



Scriptie

Classificatie: Intern

Datum: 16 januari 2022 Versie: 1.0

Naam	:	Rik Temmink
Studentnummer	:	449631
E-mail	:	449631@student.saxion.nl
Beoordelaar	:	Margriet Offereins
Begeleider	:	Job Leemreize

Versiebeheer

Versie	Datum	Omschrijving
0.1	01-09-2021	Eerste concept
0.2	01-10-2021	Invullen eerste hoofdstukken
0.3	18-10-2021	Herschrijven ingevulde hoofdstukken
0.4	15-11-2021	Resultaat deelvraag 1 uitwerken
0.5	25-11-2021	Feedback Margriet verwerken
0.6	29-11-2021	Feedback Job verwerken
0.7	03-12-2021	Feedback Margriet & Job verwerken
0.8	06-12-2021	Herstructureren document
0.9	09-12-2021	Feedback Margriet verwerken
0.10	13-12-2021	Indeling veranderen
0.11	18-12-2021	Feedback Margriet & Job verwerken
0.12	27-12-2021	Feedback Margriet, Wilco & Job verwerken
0.13	03-01-2022	Herstructureren document
0.14	13-01-2022	Feedback Job verwerken
1.0	15-01-2022	Document gereed maken voor inlevering

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van mijn studie HBO-ICT Business IT en Management aan het Saxion te Enschede. Het onderzoek is uitgevoerd voor Exite ICT en beschrijft hoe zij technologie kunnen inzetten voor een beter supportproces voor team digital. Het onderzoek en het schrijven van de scriptie heeft geduurd van 31-08-2021 tot en met 05-02-2022. Tijdens deze afstudeerperiode heb ik de opgedane kennis vanuit school toegepast in de praktijk. Dit was niet gelukt zonder de begeleiding van mijn bedrijfsbegeleider Job Leemreize, hij stond altijd voor mij klaar en maakte waar nodig tijd voor mij vrij. Hij kon mij vakinhoudelijke kennis verschaffen en mijn vragen beantwoorden waardoor ik verder kon met het onderzoek. Ik wil daardoor ook graag Job bedanken voor zijn kritische en bruikbare feedback en tevens fijne begeleiding. Verder wil ik de overige respondenten in mijn onderzoek danken voor hun mening en inzichten waardoor ik het onderzoek succesvol heb kunnen afronden.

Als laatst wil ik mijn begeleider vanuit het Saxion, Margriet Offereins bedanken. Voor de procesbegeleiding en feedback ten behoeve van mijn scriptie.

Ik wens u veel leesplezier.

Rik Temmink

Neede, februari 2022

Managementsamenvatting

Door de fusie van Exite met BlockX is er een nieuwe afdeling ontstaan, die nieuwe producten en diensten leveren, waar binnen de huidige supportdesk geen kennis van is.

Dit document betreft het onderzoek naar de toegevoegde waarde van digitale Self-service technologieën voor een organisatie als Exite ICT. In dit document zal de hoofdvraag ***Op welke manier kan Exite ICT technologie inschakelen die met een mindere behoefte van een menselijke factor het supportproces van Exite digital kan verbeteren?*** worden beantwoord.

Voor het beantwoorden van deze hoofdvraag is er gebruik gemaakt van praktijkgericht onderzoek om geleidelijk aan een Self-service technologie te ontwikkelen. Binnen dit onderzoek is er hoofdzakelijk gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch om tot de resultaten te komen.

Uit het onderzoek is gebleken dat in de huidige manier geen goede support geleverd kan worden op de producten en diensten van Exite team digital. Dit komt doordat dit een nieuwe afdeling is, en er wordt meegelift op de bestaande supportdesk die niet geschikt is voor vraagstukken/problemen vanuit team digital.

Uit de resultaten blijkt dat er een aantal problemen zijn binnen de huidige situatie en dat het een inefficiënt proces is. Dat er verschillende soorten technologieën ingezet kunnen worden in het supportproces met ieder zijn eigen toepassingsgebied. De meest geschikte oplossing voor Exite is een Chatbot in combinatie met een kennisbank, dit blijkt uit desk- en fieldresearch. Deze Chatbot moet Microsoft based zijn en beschikken over Artificial intelligence, machine learning en natuurlijke taalverwerking. Uiteindelijk zal deze technologie worden toegepast binnen de supportafdeling waar een extra afdeling aan toegevoegd dient te worden.

Uiteindelijk is er niet ingegaan op de technische werking van de digitale Self-service technologie. Dit omdat allereerst de haalbaarheid getoetst moest worden en de conceptuele kaders vastgelegd moesten worden.

Exite kan op basis van een Chatbot in combinatie met een kennisbank, technologie inzetten met een mindere behoefte van de mens, om het supportproces van Exite digital te verbeteren. Dit komt doordat een Chatbot een digitale Self-service technologie is die zelfvoorzienende interactie teweegbrengt en dit in combinatie met een kennisbank ofwel een informatieverschaffer zorgt ervoor dat de klant geholpen kan worden en het supportproces van Exite digital verbetert.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
1.1	Opdrachtgever	6
1.2	Aanleiding	7
1.3	Probleemanalyse	7
1.4	Doelstelling	8
1.5	Hoofdvraag	8
2	Onderzoeksopzet	9
2.1	Soort onderzoek	9
2.2	Methodenkaart praktijkonderzoek	9
2.3	Deelvragen	10
3	Theoretisch kader	12
3.1	Waar voldoet goede support aan?	12
3.2	Wat is ISM?	12
3.3	Problemen vanuit de literatuur	13
3.4	Waarom technologie inschakelen?	15
3.5	Voordelen van digitale Self-service technologieën	16
3.6	Wat is Self-service?	18
3.7	Model Self-service	18
3.8	Theoretische achtergrond gebruikte methodieken	23
4	Resultaten	26
4.1	Deelvraag 1	26
4.2	Deelvraag 2	35
4.3	Deelvraag 3	39
4.4	Deelvraag 4	42
4.5	Deelvraag 5	46
4.6	Deelvraag 6	49
5	Conclusie	52
6	Discussie	54
7	Aanbevelingen	55
8	Bibliografie	56
9	Bijlagen	61
9.1	Stakeholderanalyse	61
9.2	Channel technologies in service	64
9.3	Wat doet Exite	65
9.4	ISM-supportproces Exite managed services	65
9.6	ISM-procesmodel	66
9.7	GAP-analyse	70

9.8	SFA-analyse DP	71
9.9	SFA-analyse RS	72
9.10	SFA-analyse RL	73
9.11	SFA-analyse JL	74
9.12	Citaten probleem 1	75
9.13	Citaten probleem 2	76
9.14	Citaten probleem 3	77
9.15	Citaten probleem 4	78
9.16	Interview huidige en toekomstige situatie met DP Business consultnat	79
9.17	Interview huidige en toekomstige situatie met RS Chief digital officer	84
9.18	Interview huidige en toekomstige situatie met RL Solution consultant	89
9.19	Interview huidige en toekomstige situatie met JL Manager business consultancy	94
9.20	Activiteiten uitleg toekomstige BPMN	99

Figurenlijst

Figuur 1	Dienstencatalogus Exite	6
Figuur 2	HBO-I Methodenkaart	9
Figuur 3	Model Self-service	19
Figuur 4	Onderscheid technologieën	19
Figuur 5	Onderscheid mate van Self-service & digitaalheid	19
Figuur 6	Huidige supportproces	27
Figuur 7	Problemen incident management	33
Figuur 8	Gedetailleerd digitale Self-service model	35
Figuur 9	SFA-analyse resultaat	40
Figuur 10	SFA-analyse visuele weergave	41
Figuur 11	Ontwerp toekomstige situatie	48

Tabellenlijst

Tabel 1	Voordelen van digitale Self-service technologieën	16
Tabel 2	Digitale Self-service technologieën en voordelen	20
Tabel 3	Probleem 1	29
Tabel 4	Probleem 2	29
Tabel 5	Probleem 3	29
Tabel 6	Probleem 4	29
Tabel 7	Wensen naar aanleiding van probleem 1	42
Tabel 8	Wensen naar aanleiding van probleem 2	42
Tabel 9	Wensen naar aanleiding van probleem 3	42
Tabel 10	Wensen naar aanleiding van probleem 4	42
Tabel 11	Business requirements	44
Tabel 12	User requirements	45
Tabel 13	System requirements	45

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de context van het onderzoek geschetst. In dit hoofdstuk zal allereerst de opdrachtgever worden benoemd waarvoor het onderzoek wordt uitgevoerd, vervolgens wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven en daaropvolgend komen de paragrafen huidige situatie, probleemstelling, doelstelling met tot slot de hoofdvraag die behoort tot dit onderzoek.

1.1 Opdrachtgever

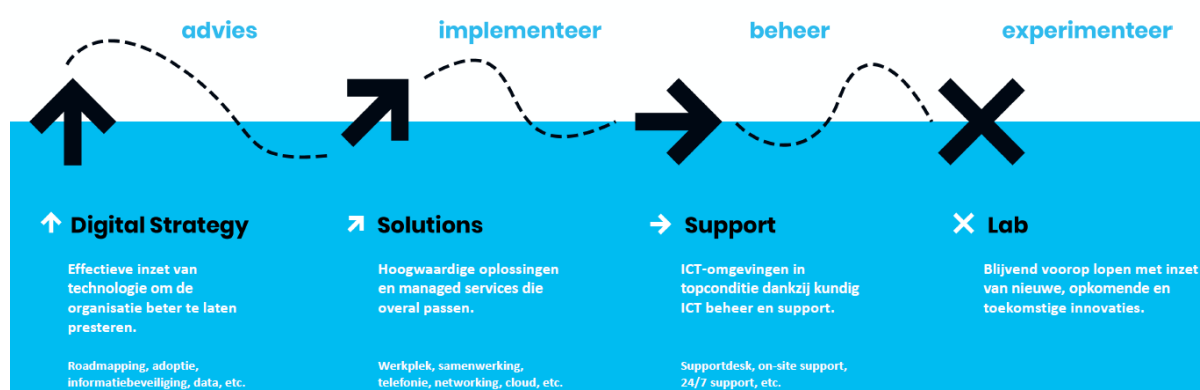
Sinds 1998 maakt het bedrijf impact met ICT-oplossingen en diensten voor het grotere MKB. Zo leveren zij van ICT-infrastructuur tot werkplekoplossingen en van datamanagement tot advies. Dit werd eerst gedaan onder de naam Sigmoid ICT specialisten en sinds 2019 als Exite ICT.

Exite ICT wil organisaties in staat stellen om hun ongekende vermogens te realiseren. Doen wat je vooraf niet mogelijk had geacht. Dat is wat de organisatie gelukkig maakt en daarmee drijft om het beste uit onszelf te halen. Dit gebeurt door mens en technologie op succesvolle wijze in balans te brengen.

Sinds dat het bedrijf is opgericht in 1998 als Sigmoid (later Sigmoid ICT Specialisten), bieden we in wat we doen talentvolle en gepassioneerde mensen de ruimte om zicht te kunnen ontwikkelen. Eerst werd dit gedaan als dienstverlener, later als Full-service ICT-house.

- Exite ICT heeft 200+ klanten. Deze klanten opereren in uiteenlopende branches en in diverse windstreken.
- Exite ICT heeft 140+ collega's. Deze collega's zijn verdeeld in verschillende disciplines.
- Exite ICT heeft 1 ambitie:
 - De meest servicegerichte ICT-dienstverlener van NL zijn. Met de hoogste klantwaardering. In alles wat we doen staat hospitality daarom centraal.

Exite ICT levert verschillende diensten die onder de volgende noemers zijn gecategoriseerd:



Figuur 1 Dienstencatalogus Exite

1.2 Aanleiding

In januari 2021 is Exite gefuseerd met BlockX, een organisatie gefocust op business consultancy en Microsoft business applicaties als Dynamics 365 en Power BI. Dit heeft ervoor gezorgd dat er nieuwe diensten en klanten zijn toegevoegd aan de dienstencatalogus en klantenbase van Exite.

Omdat BlockX op andere competenties gericht was dan Exite is dit toegevoegd aan het productportfolio, naast dat het aantal opdrachten van het bestaande Exite consultancy team gegroeid zijn het afgelopen jaar. Op basis van deze ontwikkelingen is het Exite Digital team ontstaan die deze nieuwe diensten leveren. Hierdoor is de wijze waarop support gevraagd wordt tevens veranderd, en kan deze momenteel niet goed uitgevoerd worden door gebrek aan kennis en voldoende mensen voor de uitvoering.

1.3 Probleemanalyse

Om het probleem duidelijk te definiëren wordt er gebruik gemaakt van het 6w-model van (Ferrell & Hartline, 2014, 2011). Dit model is voor het uitvragen van de probleemstelling aangepast, in het model van (Ferrell & Hartline, 2014, 2011) wordt tweemaal de waarom vraag gesteld, voor het uitvragen van de probleemstelling wordt tweemaal de wat vraag gesteld. Dit om te achterhalen wat het probleem is en wat de aanleiding van het probleem is. Verder worden dezelfde vragen gesteld als in het model van (Ferrell & Hartline, 2014, 2011). Het 6w-model betreft de volgende vragen:

Wat is het probleem?

Het probleem dat binnen Exite speelt is dat er geen goede support geleverd kan worden omtrent de producten en diensten van team digital. Dit komt door het feit dat er wordt meegelift op de bestaande supportdesk en er geen goed lopend proces is voor vraagstukken/problemen vanuit team digital. Doordat er wordt meegelift op de bestaande situatie zijn er voor de consultancy diensten geen supportcontracten afgesloten met de klant. Dit komt omdat het kwalitatief nog niet kan voldoen, en er hierdoor geen inkomsten gegenereerd worden terwijl dit wel wenselijk is.

Wat is de aanleiding van het probleem?

De aanleiding van het probleem is dat Exite in januari 2021 gefuseerd is met BlockX. Waardoor er een nieuwe afdeling ontstaan is, die nieuwe producten en diensten leveren, waar binnen de huidige supportdesk geen kennis van is.

Wie heeft het probleem?

Het probleem dat wordt ervaren wordt ervaren door Exite team digital en haar klanten die kwalitatief geen goede support krijgen.

Wanneer doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor wanneer klanten vragen/problemen hebben over de producten/diensten van Exite team digital.

Waar doet het probleem zich voor?

Het probleem is een intern probleem binnen Exite, en speelt het meest op de afdelingen support en digital. Dit komt doordat de processen niet gestroomlijnd zijn ingericht wat leidt tot inefficiëntie.

Waarom is het een probleem?

Doordat er een kennis en mensen te kort is op de servicedesk kan er geen goed supportproces uitgevoerd worden omtrent producten en diensten van team digital. Dit leidt tot een inefficiënt proces, waar de kennis ontbreekt, waardoor klanten en medewerkers ontevreden zijn en er inkomsten worden misgelopen.

Conclusie:

Zoals gezegd in paragraaf 1.2 is Exite ICT in januari 2021 gefuseerd met BlockX een organisatie gefocust op business consultancy en Microsoft business applicaties. Met deze fusie zijn 7 medewerkers van BlockX overgenomen en zijn deze samengevoegd met de business consultants van Exite ICT, tot team digital. Voor deze digitale afdeling is er nog geen supportproces ingericht, en word er meegelift op het supportproces die al bestaat voor de IT-diensten. Het probleem dat hierdoor is ontstaan is dat er vanuit twee disciplines vraagstukken worden belegd op één supportdesk. Deze supportdesk werkt goed omtrent de IT-diensten maar heeft geen kennis en kunde omtrent consultancy diensten, dit komt doordat het een hele andere expertise is. Dit resulteert in een slechte probleem afhandeling op de eerste lijn waardoor de specialisten worden overbelast. Omdat er nog geen supportproces is ingericht wordt het ad hoc uitgevoerd en zijn er geen contractuele afspraken gemaakt met de klant. Hierdoor weten zowel de medewerkers als de klant niet waar zij aan toe zijn.

1.4 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om een ontwerp te maken voor het supportproces van team digital, met hierin het gebruik van technologie. Exite ICT wil technologie in gaan zetten om het supportproces van team digital te verbeteren. Dit supportproces moet ervoor zorgen dat de service omtrent digitale diensten verbeterd wordt en dat de klant meer zelfvoorzienend kan zijn dan voorheen. Uiteindelijk moet het ingevulde supportproces leiden tot de verkoop van servicecontracten waardoor Exite ICT meer omzet kan draaien, en dat zowel de klant als Exite ICT weet waar ze aan toe zijn en wat ze kunnen verwachten.

1.5 Hoofdvraag

Om het onderzoek succesvol tot een eind te brengen, en het probleem te verhelpen is er een hoofdvraag opgesteld. Deze staat hieronder weergegeven.

Op welke manier kan Exite ICT technologie inschakelen die met een mindere behoefte van een menselijke factor het supportproces van Exite digital kan verbeteren?

De keuze om technologie in te schakelen, om het supportproces van Exite team digital te verbeteren heeft verschillende beweegredenen.

Allereerst is er op de huidige supportdesk een onderbezetting en kunnen zij simpel gezegd de mensen niet missen. Doordat er geen mensen gemist kunnen worden is het niet mogelijk om de supportmedewerkers op te leiden omdat dit simpelweg te veel tijd vergt. Op de huidige supportdesk lopen veel verandertrajecten, hiervoor is al het personeel benodigd om de veranderingen goed te borgen in de organisatie. Deze verandertrajecten spelen naast de adoptie van nieuwe producten, dit komt voort uit het feit dat de dienstverlening van Exite ICT continu verandert. Deze nieuwe producten dienen door de supportdesk geadopteerd te worden en hebben voorrang op de consultancy diensten. Omdat het met de huidige capaciteit van supportmedewerkers niet te overbruggen is, is er gekeken om hiervoor nieuw personeel aan te nemen. Omdat er een schaarste op de arbeidsmarkt heerst zijn er geen nieuwe mensen beschikbaar en is deze mogelijkheid ook uitgesloten. Doordat er geen kennis is op de supportdesk is er binnen de organisatie geopperd om de support uit te laten voeren door team digital zelf. Dit is geen reële doelstelling omdat het team bestaat uit 15 medewerkers, en deze niet gemist kunnen worden bij de verschillende disciplines. Een alternatief waarmee er geen personeel wordt gevraagd is technologie. Daarom wordt in dit onderzoek onderzocht hoe technologie ingeschakeld kan worden om het supportproces van team digital te verbeteren.

2 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksopzet beschreven. In dit hoofdstuk staat beschreven wat de aanpak van het onderzoek is geweest, zijn de deelvragen die benodigd zijn om het onderzoek uit te voeren geformuleerd en wordt er per deelvraag beschreven hoe dit is aangepakt.

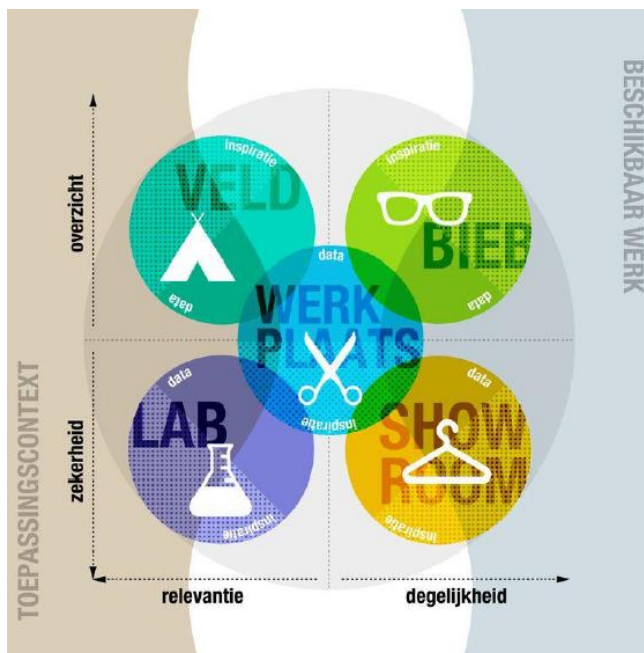
2.1 Soort onderzoek

Om de deelvragen en daarmee de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden is er gekozen voor een praktijkgericht onderzoek. De deelvragen zijn zo geformuleerd dat er geleidelijk aan een Self-service technologie wordt ontwikkeld. Dit onderzoek is niet specifiek te benoemen als kwantitatief of kwalitatief onderzoek. Het boek van Roel Grit (Grit, 2017) beschrijft een praktijkgericht onderzoek. In dit boek wordt beschreven dat praktijkgericht onderzoek kennis dient te leveren voor de opdrachtgever om een vraagstuk of probleem op te lossen. Om deze reden is er gekozen voor praktijkgericht onderzoek omdat dit perfect aansluit op het doel van dit onderzoek.

2.2 Methodenkaart praktijkonderzoek

Zoals in hoofdstuk 3.1 staat beschreven, is het doel van praktijkgericht onderzoek het opdoen van kennis om een vraagstuk of probleem van een opdrachtgever te verhelpen. Het beantwoorden van de deelvragen is gedaan met behulp van de HBO-I Methodenkaart. (Turnhout, 2018)

Zoals in de vorige paragraaf geschreven staat, is het doel van praktijkgericht onderzoek het vergaren van kennis om een probleem of vraagstuk van de opdrachtgever op te lossen. Het onderzoek is vormgegeven met behulp van de HBO-I Methodenkaart. (Turnhout, 2018)



Figuur 2 HBO-I Methodenkaart

2.3 Deelvragen

Om de hoofdvraag die geformuleerd is te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld die helpen bij de beantwoording daarvan. De deelvragen met de onderzoeksmethoden staan hieronder weergegeven.

2.3.1 Deelvraag 1

Hoe is het huidige supportproces ingericht en wat zijn hierin de problemen voor team digital ten aanzien van het huidige supportdienstverleningsproces?

Om de problemen in het huidige supportproces te achterhalen dient er eerst een analyse gemaakt te worden van de huidige situatie. Om het huidige supportproces in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van de standaard voor procesmodellering, BPMN. Verder zal er bij deze deelvraag gebruikt worden gemaakt van de onderzoeksstrategie veld en bieb. Binnen de onderzoeksstrategie veld zal er gebruik worden gemaakt van kwalitatief onderzoek middels een open interview. Door deze interviews wordt er duidelijk waar in de huidige situatie de problemen zitten en waar digitale Self-service technologieën mogelijk een rol kunnen spelen. Verder zal het huidige proces worden geanalyseerd en dit in combinatie met de literatuur moet een beeld geven waar verbeterd kan worden. De onderzoeksmethode bieb wordt gebruikt om theorie te raadplegen over een supportproces om zo te kijken wat een optimale situatie is. Dit wordt vervolgens vergeleken met de situatie van Exite ICT en hieruit zullen uiteindelijk de problemen vanuit de literatuur en vanuit de medewerkers naar voren komen.

2.3.2 Deelvraag 2

Welke technologieën zijn er op gebied van digitale Self-service.

Deze deelvraag is volledig beantwoord door middel van de onderzoeksstrategie bieb. Met behulp van deskresearch is een informatieanalyse opgeleverd. Voor deze analyse zijn verschillende bronnen van het internet en rapporten geanalyseerd. Voorbeelden hiervan zijn (Meuter, 2000), (Aguiar, 2021), (Colton De Vos Business Strategy, 2018), (Global State of customer Service, 2020) en (State of global customer service report, 2019).

2.3.3 Deelvraag 3

Welke digitale Self-service technologie(ën) kunnen in het supportproces van team digital worden toegepast?

In deze deelvraag zal worden onderzocht welke digitale Self-service technologie(ën) kunnen worden ingezet in het supportproces van team digital. Dit wordt gedaan door middel van de onderzoeksstrategieën bieb en veld. Allereerst wordt er literatuur geraadpleegd om te achterhalen wat het meest toekomstgericht is en wat de meeste kans heeft om te slagen. Vervolgens zal de onderzoeksstrategie veld worden toegepast middels een SFA-analyse. Hierin worden de medewerkers van Exite team digital ondervraagd wat zij het beste achten voor Exite. Zij zullen de technologieën afwegen tegen hun werkzaamheden (business consultancy diensten) en hierdoor wordt een goed beeld geschetst welke technologie de meeste meerwaarde kan hebben. Vervolgens wordt de literatuur vergeleken met de uitkomsten van de medewerkers en op basis van deze twee zal de keuze worden gebaseerd.

2.3.4 Deelvraag 4

Wat zijn de wensen ten aanzien van het toekomstige supportproces voor team digital?

In deze deelvraag zal met de stakeholders worden gepraat over de wensen voor het toekomstige supportproces. Naar aanleiding van deelvraag 2 waar de problemen zijn onderzocht zal in deze deelvraag gekeken naar de wensen. De uitkomst van deelvraag 2 was de huidige situatie en in deze deelvraag zullen de wensen voor de toekomstige situatie worden geschetst. Hierdoor wordt er duidelijk waar de verbetering moet plaatsvinden en dit zal worden gedaan door een GAP-analyse. In de GAP-analyse wordt de huidige situatie vergeleken met de gewenste situatie en het gat hiertussen dient opgelost te worden om de gewenste situatie te bereiken. Voor deze deelvraag zal er gebruik worden gemaakt van de onderzoeksstrategie bieb en veld. Veld wordt gebruikt om te toetsen wat de wensen zijn, dit zal getoetst worden bij interne afdelingen van Exite ICT. De onderzoeksmethode bieb wordt gebruikt om een GAP-analyse uit te voeren, hiervoor dient eerst literatuur geraadpleegd te worden voor dat deze uitgevoerd kan worden.

2.3.5 Deelvraag 5

Welke digitale Self-service technologie(ën) kan het best worden toegepast en hoe ziet het toekomstige supportproces er met inzet van deze technologie eruit?

Het doel van bovenstaande deelvraag is om toe te werken naar het toekomstige supportproces en een ontwerp hoe de digitale Self-service technologie kan worden ingezet. In dit ontwerp wordt er rekening gehouden met de wensen (requirements) uit deelvraag 3 en het ontwerp moet het gat tussen de huidige en toekomstige situatie verkleinen. De methodiek die zal worden gebruikt bij deze deelvraag is prototyping, en zal gebruikt worden om het ontwerp te realiseren.

2.3.6 Deelvraag 6

Hoe is de digitale Self-service technologie te implementeren in het huidige supportproces?

Het doel van deze deelvraag is om een advies uit te brengen naar Exite ICT. Hoe kunnen zij een digitale Self-service technologie implementeren en waar moet deze aan voldoen. Hoe kan de gekozen oplossing het probleem verhelpen, om op die manier de doelstelling te behalen. Bij het implementeren van de verandering is het van belang dat er literatuur wordt geraadpleegd omtrent verandermanagement om de verandering te borgen in de organisatie.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt er vanuit het literatuuronderzoek gedaan naar het onderwerp van het onderzoek. Verder worden de theorieën en modellen besproken en uitgelegd. Deze theorieën en modellen worden gebruikt in het verdere vervolg van het onderzoek.

3.1 Waar voldoet goede support aan?

Uit onderzoek blijkt dat goede support afhankelijk is van verschillende factoren en dat deze factoren per individu kunnen verschillen. Volgens de literatuur van (Global State of customer Service, 2020), (State of global customer service report, 2019) en (Hueffner, 2020) voldoet goede support aan de volgende vereiste.

Uit 5088 respondenten (Global State of customer Service, 2020) blijkt dat 35% het belangrijkste vindt dat het probleem in één interactie opgelost moet zijn, 31% vindt de belangrijkste factor dat de medewerker beschikt over de juiste kennis, 11% vindt het belangrijk om zelf informatie te vinden en de laatste 20% vindt de belangrijkste factor dat ze zich niet hoeven herhalen.

