


ONS DOEL: SIMPELE KLANTREIZEN EN TEVREDEN KLANTEN



**EEN INTERVIEW
OVER KENNISMANAGEMENT MET**
MATTHEW LEWIS (VICE PRESIDENT OPERATIONS)
EN MICHIEL VERMEER (HEAD OF CUSTOMER OPERATIONS)
VAN MOLLIE PAYMENTS



Iedereen die een webshop heeft of op een andere manier werkt met online betalingen, kent ze. En eigenlijk iedereen die wel eens online betaalt, ook! We hebben het over Mollie, pionier binnen de payment-industrie en een van de snelst groeiende betalingsverwerkers binnen Europa.

De missie van Mollie is om de meest geliefde PSP (Payment Service Provider) van Europa te worden door complexe financiële diensten makkelijk te maken. Concreet betekent dat, dat klanten producten van Mollie makkelijk en snel kunnen gebruiken. Dat alles duidelijk is en zij geen contact hoeven op te nemen met de klantenservice.



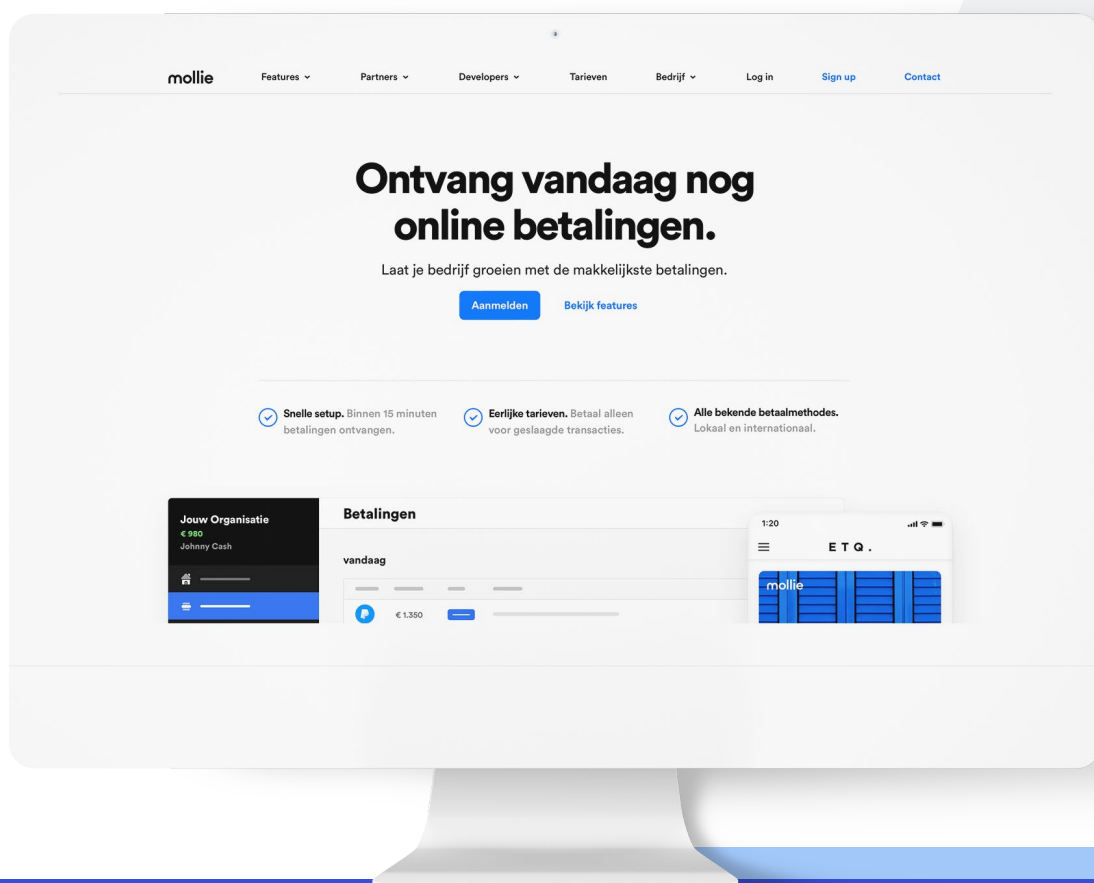
Om dit voor elkaar te krijgen heeft Mollie ontzettend hard gewerkt en TKC digital heeft daarbij geholpen. Hoe dat ging? Je leest het in dit interview met **Matthew Lewis** en **Michiel Vermeer**, beiden werkzaam bij Mollie.



