

**De Informatie Beheer Groep (vooral bekend van de studiefinanciering) was begin jaren negentig vaak negatief in het nieuws. De groep zat gevangen in een vicieuze cirkel als gevolg van een slecht uitvoerbare Wet studiefinanciering. Met de rug tegen de muur gooide de IB-Groep het roer om en begon als een van de voorlopers met de inzet van internet.**

*Tekst: Timo ten Cate*

*Foto's: Roelof Bos, Guido Koppes*

Jan Kouijzer, als multichannelmanager vanaf het allereerste uur betrokken bij de ommezwaai bij de IB-Groep van telefoon naar internet, vertelt er ruim twee uur non-stop over. 'Elk kanaal heeft zo zijn specifieke eigenschappen en het is de kunst er achter te komen welke dat zijn. Bij telefonie zijn we er op een hardhandige manier van doordrongen geraakt welke zaken je goed moet regelen. Op een bepaald moment hadden we wel 2500 aankiezingen (zeg maar oproepen, red.) per half uur. Onze klanten bléven maar bellen met hun vraag. We konden de problemen binnen het telefoonkanaal zelf toen alleen nog maar oplossen tegen zeer hoge kosten, bijvoorbeeld door het aannemen van grote aantallen mensen. Het lastige aan telefonie is dat de beller verwacht gelijk contact te krijgen. Als dat niet lukt, genereer je direct veel herhalingsverkeer, dat je in een negatieve spiraal naar beneden brengt. Ze zouden die herhaalknop eigenlijk moeten verbieden en ik denk nog wel eens met weemoed aan de tijd van de bakelieten telefoon met draaischijf, haha. De kans is in dit soort omstandigheden groot dat het telefoonkanaal een *dissatisfier* wordt, met een sterk negatieve invloed op de klanttevredenheid als geheel.'

#### **Efficiënt dagvenster**

'Om ontevredenheid te voorkomen kun je bij telefonie het beste zorgen voor een efficiënt dagvenster zoals dat dan heet: tussen negen en vijf, of zelfs tussen tien en vijf, een prima bezetting met het effect dat mensen ook echt snel worden geholpen. Dat is beter dan een veel uitgebreidere

#### **Kanalen in balans**

**In het vorige nummer van *Proces&Document* besteedden we aandacht aan het project Kanalen in Balans, een tweejarig onderzoeksprogramma waaraan veel grote Nederlandse uitvoeringsorganisaties en vertegenwoordigers van ministeries en gemeenten samenwerken met kennisinstellingen op het gebied van multichannelmanagement. In dit nummer zoomen we in op de ervaringen van een van deze uitvoeringsinstanties: de Informatie Beheer Groep (IB-Groep).**

## Jan Kouijzer, multichannelmanager Informatie Beheer Groep:

# 'Zoek de balans'



*Jan Kouijzer: 'Jongeren spreken filmpjes veel meer aan dan gesproken tekst'*

openingstijd met de kans op slechte bereikbaarheid. We hebben wel geëxperimenteerd met een ruimer dagvenster, maar het is heel lastig om capaciteit te plannen tijdens de avonden, waardoor avondopenstelling absoluut niet efficiënt is. Feitelijk begint het meestal pas tegen half negen weer te lopen, (Nederland zit immers tussen zes en acht gewoon "aan de aardappels") en dan heb je tussen vijf en half negen een heel callcenter *standby* moeten houden voor een gering aantal vragen. We merken dat het de klanttevredenheid niet negatief beïnvloedt als je bijvoorbeeld alleen tus-

sen negen en vijf uur bereikbaar bent. Als je dan maar wel snel te woord wordt gestaan. Je zou het ook maatschappelijk nog wel kunnen verdedigen wanneer je niet om negen uur, maar om tien uur zou opengaan. Maar over het algemeen proberen we via de weg van de verleiding, dus op een subtiele manier, te sturen op verandering van kanaalgebruik. En het één uur extra dichtgooien van een callcenter valt duidelijk niet onder de categorie subtiel, maar is een vorm van straffere kanaalsturing. Dat kun je alleen verantwoorden wanneer je er bijvoorbeeld vanwege het uit de hand lopen van kosten niet aan kunt ontkomen óf wanneer je een volwaardig alternatief aanbiedt, zoals Mijn IB-Groep op het elektronische kanaal.'