Van de 5000 ondervraagden (State of global customer service report, 2019) vindt 33% het belangrijkste onderdeel van een supportdesk dat de vraag in één interactie is verholpen. 31% vindt het belangrijkste dat de medewerker beschikt over de juiste kennis, 21% wil zichzelf niet herhalen en ervaart dit als onprettig, 12% vindt het belangrijkste dat ze zelf informatie kunnen vinden en dat ze niet met een medewerker hoeven te spreken en tot slot is 2% onderverdeeld in de overige categorie.

Uit 3000 ondervraagden (Hueffner, 2020) komt naar voren dat het belangrijkste van goede support is dat het probleem snel verholpen wordt, deze factor wordt op de voet gevolgd door de beschikbaarheid van de support deze moet volgens de klant 24/7 beschikbaar zijn. Vervolgens dient de medewerker waarmee wordt gesproken vriendelijk zijn, dat de support via het gewenste kanaal beschikbaar is, dat de klant zichzelf niet hoeft te herhalen en als laatste dat de klant de mogelijkheid heeft om zelf online antwoorden te vinden zonder het contact met een medewerker.

Support wordt als vervelend beschouwd als de klant niet in staat is om haar eigen probleem te verhelpen, het moeilijk is om in contact te komen met een medewerker, dat de medewerker niet voldoende kennis heeft en als laatste dat de klant zich meermaals moet herhalen.

3.2 Wat is ISM?

De ISM-methode helpt serviceorganisaties op eenvoudige wijze het nuttige uit ITIL, BiSL en DevOps, maar ook Lean, Toc, Scrum en OBM toepasbaar te krijgen. De ISM-methode wordt veel toegepast in de sector IT-dienstverlening, maar is ook voor andere sectoren geschikt. Het ISM-procesmodel beschrijft op tactisch en operationeel niveau de inrichting van de basisprocessen voor de uitvoering van de dienstverlening. Het doel van dienstverlening is het nakomen van afspraken, en in samenwerking met de klant, leveren van services om de primaire bedrijfsprocessen te ondersteunen. Services zijn in deze bedrijfsprocessen ondersteunende diensten zoals IT, facilitaire diensten en Medisch technologische diensten. Alleen als het uiteindelijke resultaat goed werkt zijn services voor de klant waardevol. "Het doel van het ISM-procesmodel is het op eenvoudige wijze weergeven van het domein van elk proces, en hoe de verschillende processen elkaar triggeren. Het gaat om een model en dus om een versimpeling van de werkelijkheid." In het model zijn alleen de zaken terug te vinden die van elementair belang zijn voor de samenhang van de kernprocessen van een serviceorganisatie. De details komen in de onderliggende proces- en activiteitenbeschrijvingen aan de orde. Het model, is onafhankelijk van de organisatie-inrichting, onafhankelijk van de verschillende services die geleverd worden, onafhankelijk van de gebruikte technieken, borgt dat processen elkaar controleren. De processen die behoren tot het ISM-procesmodel zijn Service Level

Management, Change Management, Operations Management, Incident Management, Knowledge Management en Improvement Management. Voor een verdere uitleg verwijs ik u naar de bijlagen, hoofdstuk 9.6 ISM-procesmodel.

3.3 Problemen vanuit de literatuur

Mensen kunnen enorme frustraties ervaren in het contact met een supportdesk. Eindeloze keuzemenu's om uiteindelijk een medewerker te spreken met te weinig kennis die je toch weer even moet doorverbinden. Meerdere keren het vraagstuk/probleem vertellen en uiteindelijk ophangen zonder echt geholpen te zijn. De meest voorkomende fouten bij de inrichting van dit proces of het uitvoeren van dit proces staan hieronder beschreven: (Sonsbeek, 2021) (Facto, 2020)

3.3.1 Verkeerde targets: focus op productiviteit

De targets van een supportdesk zijn vaak niet juist en zijn niet gesteld op het doel om klanten zo goed mogelijk te helpen. Targets die veel voorkomen zijn:

- Behandeltijd
- Afgehandelde gesprekken
- Beschikbaarheid
- Extra sales

Bovenstaande targets zijn afgeleid van een focus op productiviteit.

3.3.2 Te nauwe scope: succes wordt gemeten binnen de afdeling

Als er wel wordt gestuurd op het oplossen van een vraag of storing, wordt die performance vaak gemeten binnen een afdeling of binnen één gesprek. Dit betekent vaak "er is een actie uitgezet en daarmee is er een oplossing geboden." Maar in werkelijkheid is er tot dan toe nog geen juiste oplossing geboden. Als een klant wordt doorverbonden naar een andere afdeling of persoon, lijkt dit op een oplossing, maar is de klant hier daadwerkelijk mee geholpen? Of is het probleem hierdoor verplaatst?

Klantbelang en businessbelang gaan hier hand in hand. Door het probleem te verplaatsen binnen de organisatie naar een andere afdeling of een ander persoon, stijgen de kosten over de hele keten, terwijl de klanttevredenheid afneemt.

3.3.3 Incidenten oplossen in plaats van voorkomen

De vragen en problemen die binnenkomen op de supportdesk, vormen een waardevolle bron van informatie om de onderliggende producten, diensten en processen te verbeteren. Maar vaak is er sprake van gescheiden verantwoordelijkheid tussen "Operations" en "Service" en vindt er onvoldoende kennisuitwisseling plaats.

Met behulp van Proces Mining kan het hele proces snel en op feiten gebaseerd in kaart worden gebracht. Met het gebruik van advanced analytics en artificial intelligence kunnen complexe en dieperliggende patronen en relaties geïdentificeerd worden. Hierover later meer in de digitale technologieën die onderzocht worden in deelvraag 2.

3.3.4 Verkeerde logging

Waar de focus wel ligt op het voorkomen van problemen, slaat men soms door in de zoektocht naar informatie. De supportdeskmedewerkers moeten veel gedetailleerde informatie vastleggen, om zoveel mogelijk zicht te krijgen op de oorzaken. Hiermee wordt het tegenovergestelde effect bereikt: hoe meer keuzeopties, hoe onbetrouwbaar de logging zal zijn. Met als gevolg verkeerde conclusies ten aanzien van de meest voorkomende problemen. Vaak ontstaat hierdoor een meetfout die zo groot is, dat elk effect van verbeteringen in het proces niet meer te zien is. Het gevolg hiervan is frustratie, onnodige kosten en stilstand.

Hetzelfde komt voor bij het loggen van de klantbeleving, welke de basis vormt voor de veelgebruikte Net Promotor Score, NPS. Te veel details en/of voor de klant beslissen of de geboden oplossing voldoet, zorgen voor een onrealistisch beeld.

3.3.5 Gebrek aan standaardisatie en kennismanagement

Het gebrek aan standaardisatie heeft een aantal negatieve effecten voor zowel de klant als de organisatie zelf.

- De geboden oplossing is afhankelijk van de medewerker
- Inefficiëntie door steeds opnieuw het wiel uitvinden
- Gebrek aan lerend vermogen van de organisatie

Door bovenstaande problemen is het heel erg afhankelijk van welke persoon je spreekt en wat zijn kennisniveau is. Hierdoor krijg je veel niveau verschillen in de service die je kan bieden als organisatie, waarbij de ene medewerker meer weet dan de andere en beter de klant kan helpen.

3.3.6 Vergaande specialisatie

Voor alle nieuwe producten of diensten worden vaak processen en systemen ingericht, meestal ten gevolge van organische groei. Omdat processen en systemen niet gelijk zijn, wordt vervolgens voor specifieke vragen en diensten een eigen klantengang ingericht. Omdat hier niet vanuit het perspectief van de klant wordt geredeneerd ontstaan er een aantal gevolgen:

- Om de klant te routeren naar de juiste helpdesk, moet de klant zich door een complex keuzemenu (de IVR/VRS) heen worstelen
- Dit leidt tot “verkeerde keuzes” door klanten en vervolgens intern doorverbinden of opnieuw moeten bellen
- Medewerkers zijn niet in staat om klanten met “gecombineerde vragen” te helpen, ook hierdoor doorverbinden of opnieuw bellen
- Dubbele registraties en systemen, onnodige beheerskosten (“over processing”)

3.3.7 Fysieke scheiden 1^e en 2^e lijn

Tussen de eerste en tweede lijn zien we vaak versnipperde verantwoordelijkheden. Dit betreft vaak ook medewerkers van andere organisatieonderdelen die fysiek van elkaar gescheiden zijn. Het gevolg hiervan is het heen en weer “gejojo” van klanten tussen eerste en tweede lijn, wachtrijen en gebrekkige kennisuitwisseling.

3.3.8 Denken voor in plaats van door de medewerkers

Een veel voorkomende fout binnen organisaties, helaas niet alleen binnen de supportdesk. Er wordt vreemd genoeg vaak het minste gebruik gemaakt van de kennis van de medewerkers die het dichtst bij de klant staan. Dit zijn medewerkers die vaak onderaan in het traditionele organigram staan, maar wel de medewerkers die dagelijks klant problemen en ervaringen horen en er vaak het beste zicht op hebben.

3.3.9 Focus op nieuwe klanten in plaats van klantbehoud

Het doel van veel organisaties is om zo veel mogelijk nieuwe klanten binnen te halen. De mensen worden verleid om klant te worden met mooie cadeaus, kortingen, extra functionaliteiten en wervingscampagnes.

Trouwe klanten worden oneerbiedig vaak aangeduid als “slapende contracten”, en komen niet in aanmerking voor al dat moois. Sterker nog: als ze een vraag of probleem hebben en ze nemen contact op met de supportdesk kunnen ze pech hebben, en een nietszeggend antwoord krijgen. Met als gevolg dat met pijn en moeite geworven klanten de samenwerking beëindigen.

3.3.10 Callcenter, cost center of value center?

Het grootste probleem en onderliggende oorzaak van de meeste van bovenstaande punten is dat veel organisaties hun callcenter als kostenpost zien, in plaats van een supportdesk die klanten aan de organisatie kan binden en daarmee waarde creëert voor de klant en de organisatie.

Klanten die goed worden geholpen met een probleem, vraag of een storing zijn vaak loyaler dan klanten die nog nooit problemen hebben ervaren. Er kan zich altijd iets voordoen of misgaan, dit vindt niemand onoverkomelijk, mits er vervolgens maar een goede service en probleemaanpak tegenover staat.

Dit hoofdstuk is in het theoretisch kader opgenomen om te voorkomen dat bij het herstructureren en ontwerpen van het nieuwe proces dezelfde fouten worden gemaakt. Doordat er onderzocht is wat de meest voorkomende fouten zijn kunnen deze worden vermeden in het uiteindelijke ontwerp.

3.4 Waarom technologie inschakelen?

Om de negatieve ervaringen binnen een servicedesk te verminderen of uit te sluiten kan er technologie worden ingeschakeld. Door het gebruik van deze technologie wordt de klant zelfvoorzienend en ervaart hij de ongemakken die worden omschreven niet. De klant van tegenwoordig eist dat een organisatie de klant de mogelijkheid geeft om zelfvoorzienend te zijn. Op de vraag of de klant verwacht dat er Self-service mogelijk is antwoord 88% met ja en maar 12% met nee. De klant wil allereerst zelf proberen haar probleem op te lossen voor dat deze contact opneemt met een medewerker (66%). (State of global customer service report, 2019)

Concluderend kan er gezegd worden dat technologie ingeschakeld kan worden om de vervelende aspecten van een supportdesk weg te nemen, en de klant door middel van digitale Self-service hierdoor zelfvoorzienend te maken.

Digitale Self-service geeft de klant de mogelijkheid om zelf haar antwoorden te vinden. (10 Reasons Why Self-Service Is Important for Your IT Department, 2018)

Uit onderzoek van (State of global customer service report, 2019) P44, (Global State of customer Service, 2020) P36, (Aguilar, 2021), (PartnerHero, 2020) blijkt dat een klant eerst zelf een poging wil doen om haar probleem op te lossen. Dit staat in lijn met het feit dat klanten verwachten dat er Self-

service wordt aangeboden. (State of global customer service report, 2019) P46, (Global State of customer Service, 2020) P37 en (PartnerHero, 2020).

De klant heeft deze verwachting omdat uit onderzoek van (Belleghem, The Real Self-Service Economy, 2013) blijkt dat Self-service het meest belangrijke van de gebruikers ervaring is, en dat 40% van de 2750 ondervraagde Self-service verkiest boven persoonlijke contact. Dit komt voort uit het feit dat klanten zo snel mogelijk een antwoord willen aldus (State of global customer service report, 2019) P52 en (Gupta, 2020).

Uiteindelijk zal met het gebruik van digitale Self-service het aantal supporttickets verminderen en zal de IT-support efficiënter zijn. Dit blijkt uit het artikel (10 Reasons Why Self-Service Is Important for Your IT Department, 2018)

Voor de klant is het vooral het gemak en de relevantie die doorslaggevend is (Insite Software, 2017). Omdat zij niet afhankelijk zijn van medewerkers en hierdoor sneller geholpen zijn. (Aguiar, 2021)

Het bovenstaande staat allemaal in lijn met de definitie van Self-service technologieën van (Meuter, 2000) die als volgt is gedefinieerd: “Self-service technologies (SSTs) are technological interfaces that enable customers to produce a service independent of direct service employee involvement”.

3.5 Voordelen van digitale Self-service technologieën

De voordelen van digitale Self-service zijn onder te verdelen in onderstaande categorieën.

Voordeel	Auteur
Verminderd de kosten	(Meuter, 2000), (Swiers, 2020), (Wat is een zelfbedieningsportaal?, 2020), (Johnson, 2019), (Hart, 2020), (Cloudtalk, 2020) & (Klassen, 2019)
Sneller & altijd beschikbaar	(Aguiar, 2021), (Meuter, 2000), (Hart, 2020), (Colton De Vos Business Strategy, 2018), (Cloudtalk, 2020) & (Klassen, 2019)
Toename van de klanttevredenheid	(Aguiar, 2021), (Oklopcic, 2017), (Meuter, 2000), (Lyons, 2020), (Swiers, 2020), (Colton De Vos Business Strategy, 2018), (Johnson, 2019) & (Klassen, 2019)
Het verbeteren van efficiëntie	(Aguiar, 2021), (Belleghem, De consument wil een self service-oplossing!, 2013) & (De, 2020)
Verminderd het aantal vragen bij medewerkers	(Lyons, 2020), (Wat is een zelfbedieningsportaal?, 2020), (Colton De Vos Business Strategy, 2018), (Johnson, 2019), (Hart, 2020) & (Klassen, 2019)

Tabel 1 Voordelen van digitale Self-service technologieën

Verminderd de kosten

Volgens (Meuter, 2000), (Swiers, 2020), (Wat is een zelfbedieningsportaal?, 2020), (Johnson, 2019), (Hart, 2020), (Cloudtalk, 2020) en (Klassen, 2019) worden de kosten omlaag gebracht bij het gebruik van een SST. Dit komt doordat je op ten duur kan gaan besparen op service- en verkooppersoneel omdat klanten zelf bestellingen kunnen plaatsen en zelf antwoorden kunnen vinden op hun vragen.

Een SST vermindert de kosten niet op korte termijn, dit zal pas op de lange termijn zijn. Dit komt doordat er operationele kosten zijn, kosten voor de ontwikkeltijd van medewerkers en de kosten voor trainingen (Klassen, 2019).

Sneller & altijd beschikbaar

Uit het onderzoek van (Aguiar, 2021) blijkt dat snelheid en de beschikbaarheid een belangrijk voordeel is van digitale Self-service. (Aguiar, 2021) Beschrijft dat medewerkers niet altijd beschikbaar zijn om vragen te beantwoorden, hier tegenover staat dat het digitale Self-service

kanaal 24/7 beschikbaar is. Ook (Meuter, 2000) beschrijft dat bij het gebruik van Self-service technologieën (verder te noemen SST) voordelen als gemak, 24/7 beschikbaarheid en tijdswinst oplevert. Volgens (Swiers, 2020) willen klanten snelle service, altijd, overal en op al hun apparaten. Ze willen niet op antwoord moeten wachten, of eindeloos worden doorverbonden met medewerkers. Uit onderzoek van (Hart, 2020) blijkt dat een SST sneller is dan het gebruik van E-mail en telefoon. Dit komt doordat er bij een SST geen medewerkershandeling aan te pas komt en bij het gebruik van E-mail en telefoon wel. Volgens (Colton De Vos Business Strategy, 2018), (Clouddtalk, 2020) en (Klassen, 2019) is het grootste voordeel van een SST wel de 24/7 beschikbaarheid.

Toename van de klant tevredenheid

Tevreden klanten zorgen voor een gelukkig, succesvol bedrijf aldus (Aguiar, 2021). Als klanten gemakkelijk en snel antwoorden kunnen vinden waarnaar ze op zoek zijn, wint iedereen. 84% van de bedrijven die werken aan het verbeteren van hun klantervaring, maakt uiteindelijke hogere winsten (Aguiar, 2021) (Oklopčić, 2017). Het onderzoek van (Meuter, 2000) bevestigt het feit dat een digitale SST zorgt voor een toename van klanttevredenheid dit komt volgens (Meuter, 2000) doordat het gebruik van een SST als plezierig wordt ervaren en dat de klant gevoelens van onafhankelijkheid ervaart. Ook verwacht een klant dezelfde flexibiliteit bij het oplossen van problemen op het werk als in een thuissituatie wanneer dit mogelijk is zal de klanttevredenheid alleen maar stijgen aldus (Lyons, 2020). De klanttevredenheid komt voornamelijk voort uit het feit dat de klant zelf gemakkelijk, snel, zonder wachttijd en zonder medewerkershandeling haar eigen problemen kan oplossen aldus (Swiers, 2020), (Colton De Vos Business Strategy, 2018), (Johnson, 2019) en (Klassen, 2019).

Het verbeteren van efficiëntie

Als het gaat om klantenservice, is elke situatie uniek en dient er altijd anders worden ingespeeld op deze situatie. Er dienen verschillende acties en stappen te worden ondernomen op basis van specifieke behoeften van een klant. Met een Self-service toepassing kan de klant de stappen overslaan die voor hem niet relevant zijn (Aguiar, 2021). De lange wachttijden bij een supportdesk komen voort uit het feit dat een mens doorgaans maar één ander mens tegelijk kan helpen. Dit kan leiden tot lange wachttijden vooral bij kleine of onderbezette bedrijven. Wanneer een klant zichzelf kan helpen is er meer tijd om te besteden aan andere klanten aldus (Aguiar, 2021).

Verminderd het aantal vragen bij medewerkers

Volgens de verschillende onderzoeken en ervaringen van (Lyons, 2020), (Wat is een zelfbedieningsportaal?, 2020), (Colton De Vos Business Strategy, 2018), (Johnson, 2019), (Hart, 2020) en (Klassen, 2019) zorgt een SST voor een vermindering in het aantal tickets en telefoontjes die op een supportdesk terecht komen. Dit komt doordat klanten zelfvoorzienend zijn en zelf hun antwoorden kunnen vinden in de verschillende SST's. (Lyons, 2020) Zegt hierover dat door het gebruik van een SST het aantal telefoontjes kan dalen met minimaal 30%.

3.6 Wat is Self-service?

Om te kunnen kijken welke rol middelen kunnen spelen in zelfvoorzienendheid, is het belangrijk om te kijken welke impact technologie hierop heeft. Daarom zal in deze paragraaf worden onderzocht wat de rol van technologie is, en hoe deze kan bijdragen in zelfvoorzienendheid.

3.6.1 Verschil digitaal en niet digitaal

In dit onderzoek zal er onderscheid gemaakt worden tussen Non-Digital en Digital oplossingen. Dit met als reden om te onderzoeken wat de rol van technologie is. Non-Digital oplossingen oftewel oplossingen die niet digitaal zijn, zijn oplossingen die niet afhankelijk zijn van een computer. Als het verzoek door een computer verwerkt kan worden valt het onder de noemer Digital (Digitaal, 2021)

3.6.2 Verschil Asisted- en Self-service

De verschillende technologieën zijn onder te verdelen in twee categorieën, deze categorieën zijn Asisted-Service en Self-Service. Asisted-service is een service waarvoor een medewerker benodigd is aldus (Knudson, 2018). Volgens diezelfde (Knudson, 2018) is Self-Service volledig geautomatiseerd en kunnen de systemen steeds vaker volledig zelf, zonder menselijke handeling op dat moment een probleem verhelpen. Omdat het probleem bij Exite ICT, zie hoofdstuk 1.3 zit in de hoeveelheid mensen, is het gewenst om een volledig Self-service systeem te ontwikkelen. Volgens (WHAT TYPE OF CUSTOMER RELATIONSHIP BUILDS VALUE FOR YOUR BUSINESS?, 2021) is Asisted-Service gebaseerd op menselijke interactie, klanten kunnen rechtstreeks communiceren met medewerkers van het bedrijf. Bij Self-Service onderhoudt het bedrijf geen directe relatie met haar klanten. In plaats van persoonlijk contact worden er middelen geboden voor de klant om zichzelf te helpen.

3.6.3 Verschil dynamisch en statisch

In de technologieën zal er onderscheid gemaakt worden tussen dynamische en statische technologieën. Onder de noemer dynamisch vallen de technologieën die beschikken over tweezijdige interactie. Dit betekent dat de ontvanger de mogelijkheid heeft om te reageren op wat de ander zegt. Dit wil dus zeggen dat er interactie mogelijk is. Bij statische technologieën is er sprake van eenzijdige communicatie, wat wil zeggen dat het eenrichtingsverkeer is. Directe reactie door de ontvanger is hierdoor ook niet mogelijk. (Verhoef, 2016)

3.7 Model Self-service

In dit hoofdstuk is een samengesteld model op basis van voorgaand onderzoek te vinden, allereerst zal het model worden getoond en is er informatie over het model te vinden. Vervolgens zal het model worden ingevuld met de verschillende technologieën en voordat er een conclusie wordt getrokken zullen de technologieën worden getoetst op basis van mate van Self-service en de mate van digitaalheid. Dit zal te zien zijn in het laatste model om zo overzichtelijke weergave te creëren waar welke technologie staat.

3.7.1 Het model

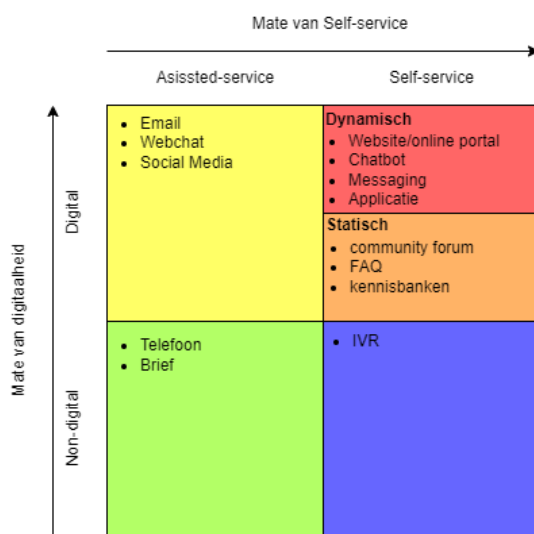
Hoofdstuk 3.4.1, 3.4.2 en 3.4.3 zijn de variabelen waarop de technologieën worden getoetst. Deze toetsing heeft geleid tot een model om de technologieën in kaart te brengen en is een eerste opzet voor een samengesteld model op basis van voorgaand onderzoek. Dit model wordt weergegeven in figuur 3, in dit figuur is te zien dat er onderscheid wordt gemaakt tussen digitaal en niet digitaal, Asisted- en Self-service en dynamisch en statisch (rood en oranje). Het gebruik van de kleur maakt het duidelijker welke categorieën er kunnen worden onderscheiden. Elke kleur heeft andere variabelen en heeft andere kenmerken de verschillende kleuren geeft het onderscheid aan tussen hoofdstuk 3.4.1, 3.4.2 en 3.4.3.



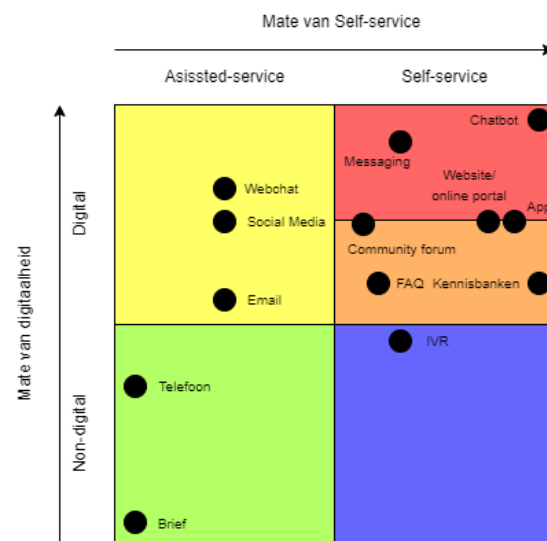
Figuur 3 Model Self-service

3.7.2 Onderscheid in technologieën

In dit hoofdstuk zijn alle technologieën geplaatst in het model, dit model weergeeft overzichtelijk in welke categorie iedere technologie hoort. Door dit model kan er een wel overwogen keuze worden gemaakt welke technologieën er zullen worden onderzocht voor Exite.



Figuur 4 Onderscheid technologieën



Figuur 5 Onderscheid mate van Self-service & digitaalheid

In bovenstaand model, figuur 4 zijn alle technologieën ingedeeld per categorie in figuur 5 zijn de technologieën verdeeld over deze categorieën waarin de mate van Self-service en de mate van digitaalheid worden meegenomen. Er zitten namelijk gradaties in hoe digitaal iets is of in hoeverre iets Self-service is. Deze assen zijn in dit model meegenomen omdat deze een belangrijke rol spelen in het behalen van de doelstelling van het onderzoek, namelijk met minder menselijke handelingen support kunnen leveren. Hoe hoger de mate van Self-service des te minder gebruikershandelingen er plaats hoeven te vinden. Hoe hoger de digitaalheid hoe meer capaciteit voor Self-service er is. De mate van digitaalheid is met andere woorden de afhankelijkheid van de menselijke afhandeling, hoe hoger de digitaalheid hoe meer de technologie de handeling van de mens kan overnemen. De digitaalheid is de mate waarin mensen benodigd zijn naast de technologie, hoe hoger de digitaalheid hoe zelfstandiger de technologie acties kan uitvoeren.

3.7.3 Technologieën op het gebied van digitale Self-service

Digitale Self-service technologie	Auteurs	Voordelen
Website/online portal	(ONE SHOE, 2021), (Swiers, 2020)	• Tijd en kosten besparen voor de organisatie • Tijdsbesparing voor de klant • Centraal geregeld • Onafhankelijk
Chatbot	(Wouters, 2020) (Maanen, 2020), (Oracle, 2021)	• Bespaar tijd en geld op klantenservice • Verhoog je omzet • Meer leads krijgen • Een Chatbot is 24/7 beschikbaar • De responsetijd is korter • Verbetering van klantervaring
Messaging	(Waarom steeds meer bedrijven messaging voor customer service inzetten, 2021)	• Simpel en eenvoudig • Anytime, anywhere en anyplace • History repeats • Rijke content uitwisseling • Automatisering • Efficiënte samenwerking
Applicatie	(Voordelen app, 2021), (Myler Media, 2021)	• Ook zonder internet toegankelijk • Een professionele uitstraling • Directe contactfuncties in de app • Extra services voor uw klanten • Gebruiksvriendelijkheid
Community forum	(Smedes, 2014)	• Community leden ondersteunen elkaar • Kosten besparend
FAQ	(Uden, 2020), (Jeroen, 2018), (Eekhof, n.d.)	• Het wekt vertrouwen • Het is efficiënt • Tijdsbesparend • Google houdt van FAQ-pagina's
Kennisbank	(De 6 voordelen van een kennisbank, 2021), (Wapenaar, 2020), (HOE CREËER JE EEN KRACHTIGE KLANTENSERVICE KENNISBANK, 2021)	• Alle informatie op één plek • Sneller en efficiënter • Kosten besparen • Kennisbank is nooit uitgeleerd • Verhoogt de klanttevredenheid • Verbeterd de content kwaliteit

Tabel 2 Digitale Self-service technologieën en voordelen

3.7.4 Perspectief vanuit de literatuur

Serviceleiders verwachten dat chatbots in de toekomst aan belang zullen winnen. In de Gartner 2018 Technology Roadmap Survey, gaven 452 serviceleiders uit verschillende sectoren, bedrijfsmodellen, contactcentergroottes en -locaties hun visie op 45 gevestigde en opkomende technologieën.

