

De klant centraal deel 2:

Het creëren van een succesvolle frontoffice

In het vorige deel over de frontoffice (OF Aug/Sept 2003) zijn de kritieke succesfactoren benoemd voor een effectieve en efficiënte frontoffice. Deze succesfactoren hebben betrekking op bereikbaarheid van de frontoffice, de manier waarop de klant wordt geholpen, hoe de klant de facilitaire dienstverlening ervaart en de samenwerking tussen frontoffice en de backoffice. De vraag die in dit artikel wordt beantwoord is hoe deze succesfactoren worden toegepast binnen een frontoffice. Eerst wordt ingegaan op de missie en doelstellingen van de facilitaire organisatie. Vervolgens komt de inrichting van een frontoffice aan de orde. Ten slotte wordt aangegeven hoe de kritieke succesfactoren van een frontoffice worden geïmplementeerd.

De frontoffice speelt een centrale rol in de klantgerichtheid van een professionele facilitaire organisatie. De frontoffice is het eerste aanspreekpunt waar alle klantvragen en opmerkingen worden ontvangen, vertaald in concrete producten en diensten en worden doorgezet naar andere onderdelen van de organisatie. Vaak zijn additionele taken het borgen, bewaken van de voortgang, het tussentijds informeren van de klant en gereed melden van de afhandeling van de aangevraagde producten en diensten. Als gevolg daarvan is een effectieve en efficiënte frontoffice beeldbepalend voor het geheel van de facilitaire organisatie.

Werken met missie en doelstellingen

De inrichting van front- en backoffice kan op verschillende wijzen gebeuren. Zo is het mogelijk zoveel mogelijk de medewerkers van de frontoffice te belasten met het accountmanagement. Dit houdt in dat de medewerkers tijdens de intake de klantvraag overnemen en zelf in de backoffice gaan shoppen om de gevraagde dienstverlening geleverd te krijgen. Ook is het mogelijk dienstverlening zoveel mogelijk aan de frontoffice te laten afhandelen. In tegenstelling tot het accountmanagement model levert de frontoffice in dat geval zelf diensten. De vraag is welke organisatievorm van een frontoffice van de facilitaire organisatie het beste past bij de organisatie. Om dat te kunnen bepalen is het van belang een missie te ontwikkelen en van daaruit operationele doelen te formuleren. Welke doelen bereikt moeten worden is per organisatie verschillend. Uitgangspunt is dat de doelen voor de facilitaire organisatie in lijn liggen met de centrale doelen, kenmerken en omstandigheden van de moederorganisatie. In een bureaucratische organisatie met stabiele omgeving ligt het accent van de facilitaire dienstverlening op doelmatigheid. Immers, er verandert niet veel aan de wensen van de klanten, zodat de optimalisering

van dienstverlening ligt bij het zo snel en efficiënt mogelijk afhandelen van de bekende en vastgelegde klantvragen. In een meer dynamische organisatie met een instabiele omgeving zal de doelstelling meer worden gelegd op het pro-actief kunnen reageren op veranderende organisatiedoelen, -omstandigheden en klantvragen. De missie omvat dus de gewenste relatie tussen de facilitaire organisatie en de moederorganisatie, ofwel de toegevoegde waarde voor het primair proces dat wordt verwacht van het facilitair bedrijf. De doelstellingen zijn daar een uitwerking van op het concrete niveau, zodat evaluatie van de doelrealisatie op termijn mogelijk wordt. Binnen dit kader komt een keuze voor de organisatievorm van een frontoffice voor de facilitaire organisatie tot stand.



Ook een klantgerichte werkcultuur

De ontwerprijers richten zich in eerste instantie op de inrichting van de organisatiestructuur. Klantgericht werken vereist echter voor een deel juist een specifieke werkcultuur. Dit aspect wordt nog wel eens verwaarloosd. Dit is begrijpelijk omdat het minder tastbaar is.



De inrichting van de frontoffice vloeit direct voort uit de missie en doelstellingen.

Inrichting van de frontoffice

Nadat missie en doelstellingen zijn vastgesteld wordt de frontoffice ingericht. Dit betekent dat de inrichting van de frontoffice direct voortvloeit uit de missie en doelstellingen. Om die vertaling te kunnen maken is het aan te raden gebruik te maken van de ontwerprijers die in de organisatiekunde veelal worden gekoppeld aan de klantgerichte aanpak. Deze pijlers zijn:

1. pijler 1: definiëren producten en dienstenaanbod

De inrichting van front- en backoffice worden primair bepaald door het producten- en dienstenaanbod. Welke producten en diensten worden geleverd door de facilitaire eenheid en wat van het productenaanbod wordt aan de frontoffice afgehandeld? In een meer dynamische organisatie zal meer aan de frontoffice worden afgehandeld omdat de dienstverlening snel geleverd moet worden en veelal de nodige maatwerk vraagt. Hierbij wordt in dit geval effectiviteit boven efficiency gesteld. De uiteindelijke vloeit voort uit de missie en doelstellingen zoals is aangegeven in de vorige paragraaf.