### Gevoelige telefonie

'Over het algemeen zie je dat met het kanaal balie veel gemakkelijker een hoge tevredenheidsscore kan worden behaald dan met het kanaal telefonie. Het laatste is veel gevoeliger. Mensen die naar een balie komen, hebben het voordeel van echt persoonlijk contact en ervaren de persoonlijke aandacht altijd als positief. Snelheid van afhandelen speelt hier ook niet zo'n grote rol als bij telefonie. De balie functioneert vaak als vangnet voor klanten die zich op andere kanalen niet redden. Een baliebezoek kost echter, helaas, een veelvoud van de kosten van een informatieverzoek of transactie via internet. Daarom zijn we constant aan het zoeken naar mogelijkheden om mensen te bewegen van het digitale kanaal gebruik te maken in plaats van de balie. Daarom zien we internet ook als het voorkeurskanaal, hoewel het ook ons duidelijk is dat alle vier de kanalen altijd wel zullen blijven bestaan. Het aantal klanten dat de balie bezoekt neemt inmiddels langzaam af. Wij verwachten dat we dat aantal met succes de komende jaren nog verder kunnen terugdringen. Je hebt bijvoorbeeld nog steeds van die studenten die op de fiets tussen de kroeg en de campus bij een regiokantoor neerstrijken omdat ze denken dat het makkelijk is om even bij de balie een formuliertje in te laten vullen. Die maken we er dan op attent dat het veel handiger is om dat vanuit de eigen werkkamer te doen, waar ze immers allemaal breedbandinternet hebben. Je kunt ze nu eenmaal niet weigeren als ze al voor de deur staan of aan de telefoon hangen. Je kunt ze wel proberen op subtiele manier te overtuigen dat het een volgende keer anders zou kunnen.'

### Juiste klant op juiste kanaal

'De kunst bij kanaalsturing is om de juiste klant op het juiste kanaal te krijgen. Als je bijvoorbeeld constateert dat er voor sommige telefoongesprekken drie kwartier nodig is, dan moet je je afvragen of dit type klant niet beter naar de balie had kunnen komen. Dan had je de vraag misschien sneller en efficiënter kunnen afhandelen. Uiteindelijk gaat het dus om de subtiele balans tussen klanttevredenheid en klantgerichtheid, waarbij je moet voorkomen dat klanten ontevreden worden, maar je ook niet hoeft te sturen op nóg tevredener klanten als dat ten koste gaat van de eigen efficiency. Efficiency is wat mij betreft geen vies woord, maar een



*De IB-Groep probeert haar klanten subtiel te verleiden tot het gebruik van internet.*

belangrijk uitgangspunt bij kanaalsturing. Als efficiencyverbetering dan maar niet tot **vermindering** van klanttevredenheid leidt. Klanttevredenheid is dan naast een doel op zichzelf ook een middel geworden als instrument voor kanaalsturing. Je kunt je bijvoorbeeld in het geval van gemeenten afvragen of het wel zo efficiënt is om bepaalde processen digitaal aan te bieden. Je moet daar elektronische formulieren voor ontwerpen, het proces aanpassen, technische investeringen doen... Het komt regelmatig voor dat er dan toch slechts enkele tientallen mensen op jaarbasis gebruik van maken. Dan is het de vraag of je een dergelijke voorziening in de lucht moet houden. Dat zou betekenen dat je coûte que coûte de dienstverlening wilt verbeteren, als hoogste prioriteit. Daar zou ik hier bij de IB-Groep geen akkoord op krijgen ...'

### E-mails in plaats van brieven

'We zijn vorig jaar gestart met 'Documenten On-Line' (DOL). In plaats van honderdduizenden fysieke brieven naar onze klanten te sturen, sturen we hun een e-mail (want die mailadressen hebben we natuurlijk allemaal) met een link naar 'Mijn IB-Groep', waar de pdf staat van de brief die anders fysiek zou zijn verstuurd. De meeste klanten ervaren deze service als handig: nooit meer een document van de IB-Groep kwijt én ook nog eens goed voor het milieu! Een andere stap die we vorig jaar hebben genomen is het bieden van de mogelijkheid om het eerste aanvraagformulier voor studiefinanciering digitaal in te zenden. Daar was tot voor kort een fysieke handtekening voor nodig, maar via ons middenniveau DigiD-authenticatie (met het versturen van een



inlogcode per SMS), kwam de weg juridisch open te staan om het helemaal digitaal te regelen. Daar maakten in 2008 125.000 nieuwe studenten gebruik van, bijna 75 procent van de nieuwe instroom. Voor ons is dit een belangrijke stap omdat we hiermee onze nieuwe klanten direct in het digitale kanaal trekken en we uit ervaring weten dat ze dan meestal dit als voorkeurskanaal blijven gebruiken. Nu verloopt bijna 80 procent van de transacties en de informatie-uitwisseling via digitale kanalen en we zien tot onze vreugde het totaal aantal 'digitale klanten' verder groeien.

