

De 4 elementen van klantenservice

In de definitie van klantenservice gaat het bij klantenservice om de positieve associatie van de (potentiële) klant bij de organisatie die je vertegenwoordigt. Ook is aangegeven waarom dat positieve beeld zo belangrijk is. Het klinkt misschien platvloers maar uiteindelijk gaat het om de centen: meer klanten, meer omzet, minder kosten, meer winst, zelfs als het om reputatie gaat. Je doet het om er uiteindelijk als organisatie of als individu beter van te worden of je toekomst zeker te stellen. Er zullen maar weinig organisaties zijn waarbij het alleen maar om aanzien gaat, om status of omdat het leuk is. Blijf de vraag maar stellen: waarom?

Nagenoeg alle redenen laten zich uiteindelijk vertalen in geld. Ook in niet-commerciële organisaties.



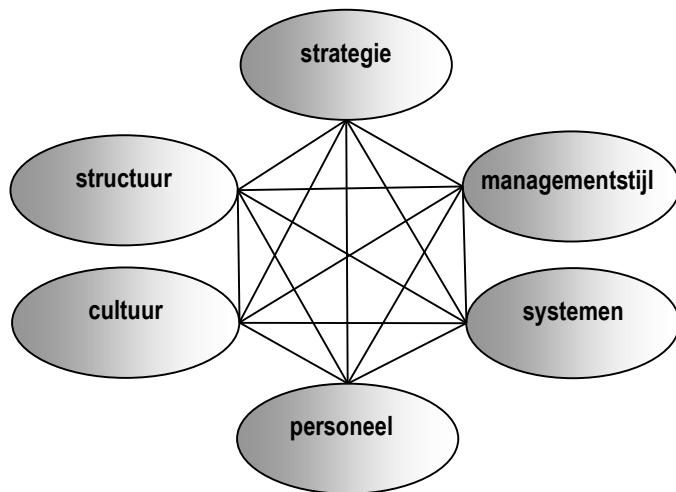
figuur 1 Waarom klantenservice?

Het ESH model

Klantenservice wordt, zoals eerder werd aangegeven, gevormd door vier basiselementen: mensen, systemen, processen en cultuur. Deze benadering is een afgeleide van het ESH-model dat zes elementen bevat en vaak wordt gehanteerd in organisatieveranderingen. Het is onderdeel van de zogenaamde DOR-aanpak (doelen stellen, organiseren en realiseren) waarbij ESH zich specifiek richt op het organiseren van organisaties. ESH staat voor evenwichtig, samenhangend en heterogeen en omvat de variabelen strategie, structuur, managementstijl, cultuur, systemen en personeel. **Evenwichtig** omdat elk element even belangrijk is. Alle elementen vragen tijd, energie en aandacht van het management. Het is **samenhangend**, want als je een van die zes elementen verandert, heeft dat gevolgen voor de andere vijf elementen. De organisatievariabelen moeten dan ook op elkaar worden afgestemd.

En tot slot is het model **heterogeen**: de invulling van de variabelen varieert. Iedere variabele heeft formele en informele aspecten waar rekening mee gehouden moet worden.

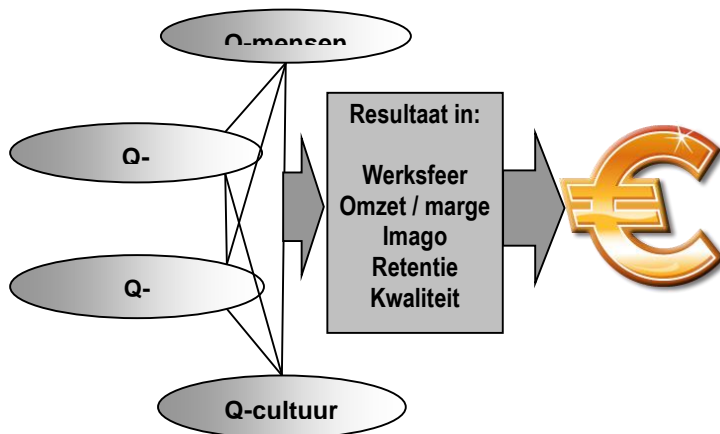
De organisatievariabelen dienen met elkaar in balans te staan. We kunnen dat terugvinden in het door mij behandelde model van vier basiselementen.



figuur 2 Het ESH model

- o Strategie is de manier waarop en het geheel van middelen waarmee vooraf vastgestelde doelen worden nagestreefd;
- o Managementstijl is het geheel van kenmerkende gedragspatronen van het management;
- o Personeel is het geheel van karakteristieken en vaardigheden van medewerkers;
- o Structuur is de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- o Cultuur is het geheel van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep mensen en hun gedrag als uiting daarvan;
- o Systemen zijn de regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt.

De variabele “strategie” is niet apart opgenomen in dit model omdat dat als beginvoorwaarde wordt beschouwd. De variabele “managementstijl” is geïntegreerd in het element “cultuur”. Verder is de variabele “structuur” omgevormd tot “processen” die in grote lijnen de structuur bepalen en de variabele “systemen” is meer letterlijk genomen als het totaal aan technische hulpmiddelen. Als zodanig kom je dan tot de vier basiselementen: **mensen, systemen, processen en cultuur**.



figuur 4 Het resultaat als gevolg van vier

basiskwaliteiten

Samen vormen ze de spreekwoordelijke ketting die zo sterk is als de zwakste schakel en vormen ze ook de basis voor dit boekje. Als er één “schakel” minder goed functioneert zul je daarin moeten investeren in plaats van in die “schakels” die al naar behoren functioneren.

In de praktijk komt het voor dat er in trainingen wordt geïnvesteerd terwijl de echte problematiek in de cultuur zit. Met elkaar praten over verbetering in een teambuildingsessie, over het waarom van de

afdeling, de wijze waarop ieder zijn bijdrage zou kunnen leveren, wat het goed functioneren zou betekenen voor ieder persoonlijk en hoe men elkaar zou kunnen helpen, bleken de resultaten aanzienlijk te verbeteren.

In een ander geval was er geïnvesteerd in een heel mooi systeem om sneller te kunnen werken. Echter het personeel liep na enkele maanden weg vanwege de managementstijl (cultuur). Een goede managementtraining gecombineerd met regelmatige coaching bleek ten goede te komen aan de cultuur van de organisatie en dat was aan de resultaten te merken. De uitstroom van personeel verminderde en de kosten van het voortdurend aannemen en opleiden van nieuwe mensen daalden.

En dan nog het geijkte voorbeeld van de afdeling waar een goede sfeer was (cultuur), de mensen goed waren getraind (veel geïnvesteerd in opleidingen) en de processen goed waren ingevuld. Echter, de systemen waarmee men moest werken waren niet efficiënt. In feite kon het werk, met een investering in een goed systeem, door veel minder mensen worden gedaan dan in werkelijkheid gebeurde. Met eenvoudige inhuur van een automatiseringstoepassing kon zonder grote investeringen toch veel efficiënter worden gewerkt.