“Sixty-eight percent of service leaders indicate that bots and VCAs will be more important in the next two years”

In hoofdstuk 9.2 Channel technologies in service zijn de verschillende technologieën ingedeeld in verschillende categorieën in dit model wordt er gekeken naar de huidige adoptie, de huidige waarde en het toekomst belang. Voor Exite ICT is het van belang dat er een technologie wordt geïmplementeerd die toekomstbestendig is en meerdere jaren kan bijdragen een goed supportproces. Zoals te zien is in hoofdstuk 9.2 worden AI Bots/Virtual Customer Assistants en Mobile Apps gezien als het meest toekomst bestendig waardoor deze het meest interessant zijn voor Exite ICT. (Bryan, 2019)

AI-bots en virtuele klantassistenten

Bots en virtuele klantassistenten worden steeds vaker toegepast. Ze zijn nu van gemiddeld tot hoog belang, maar zullen naar alle verwachting in de toekomst steeds belangrijker worden. De bot en virtuele klantassistenten handelen namens de organisatie om informatie te leveren. Een bot of klant assistent kunnen klanten op het juiste moment naar de juiste resources leiden. 68% van de serviceleiders geeft aan dat bots en VCA's de komende twee jaar belangrijker zullen worden zegt Lauren Villeneuve, senior principal advisory bij Gartner. “Servicecentra zouden serieus moeten overwegen hoe deze technologie kan worden geïntegreerd in de huidige operaties, zowel in klantgerichte als rep-gerichte systemen.”

Praktisch gebruik en belang van bots

Het gebruik van AI-bots en VCA's is voor veel servicecentra succesvol gebleken. Het inzetten van bots kan verschillende voordelen opleveren deze staan hieronder opgesomd:

- **Grotere mogelijkheden en schaal**
Bots zijn in staat om eenvoudige problemen op te lossen, terwijl supportmedewerkers zich kunnen concentreren op de complexere taken. Bovendien kunnen bots een groeiend klantenbestand helpen zonder de noodzaak om medewerkers toe te voegen
- **Hogere snelheid**
Bots kunnen de wachttijd van klanten drastisch verminderen. Een bot heeft gemiddeld 5 seconden aan klantcontact, terwijl een medewerker gemiddeld 51 seconden nodig heeft.

Chatbot integratie met kennisbank

Zonder een kennisbank die is geïntegreerd met uw Chatbot, is het niet mogelijk om vragen van klanten te beantwoorden. Wanneer de kennisbank wordt geïntegreerd, is de Chatbot in staat om basisvragen van klanten te beantwoorden door relevante inhoud aan te bieden. “Een kennisbank is het brein achter een Chatbot. Het is een verzameling of opslagplaats van informatie over uw producten of diensten, die door de medewerker wordt onderhouden en die door een Chatbot wordt ingezet op het juiste moment.” (O'Brien, 2019)

Er zijn verschillende redenen waarom je een kennisbank moet koppelen met je Chatbot:

Chatbots hebben toegang nodig tot verschillende bronnen. Om succesvol menselijke gesprekken te simuleren, heeft een Chatbot data nodig om data-leermodellen te creëren. Wanneer een Chatbot communiceert met klanten, hebben ze een idee nodig van het soort vragen dat gewoonlijk wordt gesteld en wat het beste antwoord zou moeten zijn. Wanneer er een integratie is met een kennisbank, kan een Chatbot in de artikelen zoeken en het antwoord bepalen dat de vraag het beste kan oplossen.

Chatbots zijn in staat om ongestructureerde invoergegevens te begrijpen, correct te interpreteren en gestructureerde uitvoer te leveren aan de klanten. Deze ongestructureerde gegevens kunnen in de vorm van een vraag aan de man worden gebracht. De Chatbot gebruikt machine learning om de query af te stemmen op de gestructureerde gegevens in de kennisbank om de output te leveren.

Chatbots zijn in staat om klanten veel sneller antwoorden te geven dan menselijke agenten. Als het gaat om eenvoudige problemen, kan de Chatbot snel duizenden trefwoorden doorzoeken en fungeren als een verlengstuk van uw kennisbank.

(Somasundaram, 2021)

3.7.5 Deelconclusie

In de context van dit onderzoek zal er gekeken worden naar een digitale oplossing omdat Exite ICT technologie wil inzetten voor het oplossen van het probleem. Hierdoor blijven de technologieën uit het gele, oranje en rode vlak uit figuur 3 over dit betreffen namelijk technologieën die digitaal zijn. Verder heeft Asisted-Service voor Exite ICT geen meerwaarde omdat hier altijd een mens aan te pas moet komen. Door Asisted-service zal de drukte niet afnemen maar gaat het afhandelen van problemen wel sneller. Bij Self-Service zal ook de vraag/probleem afhandeling sneller zijn alleen hoeft hier geen medewerkershandeling aan te pas te komen omdat het systeem zelf in staat is om vragen/problemen op te lossen. Door bovenstaande punten blijft alleen digitale Self-service over in figuur 3, het rode en oranje vakje. De categorie digitale Self-service is onder te verdelen in Dynamisch en Statisch (3.1.3) de technologieën die behoren tot deze categorie worden verder uitgewerkt in deelvraag 2.

3.8 Theoretische achtergrond gebruikte methodieken

3.8.1 6W-model

Het 6W-model is op basis van het model van Ferrel (Ferrell & Hartline, 2014, 2011). Het model van Ferrel bestaat uit zes vragen. Deze zes vragen zijn beschreven als de vragen die starten met de letter w. De vragen van het 6w-model zijn beantwoord door de opdrachtgever en tevens afstudeerbegeleider J. Leemreize manager business consultancy. Hij was de geschikte persoon om deze vragen te beantwoorden omdat binnen zijn afdeling de problemen plaatsvinden.

- Wat is het probleem?
- Wat is de aanleiding van het probleem?
- Wie heeft het probleem?
- Wanneer doet het probleem zich voor?
- Waar doet het probleem zich voor?
- Waarom is het een probleem.

Wanneer deze vragen zijn beantwoord kan een goed beeld worden geschetst van het probleem wat momenteel speelt. Het 6W model is een model waarmee doorgevraagd wordt en waardoor het probleem dat dieper ligt te begrijpen.

3.8.2 GAP-analyse

Door middel van de GAP-analyse IST en SOLL van (Zeithamel, Berry, & A., 1988) wordt de huidige situatie (IST) en de toekomstige of gewenste situatie (SOLL) in kaart gebracht. Door de IST en SOLL-situatie in kaart te brengen worden de verschillen, en de bijbehorende stappen om deze te overbruggen, vastgesteld in de GAP-analyse. Een 'gap' is het verschil tussen de IST en SOLL-situatie. Door deze gaps te analyseren wordt het duidelijk welke stappen er moeten worden ondernomen om het verschil weg te werken om zo uit te komen bij de toekomstige situatie. De GAP-analyse is een belangrijk onderdeel van het onderzoek, de verkregen informatie van de IST-situatie wordt gebruikt om te zorgen dat de SOLL-situatie behaald wordt.

3.8.3 BPMN

Business Process Modelling Notation (BPMN) is een stroomdiagrammethode waarmee een bedrijfsproces van begin tot einde in kaart kan worden gebracht. Het is een visueel ingestelde methode die helpt om bedrijfsprocessen efficiënter in te richten. De methode BPMN is de afgelopen jaren gestandaardiseerd en wordt nu meestal Business Process Model and Notation genoemd, bekend onder dezelfde afkorting BPMN. (Lucidchart, sd)

Het doel van BPMN is om bedrijfsprocessen te visualiseren en in kaart te brengen. Deze visuele modellen kunnen bedrijven helpen om efficiënter te worden, problemen te ontdekken in de huidige manier van werken, beter te kunnen inspelen op nieuwe omstandigheden of er kunnen nieuwe mogelijkheden worden ontdekt. Deze methode wordt in dit onderzoek toegepast om de huidige situatie te analyseren en om een beeld te creëren van de toekomstige situatie. Wanneer dit op een visuele manier gebeurt is dit voor de lezer prettiger. Gekozen voor deze methode is omdat deze in de opleiding HBO-ICT is behandeld.

3.8.4 Grounded theory

De grounded theory-methode van Strauss en Glaser is een basis om een nieuwe wetenschappelijke theorie te ontwikkelen over je onderwerp die gebaseerd is op data die wordt verzameld met kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Binnen deze methode doorloop je een cyclus van dataverzameling, -analyse en reflectie om verschillende categorieën te formuleren waarin je de data indeelt, totdat er theoretische saturatie wordt bereikt. “Theoretische saturatie ontstaat als de antwoorden op interviewvragen je geen nieuwe informatie meer opleveren. Als dit gebeurt, heb je voldoende personen geïnterviewd om valide uitspraken te kunnen doen op basis van jouw interviews”. Vervolgens wordt er een theorie ontwikkeld die je toetst met behulp van wetenschappelijke literatuur. Voor mijn onderzoek betekent dit dat ik werknemers heb geïnterviewd van team digital, hiervoor heb ik een viertal mensen ondervraagt, de keuze voor vier is gebaseerd op de antwoorden omdat er geen nieuwe inzichten naar boven kwamen. Vervolgens heb ik de data gecodeerd in verschillende categorieën die uiteindelijk inzicht hebben gegeven in de problemen. (Merkus, 2021)

3.8.5 SFA-analyse

De SFA-matrix wordt gebruikt om keuzes te toetsen en tegen elkaar af te wegen. Eigenlijk kan het gezien worden als besluitvorming tool. Strategische keuzes binnen een organisatie maken is vaak lastig omdat de keuzes verstreckende gevolgen kunnen hebben voor de organisatie. Door de SFA-matrix te gebruiken worden keuzes gebaseerd op de drie criteria beschreven hieronder. Vanuit verschillende invalshoeken zal er worden gekeken naar de strategische optie. “Wanneer de organisatie een nieuwe markt aanboort, of intenties heeft om dit te doen, is het gebruik van de SFA-matrix bij uitstek geschikt om te bepalen of de strategische keuze onderbouwd kan worden”.

- Suitability (geschiktheid)
- Feasibility (haalbaarheid)
- Acceptability (aanvaardbaarheid)

Suitability

Bij de toetsing op geschiktheid wordt er vastgesteld in hoeverre de optie geschikt is voor het bestaande probleem.

Feasibility

Bij de toets op haalbaarheid wordt er gekeken naar hoe haalbaar het is en in hoeverre de optie aansluit bij de mogelijkheden.

Acceptability

Bij de toetsing op aanvaardbaarheid wordt er vastgesteld of de optie aansluit bij de verwachtingen van de belanghebbenden. Aanvaardbaarheid is daarom ook de belangrijkste factor omdat de belanghebbenden vaak diegene zijn die het uiteindelijk gaan gebruiken. (Eelants, SFA-model, n.d.)

3.8.6 ISM-procesmodel

Het ISM-procesmodel verder uitgelegd in de bijlagen, hoofdstuk 9.6 ISM-procesmodel, beschrijft op tactisch en operationeel niveau de inrichting van de basisprocessen voor de uitvoering van de dienstverlening. Het doel van dienstverlening is het volgens afspraak, en in samenwerking met de klant, leveren van services om de primaire bedrijfsprocessen te ondersteunen. De ISM-methode helpt het nuttige uit ITIL, BiSL en DevOps, maar ook Lean, Toc, Scrum en OBM toepasbaar te krijgen. Deze methode zal worden gebruikt omdat deze voor de bestaande servicedesk ook wordt gebruikt. (Hoving, 2021)

3.8.7 Stakeholderanalyse

Een stakeholderanalyse is het identificeren van individuen of groepen die betrokken zijn en invloed hebben in een bedrijf, systeem, project of proces. Het identificeren van belanghebbenden en de relaties tussen de verschillende belanghebbenden en hun behoeften is het doel van een stakeholderanalyse.

3.8.8 Driefasen model van Lewin & Acht veranderstappen van Kotter

Professor JP Kotter heeft voor veranderingen acht succesfactoren beschreven, die succesvolle organisatieveranderingen dienen te ondersteunen. Voor het door voeren van een verandering, moeten volgens Kotter acht factoren in acht worden genomen in een logische volgorde, waaruit acht veranderfasen ontstaan.

“Het driefasenmodel van Lewin geeft inzicht in hoe individuen verschillende fasen doorlopen bij veranderingsprocessen, voordat ze hun gedrag daadwerkelijk veranderen. Het model heeft betrekking op individuele gedragsverandering en stelt dat verandering verloopt via drie fasen”. In de literatuur van het Saxion (Verandermanagement: veranderstrategie en interventies, 2021) worden deze 2 modellen als volgt samengevoegd:

Unfreezing

De werknemers loswaken uit de oude situatie en ze laten ervaren dat de oude situatie niet meer van deze tijd is en onaanvaardbaar is.

1. Verhoog het urgentiebesef
2. Vorm een leidende coalitie
3. Ontwikkel een visie en strategie

Moving

Perspectief bieden

4. Communiceer verandervisie
5. Creëer een breed draagvlak
6. Realiseer korte termijn resultaten
7. Bewaak de verandering

Freezing

Mensen de nieuwe situatie laten kennen en nieuwe handelingsperspectieven bieden

8. Borg de verandering

4 Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het onderzoek beschreven.

4.1 Deelvraag 1

Hoe is het huidige supportproces ingericht en wat zijn hierin de problemen voor team digital ten aanzien van het huidige supportdienstverleningsproces?

Om het huidige supportproces in kaart te brengen is het van belang dat allereerst het onderscheid tussen Exite ICT en Exite digital duidelijk is. Dit zijn termen die binnen de organisatie worden gebruikt en hiermee worden verschillende disciplines gescheiden. Exite digital, ofwel de consultancy diensten (wit) zijn door middel van de fusering met BlockX toegevoegd aan het producten/diensten portfolio van Exite en omtrent deze groep van disciplines gaat dit onderzoek.

Omtrent de technische oplossingen, ofwel Exite ICT (blauw) worden geen problemen ervaren. Dit zijn producten/diensten die Exite vanaf haar bestaan ondersteund en uitrolt en daardoor is er binnen de organisatie voldoende kennis aanwezig. Voor deze producten/diensten is een supportdesk volgens de ISM-methode ingericht waarop de consultancy diensten momenteel meeliften. De visuele weergave van bovenstaande is te vinden in de bijlagen, hoofdstuk 9.3 wat doet Exite.

4.1.1 Inrichting supportdesk managed services

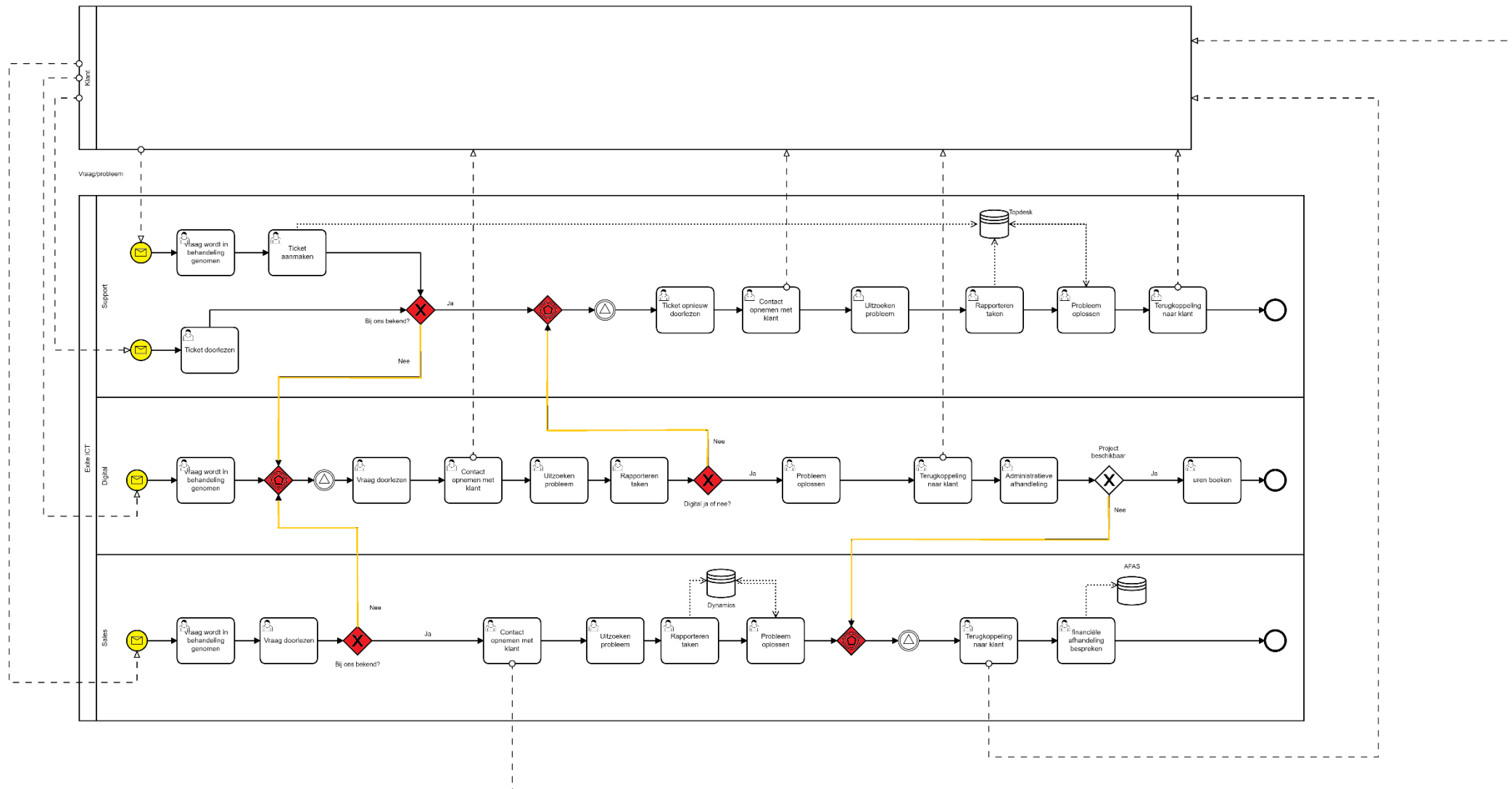
Wanneer een klant technische diensten bij Exite afneemt, dan wordt hier vaak ook beheer bij verkocht wanneer de klant geen eigen ICT'ers heeft of niet de juiste kennis in huis heeft. Dit wordt binnen Exite beheer genoemd in serviceframework's zijn diensten gebundeld.

- Service Framework 1
Klant doet alles, wij monitoren alleen.
- Service Framework 2
Co-sourcing, Klant doet deel, Exite doet een deel
- Service Framework 3
Outsourcing, Wij doen alles voor de klant

Ook kan een klant soms "extra" handen en kennis nodig hebben voor een specifieke hulpvraag. Dit noemen we support. Hier kent Exite support bij de klant ofwel On-site Support en het beheer bij de klant ofwel Beheerders/specialisten. Voor de standaardvragen bellen klanten de Supportdesk, deze bestaat uit 2 'lijnen' van minder complexe vragen tot complexe vragen en operations.

De samenwerking tussen de verschillende afdeling ziet eruit zoals hoofdstuk 9.4, ISM-supportproces Exite managed services laat zien. Het vraagstuk start op de 1^e lijn en kan wanneer dit nodig is geëscaleerd worden naar de 2^e lijn en wanneer zij dit niet kunnen oplossen gaat die naar de 3^e lijn ofwel operations management. Wanneer operations management wordt benaderd is er ook meteen contact met de planning zodat de werkzaamheden gepland kunnen worden. Dit is een goed lopend proces waarbij verschillende afdelingen goed met elkaar communiceren en weten wie wat doet. Dit komt doordat er binnen de verschillende supportpacks opties zijn opgenomen. Dit zijn opties voor het operationeel ondersteunen van de klant op locatie. Of op een meer tactisch of strategisch niveau met de klant mee te denken. Voor de consultancy diensten is er geen soortgelijk proces ingericht en in de volgende paragraaf zal het duidelijk worden wat dit teweeg brengt.

4.1.2 Huidige supportproces consultancy vragen (IST)



Figuur 6 Huidige supportproces

In figuur 6 is de huidige manier van werken omtrent consultancy vraagstukken vastgelegd. Dit proces is geen gestandaardiseerd proces en hierdoor kan het proces op verschillende manier lopen. De meest voorkomende manieren zijn in de BPMN-model meegenomen. Een uitleg van de problemen die in de huidige situatie spelen staan hieronder beschreven.

Geen duidelijkheid waar het vraagstuk/probleem initieel binnen moet komen

Het is voor een klant niet duidelijk waar hij/zij het vraagstuk/probleem moet beleggen binnen de organisatie. Het gevolg hiervan is dat er op verschillende afdelingen met verschillende communicatiekanalen vraagstukken/problemen worden gemeld. Dit komt door het feit dat Exite geen contractuele afspraken heeft gemaakt met de klant, en die voor de makkelijkste en snelste route kiest.

In figuur 8 is dit te zien aan de meerdere startevents (geel gekleurd) bij de verschillende afdelingen. Dit zorgt voor onoverzichtelijkheid omdat het overal kan binnenkomen en elke mogelijke vorm. Als organisatie wil je dat vragen op één centrale plek binnenkomen en vanuit daar door de organisatie gaan.

Geen trechtering of filtering van vragen

In de huidige manier van werken wordt er voor consultancy vraagstukken geen trechtering of filtering gedaan van de vraagstukken/problemen. Dit komt doordat er niet voldoende kennis is op de supportdesk en zij niet beschikken over voldoende mensen. Hierdoor willen zij problemen zo snel mogelijk afhandelen en worden de vragen omtrent consultancy producten/diensten direct door geëscaleerd naar een consultant.

In figuur 8 is te zien dat wanneer het proces start bij een afdeling buiten team digital snel het keuzemoment komt om het probleem te beleggen bij team digital (rood gekleurd). Idealiter wil je dat er een trechtering/filtering plaatsvindt dat de vraagstukken/problemen bij de juiste persoon worden belegd en dat hij direct kan starten met de afhandeling. Doordat het vraagstuk/probleem meerder afdelingen doorloopt zijn er keuzemomenten voor medewerkers (rood gekleurd), hier moeten zij een keuze maken welk werk zij oppakken. Je kan immers maar één ding tegelijk doen.

Vraagstuk/probleem doorloopt meerdere afdelingen

Doordat er in de huidige situatie geen contractuele afspraken zijn gemaakt met de klant omtrent consultancy diensten, de kennis ontbreekt op de supportdesk, er te weinig mensen beschikbaar zijn en er geen interne werkinstructies worden gehanteerd gaan vraagstukken de hele organisatie door. Een gevolg hiervan is dat de probleemaafhandeling langer duurt en dat de klant meer ontevreden wordt.

In figuur 8 is te zien dat er verschillende lijnen lopen tussen de verschillende afdelingen (oranje gekleurd). Dit zijn allemaal momenten waarop het vraagstuk/probleem van afdeling wisselt. Dit komt omdat men niet goed wie wat doet en er geen goed lopend proces is voor de vraagstukken/problemen omtrent consultancy diensten.

4.1.3 Problemen in het huidige proces

Voor team digital is er geen standaard supportproces ingericht, het proces ziet er altijd anders uit afhankelijk van de klant, vraagstuk en de medewerker. Welke hoofdproblemen er voortkomen uit de huidige manier van werken zullen hieronder worden uitgelegd met de daar bijbehorende deelproblemen. Deze problemen zijn voortgekomen uit de analyse van de huidige situatie en de literatuur. Dit in combinatie met de ervaring van de medewerkers heeft geleid tot onderstaande problemen.

Probleem 1	Er is niet voldoende kennis op de supportdesk omtrent digitale vraagstukken
Deelprobleem 1.1	De uitvraag van digitale vraagstukken wordt niet naar behoren gedaan
Deelprobleem 1.2	Er wordt geen onderscheid gemaakt in de verschillende digitale vraagstukken

Tabel 3 Probleem 1

Probleem 2	Er zijn niet voldoende mensen beschikbaar op de supportdesk
Deelprobleem 2.1	Er gaat veel tijd overheen tot dat een probleem wordt opgepakt of opgelost
Deelprobleem 2.2	Zorgt voor stress bij consultants in team digital

Tabel 4 Probleem 2

Probleem 3	Er is geen contractuele afspraak met de klant
Deelprobleem 3.1	Er wordt geld misgelopen doordat er geen afspraken zijn gemaakt op het gebied van supportverlening
Deelprobleem 3.2	Er wordt geen onderscheid gemaakt in de verschillende type klanten
Deelprobleem 3.3	Er is geen standaard kanaal waar je als klant binnenkomt

Tabel 5 Probleem 3

Probleem 4	Er zijn geen interne werkinstructies voor het supportproces van team digital
Deelprobleem 4.1	Vragen/problemen worden zonder te vragen doorgezet naar de verkeerde personen
Deelprobleem 4.2	Er is geen centrale plek waar digitale vraagstukken/problemen binnen komen
Deelprobleem 4.3	Het is niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is bij het leveren van support
Deelprobleem 4.4	Niks is geautomatiseerd, alles dient gedaan te worden door een medewerker

Tabel 6 Probleem 4

Deze problemen met bijbehorende deelproblemen zullen hieronder worden uitgelegd en geverifieerd met citaties vanuit de interviews zie paragrafen 8.8 t/m 8.11.

Probleem 1: Er is niet voldoende kennis op de supportdesk omtrent digitale vraagstukken

Op de huidige supportdesk van Exite ICT is er niet voldoende kennis omtrent business applicaties en de vraagstukken van team digital. Doordat deze kennis ontbreekt kan de supportdesk niet de support bieden wie de klant wenst en die Exite ICT wil leveren. Het gevolg van het gebrek aan kennis is dat digitale vraagstukken door geëscaleerd moeten worden naar de medewerkers van team digital. Het door escaleren van deze vraagstukken gaat niet volgens een standaard weg of door middel van werkinstructies, en hierdoor verloopt het proces altijd anders. Doordat er kennis ontbreekt kunnen de medewerkers geen onderscheid maken in de verschillende digitale vraagstukken. Er zit namelijk een verschil in deze verzoeken en als dit verschil gemaakt kan worden zal het proces al een stuk efficiënter verlopen. Doordat er geen kennis is en de medewerker het onderscheid tussen de verschillende vragen niet kan maken kan hij ook de uitvraag bij de klant niet naar behoren doen. Hij heeft immers geen kennis van de business applicaties en de vraagstukken waardoor een ticket zonder informatie wordt doorgestuurd naar team digital, die vervolgens al het uitzoek werk nog zelf moeten doen. En daar kan blijken dat het een probleem/vraag is die niet behoort tot team digital waardoor deze vervolgens weer wordt terug gestuurd.