We hebben vorig jaar onderzoek gedaan naar de groep in de leeftijd onder de 18 (onze potentiële klanten van de toekomst) om te kijken of deze inderdaad zo digitaal *minded* zijn als wel wordt beweerd. En dat bleek ook zo te zijn. De eerste volledig digitaal georiënteerde (Einstein-) generatie is gearriveerd! Er is geen weg terug. Een reden om zeer aandachtig en voorzichtig met deze generatie om te gaan... Daarmee hebben we ons ook gerealiseerd dat het constant nodig blijft om je als organisatie ook aan te passen aan klantgedrag. Zo wees onderzoek uit dat de jongste groep klanten weliswaar zeer *digiminded* is, maar de content op onze website maar slecht toegankelijk vond. Daarmee stijgt de kans dat ze toch weer andere kanalen gaan kiezen: gaan bellen enzovoort. Wat we straks gaan doen is de content in tekstuele vorm vervangen door content in de vorm van filmpjes met gesproken woord. Voor jongeren die gewend zijn de hele dag op YouTube te zitten, spreekt dat veel meer aan. Bovendien kun je daarbij multitasken: tijdens het beluisteren van een filmpje kun je bijvoorbeeld ondertussen chatten. Maar dat lukt je niet meer als je echt moet concentreren op het lezen van de tekst van een website. We graven ons

in in hun belevingswereld, maar met onze bedrijfsdoelstellingen in het achterhoofd.

Zo blijven we bezig met het schaven aan de kanaalkeus. Om uiteindelijk steeds minder klantcontact te krijgen, maar wel een constante klanttevredenheid. Een nieuw instrument dat we volgend jaar willen inzetten is spraakherkenningstechnologie. We stoppen de gegevens van vele duizenden opgenomen gesprekken in een computer en dan kijken we of er bepaalde patronen te herkennen zijn. Met als doel om beter zicht te krijgen op de reden dat klanten bellen, waar de gesprekken over gaan, hoe lang bepaalde onderwerpen worden behandeld enzovoort. Het telefonisch verkeer is dan weliswaar door de jaren heen al redelijk afgenomen, maar het blijven toch nog steeds anderhalf miljoen telefonische klantcontacten op jaarbasis. Dan is het toch fijn om te weten of daar misschien nog 100.000 tussen zitten die misschien niet via dat kanaal nodig waren geweest. Een pilot op basis van 30.000 opgenomen gesprekken is inmiddels succesvol afgerond.

## We streven naar steeds minder klantcontact bij constante klanttevredenheid

13

We kunnen daarbij uiteraard een customer relations management-applicatie gaan aanschaffen, maar ten eerste is dat vele malen duurder, ten tweede zijn er weinig succesvolle verhalen over een dergelijke applicatie en ten derde moeten de medewerkers dan elke keer na een gesprek allerlei vinkjes aan gaan zetten, wat ze natuurlijk helemaal niet leuk vinden. Daardoor neemt weer de kans af dat ze dit consequent willen doen, en is het de vraag of het uiteindelijk zoveel representatieve gegevens oplevert dat er goede analyses op losgelaten kunnen worden. Ik hoop en verwacht dat ik dat met de software voor spraakherkenning wél goed van de grond krijg.

### Gemeenten

Gemeenten bieden veel producten aan voor een in onze ogen relatief gering aantal klanten. Dit in tegenstelling tot grote uitvoeringsorganisaties, die relatief weinig producten voor heel veel klanten aanbieden. De vraag is of je het meest efficiënt bezig bent als je lukraak van alles en nog wat aan producten digitaal gaat aanbieden. Ik zou kiezen voor duidelijke life-events en bijvoorbeeld één of twee digitale producten collectief bij alle gemeenten uniform aanbieden. Bijvoorbeeld producten die om te beginnen interessant kunnen zijn voor de jonge groep klanten. Want die groeien dan digitaal met je mee en adopteren waarschijnlijk veel sneller dan andere doelgroepen het digitale aanbod van de producten. Nogmaals: als een digitaal product maar veertig maal per jaar wordt afgenomen, zou je je moeten afvragen of dat opweegt tegen de benodigde investering.<sup>7</sup>