

# BETERE KLANTENSERVICE DOOR KENNISMANAGEMENT BIJ **HEMA**




**HEMA**

**EEN INTERVIEW  
OVER KENNISMANAGEMENT MET**

**MARTIJN REGTERSCHOT**

**TEAMLEAD CUSTOMER EXPERIENCE BIJ HEMA**



HEMA. Deze iconische Nederlandse winkel bestaat inmiddels bijna 100 jaar en werd maar liefst 8 keer uitgeroepen tot meest onmisbare merk van Nederland. Geen wonder, want de artikelen van HEMA vind je terug in bijna elk Nederlands huishouden. Zo draagt één op de drie jongens in Nederland HEMA-ondergoed en gaan er miljoenen tompoucen per jaar over de toonbank van HEMA.

Natuurlijk hebben klanten van HEMA wel eens vragen over al die producten, of ze die nu in een winkel kopen of online. Zij kunnen dan terecht bij de klantenservice. De klantenservice van HEMA is bereikbaar via telefoon, livechat op de website en in de HEMA app, e-mail, Facebook, Twitter en Instagram. Daarnaast kunnen klanten eenvoudig zelf op zoek naar het antwoord op hun vraag via de veel gestelde vragen (FAQ) op de klantenservicepagina van de website.



Martijn Regterschot is Teamlead Customer Experience bij HEMA. Hij vertelt ons hoe kennismanagement de klantenservice van HEMA substantieel heeft verbeterd.



## Zoeken in versnipperde informatie

Klantvragen zijn van alle tijden. Wat was de reden dat HEMA juist nu inzette op kennismanagement? Martijn: 'We werkten in het verleden binnen de klantenservice met veel verschillende systemen. Dat is vast herkenbaar voor veel collega's in dit vakgebied. Het is in de loop der jaren zo gegroeid. Er kwamen meer kanalen, klantgroepen en campagnes bij en de systemen die we daarvoor gebruiken groeiden mee met die ontwikkeling. En dan heb je op een bepaald moment voor de verschillende kanalen - zoals telefonie, livechat, e-mail en de social kanalen - eigen systemen. Ook heeft online winkelen bij HEMA een groei doorgemaakt, waardoor de informatie rondom een bestelling ook toenam en in losse systemen was in te zien. Onze medewerkers deden hun uiterste best om klantvragen snel en goed te beantwoorden, maar moesten vaak lang zoeken naar informatie. In al die verschillende systemen, of zelfs in de hoofden van mensen als informatie niet was vastgelegd of vindbaar was.'

'Voor de medewerkers was dat heel erg bewerkelijk. Bovendien hadden ook klanten er last van. Want soms wist een medewerker aan de telefoon niet dat dezelfde klant een dag eerder al een e-mail had gestuurd, of welk eerder antwoord hij of zij van HEMA had gekregen. Daar wilden we heel erg graag mee aan de slag.'

**ZOEKEN IN  
VERSNIPPERDE  
INFORMATIE**



## Kennismanagement is onafhankelijk van het platform

Goed, kennismanagement dus. Maar wat was daar precies voor nodig?

Martijn: 'We hadden aan twee dingen behoefte. Ten eerste één systeem dat voldeed aan al onze eisen. Om tot de beste oplossing te komen, hebben we een RFP in de markt uitgezet. De keuze viel uiteindelijk op Salesforce Service Cloud. Maar met alleen een tool ben je er natuurlijk nog niet. Ik bedoel: we hadden tenslotte al een kennisbank, maar die bracht ons niet wat we zochten. In de loop van de tijd was de inhoud verouderd en vervuild geraakt, en werd deze steeds minder gebruikt. Je kunt je de gevolgen wel voorstellen.'

'Parallel met de keuze van het nieuwe platform waren we dus ook op zoek naar hulp voor de content die in de kennisbank moest komen. Ik kende TKC digital al uit het verleden. Het mooie aan TKC is dat zij platformonafhankelijk werken. Daarom heb ik gevraagd of zij ons konden helpen.'