Probleem 2: Er zijn niet voldoende mensen beschikbaar op de supportdesk

Op de huidige supportdesk zijn er niet voldoende mensen beschikbaar om de problemen af te handelen. De supportdesk is overbelast geraakt doordat de digitale vraagstukken bij op de werklust zijn gekomen en de supportdesk weet niet hoe ze moeten omgaan met deze vraagstukken. Doordat men niet weet hoe deze vraagstukken op te lossen blijven deze liggen en worden deze niet snel opgepakt en opgelost wat uiteindelijk leidt tot ontevreden klanten. Omdat de drukte er al is en er te weinig medewerkers zijn, zijn de medewerkers van de supportdesk gestrest en gefrustreerd wat niet ten goede komt van de werksfeer bij Exite ICT. Deze mensen communiceren de vragen/problemen niet goed door wat leidt tot frustratie tussen de onderlinge afdelingen. Dit gaat met name om de afdelingen support, digital en sales. Waarbij het grootste euvel zit tussen de supportafdeling en team digital, hier wordt niet goed gecommuniceerd omdat ze elkaars vakgebied niet begrijpen en er zo snel mogelijk van af willen zijn.

Probleem 3: Er is geen contractuele afspraak met de klant

Wat blijkt uit de interviews is dat er een probleem ligt bij de contractuele afspraken met de klanten omtrent de diensten van team digital. Dit probleem komt voor uit het feit dat de support van team digital nog niet voldoet aan de kwaliteit waar Exite ICT voor staat. Omdat het kwalitatief nog niet kan voldoen, worden er nog geen contracten verkocht en daarmee geen inkomsten gegenereerd, terwijl dit wel wenselijk is. Hierdoor wordt veel geld misgelopen, de supporturen worden wel gemaakt maar deze zijn niet facturerabel naar de klant omdat hier geen afspraken over zijn gemaakt. Ook is het zo dat de consultant van het werk wordt gehouden en hij niet bezig kan met zijn eigen werkzaamheden voor klanten. Hierdoor loopt Exite ICT 130 euro per uur mis omdat de consultant bezig is met support in plaats van klantwerk. Uit het feit dat er geen afspraken worden gemaakt met de klant weet de klant niet goed welke route hij moet bewandelen. Doordat de routes niet duidelijk zijn komen de vragen/problemen overal in de organisatie terecht. De klant zoekt contact met zijn eerste aanspreekpunt van een project, dit kan een consultant, accountmanager of verkoper zijn. Door het feit dat de vragen/problemen overal in de organisatie terecht komen duurt het afhandelen ervan langer en blijft het vaker liggen omdat het door de organisatie gestuurd moet worden. Omdat er geen servicecontracten worden verkocht voor team digital weet de supportdesk niet waar zij aan toe zijn en met wie zij te maken hebben. De klanten zijn niet bekend en er is niet bekend wat de afspraken met de klant zijn. Hierdoor kan het zijn dat problemen van een klant zonder servicecontract eerder worden opgepakt dan een klant met een servicecontract wat natuurlijk niet gewenst is. En er wordt dus tijd gestoken in zaken die geen geld opleveren. Dit komt voort uit het feit dat er geen onderscheid is gemaakt in klanten en dat niet duidelijk is wie wat afneemt, in welke vorm en met welk contract.

Probleem 4: Er zijn geen interne werkinstructies voor het supportproces van team digital

Momenteel zijn er voor het afhandelen van digitale vragen/problemen geen werkinstructies. Daardoor is de manier van werken ad hoc en niet gebaseerd op een proces met bepaalde instructies. Doordat binnen Exite ICT niet goed bekend is wie wat doet en wie waar verantwoordelijk voor is worden vragen/problemen naar de verkeerde mensen met de verkeerde disciplines doorgestuurd. Hierdoor duurt het afhandelen van een vraag/probleem langer omdat deze door de organisatie moet bewegen en meermaals bij verkeerde mensen uitkomt of bij mensen die er geen tijd voor hebben. Wanneer het voor de supportdesk duidelijker wordt wie waar verantwoordelijk voor is en waar zij de verzoeken kunnen achterlaten zal het supportproces al beter gaan verlopen.

4.1.4 Validiteit vanuit medewerkers

De problemen die in tabel 1 t/m 4 staan beschreven en voortkomen uit de procesanalyse figuur 6 worden in deze paragraaf gevalideerd door medewerkers vanuit Exite. Dit is gedaan door middel van kwalitatief onderzoek middels een open interview, waarin de onderzoeker in gesprek is gegaan met medewerkers vanuit team digital die de problemen op haar producten/diensten ervaren. Deze interviews zijn door middel van de grounded theory (hoofdstuk 3.8.4) geanalyseerd en hierdoor zijn de citaten uit de interviews onderverdeeld in verschillende categorieën.

Er is gekozen om de volgende medewerkers te interviewen:

DP	:	Business consultant
RS	:	Chief digital officer
RL	:	Solution consultant
JL	:	Manager Business consultancy

Deze collega's zijn ondervraagd omdat zij de problemen van de huidige situatie paragraaf 4.1.3 ervaren. Er is gekozen om de directeur (RS) van de digitale bedrijfstak te interviewen omdat hij de uiteindelijke eindverantwoordelijke is. Daarnaast is de manager van de afdeling (JL) uitgevraagd, omdat hij de uitvoerende werknemers moet aansturen en uiteindelijk verantwoordelijk is voor het behalen van de financiële resultaten. Daarnaast zijn er twee uitvoerende consultants (DP & RL) uitgevraagd, zij hebben daadwerkelijk te maken met de problemen en moeten uiteindelijk deze problemen verhelpen.

In de bijlagen hoofdstuk 9.12 t/m 9.15 zijn de tabellen, waarin de problemen die in paragraaf 4.1.3 beschreven staan. In deze tabellen wordt de validiteit van het probleem of deelprobleem aangetoond door middel van citaten.

4.1.5 Problemen ten opzichte van de literatuur

In paragraaf 1.4 worden de problemen vanuit de literatuur geschetst. In voorgaande paragraaf zijn de problemen die spelen bij Exite ICT uitgewerkt en in deze paragraaf zullen die problemen met elkaar worden vergeleken. De problemen die uit de literatuur naar voren komen worden in dit hoofdstuk niet allemaal behandeld, enkel de problemen die betrekking hebben tot Exite ICT.

Te nauwe scope: succes wordt gemeten binnen de afdeling

De afdeling support wil vragen van team digital zo snel mogelijk hebben doorgestuurd naar de desbetreffende personen die er wel verstand van hebben. Hierdoor zal de supportmedewerker zijn doel behalen maar is het daadwerkelijke probleem nog niet verholpen. Door het feit dat succes binnen de afdeling wordt gemeten is de instelling van de supportmedewerker niet naar behoren. Dit blijkt uit het feit dat een vragen/problemen omtrent digitale diensten direct worden doorgestuurd zonder enkele stappen te ondernemen. Hierdoor is zijn ticket snel afgehandeld maar is de klant nog niet geholpen plus de collega van de andere afdeling moet werk doen waar die niet voor is aangenomen.

Incidenten oplossen in plaats van voorkomen

Tussen de afdeling support en team digital is momenteel te weinig kennisuitwisseling, hierdoor kan het supportteam niet de support leveren die Exite ICT wenst en kan team digital haar producten, diensten en processen niet verbeteren om te incidenten te voorkomen in plaats van op te lossen. De communicatie tussen beide afdelingen is niet naar behoren en daarom is het niet van elkaar bekend wie waar verantwoordelijk voor is en wat er gedaan moet worden in verschillende situaties.

Verkeerde logging

Momenteel wordt er voor de digitale vraagstukken niks tot nauwelijks gelogd op de supportdesk. Dit komt voort uit het feit dat er onvoldoende kennis aanwezig is om met de klant inhoudelijk te spreken over het probleem. Hierdoor komt het vraagstuk/probleem zonder informatie aan bij de consultant en dient deze persoon nog de uitvraag te doen.

Gebrek aan standaardisatie en kennismanagement

In de huidige situatie is er een gebrek aan standaardisatie en kennismanagement. Het is totaal afhankelijk van de persoon die je spreekt, hoe je proces gaat verlopen. De supportmedewerkers verschillen ten eerste van kennisniveau waardoor de één meer kennis heeft omtrent de digitale diensten dan een ander. Maar het grootste euvel zit in het feit dat er geen doorzettingsprocedure is. De vraagstukken/problemen worden bij een willekeurige consultant gedeponed en die moeten het vervolgens maar oplossen. Hierdoor kan het zijn dat de verkeerde consultant wordt geraadpleegd en dat de klant van hot naar her wordt gestuurd.

Vergaande specialisatie

Doordat de processen en systemen niet gelijk zijn, wordt er vervolgens voor specifieke vragen en diensten een eigen klantengang gecreëerd. Dit is niet gewenst omdat je de vraagstukken/problemen op één centrale plek wil laten binnenkomen en dat is de eerste lijn. In de huidige situatie van Exite ICT kunnen klanten zich op meerdere plekken in de organisatie melden en zal het probleem worden opgepakt.

Fysieke gescheiden 1^e en 2^e lijn

Momenteel worden de eerste en tweede lijn voor digitale vraagstukken niet goed van elkaar gescheiden. Dit komt omdat er geen afspraken zijn gemaakt waar het probleem dient binnen te komen, dit kan overal en bij iedereen zijn in de organisatie. Het gevolg hiervan is het heen en weer “gejojo” van klanten tussen eerste en tweede lijn.

4.1.6 Problemen volgens de ISM-methode

Vanuit de literatuur komt naar voren dat de problemen die worden geschetst in voorgaande paragrafen voornamelijk te wijten zijn aan het feit dat incident management, voor team digital, niet naar behoren is ingericht.

Om incident management zo goed mogelijk in te richten zal er gebruik worden gemaakt van het ISM-procesmodel wat beschreven staat in de bijlagen, hoofdstuk 9.6 ISM-procesmodel hierin worden voor incident management een zestal stappen omschreven waardoor incident management op een geschikte manier kan worden ingericht. De mogelijkheid om binnen incident management Self-service toe te passen is er, alleen is daarbij verstandig dat het proces al staat.

In figuur 9 worden twee processen geschetst die onderdeel zijn van incident management. Dit figuur laat met de rode kleuren zien waar de problemen liggen voor Exite ICT, deze problemen zullen hieronder verder worden toegelicht.

Aanvullen informatie

De supportdesk verzamelt geen informatie omtrent digitale vraagstukken die voor verdere afhandeling van de incidentmelding relevant is. Dit is informatie die nodig is om de prioriteit en aard van de incidentmelding te kunnen bepalen.

Accepteren incident

Hier zal moeten worden getoetst of de melding als incident behandeld moet worden of dat er sprake is van een andersoortig verzoek.

Bepalen prioriteit

Door kennisgebrek op de supportdesk is het bepalen van de prioriteit hier niet mogelijk en word dit ook niet gedaan. De prioriteit is afhankelijk van de impact en urgentie van het incident.

Koppelen

Bij het koppelen van een incident moet er gekeken worden of het incident onderdeel is van een overkoepelend incident ofwel een 'major incident'. Door losse incidenten te koppelen aan een major incident kunnen deze in één keer afgehandeld worden.

Kan het incident worden gekoppeld

De incidenten worden niet aan elkaar gekoppeld dus de vraag of iets gekoppeld is, is overbodig.

Bepalen categorie & complexiteit

De categorie en de complexiteit dragen bij aan de selectie van de meest geschikt persoon die het incident dient op te lossen. Het inschatten van de categorie en de complexiteit van het incident kan de huidige supportdesk niet goed vervullen door kennisgebrek.

Bepalen match

Doordat de supportdesk problemen omtrent digitale vraagstukken direct doorzet naar team digital komen deze hen niet bekend voor. Hierdoor wordt er niet bepaalt of er gelijke of vergelijkbare incidenten al eerder zijn voorgekomen. Dit komt mede door het feit dat de oplossingen voor incidenten van team digital momenteel niet worden opgeslagen op een centrale plek

Oplosgroep bepalen

Omdat de supportdesk zo snel mogelijk van het probleem af wil zijn sturen ze dit willekeurig door naar iemand waarvan zij denken dat deze persoon er verstand van heeft. Hier wordt niet gekeken of deze persoon de juiste is, de juiste discipline heeft of er tijd voor heeft.

Analyseren incident

Door de supportdesk wordt in de huidige situatie niet onderzocht wat de beste oplossing is voor een incident omtrent digitale toepassingen. Dit komt voort uit het feit dat zij niet voldoende kennis hebben omtrent de producten en diensten van team digital.



Figuur 7 Problemen incident management

4.1.7 Gewenste supportproces consultancy vragen (SOLL)

De wens voor de toekomstige situatie is dat er één punt is waar verzoeken, vraagstukken en problemen binnenkomen en dat ze vanuit daar worden verspreid door de organisatie. Het punt waar alles binnen dient te komen zal de eerste lijn support zijn. Zij dienen de klant te woord te staan, de vraag aan te nemen, te onderscheiden wat voor vraag het is, bij wie deze vraag behoort, of er een sla is of niet, te prioriteren en de urgentie te vermelden. Dit met als doel een zo compleet mogelijk ticket te genereren die uiteindelijk naar andere afdelingen zal worden toegestuurd. Wanneer het gaat om eenvoudige supportvragen is de wens dat de 1^e lijn support dit in de toekomst kan afvangen. Deze afdeling zal meer kennis moeten krijgen omtrent business applicaties dat ze weten waarover zij het hebben en dat zij de uitvraag bij de klant beter kunnen doen.

Van belang is dat de klanten van Exite ICT duidelijk gespecificeerd worden, wie is de klant, wat voor contracten heeft deze klant en wat voor producten of diensten neemt deze klant van ons af. Wanneer het probleem niet kan worden afgevangen door de 1^e lijn zal deze moeten worden doorgezet naar team digital.

De wens vanuit team digital is dat er één centrale plek moet komen waar alle verzoeken, vraagstukken en problemen binnenkomen. Deze zullen dan al gefilterd binnenkomen en daardoor kan er meteen worden gezien hoeveel er openstaat per categorie. Om te voorkomen dat de consultants te druk worden is het van belang dat de verzoeken, vraagstukken en problemen mee worden in de planning. Dit kan eenvoudig worden opgepakt als er één centrale plek is waar alles op binnenkomt. Omdat er op het huidige moment nog geen servicecontracten worden verkocht voor de producten en diensten van team digital zijn er vaak onduidelijkheden. Wanneer de kwaliteit van de support op digitale diensten naar een hoger level is getild kan Exite ICT supportcontracten gaan verkopen voor haar business applicaties en de support daarop. Hierdoor kan er meer omzet worden gegenereerd en komt er meer duidelijkheid waar de klant aan toe is en wat Exite ICT hierin moet betekenen.

Als laatste wens komt naar voren dat Exite ICT haar klanten zelfvoorzienend wil maken, met als doel meer tevreden klanten omdat zij sneller en beter worden geholpen dan in de huidige situatie. De wens vanuit de ondervraagde is om een Chatbot te gaan inzetten voor het uitvragen van de vraagstukken/problemen. Met daaraan gekoppeld een kennisbank en een FAQ voor kennisitems en de meest gestelde vragen. Hierdoor kan de drukte op de supportdesk afnemen omdat veel klanten de wens hebben om hun problemen zelf op te lossen.

Deze oplossing moet naast de supportdesk worden aangeboden omdat supportvragen door middel van deze Self-service technologieën kunnen worden afgevangen, maar de complexere en grotere vraagstukken dienen nog steeds door een medewerker behandeld te worden.

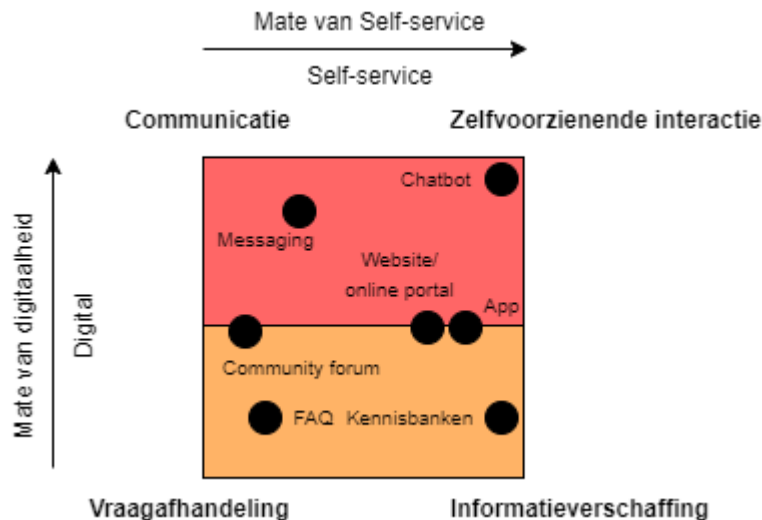
4.1.8 GAP-analyse

In hoofdstuk 4.1.2 is de IST ofwel de huidige situatie geanalyseerd en zijn de problemen die zich voortdoen in dit proces naar voren gekomen. Deze problemen staan in tabel 9 als IST-situatie beschreven. Bij de kolom SOLL staan de behoeften (4.1.7) die naar voren zijn gekomen uit de gesprekken met de medewerkers binnen team digital. Uiteindelijk zit er tussen de huidige situatie en de gewenste situatie een gat ofwel een 'gap', wanneer dit gat kan worden gedicht zal er worden voldaan aan de behoeften en zal de SOLL-situatie behaald worden. Om hieraan te voldoen zijn er wensen opgesteld, deze wensen geven concreet aan wat er moet gebeuren en wanneer deze wensen gerealiseerd worden zullen de gaten worden verkleind. De GAP-analyse is te vinden in de bijlagen, hoofdstuk 9.7 GAP-analyse.

4.2 Deelvraag 2

Welke technologieën zijn er op gebied van digitale Self-service.

In hoofdstuk 3.7.2 wordt er onderscheid gemaakt tussen de verschillende technologieën. In de deelconclusie wordt er geconcludeerd dat alleen digitale Self-service technologieën meerwaarde kunnen hebben voor Exite. Daarom worden in deze deelvraag de technologieën die voldoen aan het criteria digitale Self-service behandeld.



Figuur 8 Gedetailleerd digitale Self-service model

4.2.1 Verschillende typen doelstellingen van Self-service technologieën

In bovenstaand figuur staan de technologieën die behoren tot de categorie digitale Self-service. Zoals uitgelegd in hoofdstuk 3.7.2 worden deze technologieën getoetst op mate van digitaalheid en mate van Self-service. Door de mate van deze twee indicatoren heeft elke hoek van een ander toepassingsgebied. Deze toepassingsgebieden staan hieronder weergegeven met de doelstelling.

- **Communicatie**
Dit zijn technologieën die het mogelijk maken interactie tussen mensen te versimpelen en digitaal plaats te laten vinden.
- **Zelfvoorzienende interactie**
Een methode om te communiceren maar daarnaast ook acties zonder menselijke handeling te kunnen uitwisselen.
- **Vraagafhandeling**
Deze technologieën zorgen ervoor dat vragen worden afgehandeld dit gebeurt op basis van statische informatie die beschikbaar wordt gesteld.
- **Informatieverschaffing**
Technologieën die de gebruiker informatie verschaffen op basis van kennis op een bepaalde plek.

4.2.2 Technologieën met als doel zelfvoorzienende interactie

Tot deze groep behoort een Chatbot.

Het woord Chatbot is een samenvoeging tussen het woord chatten (Communiceren definities, 2021) en het woord robot (machine die automatisch nuttige dingen kan doen (Robot definities, 2021)). Dit betekent dus dat een Chatbot een gesprekspartner is die geautomatiseerd is en zorgt voor een gesprek tussen mens en computer.

Het gebruik van chatbots binnen een organisatie leidt tot verhoging van de operationele efficiëntie, verlagen uw kosten en bieden gemak en toegevoegde waarde voor zowel interne medewerkers als externe klanten. Door het gebruik van chatbots kunnen bedrijven makkelijker vragen van klanten beantwoorden en problemen oplossen met minder menselijke interactie. Met het gebruik van een Chatbot kan een bedrijf proactief zijn, personaliseren en opschalen. Met het gebruik van een Chatbot kunnen meerdere verzoeken tegelijkertijd worden afgehandeld op een persoonlijke manier en kan de organisatie een proactieve service bieden. Het aantal chatbots kan worden opgeschaald of aangepast op basis van de vraag en de behoeften van het bedrijf. (De voordelen van een selfserviceportaal binnen uw helpdesk, 2021)

Conclusie

Een Chatbot zorgt ervoor dat er interactie plaats vindt tussen de klant en het bedrijf zonder dat daar een menselijke handeling aan te pas komt. Dit komt doordat Artificial intelligence (verder genoemd AI) wordt gebruikt in chatbots, en dit is de automatisering van denkkraft. Binnen AI heb je twee verschillende soorten sterke- en zwakke AI. Bij zwakke AI blijft de intelligentie beperkt tot het vergaren en verwerken van informatie en het daarop reageren. Daarentegen kan sterke AI echt leren en tot deze categorie hoort dan ook machine learning (ML). Bij machine learning worden statistische modellen en algoritmes gebruikt om zaken te verwezenlijken. Dit gebeurt zonder instructies te geven aan het systeem hoe het moet worden uitgevoerd. Dit wordt geleerd door de computer door patronen te herkennen.

Kort gezegd werken chatbots op basis van AI, ML en NLP (Natuurlijke taalverwerking) De begrippen AI en ML staan hierboven uitgelegd. NLP is een deelgebied van AI dat zich bezighoudt met de wisselwerking tussen computers en de menselijke taal. Chatbots worden gebruikt om data te verwerken om zo op verschillende verzoeken te kunnen reageren.

4.2.3 Technologieën met als doel communicatie

Tot deze groep behoort messaging

Messaging oftewel berichtgeving in het Nederlands is een benaming voor technologieën waarbij het doel is dat berichten zeer snel worden overgebracht en rechtstreeks worden afgeleverd bij de ontvanger. De berichten die worden verstuurd zijn niet publiekelijk leesbaar en kunnen worden uitgewisseld via een website of applicatie. In tegenstelling tot de e-mail is messaging een stuk sneller en directer en kan men vaak zien wanneer iemand voor het laatst gekeken heeft.

Messaging is een laagdrempelige manier om snel en gemakkelijk contact te krijgen met een organisatie. De platformen die messaging mogelijk maken worden door bijna ieder individu gebruikt en kan goed toegepast worden voor zakelijk contact. Dit komt doordat eenieder weet hoe dit werk en het goed is in te richten voor bedrijven.

Conclusie

Messaging is een chatmiddel waar aantal dingen standaard zijn en waar automatisch antwoord gegeven kan worden. Het doel van messaging is communiceren met de klant en deze informatie verschaffen. Messaging is een digitale oplossing waarbij de mate van Self-service lager is dan een zelfvoorzienende interactie tool. De intelligentie van messaging komt uiteindelijk vanuit de mens en komt niet voort uit AI. Waarbij een Chatbot gebruikt maakt van kunstmatige intelligentie maakt messaging gebruik van menselijke intelligentie. Waardoor de digitaalheid minder is dan bij een Chatbot.

4.2.4 Technologieën met als doel vraagafhandeling

Tot deze groep behoren een Community forum en een FAQ

Community forum

Een community forum is een online discussieruimte voor mensen met gedeelde interesses. Zo'n forum wordt ook wel internet- of discussieforum genoemd. De gebruikers van een community forum ofwel de community leden ondersteunen elkaar. Als iemand een vraag heeft geeft iemand anders daar het antwoord op. Als jij als bedrijf ingewikkelde producten hebt, kunnen er problemen ontstaan. Normaliter wordt er een klantenservice gebeld, met het gebruik van een community forum kunnen ze eerst deze raadplegen. Het gebruik van een community forum is dus kostenbesparend, want je hebt niet een heel team van telefonische werknemers nodig. (IMU redactie, 2020)

De inhoud van een community forum wordt gearchiveerd, waardoor een gesprek over een lange periode kan worden gevoerd, wat ook een nadeel kan zijn omdat de vraagafhandeling hierdoor lang duurt. Dit kenmerk is wel het grootste verschil met andere discussie mogelijkheden zoals chatrooms en social media platforms.

Het grootste nadeel van een forum is ongepast gedrag van bezoekers en de kwaliteit van informatie die zij leveren. Hetgeen wat zij vertellen hoeft niet waar te zijn, hierdoor dien je als gebruiker altijd research te doen wie je helpt en of je zijn informatie voor waar kan aannemen. Forums van een hoge kwaliteit hebben daarom reglementen opgesteld waaraan een bezoeker zich moet houden, dit allemaal wordt gecontroleerd door een moderator, en deze persoon heeft de mogelijkheid om informatie te verwijderen. (Huddle redactie, 2021)

FAQ

FAQ staat voor Frequently Asked Questions, met andere woorden veelgestelde vragen (Duiker, 2017). Een FAQ-pagina biedt een overzicht van vragen die vaak worden gesteld met het daarbij behorende antwoord. Wanneer steeds dezelfde vragen terugkeren ontstaat er een patroon. In plaats van telkens dezelfde vraag te beantwoorden, is het veel makkelijker om deze vragen met antwoord te publiceren in een FAQ. Zo'n sectie is ingericht om vragen op een zo gestructureerd mogelijke manier te beantwoorden. De FAQ-pagina is meestal een aparte pagina op je website en deze pagina kan zo lang of kort zijn als gewenst.

Een FAQ-pagina is handig voor vragen die veelvuldig aan je team worden gesteld. Dit geldt ook voor informatie die je al op een ander deel van je website geeft, de kans bestaat dat klanten die informatie over het hoofd zien omdat niet alles in een duidelijk overzicht wordt weergegeven.

Als consument zijnde hebben we het allemaal wel eens meegemaakt dat we iets niet kochten omdat de gedetailleerde informatie ontbrak. Dit probleem kan met een FAQ-pagina worden opgelost. (Hofman, 2020)

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat zowel een Community forum als een FAQ bedoeld is om vragen af te handelen. Deze technologieën doen dit geheel op eigen manier waarbij in een Community forum wordt gereageerd door de community. En waarbij een FAQ antwoord geeft door opgestelde antwoorden vanuit het bedrijf. Bij een community forum vindt er interactie plaats tussen de vraagsteller en degene die het antwoord geeft. Bij een FAQ vindt er geen interactie plaats waardoor de mate van Self-service net wat hoger is dan die van een community forum. Een community forum is meer digitaal dan een FAQ dit komt doordat een FAQ statisch is en een community forum dynamischer is.

