

Bruggen bouwen voor service capability

Valkuilen in veranderend servicelandschap

Doordat steeds meer technische producten gemeengoed worden en productfunctionaliteit nauwelijks meer het verschil maakt, moeten serviceorganisaties zoeken naar een ander onderscheidend vermogen: de wijze van serviceverlening.

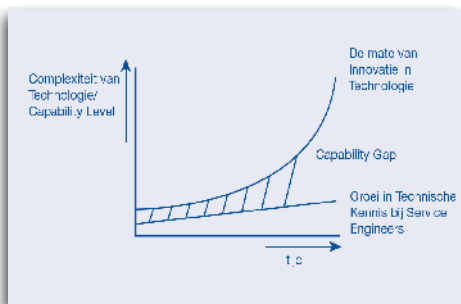
Het landschap van de servicewereld is aan het veranderen en dat brengt valkuilen met zich mee.

De servicebenadering moet steeds meer de gehele business van de klant omvatten. Dit gaat verder dan het gebruikelijke 'break-fix' model in traditionele supportorganisaties.

Bij het efficiënter maken van de service bestaat de neiging dit vooral te zoeken in technische training en automatisering. Hiervoor moeten serviceorganisaties in staat zijn de snelle evolutie van de toenemende onderling gekoppelde technologieën bij te houden. Dit veroorzaakt een service capability-gat tussen de mogelijkheden van aangeboden technologie en de kennis bij service-engineers die

nodig is voor een goede dienstverlening. Dit groeiende gat kan niet langer worden overbrugd door alleen product-training.

Het service capability-gat.



Complexe incidenten

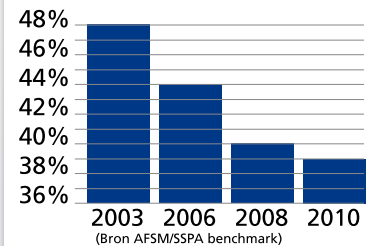
Automatiseringsstrategieën werken niet in een wereld die snel complexer wordt, terwijl deze strategieën vaak gezien worden als onderscheidende factor. Serviceorganisaties hebben de afgelopen tien jaar uit efficiency-overwegingen veel geïnvesteerd in automatisering. In 2010 is \$ 3,45 miljoen uitgegeven door Technology Services Industry Association-leden voor het aankopen, implementeren en onderhouden van servicetechnologie. Men voorziet in 2012 een 'double digit'-uitgave. Met de automatisering zijn kennismanagementsystemen en online servicetools gerealiseerd waarmee eenvoudige en bekende problemen sneller opgelost werden. Het percentage complexe incidenten die moeten worden afgehandeld, neemt door deze ontwikkeling echter toe.

Onderzoek

In 2009 concludeerde de Service and Support Professionals Association al: 'Slechts 9 procent van de leden zegt dat de producten die zij ondersteunen van 'standaard complexiteit' zijn, terwijl meer dan 63 procent van de leden aangeeft dat hun producten van 'hoge complexiteit' zijn, dit was 42 procent in 2003. Met het toenemen van de technologische complexiteit neemt ook de complexiteit van supportvraagstukken toe.' Hetzelfde onderzoek laat zien hoe de effectiviteit van selfservice significant is gedaald in de afgelopen vijf jaar. In 2010 zijn de first-time-fix-rates opnieuw afgenomen tot 39 procent.

Het percentage bezoekers aan selfservice-websites dat een bevredigend antwoord vindt.

De selfservice succes crisis



Deze tendens zet zich voort. De uitkomsten illustreren dat een strategieverandering nodig is.

Servicestrategie

Door service jarenlang te benaderen vanuit het 'break-fix model-denken' mist de serviceorganisatie richting en prioriteitstelling. Dit vindt vaak zijn oorsprong in gebrek aan duidelijkheid in de servicestrategie die wordt gehanteerd en het ontbreken van een verdeling van een klantencategorisering met bijbehorende klantenbehoefte. De volgende situaties zijn typerend:

- Het one-size-fits-all-servicemodel kent geen differentiatie tussen de verschillende klantentypes en de verleende service.
- Middelmanagement en teamleiders vinden het lastig effectieve en consistente beslissingen te nemen in de dagelijkse operatie (zoals het in dienst nemen van medewerkers, training, vergoedingen, tooling en inzet van middelen).
- Versnippering van projecten; veel projecten worden opgestart, slechts weinig projecten worden afgerond. Niemand weet welke projecten belangrijker zijn dan andere.
- Algemeen gebrek aan duidelijke prioriteitstelling. Managers geven verschillende antwoorden als er wordt gevraagd naar prioriteiten omtrent strategische verbeteringen.

