basis van hun belang voor het klantenbestand. Dit helpt ervoor te zorgen dat de service is ontworpen om eerst aan de belangrijkste behoeften te voldoen. Voer vervolgens een gap-analyse uit om te bepalen welke van de geprioriteerde behoeften al worden vervuld en welke behoeften worden verwaarloosd.

ILLUSTRATIEF VOORBEELD VAN EEN CLUSTERING VAN OPGEHAALDE BEHOEFTE VOORAFGAAND AAN PRIORITERING



3

GENEREER IDEEËN

Brainstorm ideeën voor verbetering of vernieuwing van diensten om aan de geïdentificeerde behoeften te kunnen voldoen. Ontwikkel hierbij concepten voor de inzet van bestaande/nieuwe kanalen en middelen, definieer specifieke kenmerken of componenten van de dienst, en bepaal de benodigde processen en systemen.

4

TEST

Test deze ideeën met een kleine groep klanten om feedback te verzamelen en indien nodig bij te sturen. Test waar mogelijk het concept in zijn geheel. Als dit niet mogelijk is, kunnen de voorgestelde kanalen/middelen/concepten afzonderlijk worden getest.

ILLUSTRATIEF VOORBEELD VAN EEN GAP-ANALYSE WAARBIJ DE KLANTBEHOEFTE WORDEN UITGEZET OP DE BESTAANDE (OF TOEKOMSTIGE) KANALEN EN WORDEN GESCOORD OP HOE GOED DE KANALEN AANSLUITEN BIJ DE KLANTBEHOEFTE

		Persoonlijk contact	Verbonden	In je eigen tempo	Duidelijke informatie
Persoonlijke service	Zaak/zaakbehandelaar	●	●	○	●
	Balie	●	●	○	○
	Video bellen	●	●	●	●
Klantenservice	Bellen	●	●	●	●
	Chatten met een medewerker	●	●	●	●
	Webcare	●	●	●	○
Zelfbediening	Web	○	○	●	●
	App	●	○	●	●
	Sociale media	●	●	○	●
	Geautomatiseerde chat	●	●	●	●
	Mijn omgeving	○	●	●	○
Informer	Brieven	○	○	○	●
	Flyers	○	○	○	●
	Beschikkingen	○	○	○	○
	Open omgeving website/app	○	○	○	●

De tweede lens: organisatie, beleid en visie

In de tweede lens wordt gekeken naar de organisatie zelf, hierbij worden de visie voor de services, de gemaakte beleidskeuzes en ontwikkelingen in de organisatie en de medewerkers in acht genomen. Een heldere visie zal duidelijke sturing bieden voor het dienstverleningsconcept,

Binnen deze lens kijken we naar diensten vanuit de organisatie. De volgende vragen komen aan bod:

- Hoe relateert dienstverlening tot de visie, missie en waarden van de organisatie?
- Wat is de ambitie rond dienstverlening?
- Welke grote veranderingen in gebruik van kanalen/middelen streven we na?
- Hoe stellen we vast wat succes is en welke KPI's gaan we hanteren?
- Wat zijn de meest risicovolle aannames rond de inzet kanalen en middelen?
- Wie zijn de betrokkenen/stakeholders rond strategische keuzes binnen dienstverlening?
- Hoe zorgen we ervoor dat het dienstverleningsconcept breed gedragen wordt en gebruikt gaat worden?

Om deze vragen te beantwoorden, begin je met onderzoek binnen de organisatie.

Initieer gesprekken over langetermijnvisie en beleid en plan interviews en discussiesessies met verschillende lagen van de organisatie. De inzichten die hieruit voortkomen, kunnen vervolgens worden vertaald naar een strategie voor het inzetten van kanalen en middelen op verschillende niveaus. Klantreizen kunnen worden gebruikt om de klantbehoefte te koppelen aan de huidige interacties en processen binnen de organisatie en om ideeën voor verbeteringen in kaart te brengen. Stel vanaf het begin duidelijke KPI's en een meetplan op om de voortgang te evalueren.

Als een organisatie een meer digitale ervaring wil bieden en de vraag naar fysieke klantenservice wil verminderen, kan het videogesprekken aanbieden aan klanten die behoefte hebben aan persoonlijk contact. De organisatie kan hiervoor KPI's instellen, zoals:

- 5% minder klanten op de fysieke locaties
- Klanttevredenheidsscore van minimaal 7

Om de voortgang te meten, kan de organisatie het volgende meten:

- Het aantal klanten dat fysieke locaties bezoekt
- Klanttevredenheid via een pop-up enquête na elk videogesprek, bestaande uit drie gesloten vragen over de tevredenheid van de klant over het gesprek en het kanaal.



De derde lens: mensen, processen, technologie

De derde lens gaat over het realiseren van innovaties/verbeteringen en verwijst onder andere naar de mensen, processen, regelgeving en technologieën die nodig zijn om de diensten te leveren.

Het meest spannende aspect aan een dienstverleningsconcept is de vaardigheid van een organisatie om vernieuwing in dienstverlening (tijdig) te realiseren.

In de derde lens wordt er daarom gekeken naar wat er nodig is om de in kaart gebrachte diensten uit te kunnen rollen. Andersom kan de derde lens ook een startpunt zijn voor innovatie, door bijvoorbeeld een wetsverandering of een opkomende technologie.

Bij het in kaart brengen van de diensten die de organisatie op verschillende niveaus van de dienstenpiramide wil aanbieden is het essentieel om na te gaan wat er nodig is om deze diensten te kunnen leveren. Denk hierbij aan de interne processen die vormgegeven moeten worden, de technologie en data die gebruikt gaan worden en de expertise die ontwikkeld moet worden.