**GOED,  
KENNISMANAGEMENT  
DUS. MAAR WAT WAS  
DAAR PRECIES VOOR  
NODIG?**



## Starten met visie en strategie op kennismanagement

Nadat de keuze voor het platform was gemaakt, wilde Martijn snel van start. 'We startten met het definiëren van onze visie en strategie op kennismanagement. Heel eerlijk, dat was nieuw voor mij. Ik dacht: we hebben gewoon een kennisbank nodig en dat is het. TKC digital heeft ons heel erg geholpen met het op papier krijgen van die visie. Het gaat namelijk niet alleen om hoe klanten en medewerkers informatie vinden, maar ook om de processen eromheen. Waar komt je informatie vandaan bijvoorbeeld en hoe sla je het op? En hoe zorg je dat deze blijft aansluiten op de vraag die je klanten stellen?'

'Ga maar na. We hebben bij HEMA natuurlijk heel veel producten, van de bekende rookworst, tompoucen en fototaarten, via waterkokers, babyrompertjes, sportkleding en dekbedden tot make-up en elektronica. En dan hebben we ook nog allerlei diensten, zoals onze fotoservice, cadeaukaarten, zorgverzekering en onze samenwerking met verschillende derde partijen zoals SnowWorld, Center Parcs en de Goede Doelen Loterijen. Samen zijn dat ruim 32.000 producten en diensten. Bovendien hebben we meer dan 700 winkels in Nederland, België, Luxemburg, Frankrijk, Duitsland en Oostenrijk. Naast natuurlijk onze online winkel waar je dag en nacht terecht kunt. Tot slot doen we veel verschillende marketingcampagnes en zijn we sterk aanwezig op social media. Dat alles bij elkaar is nogal wat aan informatie.'

'De visie en de strategie voor kennismanagement gebruik je ook om teams in je organisatie aan te haken. Je wilt dat zij weten waarom en hoe je processen op een bepaalde manier inricht. Denk aan informatie die verandert, zoals nieuwe producten in het assortiment of aanpassingen in onze online klantreis. Dat weet je niet als manager kennismanagement, maar de eigenaar van die kennis wel. Deze kenniseigenaar moet dat signaleren en vervolgens de informatie delen, zodat de kennis tijdig op de juiste plek terecht komt'

## Verandermanagement heel erg belangrijk

Het kennismanagementproject bestond eigenlijk uit twee verschillende trajecten. Martijn: 'Het wordt vaak onderschat, maar ik denk dat verandermanagement het belangrijkste onderdeel van zo'n project is. Je legt namelijk een grotere verantwoordelijkheid bij de teams. Zij worden verantwoordelijk om tijdig de juiste informatie aan te leveren, op de juiste manier. Terwijl eerder mijn team de informatie vaak ging halen in de organisatie. Dat is best een verandering in werkwijze. Het tweede onderdeel is de daadwerkelijke content. Hoe willen we dat vragen beschikbaar komen in het nieuwe systeem en makkelijk vindbaar zijn voor onze medewerkers?'

## Oude content door de wasstraat

HEMA begon niet 'from scratch', er was tenslotte al een oude kennisbank. Martijn vertelt. 'We hebben samen met TKC digital een soort content-wasstraat gemaakt. Eerst hebben we verzameld welke kennis we allemaal al hadden. Bijvoorbeeld in de oude kennisbank, losse documenten, of kennis die juist alleen maar in de hoofden van medewerkers zat. Daarna hebben we gekeken welke informatie in de nieuwe kennisbank hoorde, en welke niet. Daar hebben we veel collega's bij betrokken die werkzaam waren op de klantenservice.'

'We wilden natuurlijk niet de oude informatie klakkeloos in het nieuwe systeem plaatsen. Daarom hebben we samengewerkt met twee copywriters van HEMA. Kijk, de content moet juist zijn, maar er zit een heel fijne lijn in hoe je dat communiceert naar klanten. Die tone of voice is voor ons heel erg belangrijk. Vanuit kennismanagement hebben we dus gezorgd voor kloppende informatie en de copywriters hebben zich gericht op de tone of voice. Zo was de inhoud en de vorm in één keer goed.'