Over Mollie

Mollie maakt online betalen makkelijk. Met alle bekende betaalmethodes, lokaal en internationaal. Of je nu een klein bedrijf hebt, of juist aan het roer staat van een grote en internationale organisatie. En dat zo gebruiksvriendelijk mogelijk. Binnen vijftien minuten is je betaaloplossing online.

Op dit moment heeft Mollie bijna 130.000 klanten. Er werkt een internationaal team van bijna negenhonderd professionals, waarvan ruim tachtig op de afdeling Customer Operations. Mollie is gevestigd in Amsterdam en in verschillende andere Europese landen, waaronder Duitsland.



Het was nog niet simpel genoeg

Michiel Vermeer is Head of Customer Operations. Hij vertelt: 'Ook al voordat de samenwerking met TKC startte, was het ons doel dat klanten Mollie gebruiken zonder dat zij contact met ons opnemen. Self-service dus. Ook al is het product onder de motorkap best technisch, zelfs een klant met een kleine webshop moet het zonder problemen kunnen gebruiken. De 'achterkant' van de betalingen wordt helemaal voor je geregeld, zoals de facturering, de BTW en het toepassen van andere financiële regels. Toen en ook nu is ons motto "Hou het zo simpel mogelijk".'

Matthew Lewis, die sinds vorig jaar het team verstrekt in de rol van Vice President Operations, vult aan: 'Toch misten sommige teams sturing. Dat was logisch, want ons kennismanagement was niet volledig op orde. Zo waren er geen richtlijnen en ontbrak de juiste kennis. We hadden dus geen 'single source of truth' en informatie was incompleet.'

'Wat er vervolgens gebeurt, is dat ook klanten hun antwoorden niet vinden op onze website. Die bellen of e-mails met hun vraag. Om dan soms ook nog verschillende antwoorden te krijgen. Overigens waren onze e-mails ook niet efficiënt. We werkten niet met slimme manieren van antwoord geven, zoals gestandaardiseerde e-mailantwoorden, ook wel macros. We deden repetitief en saai werk en dat kostte veel tijd. Het kon duidelijk beter.'



TKC to the rescue!

Begin 2020 startte Mollie zelf met een verbeterslag van de processen en beschikbare content. Daarbij kwam al snel het besef dat hulp nodig was. Michiel: 'Destijds hadden we één tekstschrijver, maar we wilden grotere stappen maken. Het ging namelijk niet alleen om de teksten, maar ook om de opleiding van medewerkers. Nieuwe medewerkers werden getraind door met ervaren mensen mee te lopen. Op zich goed, maar de informatie die je dan krijgt, is niet uniform. We wilden dus standaardiseren. We beseften dat verandermanagement een grote rol zou spelen.'

'We zochten hulp om dit in goede banen te leiden en snel kilometers te maken. Mijn toenmalige manager had eerder al eens samengewerkt met TKC. Uiteindelijk zijn we vlak voor de zomer in juni 2020 gestart.'



Wat heeft TKC bij Mollie gedaan?

Tessa Schutte, Senior Business Consultant & Manager Service Content Team bij TKC digital:

'Toen we bij Mollie begonnen, was er al van alles in beweging maar er ontbrak structuur. Vragen van klanten werden beantwoord maar niet voorkomen. 'Mollies' waren op zoek naar de juiste antwoorden, maar deze waren niet vastgelegd en een kennisbank voor medewerkers bestond niet. Bovendien groeide de organisatie continu. Dit maakte de uitdaging om de klantvraag in één keer goed te beantwoorden nog groter.'