4.2.5 Technologieën met als doel informatieverschaffing

Tot deze groep behoren een Kennisbank, Website/online portal en een App

Kennisbank

Een kennisbank is een gespecialiseerde databank voor de opslag en het beheer van kennis. Via een kennisbank stel je informatie beschikbaar via één kanaal dat te vinden is op één plek oftewel een onlinebibliotheek. Het doel van een kennisbank is het gestructureerd en overzichtelijk weergeven van relevante informatie. Hierdoor is informatie sneller te vinden en hoeft er geen tijd verspild te worden aan het doorzoeken van informatie. Een kennisbank heeft het voordeel dat deze door meerdere gebruikers gebruikt kan worden, zowel de klant als medewerkers kunnen deze onlinebibliotheek raadplegen voor het vergaren van informatie. (RITHM, 2020)

Website/online portal

Een website of online portaal is een online platform, waar al de informatie die beschikbaar is over uw product of dienst beschikbaar is. Klanten kunnen op een website of online portaal zelf op zoek naar informatie die zij achten nodig te hebben. Het gebruik van een website/online portaal gaat vaak samen met het gebruik van een kennisbank, community forum of een ticketsysteem. Dus geconcludeerd kan worden is dat een website/online portaal een plek is waar de klant terecht komt en dat andere toepassingen helpen bij het verhelpen van de vraag of het probleem. (De voordelen van een selfserviceportaal binnen uw helpdesk, 2021)

Er zijn verschillende soorten websites zo is er verschil in een statische en dynamische website. Een statische website laat voor iedere gebruiker dezelfde content zien. Hebben vaak een vast aantal pagina's met een specifieke lay-out. Als de website wordt bezocht is de inhoud letterlijk statisch en verandert deze niet als reactie op gebruikersacties. Een dynamische website is een website die verschillende content laat zien en gebruikers interactie biedt. In vergelijking met statische websites, die puur informatief zijn is een dynamische website functioneler. Het zorgt ervoor dat de gebruiker in staat wordt gesteld om te communiceren met de informatie die op de pagina wordt vermeld. (Jessica, 2015)

App

Een applicatie ofwel een toepassing vaak afgekort als app is een computerprogramma bedoeld voor de eindegebruikers dat direct gebruikt kan worden. Een applicatie is een programma dat reeks van taken kan uitvoeren onder controle van de gebruiker. In een applicatie kunnen verschillende Self-service technologieën worden aangeboden zo kan men in een applicatie een kennisbank, Chatbot, messaging, FAQ of community forum toepassen zodat de klant kan worden voorzien van informatie. Deze content zal dynamisch worden weergegeven en zal niet voor elke gebruiker hetzelfde zijn. In een applicatie heeft de gebruiker vaak de mogelijkheid om zelf diverse beheertaken uit te voeren en kunnen zij verschillende informatie inzien.

In een statische applicatie is de applicatie niet afhankelijk van een verbinding met een onlineserver of database. Apps die op deze manier zijn gebouwd, worden door de gebruiker één keer gedownload, meestal periodiek bijgewerkt en kunnen alleen offline werken met het apparaat waarop de applicatie is geïnstalleerd.

Dynamische applicaties zijn afhankelijk van een onlineserver of database. Wanneer de applicatie is verbonden, worden de apps vanaf een centrale server geladen, zodat eventuele interactieve wijzigingen in ontwikkeling, ontwerp of functionaliteit tegelijkertijd op alle apparaten worden toegepast. (Koen, 2019)

Conclusie

De conclusie van bovenstaande technologieën is dat deze allemaal informatie verschaffen. Binnen deze technologieën wordt de technologie gebruikt als platform waarop informatie getoond kan worden. Binnen deze technologieën kunnen problemen op een laagdrempelige manier worden afgehandeld en kunnen er bijvoorbeeld handleidingen worden getoond. Het doel van deze technologieën is niet de interactie met de klant maar het verschaffen van informatie door middel van kennisitems. Binnen deze technologieën zit er nog een verschil tussen de website/online platform en applicatie ten opzichte van de kennisbank. De kennisbank is veel meer Self-service omdat hier meer informatie in te vinden is ten opzichte van de andere twee technologieën waardoor de klant meer zelfvoorzienend is.

4.3 Deelvraag 3

Welke digitale Self-service technologie(ën) kunnen in het supportproces van team digital worden toegepast?

Zoals eerder gezegd in hoofdstuk 3.1 wordt support als vervelend beschouwd als de klant niet in staat is om haar eigen probleem te verhelpen, het moeilijk is om in contact te komen met een medewerker, dat de medewerker niet voldoende kennis heeft en als laatste dat de klant zich meermaals moet herhalen.

Hierdoor is het van belang dat er een digitale Self-service technologie, die de vervelende aspecten van een supportdesk wegneemt komt, deze zijn behandeld in het vorige hoofdstuk. De klant moet dus zelf in staat zijn om haar eigen probleem te verhelpen, het moet voor sneller contact zorgen, het moet voldoende kennis hebben en de klant wil zich niet herhalen dus de vraag moet bewaard blijven. Omdat het supportproces van team digital nog in de kinderschoenen staat kan dit proces gevormd worden zoals de literatuur schrijft of naar de wensen van de interne medewerkers. In deze deelvraag zal daarom ook het perspectief vanuit de literatuur worden beschreven en het perspectief vanuit de medewerkers.

4.3.1 Resultaat vanuit de literatuur

Vanuit de literatuur, hoofdstuk 3.7.4 kan gesteld worden dat alle technologieën kunnen worden toegepast in het supportproces. Voor Exite is het van belang dat er een technologie wordt geïmplementeerd die toekomstbestendig is en meerdere jaren kan bijdragen aan een goed lopend supportproces. Vanuit de literatuur wordt gesteld dat het gebruik van een Chatbot of applicatie het meest toekomstgericht wordt geacht.

Deze technologieën moeten voorzien worden van kennis, zonder toegevoegde kennis is het een nutteloos product en kan het niet de service bieden die gewenst is. Dit geldt met name voor een website en applicatie, dit is namelijk het platform waar je als klant binnenkomt en wanneer hier geen informatie te vinden is heb je er niks aan. Hetzelfde geldt voor een Chatbot als een Chatbot niet voorzien is van data zal die geen incidenten kunnen oplossen. Geconcludeerd kan worden dat Exite ICT op basis van toekomstbestendigheid het beste gebruik kan maken van de Self-service Technologieën Chatbot en een applicatie. Waarbij de applicatie het platform is waar de Chatbot wordt aangeboden en de Chatbot de klant zelfvoorzienend maakt. Om de Chatbot in te richten is het van belang dat deze wordt gevuld met data, dit kan op basis van kennisbanken en FAQ's.

4.3.2 Resultaat vanuit de medewerkers

Welke technologie het best kan worden ingezet volgens de medewerkers in het supportproces van team digital zal worden bepaald door middel van de SFA-matrix van Johnson en Scholes. Dit is een matrix waar getoetst wordt op geschiktheid, haalbaarheid en aanvaardbaarheid vanuit de organisatie, diegene die hiervoor zijn ondervraagt staan hieronder weergegeven. De volledig ingevulde SFA-matrix per medewerker zijn te vinden in de bijlagen, hoofdstuk 9.8 t/m 9.11.

DP : Business consultant
 RS : Chief digital officer
 RL : Solution consultant
 JL : Manager Business consultancy

De mening van de medewerkers is hierbij vereist omdat zij ervaring hebben in het werkgebied en een goede inschatting kunnen maken wat wel of niet werkbaar is. Ook kennen zij de klant en weten ze wat de behoefte van de klant is en dit kan worden meegenomen in de uiteindelijke realisatie van een digitale Self-service technologie.

SFA-matrix uitleg

Met de SFA-matrix is er getoetst binnen de organisatie welke Self-service technologie het meest geschikt wordt geacht voor Exite ICT. De SFA-matrix toetst de geschiktheid, haalbaarheid en aanvaardbaarheid per Self-service technologie. Deze drie criteria worden uitgevraagd door middel van een aantal vragen per categorie. Per toetsingscriteria komt er een totaalscore uit en die worden op het eind bij elkaar opgeteld tot een totaalscore. Met deze totaalscore wordt er geanalyseerd welke technologie het meest geschikt wordt geacht. Door de drie categorieën kan er worden bepaald of er wel of niet voor deze technologie wordt gekozen. De 100% score is 185 punten dit betekend dat er zowel op geschiktheid, haalbaarheid en aanvaardbaarheid maximaal wordt gescoord.

SFA-matrix resultaat

In figuur 11 zijn de totaalscores per persoon per Self-service technologie te zien in een percentage, per Self-service technologie worden de percentages per medewerker opgeteld tot een totaal. Dit totaal moet zo hoog mogelijk zijn en is een absolute waarde.

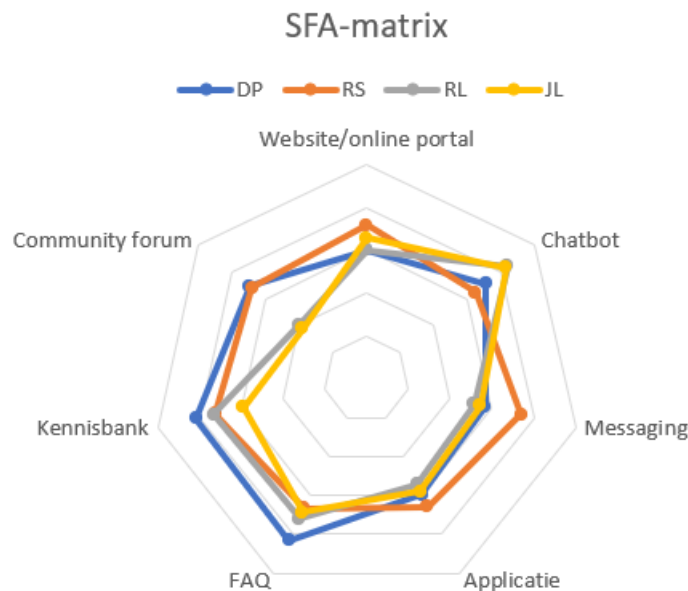
Uit deze analyse komt naar voren dat volgens de medewerkers een Chatbot, FAQ en kennisbank het meest bruikbaar worden geacht.

Te zien is dat website/online portal volgt op een klein verschil en vervolgens komt de applicatie. Dit komt doordat dit beide platformen zijn waarop de klant binnenkomt en hier al enige ervaring mee heeft. Als ene laats is messaging beoordeeld en als laatst een community forum.

Self-service technologie	DP	RS	RL	JL	Totaal	Ranking
Website/online portal	60,00%	71,89%	60,00%	65,95%	257,84%	4
Chatbot	71,35%	64,86%	84,32%	83,24%	303,78%	1
Messaging	56,76%	74,05%	51,35%	54,59%	236,76%	6
Applicatie	59,46%	65,95%	54,05%	57,84%	237,30%	5
FAQ	83,24%	66,49%	71,89%	68,65%	290,27%	2
Kennisbank	81,62%	72,43%	72,97%	58,92%	285,95%	3
Community forum	69,73%	68,11%	40,54%	37,84%	216,22%	7

Figuur 9 SFA-analyse resultaat

De resultaten van de SFA-matrix paragrafen 8.4 t/m 8.7 zijn overzichtelijk weergegeven in onderstaande radar grafiek. Hierin is de eindscore per Self-service technologie te zien per medewerker. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de medewerkers allemaal een ander visie hebben bij een Self-service technologie voor Exite ICT, maar dat er over het algemeen geen grote verschillen tussen de resultaten zitten. Behalve bij een community forum, deze wordt door twee medewerkers nuttig geacht en twee medewerkers achten dit niet als nuttig.



Figuur 10 SFA-analyse visuele weergave

Deelconclusie

Concluderend uit de twee verschillende analysemethoden worden de Chatbot, FAQ en kennisbank het meest bruikbaar geacht voor het verbeteren van het supportproces van team digital. Dit komt doordat een Chatbot de functie van de eerste lijn kan overnemen met betrekking tot de uitvraag van het vraagstuk/probleem. Het is van belang dat de eerste lijn namelijk meer kennis gaat krijgen maar kennis in de hele supportdesk planten is eigenlijk niet mogelijk zie voor verdere toelichting hoofdstuk 1.6. Daardoor kan een Chatbot uitkomst bieden, een Chatbot op zichzelf heeft geen meerwaarde. Een Chatbot heeft alleen meerwaarde in combinatie met kennisitems zodat deze ook vragen kan oplossen. Hiervoor dient Exite ICT een kennisbank te faciliteren waarin kennisitems staan omtrent businessapplicaties. Een FAQ kan hierin ook een grote rol spelen, hierin staan namelijk de meest gestelde vragen en deze kan een Chatbot ook raadplegen indien nodig.

4.3.3 Conclusie

Geconcludeerd kan worden uit de literatuur en het perspectief van de medewerkers dat de meeste baat wordt geacht bij het gebruik van een Chatbot. Deze Chatbot moet toegankelijk worden gemaakt op een website of door middel van een applicatie, hiertussen zit weinig verschil het zijn beide platformen waar een Chatbot aan de man kan worden gebracht. De literatuur schrijft dat een applicatie toekomstbestendiger wordt geacht (figuur 13) en is daarom de juiste oplossing voor Exite ICT. De Chatbot moet voorzien worden van data en informatie, dit kan het beste gedaan worden door het gebruik van kennisbanken en FAQ's. Vanuit de SFA-analyse worden alleen een Chatbot, FAQ en kennisbank als haalbare opties geacht, daarom is het niet logisch om verder in te zoomen op andere technologieën.

4.4 Deelvraag 4

Wat zijn de wensen ten aanzien van het toekomstige supportproces voor team digital?

De wensen voor het toekomstige supportproces van team digital zijn vergaard uit open interviews, dit zijn dezelfde interviews waarin de problemen aan het licht komen. En vanuit de problemen is doorgevraagd naar de wensen van diezelfde medewerkers. Deze interviews zijn te vinden in de bijlagen, paragrafen 8.8 t/m 8.11 Dit zijn interviews met werknemers van team digital, die de problemen van paragraaf 4.1.3 ervaren. Door hen uit te vragen zijn de wensen voor een toekomstige situatie naar voren gekomen en deze staan hieronder weergegeven:

4.4.1 Wensen

Voor team digital is er geen standaard supportproces ingericht, het proces ziet er altijd anders uit afhankelijk van de klant, vraagstuk en de medewerker. Vanuit de problemen die in de huidige situatie spelen komen wensen naar voren voor een toekomstige situatie. Deze wensen staan hieronder beschreven per probleem.

P1 Er is niet voldoende kennis op de supportdesk omtrent digitale vraagstukken	
W1	Makkelijke supportvragen afvangen door de supportdesk
W2	Betere uitvraag van vraagstuk/probleem zodat er onderscheid gemaakt kan worden in de verschillende digitale vraagstukken

Tabel 7 Wensen naar aanleiding van probleem 1

P2 Er zijn niet voldoende mensen beschikbaar op de supportdesk	
W3	De klant zelfvoorzienend maken
W4	De menselijke handeling vereenvoudigen door het gebruik van standaard templates

Tabel 8 Wensen naar aanleiding van probleem 2

P3 Er is geen contractuele afspraak met de klant	
W5	Duidelijkheid waar het vraagstuk/probleem initieel binnen moet komen
W6	Duidelijke servicecontracten opstellen, waardoor Exite ICT zich kan indekken

Tabel 9 Wensen naar aanleiding van probleem 3

P4 Er zijn geen interne werkinstructies voor het supportproces van team digital	
W7	Interne werkinstructies opzetten zodat iedereen weet waar hij aan toe is
W8	Een centrale bak voor team digital waar vragen/problemen binnenkomen en waar gezien kan worden voor welke competenties welke vragen open staan
W9	Duidelijke rollen aanwijzen, wie is waarvoor verantwoordelijk
W10	Vraagstukken/problemen verwerken in de planning van consultants

Tabel 10 Wensen naar aanleiding van probleem 4

Zoals te zien is in bovenstaande tabellen zijn de wensen te koppelen aan een probleem. Ieder probleem zorgt voor wensen binnen de organisatie, de wensen moeten het gat tussen de IST en SOLL-situatie gaan oplossen waardoor de problemen afnemen. De wensen die geformuleerd staan zijn afkomstig vanuit de interviews met de medewerkers vanuit team digital, en geven daardoor een goed beeld naar de gewenste en toekomstige situatie. Na de wensen zullen de requirements worden getoond deze requirements zijn opgesteld naar aanleiding van de wensen, literatuur, wensen en de ISM-methode.

Wens 1 & 2

W1: Makkelijke supportvragen afvangen door de supportdesk

W2: Betere uitvraag van vraagstuk/probleem zodat er onderscheid gemaakt kan worden in de verschillende digitale vraagstukken

Omdat er niet voldoende kennis is op de supportdesk omtrent digitale vraagstukken worden alle vraagstukken/problemen direct doorgezet naar team digital. Vanuit daar is de wens ontstaan dat makkelijke vragen worden afgevangen door de supportdesk, zodat de consultants zich kunnen focussen op klantwerk waarmee omzet wordt gegenereerd. Dit staat in lijn met de tweede wens en dat is, dat de supportdesk het vraagstuk/probleem beter moet uitvragen, en hierdoor onderscheid gemaakt kan worden in de verschillende digitale vraagstukken. Dit met als reden dat het vraagstuk/probleem duidelijker en volledig bij de consultant terecht komt, waardoor deze minder support taken hoeft uit te voeren dan in de huidige situatie.

Wens 3 & 4

W3: De klant zelfvoorzienend maken

W4: De menselijke handeling vereenvoudigen door het gebruik van standaard templates

Op de servicedesk komen momenteel zoveel vraagstukken/problemen binnen dat er niet voldoende mensen beschikbaar zijn. Hiervoor kunnen nieuwe mensen worden aangenomen maar dit is niet reëel, omdat je anders mensen blijft plussen of minnen indien nodig. Daardoor is de wens naar voren gekomen om de klant zelfvoorzienend te maken door middel van Self-service technologieën. Wanneer er toch een menselijke handeling gevraagd wordt dienen hier standaard templates voor gebruikt te worden zodat de incident afhandeling sneller verloopt en de medewerker hierdoor sneller beschikbaar is voor andere vraagstukken.

Wens 5 & 6

W5: Duidelijkheid waar het vraagstuk/probleem initieel binnen moet komen

W6: Duidelijke servicecontracten opstellen, waardoor Exite ICT zich kan indekken

Voor het huidige supportproces van team digital zijn er geen contractuele afspraken gemaakt met de klant. Hier wordt meegelift op de contractuele afspraken van de IT-diensten, wat natuurlijk niet mogelijk is omdat het gaat om andere diensten en producten. Hieruit is de wens ontstaan om duidelijke servicecontracten op te stellen, waardoor zowel de klant als Exite ICT weten waar zij aan toe zijn. Een bijkomend voordeel is dat Exite ICT zich kan indekken tegenover de klant omdat het beschreven staat in de afspraken. Omdat er geen afspraken zijn gemaakt met de klant weet de klant niet welke route hij moet bewandelen, hierdoor komen de problemen overal in de organisatie binnen waardoor het onoverzichtelijk is. De wens die hieruit is voorgekomen is dat Exite ICT duidelijkheid wil waar het vraagstuk/probleem initieel moet binnenkomen om de support te verbeteren.

Wens 7 t/m 10

W7: Interne werkinstructies opzetten zodat iedereen weet waar hij aan toe is

W8: Een centrale bak voor team digital waar vragen/problemen binnenkomen en waar gezien kan worden voor welke competenties welke vragen open staan

W9: Duidelijke rollen aanwijzen, wie is waarvoor verantwoordelijk

W10: Vraagstukken/problemen verwerken in de planning van consultants

Doordat er intern geen duidelijkheid is, mede door het feit dat er geen contractuele afspraken zijn gemaakt met de klant. Weten de medewerkers van de supportdesk niet waar zij aan toe zijn. Hiervoor dienen werkinstructies opgezet te worden zodat het duidelijker wordt welke stappen er

doorlopen moeten worden. Ook de verantwoordelijkheid is in de huidige situatie niet duidelijk geformuleerd de wens is naar voren gekomen om duidelijke rollen te specificeren, zodat iedereen weet wie waarvoor verantwoordelijk is.

Omdat nu vaak op een ad hoc manier wordt gewerkt wil team digital een centrale bak waar de vragen/problemen binnenkomen, waar gezien kan worden voor welke competenties welke vragen open staan. Zodat deze vragen/problemen verwerkt kunnen worden in de planning van de consultants.

4.4.2 Business requirements

In deze paragraaf zijn de business requirements opgesteld. Deze requirements zijn opgesteld op basis van de wensen van medewerkers en tonen voornamelijk de eisen wat de digitale Self-service technologie moet kunnen.

NR	Requirement	MoSCoW	F/NF	Technologie
B1	De digitale Self-service technologie moet een keuzemenu voor stroomlijning van gestelde klantvragen bevatten	S	F	Chatbot
B2	Er moet inhoudelijke productkennis van team digital worden toegevoegd aan de supportdesk	M	F	Kennisbank
B3	De gebruiker dient geverifieerd te worden	M	F	Chatbot
B4	De functionaliteit moet kunnen controleren op de aanwezigheid van een SLA	M	F	Chatbot
B5a	Vraagstukken moeten op één centrale plek binnenkomen vanuit de klant	M	F	Chatbot
B5b	Escalaties van vraagstukken moeten naar één centrale plek gestuurd worden	S	F	
B6	Er moet onderscheid gemaakt worden in type dienstverlening vraagstukken aan de voorkant	M	F	Chatbot
B7	Er moet onderscheid gemaakt worden in type klanten	S	F	Chatbot
B8	Functionaliteit moet de klant in staat stellen zelf te categoriseren	M	F	Chatbot
B9	De functionaliteit moet de klant in staat stellen zelf de urgentie te bepalen o.b.v. vastgestelde kaders	M	F	Chatbot
B10	De digitale Self-service technologie dient de gegevens te registreren in een ticket	S	F	Chatbot
B11	De digitale Self-service technologieën moeten laagdrempelig en voor iedereen beschikbaar zijn	S	NF	
B12	De informatie dient up to date te zijn	M	NF	
B13	De digitale Self-service technologie moet voor zowel de klant als medewerker beschikbaar zijn	S	NF	

Tabel 11 Business requirements

4.4.3 User requirements

In deze paragraaf zijn de user requirements beschreven. Deze requirements zijn opgesteld op basis van literatuur en onderzoeken waaruit blijken dat klanten de behoefte hebben aan het onderstaande.

NR	Requirement	MoSCoW	F/NF	Functionaliteit
U1	Er dient een mogelijkheid te zijn om door te schakelen naar een real life agent	M	F	Chatbot
U2	De digitale Self-service technologie moet beschikbaar zijn op pc en mobiel	S	NF	
U3	Het vraagstuk dient niet meermaals herhaalt te worden	S	NF	
U4	De digitale Self-service technologie moet in één interactie tot een goede oplossing komen	S	NF	
U5	De digitale Self-service technologie moet beschikken over voldoende kennis op problemen/vraagstukken op te lossen	M	NF	
U6	Er moet een mogelijkheid zijn om feedback achter te laten	S	NF	

Tabel 12 User requirements

4.4.4 System requirements

In deze paragraaf zijn de system requirements beschreven. Deze requirements zijn opgesteld op basis van de wensen van Exite en op basis van literatuur. Deze requirements zeggen uiteindelijk iets over het systeem en hoe deze eruit moet komen te zien.

NR	Requirement	MoSCoW	F/NF	Functionaliteit
S1	De digitale Self-service technologie moet gekoppeld kunnen worden met Topdesk	M	F	Chatbot Kennisbank
S2	De digitale Self-service technologie moet 24/7 beschikbaar zijn	S	NF	
S3	Het Conversational artificial intelligence platform moet Microsoft based zijn	S	NF	
S4	Er moet een digitale assistent zijn, die complexe interacties informeel kan afhandelen	M	NF	
S5	De oplossingsrichting moet kunnen bij leren	M	NF	
S6	De digitale Self-service technologie moet kunnen communiceren met de mens	M	NF	
S7	De oplossingsrichting moet Nederlandstalig zijn	S	NF	
S8	De digitale Self-service technologie moet aangeboden worden via een website	C	NF	
S9	Er moet binnen kennisitems gezocht kunnen worden	S	NF	
S10	De kennisitems moeten gecategoriseerd worden	S	NF	

Tabel 13 System requirements

4.5 Deelvraag 5

Welke digitale Self-service technologie(ën) kan het best worden toegepast en hoe ziet het toekomstige supportproces er met inzet van deze technologie eruit?

Uit deelvraag 3 blijkt dat het gebruik van een Chatbot gekoppeld met een kennisbank het meest waardevol wordt geacht door zowel de literatuur als de medewerkers van Exite. Om deze Chatbot en kennisbank te realiseren zal er in dit hoofdstuk een ontwerp worden gemaakt op basis van de requirements van deelvraag 4. Verder is er in het ontwerp rekening gehouden met de problemen ten opzichte van de literatuur (paragraaf 4.1.5) en de problemen volgens de ISM-methode (paragraaf 4.1.6).

4.5.1 Klantzijde

Aan de klantzijde zit een grote verandering, daar waar zij in de huidige situatie geen activiteiten hoeven uit te voeren dienen zij dit in de toekomstige situatie wel te doen. Deze mogelijkheid wordt geboden om de klant zelfvoorzienend te maken. Zo kan de klant in de toekomstige situatie contact opnemen met de Chatbot waar hij/zij het probleem aan voorlegt. Deze vervolgens zelf categoriseert onder de juiste categorie en op basis van deze gegevens doet de Chatbot een suggestie voor kennisitems. Zo kan de klant zonder hulp van een medewerker zijn/haar probleem oplossen door middel van de Chatbot in combinatie met de kennisbank. Wanneer dit probleem niet direct zal worden opgelost zal de Chatbot vragen of je de support verder wilt doorlopen hiervoor dient de klantgegevens achter te laten.

4.5.2 1^e lijn

De eerste stappen van het supportproces op de eerste lijn zullen worden overgenomen door een Chatbot, van belang is dat deze Chatbot een koppeling heeft met Topdesk en met de interne kennisbank. Op basis van de klantgegevens controleert de Chatbot een aantal vereisten, zo wordt er gecontroleerd of de klant daadwerkelijk een klant is, wordt er gekeken of de klant een SLA heeft en wordt er gekeken naar wat voor type klant het is en wat deze afneemt bij Exite. Deze stappen zijn nieuw toegevoegd aan het proces om de klant beter van dienst te kunnen zijn. Wanneer alles gecontroleerd is zal de Chatbot het incident in behandeling nemen en gaat deze toetsen of het behoort tot een incident. Dit zal de Chatbot doen op basis van voorgaande data vanuit de interne kennisbank. Wanneer het incident eerder is voorgekomen is er een match en zal er vanuit de interne kennisbank een kennisitem worden aangeboden. Mocht er geen match zijn zal de mens het overnemen van de technologie en zal het proces verder verlopen. In het nieuwe proces zijn meerdere toets momenten opgenomen dit om ervoor te zorgen dat het proces gestroomlijnd loopt en dat de juiste mensen op het juiste moment worden geraadpleegd indien nodig. Deze keuzemomenten zijn opgenomen in het ontwerp om zo meer procesmatig te werk te gaan in plaats van ad hoc zoals in de huidige situatie. Hierdoor weet eenieder beter van elkaar wat zij doen en waar zij verantwoordelijk voor zijn, hierdoor zal uiteindelijk de incident afhandeling sneller verlopen en zijn klanten sneller geholpen, waardoor de klanttevredenheid zal stijgen.

4.5.3 2^e lijn

De tweede lijn wordt in de toekomstige situatie nieuw in het leven geroepen. Deze afdeling krijgt een coördinerende werk verdelende functie. Wanneer de eerste lijn niet in staat is om het incident op te lossen komt deze terecht op de tweede lijn. Voor deze tweede lijn dient nieuwe techniek ingeschakeld te worden middels een centraal ticketsysteem. Hier zullen alle incidenten, vraagstukken en changes binnenkomen die de eerste lijn niet kan verhelpen. Vanuit hier gaat de tweede lijn filteren, wat kan ik zelf oplossen en wat dien ik door te zetten. Alles wat doorgezet moet worden wordt gefilterd per discipline en zal verwerkt worden in de planning van de 3^e lijn consultants. De tweede lijn zorgt er dus voor dat het probleem op de juiste plek terecht komt, dat deze wordt opgelost en dat de voorgang bewaakt blijft.