2. pijler 2: opstellen werkprocessen

Vervolgens moeten werkprocessen worden opgesteld. Op deze wijze is de taakverdeling per geleverde dienst tussen front- en backoffice goed weer te geven. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van een standaard werkproces voor de levering van meerdere producten. Dit is niet alleen efficiënter en onderhoudsvriendelijker. Het maakt levering van een groter productenaanbod via de frontoffice makkelijker omdat de medewerkers aan de frontoffice meerdere producten op vergelijkbare wijze kunnen afhandelen.

3. pijler 3: keuze voor sturing en beheersing

De relatie tussen front- en backoffice moet helder in beeld worden gebracht. Wat zijn de afstemmingsmechanismen? Wat zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Werkprocessen zijn – zoals reeds gezegd – relevante afstemmingsmechanismen. Maar de backoffice blijft altijd verantwoordelijk voor de kwaliteit van dienstverlening. Dit betekent bijvoorbeeld dat de frontoffice altijd kan terugvallen op de backoffice bij

De organisatie- of werkcultuur is een optelsom van alle werkopvattingen die de medewerkers hebben. Om de werkcultuur te kunnen veranderen moeten ook de taakopvattingen van medewerkers worden aangepast. Dat is op zich goed te doen, als daar maar voldoende aandacht aan wordt besteed. Een concreet voorbeeld: voor veel medewerkers omvat de taakopvatting niet meer dan aanwezig zijn van 8.00 uur tot 5.00 uur met een uur pauze. De klokkaart registreert hun aanwezigheid. Door dat de klokkaart een belangrijk instrument is om te bepalen of de medewerker de gewenste input levert wordt de taakopvatting van de medewerker daarop afgestemd. Prikkel je een medewerker de klant zo goed mogelijk te helpen (door bijvoorbeeld de waardering van klanten over de dienstverlening inzichtelijk te maken), dan zal de taakopvatting van de medewerker meer daarop gericht zijn.

complexe klantvragen. De backoffice is daarmee in feite een frontoffice voor de frontoffice

4. pijler 4: benoemen deskundigheid van personeel

Van het personeel aan de frontoffice worden andere eisen gesteld. De medewerkers moeten in staat zijn een brede pakket van diensten te kunnen leveren. Daarnaast moet men de vraag achter de vraag kunnen achterhalen (wat wil de klant echt bereiken?). Vervolgens moet men in staat zijn met de techniek om te kunnen gaan. Tot slot moeten ook trends en ontwikkelingen in de klantvragen kunnen worden gesignaleerd om deze te kunnen vertalen in aanpassing van het dienstenpakket of service levels. De deskundigheids-eisen en benodigde competenties van het personeel worden vastgelegd in de functieprofielen.

5. pijler 5: ondersteuning van ict

Om haar taak optimaal te kunnen invullen heeft de frontoffice behoefte aan inzicht in de actuele stand van zaken, bijvoorbeeld bij de afhandeling van storingen, gereserveerde zalen en dergelijke. Aan de andere kant genereert zij op basis van de klantvragen interne opdrachten die moeten worden weggezet bij de onderdelen in de backoffice. De ondersteuning van deze processen met ICT neemt steeds meer toe. Het gaat om producten- en dienstencatalogi, digitale dienstverlening, elektronische agenda's, directe toegang tot archieven en bestanden, directe toegang tot internet en intranet en dergelijke. Daarbij integreert facilitaire management informatiesystemen steeds vaker de individuele toepassingen in een integrale geautomatiseerde facilitair systeem.

6. Keuze en invulling van distributiekkanalen

Rest nog als zesde ontwerprijer de wijze van distributie. Hoe wordt de klantvraag ingenomen en de dienstverlening aangeboden. Dit kan via de telefoon, de fax, het intranet, internet, post, telefoon of gewoon mondeling aan de balie. Dit betekent echter wel dat bij alle distributiekkanalen dezelfde faciliteiten beschikbaar moeten zijn. Via de telefoon moet een klant dezelfde informatie en dienstverlening krijgen als via de balie of het net.

Implementeren van de kritieke succesfactoren

Met de invulling van de ontwerprijers is een verdere vertaling gegeven aan de missie en de doelstellingen de facilitaire eenheid. Het is vervolgens relevant deze ontwerprijer te concretiseren in activiteiten. In het vorige artikel zijn vier kritische succesfactoren benoemd die met de huidige informatie over vormgeving en implementatie verder kunnen worden ingevuld.

Deze vier succesfactoren zijn:

1. De frontoffice is goed bereikbaar

Wat goed en niet goed bereikbaar is bepalen natuurlijk de missie en doelstellingen. Bij sommige organisaties is 24 uren bereikbaarheid noodzakelijk. Bij anderen niet. Laat onverlet dat bereikbaarheid betekent dat iemand aanspreekbaar is wanneer dat nodig mocht zijn en ongeacht het communicatiemiddel. Uit de ontwerprijers blijkt dat nagedacht moet worden over welke distributiekanaalen beschikbaar worden gesteld voor de facilitaire dienstverlening. Als de serviceverlening geheel digitaal kan worden afgedaan, dan zal meer accent worden gelegd op de kwaliteit van de distributiekanaalen intra- en internet. Heel concreet betekent dit dat een elektronische productencatalogus met mogelijkheden voor interactieve communicatie wenselijk is. Wordt de nadruk gelegd op de frontoffice als balie, dan zal rekening moeten worden gehouden dat het loket altijd bemensd is tijdens de kantooruren van de betreffende organisatie. De inzet van personele formatie aan de frontoffice wordt dan niet meer bepaald door de hoeveelheid aangeboden werk, maar door de aanwezigheidseis.