'Om dit te verbeteren heeft TKC haar 10-stappen methodiek voor kennismanagement geïntroduceerd. Die begon met een Discovery: een analyse van de huidige situatie. Dit leidde tot een gedeelde ambitie en doelstellingen voor een betere klantenservice met behulp van kennismanagement. De eerste focus ging uit naar het verbeteren van de klantcommunicatie. We keken van buiten naar binnen en adviseerden over welke kennis waar en wanneer relevant is voor de klant. Oftewel, welke kennis is nodig voor welk touchpoint in de klantreis? We hebben die kennis geschreven en gezorgd voor de publicatie naar de touchpoints, zoals het Mollie Help Center, maar bijvoorbeeld ook de communicatie per e-mail. Vervolgens hebben we de processen om de kennis juist en actueel – en dus betrouwbaar – te houden ingericht en daarbij een nieuwe werkwijze geïntroduceerd.'

'De interne medewerker konden we natuurlijk niet in de kou laten staan. Daarom hebben we ook aandacht besteed aan de interne Mollies. Wat hebben zij nodig om een nieuwe klantaantemelden of te verifiëren? We hebben maar liefst 3 kennisbanken opgezet. Eentje met werkinstructies voor de klantenservice medewerkers, maar ook die voor de Customer Due Diligence en Risk-afdelingen mochten niet ontbreken. Inmiddels staat er een nieuw team dat de dagelijkse werkzaamheden en de projecten ondersteunt met de juiste kennis. Daarmee helpen we de klant én de Mollies en voorkomen we onnodig gedoe. Iedereen blij!'



Van interne naar externe focus

In het verbeterplan startte Mollie vooral intern. Matthew: 'We begonnen met wat we zelf vonden dat beter moest, zoals de veelgestelde vragen (FAQ) op onze website. Dan kun je in het begin snel slagen slaan, maar inmiddels focussen we ons op de customer journey. We vragen ons steeds af hoe we de klant écht kunnen helpen.'

'Zo sturen we geen automatische e-mails meer die vanuit onze operatie zijn bedacht, maar sturen we berichten die juist gericht zijn op de customer life cycle. Simpel gezegd: we houden rekening met de fase waarin een klant zit. Daarbinnen is het aansluiten van nieuwe klanten een van onze meest belangrijke processen. We kijken dan welke stappen die klant moet doorlopen en waar dat moeilijkheden geeft. Daar zoeken we dan een oplossing voor. Ook kijken we of de communicatie consistent is over alle afdelingen waar de klant contact mee heeft. Klantcontact vindt tenslotte niet alleen plaats met de customer service afdeling.'

Help! Door corona wil iedereen een webshop...

Een belangrijk onderdeel van de samenwerking met TKC was training en onboarding van (nieuwe) medewerkers. Dit kwam duidelijk naar voren tijdens de coronapandemie. Michiel: 'We startten begin 2020, aan het begin van de pandemie. Thuisblijven en online bestellen was booming. Iedereen startte ineens een webshop en het aantal klantverzoeken per dag verviervoudigde! Toen hebben we wel wat nieuwe medewerkers in het diepe moeten gooien...'

'Maar zonder gekheid, vroeger duurde het lang voordat iemand volledig inzetbaar was. Medewerkers startten met het beantwoorden van e-mail en dit breidden we dan langzaam verder uit. Door kennismanagement goed in te zetten, kunnen ook nieuwe mensen snel het juiste antwoord op vragen vinden.'

'Zo schroefden we de inwerkperiode eerst terug naar ongeveer een maand en inmiddels zijn nieuwe medewerkers al na een week of twee tot drie productief. Een geweldige prestatie! En dat is fijn voor de klant én leuker voor de medewerker. Maar ook voor ons, want je ziet dat veel supportmedewerkers na een paar jaar op deze afdeling doorgroeien binnen Mollie. Heel fijn want ze hebben dan ontzettend veel kennis!'