## Microcontent om alle kanalen te bedienen

'Technisch is er steeds meer mogelijk. Daardoor kunnen we gebruik maken van 'microcontent', zoals TKC digital dat noemt. Dat houdt in dat je niet alle informatie over een bepaald onderwerp opslaat, maar het in kleinere stukjes opdeelt. Zo zetten we niet klakkeloos alles over bijvoorbeeld betalingen in de kennisbank, maar kijken we: wat is nu echt de klantvraag en wat is daar specifiek het antwoord op?'

'Vervolgens werk je met kleine brokjes aan informatie, die samen het volledige antwoord vormen. Want de vraag is via de verschillende kanalen misschien wel hetzelfde, het antwoord kan toch verschillen. Denk maar een e-mail in vergelijking met social media. Het antwoord in de e-mail is uitgebreider en de tone of voice is ook anders dan op Facebook, Twitter of Instagram.'

## Steeds nieuwe ontwikkelingen

Natuurlijk is het fantastisch om de oude situatie te verbeteren. Maar daar stopt het niet. 'We kijken steeds naar de toekomst. De kennisbank is nu onze enige bron en dus de waarheid. Dezelfde informatie gebruiken we op allerlei plekken. Zo werken we bijvoorbeeld met een voicebot aan het begin van een telefoongesprek zodat klanten heel snel eenvoudige vragen beantwoord krijgen. Die maakt gebruik van dezelfde informatie.'

'Ook gaan we de kennisbank ontsluiten naar de klantenservicepagina op HEMA.nl, zodat klanten ook daar zelf makkelijk het antwoord vinden op hun vraag en uiteraard hetzelfde antwoord krijgen als via de andere kanalen. Verder werken we aan real-time informatie. Zo hadden we pasgeleden een artikel waarvan de deksels niet goed pasten. Je wilt dat er dan een real-time koppeling is naar alle klantenservicekanalen, want op dat moment belt, appt en zoekt iedereen naar dat onderwerp.'

**Natuurlijk is het fantastisch om de oude situatie te verbeteren. Maar daar stopt het niet. We kijken steeds naar de toekomst.**

## Even wennen, maar medewerkers zijn blij met de nieuwe kennisbank

De juistheid en de vindbaarheid van informatie is een stuk beter met de nieuwe kennisbank. Bovendien is de kennisbank zelflerend door de AI die we daarvoor gebruiken. 'Dat betekent dat je automatisch content krijgt aangereikt die het systeem passend vindt op basis van eerdere cases. Worden er veel dezelfde vragen gesteld, dan komt die informatie sneller naar boven. Maar om van dat zelflerende effect gebruik te kunnen maken, moeten mensen wel kennisartikelen raadplegen. Dat was voor sommige collega's die al langer op de klantenservice werkten best wel even wennen. Maar nieuwe collega's en vooral ook de jongere generatie adopteerden de werkwijze snel. Logisch, want dat is natuurlijk veel makkelijker dan ruim 5.000 artikelen uit je hoofd leren!'

'Je ziet ook dat je daardoor veel minder opleiding nodig hebt. Als de inhoud makkelijk te vinden is, kun je in je trainingen meer gaan focussen op de andere competenties die in het klantcontact belangrijk zijn, zoals bijvoorbeeld empathie of je klant écht verrassen. Je hebt daar meer tijd voor en je trainingen zijn ook nog eens korter. Dat scheelt enorm voor ons en voor de medewerker, want je kunt veel sneller echt aan de slag.'

'Ook de andere teams zijn inmiddels hartstikke blij met de werkwijze. Het is makkelijker geworden om informatie op een uniforme manier aan te leveren, want door de goede processen weten ze precies waar ze aan toe zijn. Ze hoeven alleen de juiste vragen te beantwoorden en je ziet dat in ruim 95% van de gevallen alles in één keer goed wordt aangeleverd.'