2. De klant wordt goed geïnformeerd en geholpen

Als gebruik wordt gemaakt van meerdere distributiekanaalen moet de dienstverlening en informatievoorziening overal hetzelfde zijn. Dit is een impliciete kwaliteitseis. Het betekent wel dat gebruik moet worden gemaakt van kennis- en expertsystemen. Dit wil zeggen dat medewerkers van de frontoffice uit databanken de informatie halen die zij aan de klant doorgeven.

Te denken valt aan systemen met de 10 meest gestelde vragen per product. Uit de praktijk blijken dit soort systemen vooral aan de telefoon zeer effectief en efficiënt te zijn. Ook een elektronische productencatalogus kan dienen als een kennissysteem, door hierin beschrijvingen op te nemen over de aard en omvang van de dienstverlening, alsmede de randvoorwaarden (lees: kosten, doorlooptijd en kwaliteit) waaronder de dienstverlening wordt geboden.

Tenslotte is de klant goed geholpen als sprake is van een succesvolle intake. Individueel kan achteraf worden nagegaan of een klant naar tevredenheid is geholpen. Anders kan succesvolle afhandeling van klantvragen inzichtelijk worden gemaakt door regelmatig accountgesprekken te houden of klanttevredenheidsmetingen uit te voeren. Naast alle beschikbare systemen is uit het voorgaande gebleken dat de medewerker aan de frontoffice klantgericht moet denken. Uitgangspunt

blijft: hoe kan ik de klant optimaal helpen. Met deze werkcultuur staat of valt het succes van klantgericht werken in de facilitaire eenheid.

3. De klant heeft de overtuiging dat hij of zij optimaal is geholpen

Dit kan worden bewerkstelligd door enerzijds te voldoen aan de verwachtingen van de klant, vastgelegd in kwaliteitshandvesten en anderzijds door zorg te dragen voor een zichtbaar goede afhandeling aan de frontoffice. Dit laatste betekent bijvoorbeeld het sturen van een ontvangstbevestiging, bij vertraging melden van de voortgang voorzien met redenen, nabellen als een melding is gereedgemeld en afgehandeld en dergelijke. Door te zorgen dat binnen de organisatie veel meer bekend is over de te verwachten kwaliteit van dienstverlening aan de frontoffice hebben klant meer reële verwachtingen. Dit is mogelijk met de inzet van kwaliteitshandvesten. Een kwaliteitshandvest is een garantie voor een bepaalde mate van dienstverlening.

Voorbeeld: wij leveren uit voorraad binnen 24 uur, anders wordt de levering niet in kosten gebracht. Een voordeel van kwaliteitshandvesten is dat de kwaliteit van dienstverlening wordt verwoord. Dat betekent dat de klanten kunnen zien wat de facilitaire organisatie te bieden heeft. Daarmee kunnen overspannen verwachtingen worden gedempt omdat de kwaliteit van dienstverlening ook bepaald wordt door de middelen die de moederorganisatie beschikbaar kan of wil stellen. Soms wordt het als een nadeel beschouwd dat sancties worden gekoppeld aan het niet halen van de minimale kwaliteitseis. De koudwatervrees hiertoe is niet gerechtvaardigd, omdat het bestaansrecht van een facilitaire organisatie niet om de minimale kwaliteitseisen heen kan.

4. de samenwerking tussen frontoffice en andere organisatieonderdelen is gericht op optimale serviceverlening

Naast de werkcultuur, techniek en de kwaliteit van de medewerkers zullen alle genoemde organisatorische ontwerprijers moeten worden ingezet om de kwaliteit van dienstverlening niet alleen te bereiken, maar ook vast te houden te bewaken en periodiek bij te stellen. Werkprocessen, opleiding van medewerkers, taakstellingen, werkwijzen, functietyperingen en technische randvoorwaarden moeten periodiek worden gemonitord (geëvalueerd) en desgewenst worden bijgesteld om de missie en doelstellingen daadwerkelijk te kunnen realiseren.

Ten slotte

De vier kritische succesfactoren geven de kaders aan waarbinnen de organisatie bewuste keuzes moet maken. Aan de hand van diverse voorbeelden in relatie tot de ontwerprijers van een frontoffice kunnen deze keuzes worden gemaakt. Voorgaande invulling van de kritische succesfactoren voor een succesvolle frontoffice is echter bij lange na niet uitputtend. Afhankelijk van het soort organisatie en de eigen missie en doelstellingen zal de inrichting van de frontoffice voor een facilitaire organisatie verschillen. <<