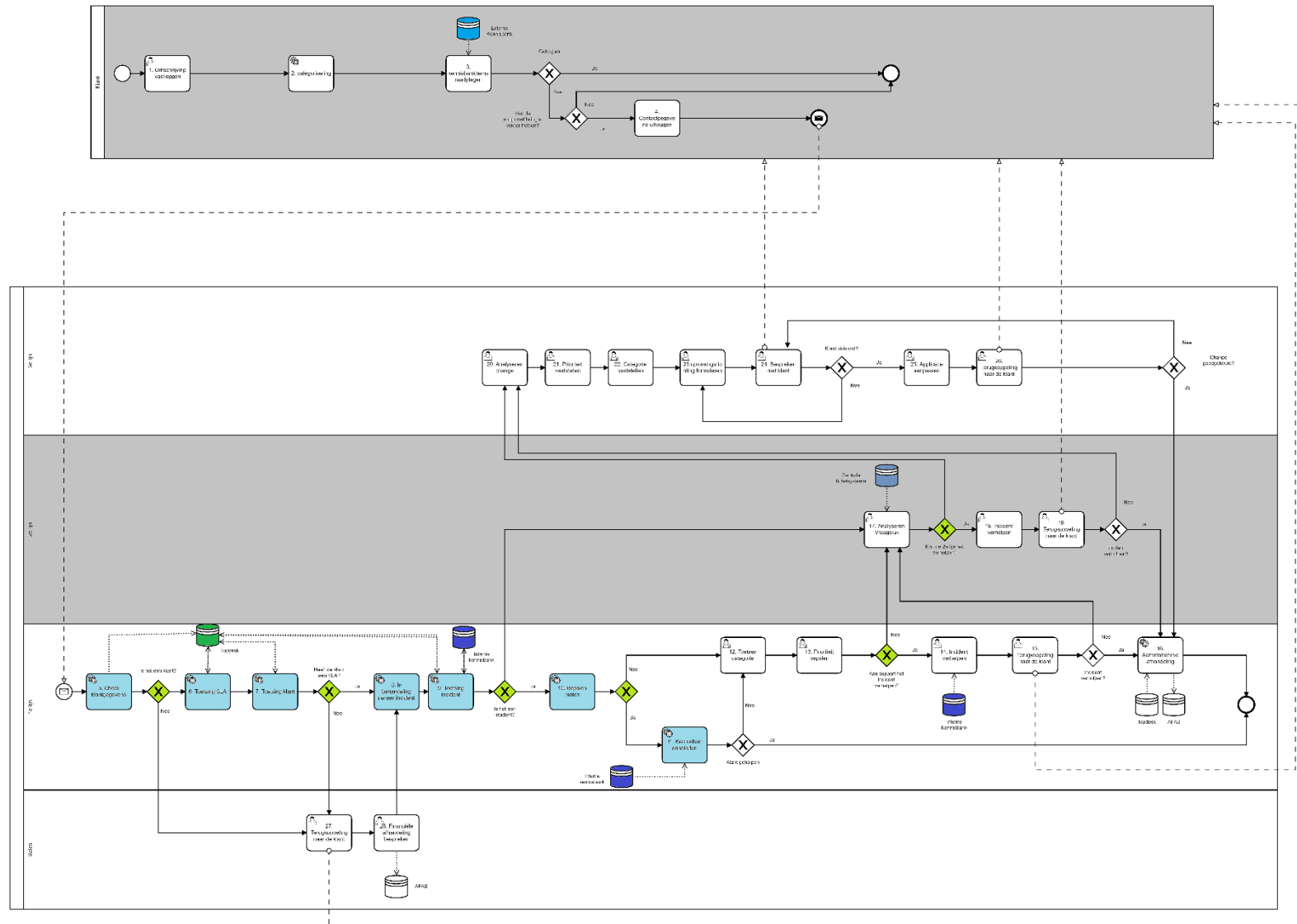
4.5.4 3^e lijn

De derde lijn zal dezelfde activiteiten uitvoeren als dat ze in de huidige situatie doen. Hetgeen wat veranderd is, is dat zij te werk moeten gaan volgens de stappen van het nieuw ontworpen proces. Deze stappen zijn zo geformuleerd dat ze op een efficiënte manier te werk gaan en dat alles stap voor stap wordt behandeld. Dit in combinatie met de aansturing en controle van de tweede lijn moet ervoor zorgen dat de probleemaanpak gestructureerder en sneller verloopt dan voorheen omdat er meer duidelijkheid en structuur is.

4.5.5 Sales

In de huidige situatie had de sales afdeling te veel activiteiten in het supportproces. Deze activiteiten worden in de toekomstige situatie verminderd. Dit komt doordat de sales afdeling voor consultancy vraagstukken geen support kunnen leveren. Zij kunnen alleen de support verkopen en financiële afspraken maken met de klant. In het toekomstige proces is dit ook de taak van de sales afdeling. Wanneer een aanmelder geen klant is kunnen zij hierop inspringen en eens met de klant in gesprek gaan. Hier kunnen mogelijk nieuwe klanten door ontstaan en hieruit kan Exite meer omzet genereren. Ook wordt de sales afdeling geraadpleegd wanneer een klant geen SLA heeft, hier dient de sales afdeling financiële afspraken mee te maken wat het kost om het incident te verhelpen. Ook hieruit wordt er meer omzet gegenereerd maar is er ook een mogelijkheid om meer supportcontracten te gaan verkopen.

4.5.6 Ontwerp toekomstige situatie



Figuur 11 Ontwerp toekomstige situatie

4.6 Deelvraag 6

Hoe is de digitale Self-service technologie te implementeren in het huidige supportproces?

In deze deelvraag staat beschreven welke stappen er ondernomen moeten worden om van de huidige naar de toekomstige situatie te komen. Voor de beantwoording van deze deelvraag is er gebruik gemaakt van de volgende literatuur: (GerJanSchop, 2021), (Mind Tools Content Team, n.d.), (Kotter, 1996) & (RedactiePartners, 2014)

4.6.1 Unfreezing: Creëer een klimaat van succes

De oude werkwijze bekritisieren en nieuwe ontwikkelen

Verhoog het urgentiebesef

Het is te zien dat het een groot probleem is, dat alleen nog maar groter wordt omdat de omzet doelstellingen stijgen, er meer klanten bijkomen en de vraag naar consultancy diensten zal stijgen. Dit zal leiden tot meer vraagstukken die belegd gaan worden op de supportdesk. Wanneer de verandering niet doorgevoerd zal worden en op de huidige werkwijze wordt aangehouden zal de supportdesk en zullen de business consultants overstromen qua werk. Mijn advies is begin tijdig met de verandering want hoe later je er mee begint hoe complexer de casus wordt.

Vorm een leidend team

Het nadeel van een procesverandering is dat er een technologische en een proces is. Het belangrijkste hierin is dat de directie achter de verandering staat. Er moet duidelijk gecommuniceerd worden en het moet duidelijk zijn welke mensen deelnemen aan het veranderteam. Het advies voor dit team is dat deze bestaat uit de volgende functies: afdelingshoofd support, afdelingshoofd digital, medewerker van beide afdelingen, directeur van digital en de overige directie. Deze personen zijn geselecteerd op basis van hun positie, leiderschaps- en communicatievermogen, managementvaardigheden, een brede deskundigheid en een grote geloofwaardigheid binnen de organisatie.

Ontwikkel visie en strategie

De verandering die doorgevoerd dient te worden is benodigd omdat het probleem anders blijft groeien. Door technologie in te schakelen met een mindere behoefte van de mens en kennis omtrent business consultancy, kunnen de problemen die worden geschetst opgelost worden. De verandervisie die gehanteerd gaat worden is een verandering die stap voor stap plaats gaat vinden. Zo zal de nieuwe situatie opereren naast de huidige situatie en zullen er eerst stappen genomen moeten worden om de techniek te realiseren. Zo dient de kennisbank gevuld te worden met kennisitems en dient de Chatbot gerealiseerd te worden. De Chatbot zal allereerst alleen voor Dynamics 365 worden ingericht omdat hier de meeste vragen over gesteld worden. Voor deze strategie wordt gekozen om stap voor stap de veranderingen door te voeren met een zo hoog mogelijke kwaliteit. Wanneer alles tegelijkertijd zal worden doorgevoerd is de kans groter dat de kwaliteit afneemt en dat er zaken vergeten worden.

Om uiteindelijk een succesvol project te realiseren is een plan en projectmanagement essentieel. Exite ICT heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in het optimaliseren van haar bedrijfsprocessen door zich toe te leggen op Operational Excellence. Exite ICT heeft hiertoe een projectmatige aanpak ontwikkeld op basis van Prince2 waarbij zo effectief mogelijk tot de realisatie van de beoogde projectresultaten gewerkt wordt. Belangrijkste aspect hierbij is dat het bedrijfsproces zo min mogelijk hinder ondervindt van de implementatie.

De volgende fasering staat centraal bij deze aanpak.

- Ontwerp
- Implementatie
- Testfase
- Realisatie
- Nazorg

In de ontwerpfase dient het technisch ontwerp nog gerealiseerd te worden. Dit technisch ontwerp zal op basis van de functionele eisen van dit onderzoek gemaakt worden. Wanneer beide ontwerpen zijn goed gekeurd door het management kan de techniek ingericht en geïmplementeerd worden zoals eerder gezegd zal dit stap voor stap gebeuren en niet in één keer. Wanneer de techniek geïmplementeerd is zal het uitvoerig getest moeten worden. Deze testfase is van groot belang om de kwaliteit te testen en de fouten te minimaliseren. De testen zullen worden uitgevoerd door een pilot groep, bestaande uit interne medewerkers van de afdelingen support en digital en externe klanten. Wanneer er goedkeuring komt vanuit de pilotgroep dient de oplossing gerealiseerd te worden en in werking gesteld te worden voor alle klanten. In de nazorgfase zullen medewerkers worden opgeleid door trainingen van Microsoft virtual agent, die beschikbaar zijn op internet. Vervolgens moeten ook de klanten opgevoed worden om gebruik te maken van de nieuwe oplossing. In eerste instantie kan dit voor wat frictie zorgen maar wanneer getoond wordt dat de werking goed is en de gebruiker goed geholpen wordt zal de frictie afnemen en zullen deze klanten vaker via dit kanaal contact opnemen.

4.6.2 Moving: Betrek mensen en breng de organisatie op gang

Verandering in dialoog invoeren

Communiceer verandervisie

De verandervisie dient zowel intern als naar de klant gecommuniceerd te worden. Allereerst dient de verandering intern gecommuniceerd te worden aan de afdelingen waar de verandering plaats gaat vinden. Zo zal er een kennissessie plaatsvinden waar de veranderingen kenbaar gemaakt worden aan de support en digitale afdeling. Hier zal het team dat is aangesteld om de verandering te leiden het woord nemen en kan er vanuit de medewerkers input geleverd worden. Wanneer het project in de afrondende fase zit zal dit gecommuniceerd worden aan de gehele organisatie. Hierdoor kunnen medewerkers de klant ten alle tijden aansporen om gebruik te maken van de nieuwe techniek. Deze klanten zullen in eerste instantie door een nieuwbericht ingelegd worden. En zal de klant ook aangespoord worden om gebruik te maken van de nieuwe technologie.

Creëer breed draagvlak

Het is een menselijke eigenschap om aan het oude vertrouwde vast te willen houden. Daarom is weerstand het gevolg van een verandering. Wanneer medewerkers tijdig worden betrokken bij een verandering, door inspraak of deelname aan het implementatieproject zal de weerstand snel verminderen. Dit wordt gedaan door de medewerkers inspraak te geven in de kennissessie, hier kunnen zij al hun ideeën uiteten en voorleggen aan het veranderteam. Draagvlak is belangrijk om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en dit kan gecreëerd worden door medewerkers erbij te betrekken.

Realiseer korte termijn resultaten

Om de medewerkers te blijven motiveren dienen er korte termijn resultaten geboekt te worden. Zo dient eerst de techniek aangepakt te worden, en zoals gezegd dient er eerst een pilot gemaakt te worden van de Chatbot en zal de kennisbank gevuld moeten worden met kennisitems. Hiervoor is de keuze gemaakt om eerst Dynamics 365 te verwerken in de Chatbot en kennisbank. Hierdoor ontstaat er sneller resultaat en zullen de medewerkers gemotiveerd blijven. Verder is het centrale ticketsysteem voor de tweede lijn ook snel te realiseren, wanneer dit is ingevoerd zal het proces al efficiënter verlopen en is er meteen resultaat te zien.

4.6.3 Freezing: Implementeren en ondersteunen**Institutionaliseren van verandering****Consolideer en ga door**

In deze stap gaat het vooral om doorpakken. Volgens Kotter mislukken verandertrajecten vaak omdat men te snel uitgaat van succes. Voor deze stap is het dus belangrijk dat het veranderteam de stappen duidelijk heeft gedefinieerd en welke activiteiten elkaar opvolgen. Zo weten de uitvoerende medewerkers ten alle tijden wat er gedaan moet worden, en moet ervoor gezorgd worden dat het urgentiebesef in deze fase niet verslapt. In deze fase is het van belang dat er gezocht blijft worden naar verbeteringen, de successen geanalyseerd worden. Hieruit ontstaan nieuwe mijlpalen en kan er gewerkt worden naar het volgende doel.

Veranker het nieuwe systeem

De nieuwe situatie zal geborgd moeten worden in de nieuwe situatie. Deze borging kan gerealiseerd worden wanneer het geïmplementeerde systeem zijn meerwaarde bewijst. Wanneer de techniek niet op de juiste manier wordt ingericht kan dit leiden tot moeilijkheden omtrent de verankering van het nieuwe systeem. Wanneer het niet naar behoren functioneert zal men niet willen veranderen en zal de nieuwe techniek gebruikt worden. Wanneer de techniek daadwerkelijk zorgt voor meerwaarde zal de verankering ervan gemakkelijk verlopen. Voor de verankering dient er periodiek en systematisch gemeten en geëvalueerd te worden.

5 Conclusie

Met de conclusies van de deelvragen van het praktijkonderzoek kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag **“Op welke manier kan Exite ICT technologie inschakelen die met een mindere behoefte van een menselijke factor het supportproces van Exite digital kan verbeteren?”**.

Door de fusie met BlockX is er een nieuwe afdeling ontstaan genaamd team digital, deze afdeling levert nieuwe diensten waardoor er procesmatig een probleem is ontstaan. Dit probleem zit hem in het supportproces, dit proces is in de huidige situatie niet efficiënt en gestroomlijnd ingericht waardoor er veel stappen onduidelijk zijn. Dit komt voort uit het feit dat de consultancy vraagstukken terecht komen op de bestaande supportdesk voor IT-vraagstukken. Op deze supportdesk ontbreken de mensen en de kennis omtrent de consultancy vraagstukken. Doordat de kennis en de mensen ontbreken voldoet de support niet aan de kwaliteit wie zowel de klant als Exite eist. Doordat er een kwaliteitsgebrek is zijn er geen contractuele afspraken met de klant, dit komt doordat het nu niet voldoet en daardoor niet verkocht wordt aan de klant. Doordat er geen contractuele afspraken zijn weten zowel de klanten als de interne medewerkers niet wat ze van elkaar kunnen verwachten. Dit komt mede door het feit dat er geen interne werkinstructies zijn voor het supportproces van team digital. Hierdoor komen de vragen overal in de organisatie terecht, wordt er geen trechtering of filtering toegepast en gaan de vraagstukken door de hele organisatie wat leidt tot een slome afhandeling van incidenten.

Het grootste probleem in dit proces is dat er niemand verantwoordelijk is gesteld voor de vraagstukken omtrent consultancy diensten, hierdoor is er geen controle en wanneer het probleem bij een collega wordt neergelegd trekt de ander zijn handen ervan af. Hierdoor worden problemen te snel door geëscaleerd en komen ze uiteindelijk bij de verkeerde persoon terecht.

Voor het vraagstuk is het van belang dat er wordt gekeken naar digitale Self-service technologieën, dit blijkt uit de deelconclusie van hoofdstuk 3.7.5. Alle technologieën bekijken is er een kwadrant in het model te zien wat het meest logisch is om in te verdiepen, omdat dat passend is bij het probleem en de aard van de probleemstelling, namelijk niet genoeg kennis en niet genoeg tijd om het handmatig te doen. Binnen het kwadrant heb je de 4 verschillende hoeken die allemaal Self-service en digitaal zijn maar karakteristiek verschillen, namelijk zelfvoorzienende interactie, communicatie, vraag afhandeling en informatieverschaffing.

Op basis van geraadpleegde literatuur, interviews en de SFA-analyse is te concluderen dat het meeste baat wordt geacht bij de Self-service technologie Chatbot in combinatie met een kennisbank om de Chatbot te voorzien van kennis. De combinatie van de technologieën kan een significante meerwaarde hebben voor Exite omdat een Chatbot gecategoriseerd wordt als zelfvoorzienende interactie tool en een kennisbank als informatieverschaffer. Door deze technologieën te combineren vindt er zelfvoorzienend interactie plaats waar informatie wordt verschaft. Hier hoeft geen menselijke handeling voor plaats te vinden en dit past perfect bij het probleem en de aard van de probleemstelling.

Er zijn verschillende wensen ten aanzien van het toekomstige supportproces voor team digital. De eerste wens is dat de huidige supportdesk minder belast wordt door het gebruik van Self-service, dus de klant meer zelfvoorzienend maken. De volgende wens is dat er kennis wordt toegevoegd aan de huidige supportdesk middels kennisitems. Om dit te bereiken is het van het belang dat het interne proces verbeterd wordt zodat eenieder weet waar hij aan toe is. Als dit is bereikt dus er is kennis toegevoegd en het interne proces is verbeterd is Exite in de mogelijkheid om supportcontracten te gaan verkopen voor de consultancy diensten. Deze contracten moeten meer duidelijkheid geven voor zowel de klant als Exite en moeten uiteindelijk leiden tot een hogere klanttevredenheid.

De conclusie van deelvraag 3 is dat een Chatbot gekoppeld aan een kennisbank het beste kan worden toegepast in het supportproces van Exite team digital. Deze technologieën moeten ervoor zorgen dat de klant meer zelfvoorzienend is en dat de wensen uit deelvraag 4 worden behaald. Concluderend op deze deelvraag kan gezegd worden dat de Chatbot voorzien moet zijn van het Conversational Artificial intelligence platform van Microsoft, wat inhoudt dat Microsoft Power Virtual Agents wordt geraadpleegd. De Chatbot moet een digitale assistent zijn die complexe interacties informeel kan afhandelen, kan communiceren met de mens en die kan bij leren in de toekomst. Voor deze Chatbot is dus software nodig die beschikt over sterke Artificial intelligence, machine learning en natuurlijke taalverwerking. Hierdoor is het mogelijk dat de Chatbot kan leren en kan interacteren met de mens.

Uiteindelijk zal de Chatbot moeten voorzien worden van kennis, dit dient gedaan te worden door een koppeling te maken met Topdesk. Op basis van deze data kan de Chatbot leren en kan deze de klant te woord staan. Uiteindelijk is het ontwerp een verandering van het proces met daaraan toegevoegd een Chatbot met een koppeling met de kennisbank uit Topdesk.

De digitale Self-service technologie is te implementeren in het huidige supportproces als er gelijkmatig veranderd wordt. Er dient veranderd te worden op menselijke, technologisch en proces niveau. Allereerst dienen de juiste mensen verantwoordelijk te worden gesteld, zo zal er een verander manager worden aangewezen en deze zal met de afdelingshoofden het verandertraject begeleiden. Verder zal er voor de tweede lijn support een medewerker moeten worden opgeleid of worden aangenomen. Dit komt omdat deze afdeling momenteel niet bestaat en gecreëerd moet worden voor Exite team digital. Voor deze afdeling is het van belang dat er een stuk technologie wordt geïmplementeerd waarin de tickets centraal opgeslagen staan, en vanuit daar gecoördineerd kan worden wie wat doet. Daarnaast dient de Chatbot geïmplementeerd te worden, maar techniek is een middel om het probleem op te lossen en het probleem zit hem in het proces. Hiervoor dient het proces aangepast te worden, dit zal in stappen moeten gebeuren en hierbij moeten zowel de medewerkers als de klanten worden opgevoed. Er kan niet direct worden overgeschakeld op de nieuwe situatie omdat klanten en medewerkers hier niet gelijk aan toe zijn. Daarom dient de verandering stap voor stap gemaakt te worden en op die manier de klant te motiveren om gebruik te maken van de nieuwe technologie.

Bovenstaande sub conclusies hebben geleid dat het op bovenstaande manier mogelijk is met de genoemde proceswijzigingen en de nieuw te implementeren technologieën op deze manier digital te verbeteren

Waardoor volgende voordelen behaald kunnen worden:

- Eén plek waar vraagstukken binnenkomen
- Betere coördinatie en sturing door 2^e lijn en centraal ticketsysteem
- Er kunnen servicecontracten worden verkocht
- Kennis op de plek waar deze hoort
- Duidelijke structuur
- Betere uitvraag
- Minder werknemers benodigd
- Snellere afhandeling
- Klant kan zelf in zijn informatiebehoefte voorzien

6 Discussie

In dit hoofdstuk zullen de discussiepunten benoemd worden.

Door verschillende literaire stukken te combineren met antwoorden vanuit de medewerkers ofwel de praktijk wordt de kans groter dat bij herhaling van het onderzoek de resultaten hetzelfde zullen zijn. Echter is het onderzoek een bedrijfsspecifiek onderzoek, dus wanneer een soortgelijk onderzoek uitgevoerd wordt binnen een andere organisatie is de kans aanwezig dat er andere resultaten uitkomen.

Binnen dit onderzoek is er geen rekening gehouden met het perspectief vanuit de klantzijde, dit met als reden dat intern eerst de haalbaarheid getoetst moest worden en de conceptuele kaders vastgelegd moesten worden.

Het gaat voorbij aan het doel van de studie om de technische werking van een Chatbot te onderzoeken. Daardoor is deze niet meegenomen in dit onderzoek, geadviseerd wordt om voor het ontwikkelen een onderzoek te doen naar de technische werking. Zodat de Chatbot optimaal benut kan worden en de voordelen die genoemd worden behaald worden.

Dit onderzoek heeft zich alleen gefocust op het supportproces van team digital binnen Exite. De toepasbaarheid van de Chatbot in combinatie met de kennisbank kan voor dit proces echt een meerwaarde zijn. De toepasbaarheid in andere processen is in dit onderzoek niet meegenomen dit omdat de problemen zich bevinden op de supportafdeling en niet bij de overige afdelingen. In een vervolgonderzoek kan wel onderzocht worden of het voor andere processen ook de meest optimale oplossing is.

Omdat binnen dit onderzoek de focus lag op het toetsen van de haalbaarheid en het vaststellen van de conceptuele kaders, zijn de financiën buiten beschouwing gelaten. Doordat deze buiten beschouwing zijn gelaten is de terugverdientijd niet meegenomen in dit onderzoek.

Als laatst kan de gebruikers ervaring niet getest worden omdat de processen nog niet doorgevoerd zijn en er geen prototype is ontwikkeld van de technologische oplossing. Hierdoor is het niet duidelijk wat het doet met de gebruikerservaring en hoe zij tegen de oplossing aankijken.

Voor een vervolgonderzoek wordt geadviseerd om de wenselijkheid aan de klant kant te onderzoeken. Door dit vervolgonderzoek kan de technologie zo ingericht worden dat Exite en de klant hier het meeste baat bij hebben. Verder wordt geadviseerd om te onderzoeken binnen welke processen de oplossing nog meer geschikt kan zijn, hoe de technische werking van een Chatbot in elkaar zit, wat de financiële gegevens zijn en tot slot als de oplossing is gerealiseerd kan er onderzoek gedaan worden naar de gebruikerservaring.

7 Aanbevelingen

De beantwoording van de deelvragen leidt tot een aantal aanbevelingen voor de opdrachtgever. In dit hoofdstuk zijn deze aanbevelingen te lezen met een korte uitleg.

Allereerst zijn er een aantal aanbevelingen ontstaan vanuit de implementatie. Er wordt aanbevolen om een leidend team te creëren bestaande uit de afdelingsmanager van de afdeling support en digital, een uitvoerende werknemer vanuit beide afdelingen, de directeur van digital en de overige directie om het project succesvol te laten verlopen.

Vervolgens wordt er aanbevolen om stap voor stap te veranderen en om gebruik te maken van de projectmatige aanpak ontwikkeld op basis van Prince2. In deze projectmatige aanpak worden verschillende fases behandeld om de verandering door te voeren binnen de organisatie. Dit in combinatie met een goede communicatie zowel intern als extern moet uiteindelijk leiden tot een succesvolle verandering in zowel techniek, mens en proces.

Overige zaken die vanuit het onderzoek worden aanbevolen zijn het ontwikkelen van een extra supportafdeling, deze afdeling zal de tweede lijn support van consultancy vraagstukken zijn. Voor deze afdeling wordt er aanbevolen om gebruik te maken van een ticketsysteem op een centrale plek. Zodat er vanuit deze afdelingen gestuurd en gecoördineerd kan worden. Deze afdeling is tevens verantwoordelijk voor vraagstukken en zorgt dat de vraagstukken bij de juiste persoon terecht komen en opgelost worden. Voor deze afdeling moet nog wel een medewerker worden opgeleid, het advies hierin is om een junior medewerker van team digital als tweede lijn support in te zetten omdat deze al over de enige kennis beschikt.

Voor de eerste lijn wordt geadviseerd om het proces anders in te delen en gebruik te gaan maken van de digitale Self-service technologieën. De meest geschikte technologieën voor Exite zijn een Chatbot gecombineerd met een kennisbank. Deze Chatbot zal ingezet worden op de eerste lijn en zal de handeling van de mens kunnen overnemen. Voor deze Chatbot is het van belang dat de kennisbank gevuld wordt met data. Intern moet er gekeken worden welke data beschikbaar wordt gesteld en of deze voldoet aan de kwaliteit die Exite eist. De aanbeveling hierin is om geen telefoongesprekken te gebruiken voor het onderwerp van chatbotdialogen, want door een overmaat aan irrelevante informatie leidt dat tot een lagere graad van herkenning. Wanneer er geen data beschikbaar is van chatgesprekken tussen support en klanten, is het van belang om eerst met live chat te beginnen totdat er genoeg data is verzameld.

Geadviseerd wordt om de nieuwe situatie naast de oude situatie te gebruiken. Dit om de klant te laten wennen aan de nieuwe situatie en om ervoor te zorgen dat er geen frictie ontstaat. Doordat het proces anders wordt ingedeeld zullen de activiteiten van de supportmedewerkers veranderen. Geadviseerd wordt om deze medewerkers te trainen voor het configureren en aanpassen van de Chatbot. Ook dienen er gestandaardiseerde vragenlijsten opgesteld te worden voor telefonisch contact. Dit gebeurt in de huidige situatie niet volgens een standaard waardoor de informatie altijd verschillend is. Voor de nieuwe situatie worden hier formulieren gebruikt zodat de informatie altijd hetzelfde is, en hetzelfde is uitgevraagd.