**'JE ZIET DAT IN RUIM  
95% VAN DE GEVALLEN  
ALLES IN ÉÉN KEER GOED  
WORDT AANGELEVERD.'**



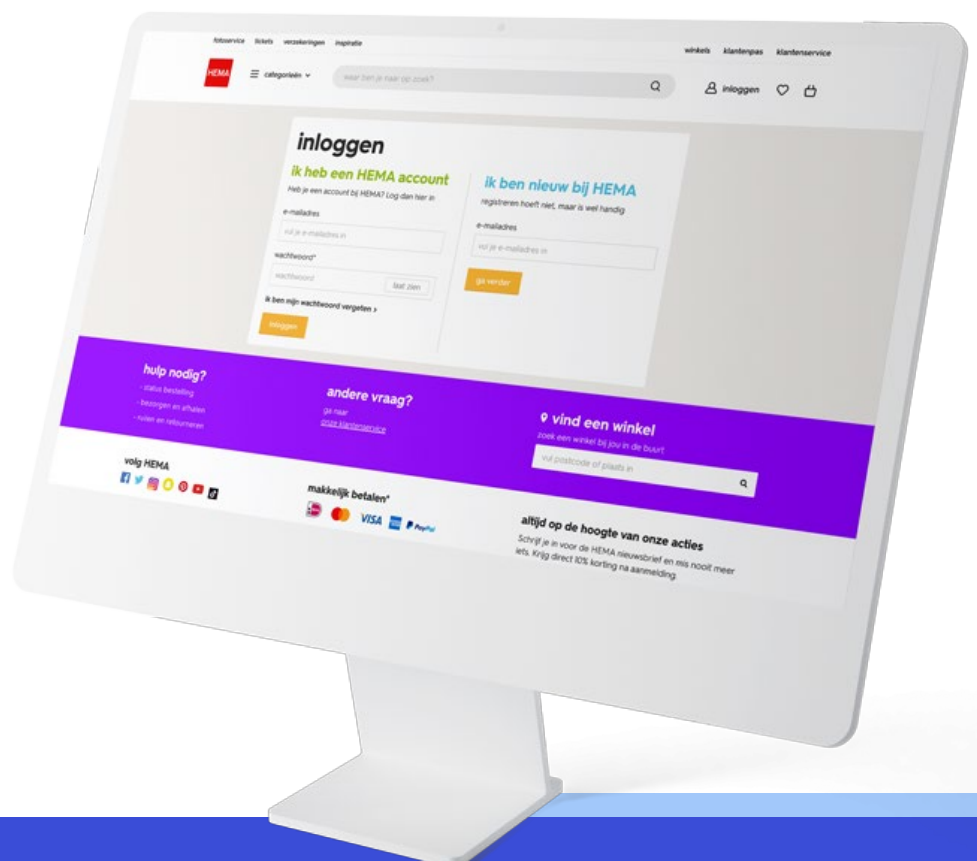


## Steeds verder en doorlopend verbeteren

We kregen net al een inkijkje in de toekomst. 'We willen dus meer klantencontactkanalen op dezelfde wijze bedienen. Nu gaan we nog vaak uit van een medewerker die de vraag beantwoordt, maar in toenemende mate zal selfservice belangrijker worden voor onze klanten. Tegelijkertijd willen we ook bepaalde onnodige vragen verminderen. Dat is vooral het geval bij processen, zoals bestellen of de levering. Je wilt die vragen voorkomen door onze klanten beter te voorzien van de informatie in hun klantreis, of minimaal te zorgen voor duidelijke stappen en informatie waar nodig.'

'Maar ook dan houd je altijd nog vragen over. De eenvoudige en repeterende vragen willen we zoveel mogelijk af laten handelen door de voicebot of chatbot. Die voicebot wordt nu bij een groot gedeelte van het telefoonverkeer gebruikt en zien dat klanten dit waarderen met een 8 gemiddeld. Ze krijgen hun antwoord namelijk meestal sneller dan verwacht en het werkt bij verschillende vragen minstens net zo goed als een echt mens.'

'Dan willen we dat er op de klantenserviceomgeving op HEMA.nl altijd de laatste informatie staat. Of dat je via je mijn HEMAomgeving zelf het antwoord kunt vinden op je vraag. Dat zijn eerder technische uitdagingen dan contentvraagstukken natuurlijk, maar de juiste content daarvoor is wel belangrijk. Het mooie is dat de basis staat en de artikelen zich ervoor lenen. We hoeven het alleen nog aan elkaar te koppelen!'