World class service kan alleen worden verleend als de combinatie

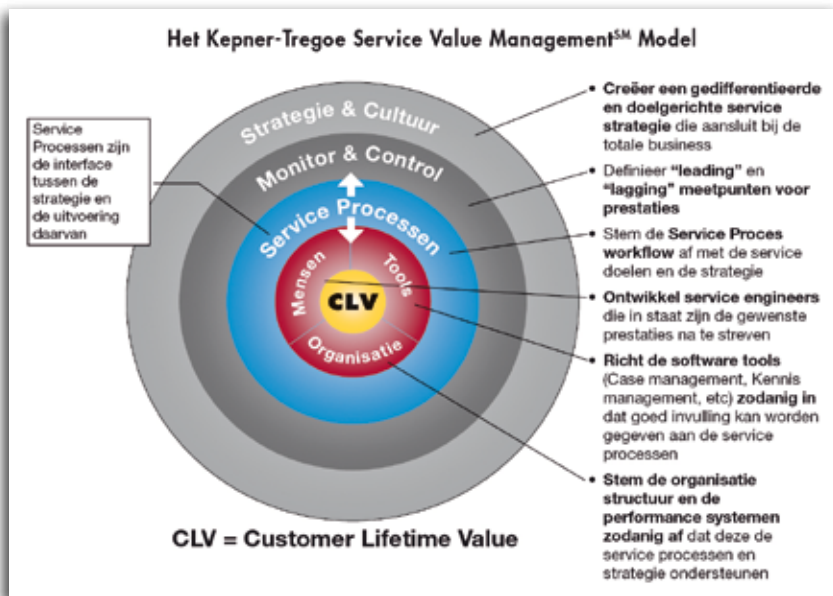


van mensen, processen en technologie optimaal is. Een uitgaande servicestrategie biedt hiervoor uitkomst, waarbij customer lifetime value centraal moet staan. Klantentevredenheid wordt hiermee in een ander perspectief geplaatst en service is niet langer een kostenpost.

Inrichten van een performancesysteem

Bij analyse van performancesystemen worden regelmatig de volgende situaties aangetroffen, waarbij duidelijk werd dat het verkeerde gedrag gestimuleerd wordt:

Te veel aandacht voor kwantitatieve versus kwalitatieve meetpunten, de responstijd en de oplostijd van een klantenvraag geven wellicht inzicht in de capaciteitsbehoefte, maar zijn meestal geen goede indicator voor de werkelijke service-ervaring van klanten. Te veel aandacht voor leading versus lagging meetpunten, klantentevredenheid zelf is een lagging meetpunt, het meet de tevredenheid na afhandeling van de situatie. Leading meetpunten geven een indicatie over de verdere prestaties van processen en menselijk gedrag. De kwaliteit van probleemdefinities kan goed inzicht geven in de tijd die nodig is voor het vinden van oplossingen.



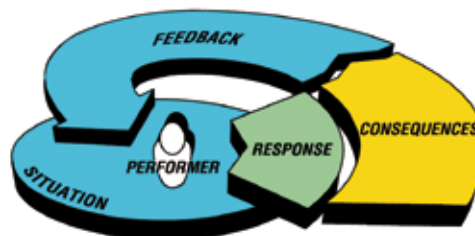
● Service value management model.

Toegevoegde waarde

Uit onderzoek (TSIA, maart 2011) blijkt dat een goede service en onderhoudsstrategie bijdraagt aan de inkomstenstroom van de organisatie. Naast het uitbreiden van IT-oplossingen en technische productkennis moet ook gekeken worden naar activiteiten die waarde toevoegen. Investeer daarom in de relatie met de klant om te onderzoeken welke servicecomponenten voor die klant waarde toevoegen. De strategie zorgt dan voor de juiste afstemming en balans van die componenten.

Vaardigheden

Relatiemanagement is niet alleen iets van de salesmanager. Juist ook supportengineers hebben baat bij de juiste vaardigheden en processen. De focus voor succesvol service proces management moet niet alleen liggen op de processtappen (wat), ook is aandacht nodig voor de kwaliteit van het servicedenken (hoe) en de toegevoegde waarde die wordt geleverd (waarom). De huidige processen bieden door hun abstractheid onvoldoende structuur. Maak supportengineers vaardig in een 'altijd toepasbare' kritische denkmethode, hiermee wordt de brug geslagen over het service capability-gat. Het voorkomt dat de klant een herhaling van zetten krijgt te horen, of in het duister tast over welk pad gevolgd wordt ten aanzien van het oplossen van zijn probleem. Uit Kepner Tregoe's research is gebleken dat het consistent en kwalitatief juist beschrijven van de probleemdefinitie resulteert in een reductie van 18 procent in de tijd die nodig is voor het oplossen van problemen.



mensen hun werk beter doen, geef ze dan beter werk te doen'.

● Performance-systeemmodel.

Het performancesysteemmodel geeft inzicht in hoe een organisatie door zijn inrichting bewust (keuze van meetpunten, beloningssystemen, functieomschrijvingen, verwachtingen) de prestaties van service-engineers beïnvloedt en ook hoe door onbewuste aspecten (gebrek aan - of inconsistente feedback, onduidelijke prioriteiten) de prestaties van service-engineers worden beïnvloed.

Uw serviceteam vormt uiteindelijk de sleutel tot succes. Met de juiste vaardigheden, heldere prioriteiten en meetbare leading meetpunten, kunt u de brug bouwen over het service capability-gat. ●

Inlichtingen:

Kepner-Tregoe, Brummen. T. 0575-568711.
I. www.kepner-tregoe.com/nl
E. european.enquiries@kepner-tregoe.com.