Samenwerking met TKC voelde als een partnership

Hoe ging dat dan, die samenwerking met TKC? Michiel: Tessa was vanaf het begin betrokken. We startten met processen uitschrijven. Heel eerlijk: ik vond in het begin dat het maar langzaam op gang kwam. Hele of halve dagen workshops en voor mijn gevoel hoog over en theoretisch.'

'Toch was dat goed, want toen we eenmaal gingen draaien liep het echt top! Het kwam ook omdat we midden in corona zaten en we behoefte hadden aan snelle en grote stappen. Misschien hadden we iets meer parallel kunnen doen, maar aan de andere kant: door deze gedegen aanpak hadden we weinig tot geen rework. Ons team destijds was relatief klein en nog onervaren, dus we hadden die hulp echt nodig.'

'Een van de grootste veranderingen is namelijk het proces. Voorheen hadden we vooral informele routes, zeg maar de geitenpaadjes. Nu is dat allemaal gestandaardiseerd en werken we bijvoorbeeld ook met ticketsysteem Jira, waardoor we zaken veel beter kunnen volgen en echt afronden. Tessa vertrekt nu, want we kunnen het inmiddels zelf en hebben de juiste mensen in huis. Ze heeft ons trouwens ook geweldig geholpen met functiebeschrijvingen en sollicitaties.'

Matthew vult aan: 'Ja, het was echt een partnership met TKC en met name met Tessa. Ze voelde als een interne collega, niet als een consultant. Het voelde zelfs een beetje ongemakkelijk dat we haar vervangen!'

Overigens was Tessa niet de enige TKC-collega bij Mollie. Matthew: 'We hadden naast de Business Lead meestal nog zo'n vier TKC tekstschrijvers rondlopen. Het fijne daaraan is hun ervaring waardoor ze direct aan de slag kunnen. Ze begrijpen de business goed. Het zou helemaal perfect zijn geweest als het Mollie-team en team TKC allemaal fulltime aanwezig waren geweest, dan hadden we nog meer meters kunnen maken. Omdat de gewone business ook doorloopt was het soms een uitdaging.'



Flexibel, maar strikt in de aanpak

Was alles dan alleen maar halleluja? Michiel: 'Nou, in het begin moesten we echt wel even aan elkaar wennen. Wat ik net al zei: ik was op zoek naar grote halen, gauw thuis. En TKC wilde veel meer gedegen aan de slag. Al snel hebben we elkaar daarin gevonden. Het was fijn dat TKC daarin flexibel was, zonder af te stappen van hun eigen werkwijze. Want die werkt tenslotte!'

"Ja, het was echt een partnership met TKC en met name met Tessa. Ze voelde als een interne collega, niet als een consultant. Het voelde zelfs een beetje ongemakkelijk dat we haar vervangen!"

Veel minder klanten nemen contact op

Inmiddels zijn we twee jaar verder en kan de balans worden opgemaakt. Matthew: 'We zien dat de Customer Contact Rate enorm afneemt. Ik durf wel te zeggen dat we in procenten gehalveerd hebben.'

Michiel vult aan: 'De overall contact rate is inderdaad afgenomen, maar wat je ziet is dat het op bepaalde plekken enorme impact heeft. Denk bijvoorbeeld aan de situatie waar nieuwe klanten bepaalde documentatie aan moeten leveren. Daar kregen we eerst behoorlijk wat vragen over. Nu helemaal niet meer omdat we die klanten stap voor stap door het proces leiden. Hooguit als er ergens een blokkade komt en de klant niet meer verder kan, maar dan is het juist de bedoeling dat ze contact met ons opnemen.'