Dit kan door de klantbehoeften, de interne organisatie, de gewenste verbeteringen en eisen in kaart te brengen in een service blueprint. Door de blueprint van begin tot eind door te lopen met medewerkers van verschillende organisatieonderdelen, kun je in kaart brengen welke stappen er genomen moeten worden om de dienstverlening te realiseren.

Door de verbeteringen direct aan te laten sluiten op de behoeften van de klant en de organisatiedoelen, kunnen middelen strategisch worden ingezet.

Om klanten bijvoorbeeld videogesprekken aan te bieden, moet er mogelijk eerst nieuwe software op computers worden geïnstalleerd, moeten medewerkers worden opgeleid en dialoogondersteuning worden ontwikkeld. Ook dient er een proces opgesteld te worden waarin medewerkers agressie kunnen melden en klanten kunnen uitsluiten van de mogelijkheid van een videogesprek.

Nieuwe kanalen en tools kunnen op kleine schaal worden getest/gepilot. Door medewerkers van verschillende afdelingen bij deze tests en pilots te betrekken kan leren, aanpassen en verbeteren snel gebeuren en kan er draagvlak worden gecreëerd voor opschaling.

HET DIENSTVERLENINGS- CONCEPT

Aan de hand van de drie lenzen wordt er op deze manier een strategisch model geformuleerd waarin een organisatie definieert welke diensten zij aan de klanten aanbieden op een manier die realiseerbaar is, aansluit bij de organisatie en inspeelt op de behoefte van klanten. Dit lost het probleem van ambiguïteit en inconsistentie in de klantenservice op en zorgt voor een strategische richting in de dienstverlening.

Omdat er in het ontwikkelen van het concept duidelijke doelstellingen worden opgesteld en meet/evaluatie momenten worden ingebouwd, is het dienstverleningsconcept ook een kader voor constante evaluatie op doelstellingen. Een dienstverleningsconcept is daarmee geen eindpunt maar juist een startpunt om te blijven leren en te verbeteren.



Voordelen van een dienstverleningsconcept

VERBETERDE KLANT-TEVREDENHEID

Zodra het dienstverleningsconcept is ontwikkeld, zal de organisatie een beter inzicht hebben in hoe haar omnichannelstrategie aansluit bij de behoeften van verschillende groepen burgers. Het zal ook eventuele hiaten in de dienstverlening aan het licht brengen en aangeven waar investeringen en verdere ontwikkelingen nodig zijn om aan de verwachtingen van de klant te voldoen en de klanttevredenheid te verhogen.

VERBETERDE MEDEWERKERS-TEVREDENHEID

Door het ontwikkelen van het dienstverleningsconcept wordt ook inzichtelijk waar de behoeften en benodigdheden van medewerkers liggen, waardoor op medewerkerstevredenheid ingezet kan worden. Door het creëren van een heldere strategie weten medewerkers beter wat zij kunnen verwachten en wat er van ze verwacht wordt. Dit alles draagt bij aan een verbeterde medewerkerstevredenheid.

EFFECTIEF GEBRUIK VAN MIDDELEN

Doordat er overzicht is in de aansluiting van de kanalenmix op de burgerbehoeften, kan de organisatie actief regie voeren op deze kanalen voor optimale afstemming op deze behoeften van verschillende doelgroepen. Hierdoor kunnen middelen effectief en doelgericht ingezet worden.

EFFECTIEVE INNOVATIE VOOR OPTIMALE SERVICE

Door duidelijke doelen te stellen en vervolgens te evalueren of deze worden gehaald (door meetprocessen in de services in te bouwen), kan de organisatie nieuwe technologieën/innovatie effectief en gericht inzetten. Hierdoor kunnen optimale diensten geleverd worden aan de klant.

EEN SOLIDE BASIS VOOR CONTINUE ONTWIKKELING VAN DIENSTEN

Nadat het dienstverleningsconcept is vastgesteld, is het van belang om periodiek te evalueren hoe goed de dienstverlening aansluit op de behoeften van de klant. Een dienstverleningsconcept is geen eindpunt maar het startpunt om te leren en te verbeteren zodat organisaties dienstverlening levert die gewenst, persoonlijk en vooral menselijk is.



Het inzetten van de drie lenzen om een dienstverleningsconcept te creëren dat behoeften, ambitie en realisatie integreert, kan leiden tot onderbouwde vernieuwing in dienstverlening

Een goed dienstverleningsconcept is vooral nuttig wanneer de verwachtingen van de klant veranderen of wanneer er een discrepantie is tussen de verwachtingen van de klant en de aangeboden diensten, wat onduidelijkheid, ontevredenheid en zelfs verlies van vertrouwen als gevolg heeft.

Door een dienstverleningsconcept te creëren op basis van de drie lenzen, zorgt een organisatie voor duidelijkheid en consistentie in de klantenservice en voor medewerkers. Dit verhoogt de tevredenheid van zowel medewerkers als klanten. Het dienstverleningsconcept biedt ook inzicht in effectief gebruik van middelen en identificeert gebieden voor verdere verbetering of innovatie.

Het creëren van een dienstverleningsconcept helpt de organisatie niet alleen om klanten en medewerkers centraal te stellen, maar biedt ook een kader voor continue evaluatie van doelstellingen. Een dienstverleningsconcept is daarmee geen eindpunt maar juist een startpunt om te blijven leren en te verbeteren.



Franklin Heijnen

Creative Director

Email: FHeijnen@deloitte.nl



Anniek de Bock

Service Designer

Email: adebock@deloitte.com



Loek Dekker

Service Designer

Email: loedekker@deloitte.nl



Deloitte.

Digital

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

Copyright © 2024 Deloitte Development LLC. All rights reserved.