Verder wordt geadviseerd om stap voor stap te veranderen. Dit om korte termijn resultaten te behalen en de medewerkers gemotiveerd te houden. In dit verandertraject is ervoor gekozen om allereerst de techniek in te richten, dit geldt voor de Chatbot, kennisbank en het centrale ticketsysteem. Het centrale ticketsysteem voor de tweede lijn zal een softwarepakket zijn dat aangeschaft dient te worden. De Chatbot en kennisbank dienen gevuld te worden met informatie en hiervoor is gekozen om in stappen te werken. Zo zal eerst de data van Dynamics 365 worden toegevoegd, en zullen daarna de andere competenties volgens

8 Bibliografie

- 10 Reasons Why Self-Service Is Important for Your IT Department.* (2018, augustus 28). Opgehaald van SysAid: <https://www.sysaid.com/blog/service-desk/10-reasons-why-self-service-is-important-for-your-it-department>
- Aguiar, J. (2021). *The Value of Self-Service.* Astics.
- Alles wat je moet weten over omnichannel.* (2018, feb 27). Opgehaald van bztrs: <https://www.bztrs.nl/blog/alles-wat-je-moet-weten-over-omnichannel/>
- Artificial Intelligence: definitie, voorbeelden en toepassingen.* (2020, mei 5). Opgehaald van Kpn: <https://www.kpn.com/zakelijk/blog/artificial-intelligence-definitie-voorbeelden-en-toepassingen.htm>
- Belleghem, S. v. (2013, juni 18). *De consument wil een self service-oplossing!* Opgehaald van <https://www.frankwatching.com/archive/2013/06/18/de-consument-wil-een-self-service-oplossing/>
- Belleghem, S. v. (2013). *The Real Self-Service Economy.*
- Berlinski, S. (2018, mei 24). *Wat is omnichannel en hoe pas je het toe?* Opgehaald van ism: <https://www.ism.nl/kennisbank/blogs/str/wat-is-omnichannel-en-hoe-pas-je-het-toe>
- Borger, A. (2021, Sep 08). Bespreken vooronderzoek. (R. Temmink, Interviewer)
- Brownlee, J. (2016, apr 4). *Conversational interfaces.* Opgehaald van Fastcompany: <https://www.fastcompany.com/3058546/conversational-interfaces-explained>
- Brush, K. (2019, dec). Opgehaald van TechTarget.
- (sd). *Business models.* Enschede: Saxion.
- Carter, R. (2020, dec 11). *What are conversational interfaces.* Opgehaald van CXToday: <https://www.cxtoday.com/contact-centre/what-are-conversational-interfaces-the-basics/>
- Cloudtalk. (2020, oktober 8). *The benefits of customer self-service.* Opgehaald van Cloudtalk: [https://www.cloudtalk.io/blog/the-benefits-of-customer-self-service?utm_term=&utm_campaign=DSA+\(EU:SEA\)&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=5728307412&hsa_cam=14929252469&hsa_grp=129103924220&hsa_ad=552338846540&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-19959388920&hsa](https://www.cloudtalk.io/blog/the-benefits-of-customer-self-service?utm_term=&utm_campaign=DSA+(EU:SEA)&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=5728307412&hsa_cam=14929252469&hsa_grp=129103924220&hsa_ad=552338846540&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-19959388920&hsa)
- Colton De Vos Business Strategy. (2018, november 16). *What is a Customer Self Service Portal?* Opgehaald van Resolute: <https://www.resolutets.com/what-is-a-customer-self-service-portal/>
- Communiceren definities.* (2021). Opgehaald van Encyclo: <https://www.encyclo.nl/begrip/communiceren>
- Consultancy.nl. (2020, juli 15). *Wat is een waardepropositie en hoe ontwikkel je die?* Opgehaald van <https://www.consultancy.nl/nieuws/29774/wat-is-een-waardepropositie-en-hoe-ontwikkel-je-het>
- De 6 voordelen van een kennisbank.* (2021, februari 05). Opgehaald van <https://www.directklantcontact.nl/blog/de-6-voordelen-van-een-kennisbank/>

- De voordelen van een selfserviceportaal binnen uw helpdesk.* (2021). Opgehaald van Freshdesk: https://freshdesk.com/nl/selfserviceportaal/?tactic_id=4584797&utm_source=Google-AdWords&utm_medium=FD-ResellerEU-L-Search-Netherlands-DSA&utm_campaign=FD-ResellerEU-L-Search-Netherlands-DSA&utm_term=&device=c&gclid=CjwKCAiA7dKMBhBCEiwAO_crFIKaeFW2k5mHlg4
- De, S. (2020, februari 27). *Digitale selfservice op de servicedesk.* Opgehaald van <https://blog2.topdesk.com/nl/digitale-selfservice>
- Dilmegani, C. (2021, maart 14). *Conversational user interfaces: in depth guide.* Opgehaald van Almultiple: <https://research.aimultiple.com/conversational-ui/>
- Duiker, A. (2017, september 08). *Wat is een FAQ.* Opgehaald van <https://orangedotcom.nl/blog/wat-is-een-faq/>
- Eekhof, K. (sd). *5 redenen waarom elke website een FAQ pagina zou moeten hebben.* Opgehaald van <https://sterkinmedia.nl/5-redenen-waarom-elke-website-een-faq-pagina-zou-moeten-hebben/>
- Eelants, M. (2021). *SFA-MODEL.* Opgehaald van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/sfa-model/>
- Eelants, M. (sd). *SFA-model.* Opgehaald van Strategischmarketingplan: <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/sfa-model/>
- Een digitale assistent, wat houdt dat in?* (2021). Opgehaald van ORACLE: <https://www.oracle.com/nl/chatbots/what-is-a-digital-assistant/?ytid=byXa6tIgyKY>
- Facto. (2020, mei 12). *Servicedesk: 7 fouten die je niet wilt maken.* Opgehaald van <https://www.facto.nl/3496/servicedesk-fouten?registered=true>
- GerJanSchop. (2021). *Acht veranderstappen van Kotter.* Opgehaald van managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/acht-veranderstappen-kotter/#.YeQgGv7MJd8>
- (2020). *Global State of customer Service.* Microsoft dynamics 365.
- Grit, R. (2017). *Zo doe je een onderzoek.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Gupta, C. (2020, januari 15). *Good customer service: 10 ways to deliver great customer service.* Opgehaald van Zendesk: <https://www.zendesk.com/blog/good-customer-service-defined/>
- Hart, L. (2020, juli 14). *Creating the right self-service content for customers.* Opgehaald van TechTarget: <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/tip/Creating-the-right-self-service-content-for-customers>
- HOE CREËER JE EEN KRACHTIGE KLANTENSERVICE KENNISBANK.* (2021). Opgehaald van <https://www.superoffice.nl/resources/artikelen/klantenservice-kennisbank/>
- Hofman, F. (2020, juni 17). *Hoe maak je een effectieve FAQ-pagina.* Opgehaald van <https://www.lightsspeedhq.nl/blog/faq-pagina/>
- Hoving, W. (2021). *ISM-procesmodel.* Servitect.
- Huddle redactie. (2021). *Forum.* Opgehaald van Huddle: <https://www.thehuddle.nl/kennisbank/community-building-tips/forum/>

- Hueffner, E. (2020, oktober 15). *Wat goede klantenservice is: 7 tips voor uitmuntende klantenservice*. Opgehaald van Zendesk-blog: <https://www.zendesk.nl/blog/good-customer-service-defined/>
- IMU redactie. (2020). *Wat is een forum?* Opgehaald van <https://imu.nl/internet-marketing-kennisbank/community-building/forum/>
- Jeroen. (2018, oktober 25). *6 redenen waarom een FAQ pagina een must is*. Opgehaald van <https://marketingkarwei.nl/6-redenen-waarom-een-faq-pagina-een-must-is/>
- Jessica. (2015, januari 30). *Verskil tussen statische-en dynamische websites*. Opgehaald van <http://www.tips-voor.nl/verskil-tussen-statische-en-dynamische-websites/>
- Johnson, S. (2019, juli 9). *5 Key Benefits of Self-Service for IT*. Opgehaald van ITSM Tools: <https://itsm.tools/benefits-for-self-service/>
- Joosten, H. (2020). *Ethiek en chatbots*. AG connect.
- Klanttevredenheid model Thomassen*. (sd). Opgehaald van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/klanttevredenheid-model-thomassen/#.YZTiAtDMJPZ>
- Klassen, M. (2019, juni 7). *The Future of IT Self-Service: Everything You Need to Know*. Opgehaald van Cherwell: <https://www.cherwell.com/it-service-management/library/blog/expect-more-from-your-itsm-self-service-portal/>
- Knudson, J. (2018, juni 4). *Self-Service and Assisted Service: Putting It All Together*. Opgehaald van Speechtechmag: <https://www.speechtechmag.com/Articles/Editorial/Features/Self-Service-and-Assisted-Service-Putting-It-All-Together-124737.aspx>
- Koen. (2019, september 10). *Statische of dynamische websites. Wat is het verschil?* Opgehaald van <https://www.m2mobi.com/blog/statische-of-dynamische-websites-wat-is-het-verschil>
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School.
- Lyons, K. (2020, mei 28). *15 AMAZING ADVANTAGES OF IT SELF-SERVICE TECHNOLOGY*. Opgehaald van Easyvista: <https://www.easyvista.com/blog/15-amazing-advantages-of-it-self-service-technology/>
- Maanen, C. v. (2020, feb 24). *Chatbots: wat is een chatbot en wat zijn de voor- en nadelen?* Opgehaald van Pure-im: <https://www.pure-im.nl/blog/chatbots-voordelen-en-nadelen/>
- Merkus, J. (2021, november 23). *Grounded theory eenvoudig toepassen in je scriptie*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/grounded-theory/>
- Meuter, M. L. (2000). *Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters*. Journal of Marketing.
- Mielke, C. (2016, jul 18). *UX design, Design, UI, Chatbots*. Opgehaald van SmashingMag: <https://www.smashingmagazine.com/2016/07/conversational-interfaces-where-are-we-today-where-are-we-heading/>
- Mind Tools Content Team. (sd). *Kotter's 8-Step Change Model*. Opgehaald van https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm
- Muras, A. (2021). *Wat is omnichannel*. Opgehaald van Trustedshops: <https://business.trustedshops.nl/blog/wat-is-omnichannel>

- Myler Media. (2021, november 16). *Mobiele website of app? De verschillen, voordelen en nadelen op een rij*. Opgehaald van <https://www.mylermedia.nl/nieuws/mobiele-website-of-app/>
- O'Brien, A. (2019, augustus 05). *What is a Chatbot Knowledge Base?* Opgehaald van <https://www.phenom.com/blog/what-is-a-chatbot-knowledge-base>
- Oklopcic, E. (2017, februari 28). *Livechat: 6 voordelen voor retailers [& 4 valkuilen]*. Opgehaald van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2017/02/28/livechat-6-voordelen-voor-retailers-4-valkuilen/>
- Omnichannel: de voordelen voor B2B*. (2021). Opgehaald van Indiegrouop.
- ONE SHOE. (2021, april 15). *6 voordelen van self-service portals voor B2B organisaties*. Opgehaald van <https://oneshoe.nl/blog/b2b-self-service-portal-voordelen>
- Oracle. (2021). *What is a digital assistant*. Opgehaald van <https://www.oracle.com/nl/chatbots/what-is-a-digital-assistant/?ytid=byXa6tlgyKY>
- PartnerHero. (2020, december 21). *4 Ways Self-Service Impacts Customer Experience*. Opgehaald van Partnerhero: <https://www.partnerhero.com/blog/4-ways-self-service-impacts-customer-experience>
- RedactiePartners. (2014, januari 23). *Organisatieverandering model: de 8 stappen van Kotter*. Opgehaald van <https://veranderingsmanagement.wordpress.com/2014/01/23/organisatieverandering-model-de-8-stappen-van-kotter/>
- RITHM. (2020). *Een eigen geavanceerde kennisomgeving*. Opgehaald van <https://rithm.nl/wat-is-een-kennisbank/>
- Robot definities*. (2021). Opgehaald van Encyclo: <https://www.encyclo.nl/begrip/robot>
- Smedes, M. (2014, maart 10). *Voordelen van een community*. Opgehaald van <https://www.communicatievogel.com/voordelen-van-een-community/>
- Somasundaram, P. (2021, december 13). *Integrating your chatbot with a knowledge base*. Opgehaald van <https://document360.com/blog/chatbot-integration-with-knowledge-base/>
- Sonsbeek, P. v. (2021). *10 veel gemaakte fouten & valkuilen binnen servicedesk*. Opgehaald van <https://www.sixsigma.nl/artikelen/lean-servicedesk-fouten-en-valkuilen>
- (2019). *State of global customer service report*. Microsoft Dynamics 365.
- Stomphorst, M. (2021). *Verschil tussen single-, multi- en omnichannel*. Opgehaald van BlueElevation: <https://blueelevation.nl/blog/verschil-single-multi-en-omnichannel/>
- Swiers, R. (2020, maart 24). *Voordelen van digital selfservice in B2B*. Opgehaald van Emerce: <https://www.emerce.nl/achtergrond/voordelen-digital-selfservice-b2b>
- Tayar, G. (2017, Oct 30). *The six levels of autonomous testing*. Opgehaald van Medium.com: <https://medium.com/@giltayar/not-only-cars-the-six-levels-of-autonomous-testing-a22611ab1d7f>
- Thomassen, J.-P. (2007). *De klantgerichte overheid*. Kluwer.

- Turnhout, K. (2018, januari 18). *Methoden Toolkit HBO-i*. Opgehaald van Onderzoek.hbo-i: https://onderzoek.hbo-i.nl/index.php/Methoden_Toolkit_HBO-i
- Uden, I. v. (2020, maart 25). *5 redenen waarom een FAQ-pagina een must is*. Opgehaald van <https://www.mijnwebwinkel.nl/blog/5-redenen-waarom-een-faq-pagina-een-must-is>
- (2021). *Verandermanagement: veranderstrategie en interventies*. Enschede: Saxion.
- Verhoef, A. (2016). *Communicatie MZ*. ThiemeMeulenhoff bv.
- Voordelen app*. (2021). Opgehaald van Genius Apps: <https://geniusapps.nl/voordelen-app-voor/>
- Waarom steeds meer bedrijven messaging voor customer service inzetten*. (2021). Opgehaald van <https://saysimple.com/nl/resources/blog-nl/waarom-steeds-meer-bedrijven-messaging-voor-customer-service-inzetten/>
- Wang, R. (2021, jul 1). *Five levels that will define the future of autonomous enterprises*. Opgehaald van IBM: <https://www.ibm.com/cloud/blog/five-levels-that-will-define-the-future-of-autonomous-enterprises>
- Wapenaar, J. (2020, maart 05). *De voordelen van kennisbeheer voor jouw servicedesk*. Opgehaald van <https://blog2.topdesk.com/nl/voordelen-van-kennisbeheer>
- Wat is een chatbot*. (2021). Opgehaald van ORACLE: <https://www.oracle.com/nl/chatbots/what-is-a-chatbot/>
- Wat is een zelfbedieningsportaal?* (2020, januari 8). Opgehaald van Motadata: <https://www.motadata.com/nl/blog/what-is-a-self-service-portal/>
- WHAT TYPE OF CUSTOMER RELATIONSHIP BUILDS VALUE FOR YOUR BUSINESS?* (2021). Opgehaald van whittakercpas: <http://www.whittakercpas.com/what-type-of-customer-relationship-builds-value-for-your-business/>
- Wouters, J. (2020, nov 28). *Wat is een chatbot?* Opgehaald van Chatimize: <https://chatimize.com/nl/chatbot/>

9 Bijlagen

In dit hoofdstuk staan alle bijlagen uitgewerkt die betrekking hebben op het onderzoek.

9.1 Stakeholderanalyse

In dit hoofdstuk staan alle stakeholders beschreven. Dit betreffen de stakeholders van het project en de stakeholders voor het afstuderen.

Stakeholders project

Voor dit project zijn er meerdere stakeholders gedefinieerd. Het definiëren van de stakeholders is gebeurd op basis van invloed en prioriteit.

Directie

De directie is de belangrijkste stakeholder omdat zij uiteindelijk bepalen waar wel en geen goedkeuring voor komt. De directie zal keuzes maken in samenspraak met het digital team en deze partijen samen worden gezien als opdrachtgever.

Digital team

Het digital team is een intern team binnen Exite ICT. Waarom deze niet behoort onder de interne afdelingen, is omdat vanuit het digital team het vraagstuk naar boven kwam. Het digital team waar mijn stagebegeleiders lid van zijn wordt gezien als opdrachtgever.

Support

De afdeling die het grootste belang heeft bij een digitale Self-service toepassing. Dit komt doordat er een drukte is ontstaan vanuit het probleem dat in hoofdstuk 2 staat beschreven.

Marketing

Het gebruik van digitale Self-service toepassingen kan volgens de literatuur een positief effect hebben op de afdeling marketing. Door dit geweten zal de afdeling marketing mee worden genomen in dit onderzoek.

Sales

Het gebruik van digitale Self-service toepassingen kan volgens de literatuur een positief effect hebben op de afdeling sales. Door dit geweten zal de afdeling sales mee worden genomen in dit onderzoek.

Klanten

De klanten van Exite ICT hebben behoefte aan een zo snel mogelijke probleemafhandeling. Daarom zijn de klanten van Exite ICT een grote stakeholder in dit project. Belangrijk om van klanten is te weten wat zij willen en wat zij vooral ook niet willen.

Afstudeerder

De afstudeerder is degene die het project gaat uitvoeren als afstudeeropdracht.

Interstellar

Interstellar is een overkoepelende organisatie waar Exite ICT onderdeel van is. Zij hebben een hoog belang bij een digitale Self-service toepassing omdat zij hierdoor beter staan in de markt, wel is de invloed van Interstellar matig omdat uiteindelijke keuzes door de directie gemaakt zullen worden.

Maatschappij

Er dient rekening worden gehouden met de maatschappij, is het wel maatschappelijk verantwoord om te doen wat wij gaan doen? Hier dient in dit project rekening mee gehouden te worden waardoor de invloed van de maatschappij heel hoog is maar het belang heel erg laag.

Leveranciers

Met de leveranciers zou uiteindelijk bepaald worden of een digitale Self-service technologie gerealiseerd kan worden. Wanneer zij uiteindelijk de oplossing niet kunnen leveren zal het niet gerealiseerd kunnen worden, vandaar is de invloed zeer hoog, het belang daarentegen is laag want de leverancier heeft niet hetzelfde doel als Exite ICT.

Concurrenten*

In deze stakeholder-analyse worden concurrenten wel meegenomen omdat zij daadwerkelijk een groot belang hebben. Wat voor Exite ICT meerwaarde heeft, heeft mogelijk ook voor concurrenten een meerwaarde. De invloed en macht staat in figuur 1 op laag maar eigenlijk is dit zeer laag en eigenlijk niet benoemswaardig. De plaatsing bij Geïnteresseerde is hierdoor ook niet helemaal juist omdat zij niet geïnformeerd dienen te worden.

Stakeholders	Primair Heeft direct invloed op projectaanpak of resultaat	Secundair Heeft indirect invloed op projectaanpak of resultaat
Interne stakeholder Bij het project betrokken vanuit de eigen organisatie	Digital team Directie	Support Marketing Sales
Externe stakeholder Bij het project betrokken externe partij	Klanten Afstudeerder	Interstellar
Interface stakeholder Niet bij het project betrokken partij, die wel een legitiem belang heeft		Concurrenten Leveranciers Maatschappij

Op basis van invloed en belangen van de partijen, worden de stakeholders geprioriteerd.

Lage invloed en lage belangen = toeschouwer

Toeschouwers zijn stakeholders die niet veel te zeggen hebben binnen het project

Weinig invloed en hoge belangen = geïnteresseerden

Geïnteresseerden zijn stakeholder die geïnformeerd dienen te worden

Veel invloed en weinig belangen = beïnvloeders

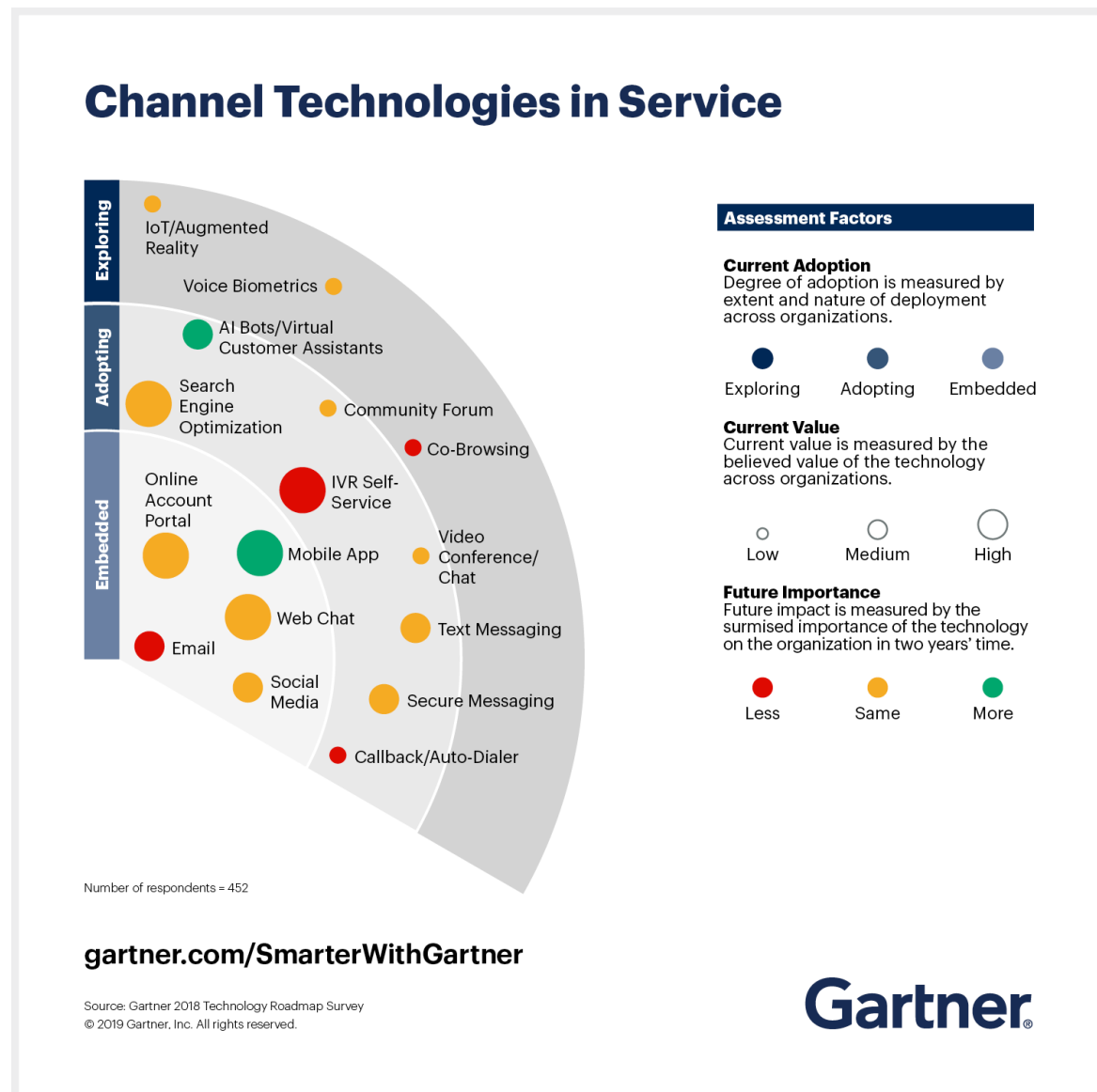
Beïnvloeders moeten tevreden worden gehouden

Veel belangen en veel invloed = sleutelfiguren

Belangrijkste stakeholders van het project. Moeten van alles op de hoogte zijn.

		Belang voor stakeholder			
		Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
Invloed/macht van stakeholder	Zeer hoog	Maatschappij Leveranciers Beïnvloeder <i>Tevreden houden</i>		Directie Digital team Sleutelfiguur <i>Vertroetelen</i>	
	Hoog			Marketing Sales	Support
	Matig	Toeschouwer <i>Monitoren</i>		Interstellar	Klanten Afstudeerder
	Laag			Geïnteresseerde <i>Informereren</i> Concurrenten*	

9.2 Channel technologies in service



9.3 Wat doet Exite

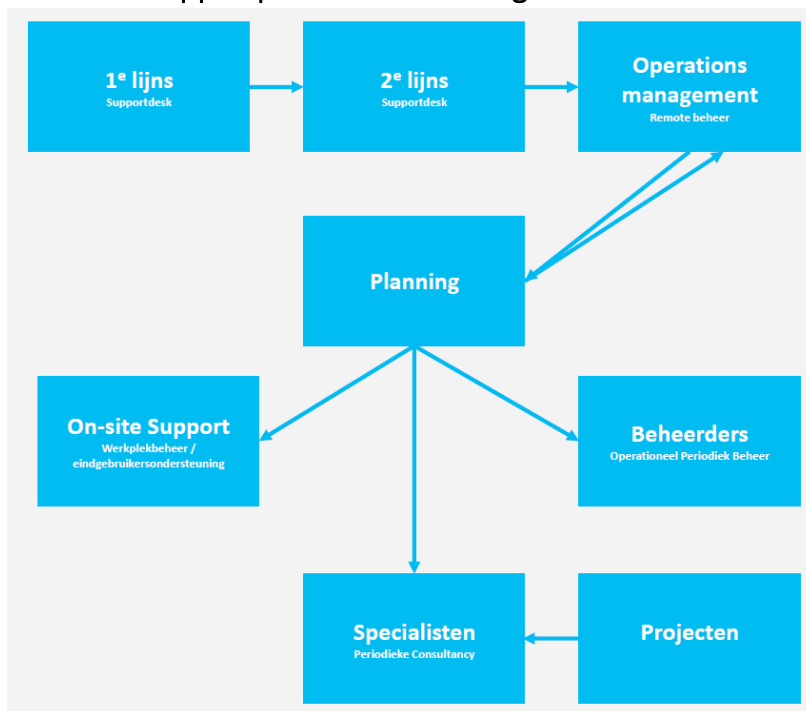
Digital strategie (Consultancy diensten)

→ Consultancy
× Inspiratiesessie
× Roadmapping
× Regievoering
→ Data & BI
× Data readiness check
× Data strategie
× Business intelligence
× Customer insights
× Integratie & API's
→ Productivity
× Empowerment (way of work)
× Document management
× Chat & video conferencing
× Intranet
× Adoptieplatform
→ Business Apps
× Customer engagement (CRM)
× Customer service
× Portals
→ Informatieveiligheid & privacy
× Security baseline check
× Security awareness
× Security officer
× ISO27001/proces ondersteuning
× ISMS & security incident management

Managed Services (Technische oplossingen)

Cloud/Infra	Workspace
→ On-Premise	→ Online webtop
× Servers	× X-space
× Migration services	× Workspace 365
→ Hybrid cloud	→ Online desktop
× Hosting	× Citrix
→ Public cloud	× RDS
× Azure	× WVD
× Cloud management	→ Office 365
→ (Cloud) Storage	× Sharepoint
× Storage	× Teams
× Back-up	× EMS
	→ Telefonie
	× Teams telefonie
	× VOIP telefonie
Networking	Security
→ Connected business	→ Secure log-in
× Firewall	× MFA
× Switching	× Identity management
× WiFi	→ Secure workspace
→ Connected things	× Anti-malware
× Edge networking (IoT)	× Anti-virus
→ Connectivity	× Information protection & labeling
× VPN/ SD-WAN	× DNS protection
× Internetlijnen	→ Continuity protection
× 4G/5G/Lora	× Disaster recovery

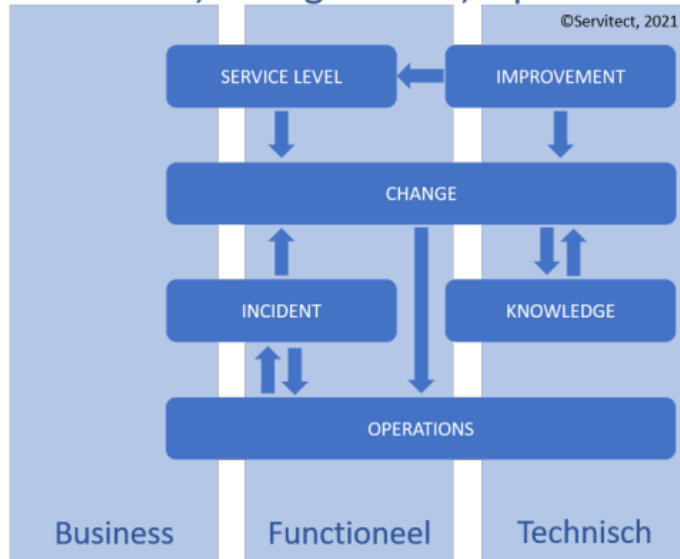
9.4 ISM-supportproces Exite managed services



9.6 ISM-procesmodel

Het ISM-procesmodel beschrijft op tactisch en operationeel niveau de inrichting van de basisprocessen voor de uitvoering van de dienstverlening. Het doel van dienstverlening is het volgens afspraak, en in samenwerking met de klant, leveren van services om de primaire bedrijfsprocessen te ondersteunen. De ISM-methode helpt het nuttige uit ITIL, BiSL en DevOps, maar ook Lean, Toc, Scrum en OBM toepasbaar te krijgen.