Dit zijn de meetbare resultaten, maar natuurlijk zijn er ook genoeg andere signalen dat het goed werkt. Michiel vervolgt: 'Ten eerste horen we bijna niet meer dat iets niet klopt. Daarnaast zien we dat bepaalde vragen steeds minder vaak voorkomen, bijvoorbeeld omdat mensen een linkje hebben in hun dashboard. Denk aan het aanleveren van klantgegevens. Dan kunnen ze direct naar een artikel met voorbeelden. Tot slot zie je dat er intern echt een goede basis staat. Learning & development is bij ons best pittig, omdat er zo ontzettend veel te weten is. Maar nu hoef je al die kennis niet meer paraat te hebben, maar zoek je het gewoon snel op!'

What's next?

Goed kennismangement is nooit klaar. Wat staat er voor Mollie op de rol? Michiel: 'Kennismangement is nu Business as Usual. Dat betekent: de basis staat, we houden de kennisbank bij en breiden 'm verder uit. Hetzelfde geldt natuurlijk voor nieuwe producten. Er gebeurt ontzettend veel, dus er zijn nog zoveel verbeteringen mogelijk in hetzelfde gebied. En vanaf daar gaan we verder bouwen.'

Goed kennismangement is nooit klaar!

Tijd om terug te kijken

Na een intensief project van twee jaar is een belangrijke vraag: heb je een tip voor andere bedrijven of organisaties die nu op het punt staan om hun klantcontact en kennismangement te verbeteren? Michiel: 'Ik onderschatte de impact. Alles wat je doet, raakt de klant. Ik heb zelf ook artikelen geschreven en informatie uitgestuurd. En ik kwam erachter: de tone of voice is zó belangrijk. Je moet echt de tijd nemen om dat goed te doen. Ik was me daar niet zo van bewust, omdat ik voorheen meer interne projecten deed en me richtte op onze eigen processen.'

Matthew vult aan: 'Toch zou ik niks anders gedaan hebben dan we deden. Misschien maakten we sommige dingen in het begin moeilijker dan ze waren. Maar we leerden al snel dat je beter klein kunt beginnen en dan bijstuurt waar nodig. Ik denk echt dat we het goed gedaan hebben!'

Er lopen halve 'Mollies' rond!

De conclusie is helder: de samenwerking was heel fijn. Michiel: 'Ja, dat was super, de TKC-ers zijn halve Mollies geworden! Als externen waren ze echt onderdeel van het team. Dat hielp ook enorm bij stakeholdermanagement, want daar kon ik goed in optrekken met Tessa. Ik vind het daarom echt jammer dat onze samenwerking nu stopt, maar het is tijd om zelfstandig verder te gaan. Ik weet TKC digital ook absoluut te vinden in de toekomst. We zijn trots op wat we hebben bereikt en laten dat graag zien, ook aan andere klanten van TKC. We delen onze kennis en ervaring graag!'



Before joining Mollie Michiel worked in several different roles within the financial services industry and 4,5 years as a consultant with a focus on Lean and Six Sigma. After joining Mollie, Michiel worked for 2 years as a Strategy & Planning manager where he was involved in the start of the engagement of TKC within Mollie. Since February he is responsible for the Customer Support department and the Maastricht location.

Matthew originally comes from South Africa but has settled in the Netherlands as of 2017. He started his career off in Banking Operations before joining the Operations team at Uber where he was until joining Mollie. Matthew has been with Mollie for 1.5 years now where he leads the Central Operations team which is responsible for all the process design and enablement of the operations teams. One of the teams within Central Operations owns the Knowledge base and drives adherence to this knowledge base for operations which is where the partnership with TKC was focussed.



TKC is hét kennismanagementbureau van Nederland. Al 15 jaar helpen wij grote bedrijven om hun klantenservice te verbeteren.

Ons team bestaat uit business consultants, technisch consultants en content consultants die de gedeelde passie hebben om de dienstverlening van elk bedrijf te verbeteren! We nemen je mee in het bedenken van de juiste kennismanagement strategie, helpen je bij het leveren of het implementeren van een nieuw systeem of zorgen dat je bent voorzien van de juiste service content via elk kanaal. Zo beantwoord jij al je klantvragen in één keer goed!