## Heel veel bereikt in korte tijd

Het was een pittige klus, maar toch lukte het om binnen vijf maanden live te gaan. Martijn: 'Dat is een korte tijdsspanne, maar we hebben de verschillende onderdelen parallel laten lopen. Dus het technische traject, de content en de andere werkwijze voor de andere teams binnen HEMA. Inmiddels zitten we in de beheerfase. Dat betekent dat we bijvoorbeeld periodieke checks doen. In de retail en dus bij HEMA gaan de dingen snel. Denk bijvoorbeeld aan even navragen bij kenniseigenaren die we al een tijdje niet hebben gehoord.'

'Eigenlijk zijn mijn mensen het belangrijkste als het gaat om feedback geven. Soms denken wij dat alles op rolletjes loopt, maar ervaart de klant dat toch anders. Onze medewerkers zijn dan de eersten die dat horen. Zij zijn de ogen en oren van onze organisatie en koppelen die feedback direct terug. Dat wordt verzameld binnen het kennismanagement en er wordt actie op ondernomen. Zo heb je een mooie ronde feedbackloop.'

'Sterker nog, inmiddels zijn we in control dat we proactief naar bijvoorbeeld marketingteams toestappen om te vragen of we kunnen meedenken om acties beter of klantvriendelijker te maken en vragen te voorkomen. Het voelt goed om in de driversseat te zitten en ik ben echt trots op dit resultaat!'

## Ook de KPI's laten mooie resultaten zien

HEMA is zelf dus erg blij met de resultaten, maar wat vinden klanten er eigenlijk van? Martijn: 'Binnen de klantenservice wordt gestuurd op KPI's, zoals de FTF (First Time Fix) en klanttevredenheid. Klanten zijn onze graadmeter en daarom vind ik het geweldig om te zien dat de NPS na start met meer dan tien procentpunt is gestegen. We vragen klanten bij elke case om hun ervaring met de klantenservice en daar zit ook de vraag bij hoeveel moeite ze moesten doen om hun antwoord te vinden. Dit resulteert in de CES (Customer Effort Score). Je ziet dat die steeds verder afneemt, zowel als de klant het antwoord heeft gekregen van de medewerker, als ook bij selfservice.'

## Advies: neem de tijd en maak een plan!

Nu Martijn terugkijkt op het project, heeft hij nog wel advies voor andere organisaties die een soortgelijk project gaan doen. 'Wat ik wil meegeven is: 'Begin with the end in mind'. Toen we met TKC digital aan de slag gingen, moesten we nadenken over waar we over een aantal jaar wilden staan. Ik keek daar nogal van op, naar mijn idee gingen we gewoon een kennisbank migreren. Dit was toch helemaal niet pragmatisch? Maar die mening heb ik bijgesteld. Geef jezelf echt de tijd. Om na te denken, een business case te maken (wat levert het op), je eigen team en de andere teams betrekken vanaf de start en goed nadenken wat je ermee wilt.'

'Dat maakt het ook veel makkelijker om commitment te krijgen van de rest van je organisatie. En natuurlijk richting management. Want ik kan wel zeggen dat ik extra mensen nodig heb, maar als ik dat niet goed kan uitleggen lukt dat niet. Ik vind het echt belangrijk om jezelf aan het begin die tijd te gunnen. Ik zie nu dat het resultaat dat we op deze manier hebben bereikt zoveel krachtiger is dan alleen een kennisbank!'



*Martijn werkt nu 2,5 jaar bij HEMA als Teamlead Customer Experience. Daarvoor werkte hij als strateeg bij verschillende bureaus en adviseerde hij veel verschillende merken over klantcontactstrategieën, productlanceringen en inrichting van klantcommunicatie, zowel below als above the line. Vaak hielp Martijn door zijn kennis over CRM, loyalty, media, service, marketing & customer intelligence en executie in te zetten voor deze organisaties.*

*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!*