Eén model, 3 vakgebieden, 6 processen



“Eenvoud maakt besturing toepasbaar”

In bovenstaande model stuurt de business functioneel beheer aan, en functioneel beheer stuurt op haar beurt technisch beheer aan. “Het doel van het ISM-procesmodel is het op eenvoudige wijze weergeven van het domein van elk proces, en hoe de verschillende processen elkaar triggeren.”

Service Level Management

Het maken, aansturen en onderhouden van afspraken over de dienstverlening tussen de klant, de IT-afdeling en de toeleveranciers.

Door een goede samenwerking tussen de klant, leverancier en toeleverancier, zorgt dit proces voor het overeenkomen, aansturen, bewaken, rapporteren en evalueren van een optimaal niveau van de dienstverlening.

De kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening wordt bepaald door een zaken vast te leggen:

- Welke producten/services worden geleverd
- Onder welke voorwaarden deze producten/services worden geleverd
- Aan welke eisen moeten de producten/services voldoen
- Hoe worden deze producten/services ondersteund
- Op welke wijze kwaliteitsbeheersing tot stand komt

De stappen die moeten worden genomen om het servicelevel management goed in te richten zijn:

1. Maken en onderhouden serviceafspraken
2. Aansturen IT-dienstverlening
3. Onderhoud servicecatalogus

Improvement Management

Het in stand houden en optimaliseren van effectieve en efficiënte dienstverlening zoals met de klant is overeengekomen.

Om de operationele omgeving effectief en efficiënt te laten functioneren conform de gemaakte serviceafspraken en interne kwaliteitsnormen, moeten de risico's worden weggenomen zodat Improvement management dit kan borgen. Een risico wordt omschreven als een kans dat de SLA niet wordt gerealiseerd.

De stappen die moeten worden genomen om improvement management goed in te richten zijn:

- Identificeren risico's
- Vaststellen oorzaak
- Selecteren maatregel
- Doorvoeren maatregel
- Afsluiten

Change Management

Het specificeren en doorvoeren van aanpassingen op de dienstverlening

Binnen het ISM-model vervult change management een sleutelrol. Alle wijzigingen op de dienstverlening worden aangestuurd door het proces change management. Het realiseren van nieuwe producten, systemen of grote aanpassingen vindt onder de regie van change management plaats. En omdat wijzigingen de grootste aanleiding zijn voor incidenten, is het zorgvuldig doorvoeren van wijzigingen de belangrijkste manier om incidenten te voorkomen.

Binnen het change proces vinden een viertal belangrijke beslissingen plaats deze beslissingen zorgen ervoor dat niet alles in productie wordt genomen:

- Accepteren : De beslissing om de request for change in behandeling te nemen
- Accorderen : De beslissing om de gevraagde wijziging te realiseren
- Vrijgeven : De beslissing om de wijziging uit te voeren
- Goedkeuren : De bevestiging door de aanvrager dat de change naar wens is uitgevoerd

De stappen die moeten worden genomen om change management goed in te richten zijn:

1. Aannemen request for change
2. Classificeren
3. Plannen en accorderen
4. Voorbereiden change
5. Testen en vrijgeven
6. Implementeren
7. Afsluiten

Incident Management

Het herstellen van de dienstverlening conform de afspraken die daarover in de SLA zijn gemaakt

In het process incident management wordt er reactief voor gezorgd dat de gevolgen van storingen in services weggenomen of verminderd worden, word ervoor gezorgd dat de gebruiker zo snel mogelijk weer aan het werk kunnen, en dit allemaal gebeurt conform de afspraken die overeengekomen zijn. Incidenten dienen geregistreerd, geclassificeerd, aan de juiste specialisten toegewezen, geanalyseerd, op voortgang bewaakt, opgelost en weer afgesloten te worden.

De stappen die moeten worden genomen om incident management goed in te richten zijn:

1. Aannemen incident
2. Categoriseren en matchen
3. Analyseren
4. Voorbereiden herstel
5. Herstel
6. Afsluiten

Knowledge management

Het beschikbaar stellen van informatie ten behoeve van de IT-dienstverlening

Knowledge management ondersteunt alle andere processen, en levert de informatie over de samenstelling van de operationele omgeving en over informatie die relevant is voor het opveren en de diensten. Dit kunnen werkinstructies, service-afspraken of rapportages zijn. De informatie is afkomstig uit de configuration managementdatabase (CMDB), die een beschrijving bevat van alle onderkende configuratie items.

Om de informatie uit de CMDB te kunnen halen, richt knowledge management de CMDB in en ziet erop toe dat er tijdig en correcte registratie plaatsvindt.

De stappen die moeten worden genomen om knowledge management goed in te richten zijn:

1. Inrichten CMDB
2. Registreren configuratie items
3. Verifiëren CMDB
4. Informeren

Operations Management

Het coördineren en aansturen van de handelingen aan het informatiesysteem

Dit proces moet ervoor zorgen dat de services worden geleverd zoals overeengekomen in de SLA, en dat herstel en aanpassingen goed gepland en onderling gecoördineerd worden doorgevoerd. Door de ad hoc werkzaamheden te coördineren vindt er optimalisatie van werkzaamheden plaats en worden conflicten vermeden.

Het proces operations management moet ervoor zorgen dat de operations-activiteiten gepland en uitgevoerd worden en daarbij moet de werking van de operationele omgeving bewaakt worden. Hierbij gaat het om:

- Het plannen en uitvoeren van:
 - Alle repeterende operationele taken
 - Alle incidentele operationele taken
 - Alle repeterende monitoringsactiviteiten
 - Alle incidentele monitoringsactiviteiten

De stappen die moeten worden genomen om operations management goed in te richten zijn:

1. Uitvoeren
2. Monitoren

9.7 GAP-analyse

IST		SOLL	GAP	Wens	
Er wordt momenteel geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende vragen	Probleem 1 Deelprobleem 1.2	Er wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende type vragen: Support, Request of Change	Te weinig kennis om te onderscheiden om wat voor vraag het gaat	Onderscheiden van de vragen	Wens 2
De supportafdeling zet nu alles wat niet bekend is door	Probleem 4 Deelprobleem 4.1	De supportafdeling gaat onderscheid maken in type vragen en de gemakkelijke supportvragen worden opgelost	Supportafdeling zet te snel problemen door	Makkelijke vragen afvangen door supportafdeling	Wens 1 Wens 7
Wordt niet goed uitgevraagd wat het vraagstuk/probleem is	Probleem 1 Deelprobleem 1.1	Het vraagstuk/probleem wordt goed uitgevraagd zodat het ticket van informatie voorzien kan worden	In de huidige situatie te weinig tijd om de klant op een juiste manier te helpen	Betere uitvraag van het vraagstuk/probleem	Wens 2
Vraagstukken/problemen worden door middel van verschillende kanalen gecommuniceerd	Probleem 3 Deelprobleem 3.3	De vraagstukken/problemen komen terecht in één centrale plek	Er is momenteel geen centrale plek beschikbaar waar de vraagstukken/problemen kunnen binnenkomen	Eén centrale plek voor vraagstukken/problemen voor team digital	Wens 5 Wens 8
De klant kan in de huidige situatie contact opnemen met de supportdesk	Probleem 4 Deelprobleem 4.4	De klant kan zichzelf helpen door het gebruik van Self-service technologieën	Er wordt binnen Exite ICT geen gebruik gemaakt van Self-service Technologieën	Klant zelfvoorzienend maken	Wens 3
Er wordt geen onderscheid gemaakt in de verschillende soorten klanten	Probleem 3 Deelprobleem 3.2	Het is duidelijk om welke klant het gaat, welke servicecontracten deze heeft en wat deze klant afneemt	Informatie niet voorhanden bij supportafdeling	Onderscheid maken tussen de verschillende klanten	Wens 4
In de huidige situatie komen de vraagstukken/problemen bij op de normale werklust	Probleem 4 Deelprobleem 4.2 Probleem 2 Deelprobleem 2.1 Probleem 2 Deelprobleem 2.2	Er wordt tijd gereserveerd in de planning voor vraagstukken/problemen	Geen overzicht van de vraagstukken/problemen	Vraagstukken/problemen verwerken in de planning van consultants	Wens 9 Wens 10
Er wordt in de huidige situatie meegelift op de supportcontracten die al aanwezig zijn	Probleem 3 Deelprobleem 3.1 Probleem 4 Deelprobleem 4.3	Team digital heeft haar eigen supportcontracten	Geen duidelijke afspraken wanneer wel of niet betaald	Team digital moet eigen supportcontracten gaan verkopen	Wens 6

9.8 SFA-analyse DP

Invalshoek	Weging	Website/online portal	Chatbot	Messaging	Applicatie	FAQ	Kennisbank	Community forum
Geschiktheid								
Lost het centrale probleem op?	5	3	4	2	2	4	4	3
Benut kansen en sterktes?	3	3	5	3	3	4	3	3
Minimaliseert bedreigingen en zwaktes?	4	3	3	3	3	3	3	3
Totaal								
Haalbaarheid								
Voldoende financiële middelen?	5	3	3	3	3	5	5	3
Is het organisatorisch haalbaar?	3	1	3	2	1	5	5	4
Technologisch haalbaar?	3	5	5	5	5	5	5	5
Is het sociaal aanvaardbaar?	4	3	4	2	4	5	5	4
Totaal								
Aanvaardbaarheid								
Is het rendementvol?	5	3	3	3	3	4	4	4
Geaccepteerd door belanghebbenden?	5	3	3	3	3	3	3	3
Totaal								
	Maximale score	185	185	185	185	185	185	185
	Behaalde score	111	132	105	110	154	151	129
	Totaalscore	60,00%	71,35%	56,76%	59,46%	83,24%	81,62%	69,73%
	Ranking	5	3	7	6	1	2	4

9.9 SFA-analyse RS

Invalshoek	Weging	Website/online portal	Chatbot	Messaging	Applicatie	FAQ	Kennisbank	Community forum
Geschiktheid								
Lost het centrale probleem op?	5	3	3	4	3	3	3	3
Benut kansen en sterktes?	3	4	3	4	3	3	4	3
Minimaliseert bedreigingen en zwaktes?	4	4	3	3	3	3	3	3
Totaal								
Haalbaarheid								
Voldoende financiële middelen?	5	4	5	4	3	4	4	4
Is het organisatorisch haalbaar?	3	4	3	3	4	3	4	4
Technologisch haalbaar?	3	4	4	4	4	4	4	4
Is het sociaal aanvaardbaar?	4	4	2	3	3	4	4	4
Totaal								
Aanvaardbaarheid								
Is het rendementvol?	5	3	4	4	4	3	4	3
Geaccepteerd door belanghebbenden?	5	3	2	4	3	3	3	3
Totaal								
	Maximale score	185	185	185	185	185	185	185
	Behaalde score	133	120	137	122	123	134	126
	Totaalscore	71,89%	64,86%	74,05%	65,95%	66,49%	72,43%	68,11%
	Ranking	3	7	1	6	5	2	4

9.10 SFA-analyse RL

Invalshoek	Weging	Website/online portal	Chatbot	Messaging	Applicatie	FAQ	Kennisbank	Community forum
Geschiktheid								
Lost het centrale probleem op?	5	1	5	1	1	2	3	2
Benut kansen en sterktes?	3	1	4	2	1	3	5	1
Minimaliseert bedreigingen en zwaktes?	4	1	4	2	1	3	3	1
Totaal								
Haalbaarheid								
Voldoende financiële middelen?	5	5	4	3	4	5	4	3
Is het organisatorisch haalbaar?	3	4	3	4	3	4	3	2
Technologisch haalbaar?	3	4	3	4	3	5	4	3
Is het sociaal aanvaardbaar?	4	5	5	3	5	5	3	2
Totaal								
Aanvaardbaarheid								
Is het rendementvol?	5	2	5	2	2	3	4	1
Geaccepteerd door belanghebbenden?	5	4	4	3	4	3	4	3
Totaal								
	Maximale score	185	185	185	185	185	185	185
	Behaalde score	111	156	95	100	133	135	75
	Totaalscore	60,00%	84,32%	51,35%	54,05%	71,89%	72,97%	40,54%
	Ranking	4	1	6	5	3	2	7

9.11 SFA-analyse JL

Invalshoek	Weging	Website/online portal	Chatbot	Messaging	Applicatie	FAQ	Kennisbank	Community forum
Geschiktheid								
Lost het centrale probleem op?	5	3	5	2	3	2	3	2
Benut kansen en sterktes?	3	3	5	2	3	3	4	1
Minimaliseert bedreigingen en zwaktes?	4	2	4	2	3	3	2	1
Totaal		8	14	6	9	8	9	4
Haalbaarheid								
Voldoende financiële middelen?	5	4	3	3	2	4	3	2
Is het organisatorisch haalbaar?	3	4	3	4	3	5	2	2
Technologisch haalbaar?	3	4	3	4	2	5	2	3
Is het sociaal aanvaardbaar?	4	4	5	2	4	4	3	2
Totaal		16	14	13	11	18	10	9
Aanvaardbaarheid								
Is het rendementvol?	5	2	5	3	2	3	3	2
Geaccepteerd door belanghebbenden?	5	4	4	3	4	3	4	2
Totaal		6	9	6	6	6	7	4
	Maximale score	185	185	185	185	185	185	185
	Behaalde score	122	154	101	107	127	109	70
	Totaalscore	65,95%	83,24%	54,59%	57,84%	68,65%	58,92%	37,84%
	Ranking	3	1	6	5	2	4	7

9.12 Citaten probleem 1

Probleemnummer	Probleem
<i>Probleem 1</i>	Er is niet voldoende kennis op de supportdesk omtrent digitale vraagstukken
<i>Citaat</i>	1:21 66 in interview Daniel uitgebreid: omdat ze gewoon niet de kennis hebben van wat het is, hoe het werkt en wat het doet. Zolang dat er niet is wordt het lastig in mijn beleving. 2:44 98 in interview Richard uitgebreid: Omdat ze zelf niet helemaal weten hoe het moet doen ze acties die eigenlijk niet zullen moeten. 3:1 5 in interview Rick uitgebreid: De uitdaging waar we nog voor liggen is dat we bij digital business applicaties implementeren bij bedrijven en de 1e lijn vragen daarin beantwoorden die kennis ontbreekt nog op de supportdesk.
<i>Deelprobleem 1.1</i>	De uitvraag van digitale supportvragen wordt niet naar behoren gedaan
<i>Citaat</i>	1:31 99 in interview Daniel uitgebreid: ik moet alles uitzoeken 4:33 26 in interview Job uitgebreid: is niet van tevoren goed uitgevraagd en dergelijke 4:35 28 in interview Job uitgebreid: Het wordt niet uitgevraagd waardoor je eigenlijk vanaf nul weer met die klant moet gaan beginnen
<i>Deelprobleem 1.2</i>	Er wordt geen onderscheid gemaakt in de verschillende digitale vraagstukken
<i>Citaat</i>	3:5 13 in interview Rick uitgebreid: en dan moet er bepaald worden wat is dat nou voor een vraag 4:7 13 in interview Job uitgebreid: gewoon geen goeie trechtering of filtering op welke categorie welke vraag

9.13 Citaten probleem 2

Probleemnummer	Probleem
<i>Probleem 2</i>	Er zijn niet voldoende mensen beschikbaar op de supportdesk
<i>Citaat</i>	2:59 138 in interview Richard uitgebreid: Ze stromen al over qua werk er is geen tijd om nieuwe werk instructies te schrijven. 4:30 24 in interview Job uitgebreid: En dat komt dan weer natuurlijk te verklaren door de drukte op de supportdesk. Als het zo druk is dan pak je natuurlijk de irritante dingen die ze niet snappen later op
<i>Deelprobleem 2.1</i>	Er gaat veel tijd overheen tot dat een probleem wordt opgepakt of opgelost
<i>Citaat</i>	4:29 22 in interview Job uitgebreid: en het resultaat daarvan is dat omdat die vragen er uit voortkomen duurt het vaak heel lang voordat een ticket geëscaleerd wordt naar ons team om inhoudelijk opgelost te worden. 1:34 105 in interview Daniel uitgebreid: Misschien vergeet je het nog eens en dan gaat er een tijd overheen wat uiteindelijk lijdt tot ontevreden klanten.
<i>Deelprobleem 2.2</i>	Zorgt voor stress bij consultants in team digital
<i>Citaat</i>	4:53 36 in interview Job uitgebreid: En dat geeft ook gewoon drukte in je hoofd dat je al met twee klanten bezig bent en tussendoor moet je drie vragen oplossen. 2:30 58 in interview Richard uitgebreid: En we merken ook dat mensen heel erg gespannen worden en dat het in het hoofd zo druk wordt

9.14 Citaten probleem 3

Probleemnummer	Probleem
<i>Probleem 3</i>	Er is geen contractuele afspraak met de klant
<i>Citaat</i>	3:37 81 – 82 in interview Rick uitgebreid: ik vind dat wij daar meer in moeten doen met sla's om te voorkomen dat de klant belt van je moet nu helpen. Dat wij onszelf kunnen indekken dat zijn wij niet overeengekomen. 4:22 20 in interview Job uitgebreid: ze zeggen ja ik heb een serviceframework maar eigenlijk kan dat niet want we hebben nog helemaal geen SLA's op digital 4:98 98 in interview Job uitgebreid: Want dat doen we namelijk ook nog te weinig. Dus wij moeten ook veel meer omzet gaan genereren op de supportstroom
<i>Deelprobleem 3.1</i>	Er wordt geld misgelopen doordat er geen afspraken zijn gemaakt
<i>Citaat</i>	1:38 117 in interview Daniel uitgebreid: Dus als jij een halve dag iets moet uitzoeken voor een klant omdat er een ticket is dan komt er geen geld binnen. 4:68 50 in interview Job uitgebreid: Vooral seniors moeten dat niet tussendoor gaan doen want die zijn gewoon te duur.
<i>Deelprobleem 3.2</i>	Er wordt geen onderscheid gemaakt in de verschillende type klanten
<i>Citaat</i>	2:18 32 in interview Richard uitgebreid: Dan moet er gekeken worden naar heeft de klant een servicecontract 3:35 75 in interview Rick uitgebreid: welke classificering van klant basis, kleine aanpassingen of veel aanpassingen 4:63 44 in interview Job uitgebreid: Hoeveel gebruikers zijn er, heeft u een sla, wie is het primaire contactpersoon etc.
<i>Deelprobleem 3.3</i>	Er is geen standaard kanaal waar je als klant binnenkomt
<i>Citaat</i>	3:38 7 in interview Rick uitgebreid: maar wat we nu zien is dat consultants hebben in team digital die nog steeds de calls die binnenkomen beantwoorden of ze nou 1e, 2e of 3e lijn zijn maakt dan niet zo heel veel uit 2:62 112 in interview Richard uitgebreid: Ja, en dan kunnen we ook tegen de klant zeggen: ik heb liever dat u me niet meer belt op mijn 06 nummer maar u kunt de vraag achterlaten bij de supportdesk zoals het zou moeten

9.15 Citaten probleem 4

Probleemnummer	Probleem
<i>Probleem 4</i>	Er zijn geen interne werkinstructies voor het supportproces van team digital
<i>Citaat</i>	2:63 108 in interview Richard uitgebreid: Precies, het heeft allemaal met elkaar te maken. Dus als wij goeie werkinstructies schrijven 2:64 138 in interview Richard uitgebreid: Ze stromen al over qua werk er is geen tijd om nieuwe werk instructies te schrijven.
<i>Deelprobleem 4.1</i>	Vragen/problemen worden zonder te vragen doorgezet naar de verkeerde personen
<i>Citaat</i>	1:40 123 in interview Daniel uitgebreid: En dat is het issue en daar loop ik heel vaak tegenaan dat de supportmedewerkers alles maar doorzetten 2:3 6 in interview Richard uitgebreid: Dat gebeurt nu niet, er wordt nu gewoon klakkeloos doorverbonden naar een consultant zonder dat zij weten wie dit is. Ergens hebben ze ooit een naam gehoord en bam ze zetten het meteen door.
<i>Deelprobleem 4.2</i>	Er is geen centrale plek waar digitale vraagstukken/problemen binnen komen
<i>Citaat</i>	1:4 10 in interview Daniel uitgebreid: Er moet gewoon een aanspreekpunt komen, misschien wel met een centrale mailbox. 4:74 60 in interview Job uitgebreid: en daar moeten wij eigenlijk een centrale bak voor hebben waar die dingen allemaal binnenkomen en kunnen zien voor welke competentie staan welke vragen open en wie gaat dat oppakken
<i>Deelprobleem 4.3</i>	Het is niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is
<i>Citaat</i>	2:14 30 in interview Richard uitgebreid: Ja, dan begrijpen ze niet bij wie die hoort of waar die komt ze maken dan intern wel een ticket maar hangen deze niet aan medewerkers van team digital 2:58 130 in interview Richard uitgebreid: Wij van elkaars afdelingen snappen niet goed wat de ander doet 4:56 36 in interview Job uitgebreid: De supportdesk weet ook niet waar die het heen moet doen
<i>Deelprobleem 4.4</i>	Niks is geautomatiseerd, alles dient gedaan te worden door een medewerker
<i>Citaat</i>	4:111 50 in interview Job uitgebreid: proberen te automatiseren op de 1e lijn 1:42 62 in interview Daniel uitgebreid: Ik vind zelf een supportdesk is achterhaalt, en op een gegeven moment heb je die mensen niet meer nodig

9.16 Interview huidige en toekomstige situatie met DP Business consultnat

RT Hoe loopt het proces nu, hoe zie jij het? Wat zijn volgens jou de problemen en wensen
Open interview waarin de topics huidige situatie, problemen, wensen en Self-service
behandeld dienen te worden.

DP In de huidige situatie worden problemen zonder te vragen over de schutting gegooid naar
team digital. Een voorbeeld als er een probleem wordt gemeld met Power BI wordt deze
direct door gestuurd naar mij, en als ik dit vervolgens onderzoek kom ik erachter dat het
eigenlijk niet met Power BI te maken heeft maar met de server.

Dus de supportdesk heeft eigenlijk helemaal geen verantwoording om te helpen.

Issue is, ik vraag maak even een ticket aan want dan kan ik mijn uren ergens op kwijt. Dat
wordt dan gedaan en waar loop ik dan tegenaan, dat een supportmedewerker bij mij komt
zeuren en vragen wanneer is dit klaar. Wij staan niet onder sla en dat moet er gewoon uit.

Er moet gewoon een aanspreekpunt komen, misschien wel met een centrale mailbox. Het
scheelt heel veel frustratie en stress bij consultants want je moet het zo zien het kost ons
130 euro per uur als we niet op een klant schrijven. En als ik een ticket moet oppakken waar
bijvoorbeeld geen informatie over bekend is, waar ik eerst 2 uur lang bezig ben om dingen
uit te zoeken, onbetaald. Terwijl we dat ook al hadden kunnen afvangen door het niet naar
een consultant door te sturen of door hem onder te verdelen bij de juiste consultant.

RT Dat ligt wel heel erg in lijn met wat Richard zei, die zij we moeten iets creëren waarbij we
gaan uitvragen heeft u sla ja of nee, waarbij we dus anders te werk kunnen gaan.

DP Wij hebben met die klant waarbij ik moest helpen daar hebben wij een sla maar daar heb ik
niks mee te maken want ik ben geen supportmedewerker.

Dat is een beetje de valkuil van Exite ICT dat digital Dynamics, Power BI en SharePoint etc.
kan. Maar de rest van de organisatie kan daar helemaal niks van. En als je dan een sla maakt
dat het hoe dan ook bij consultants terecht komt.

RT Ja, dat klopt.

DP En ik zal persoonlijk liever niet zien dat dat bij ons terecht komt.
En dat dat wel door een eerste lijn medewerker wordt opgepakt.

RT De vraag afhandeling of? Want uiteindelijk moeten jullie toch de support leveren.

DP Ik vind dat de supportmedewerkers gewoon wat meer kennis moeten opdoen. En dat ze
tickets gaan oplossen.

RT Dus die moeten kennis van jullie vakgebied erbij gaan leren?

DP En dat is dan eerste lijn, dus dat betekend gewoon makkelijke dingen.

Ik heb wel eens een ticket op mijn naam gehad, dan ga ik die klant helpen en dan is het een
gedeelde mailbox toevoegen of openen. Dat weet iedereen op de supportdesk hoe dat
moet. En dan komt het toch bij mij en dan denk ik, ja weetje dit is gewoon een eerste lijn
taak waarom zetten jullie dat dan door.

- RT Kwam dat bij jou terecht omdat het digital betreft? Want ik snap niet het digital stuk hierin
- DP Precies zoals ik zeg, ik heb een keer geholpen en alles wat ze dan denken dat is een digital klant of dat is niet voor ons wordt direct doorgezet.
- RT Dus dat was een klant die niet bij de supportdesk bekend was ofwel van de oude BlockX kwam?
- DP Ja, en wat ik het grootste issue vind persoonlijk. Is dat onze supportdesk eigenlijk totaal niet skilled is. En ze moeten wat efficiënter en socialer omgaan met klanten.
- Dan heb je al als ze straks wat meer kennis hebben van ons vakgebied en wat beter die uitvraag doen bij de klant. Dat scheelt al heel veel in het supportproces.
- En om dat een beetje aan te laten sluiten op jouw onderzoek.
- Wat ik persoonlijk het mooiste vind om naar toe te groeien. Is dat je over een jaar bijvoorbeeld dat je gewoon altijd die vragen die je krijgt classificeert, noteert of iets opslaat en dat dan in zo'n Chatbot verwerkt. Dat je gewoon Self-service hebt voor de klant.
- RT Dat zij zelf door middel van kennisbanken informatie kunnen opzoeken?
- DP Kennisbank of iets door middel van AI, ik denk heel veel van die dingen kan je de klant in opvoeden dat die dat zelf gaat doen.
- Alleen het nadeel is als jij consultants hebt die 130 euro in het uur kosten is dat niet de persoon die dat soort dingen moet gaan uitzoeken of die dat soort dingen moeten gaan opstellen.
- Dus het is wel een moeilijke situatie waar Exite ICT zich in bevindt.
- RT Want dat is volgens mij voornamelijk het grootste probleem. Dat consultants werk gaan doen wat ze eigenlijk niet zouden horen te doen waardoor ze geen gefactureerde uren kunnen maken. En als het duidelijker binnenkomt en direct naar de juiste persoon gaat en dit in de planning wordt verwerkt, is eigenlijk het ideale beeld?
- DP Ja, op zich wel
- RT En uiteindelijk kan je daar dan een Self-service technologie aan toevoegen in welke vorm dan ook.
- DP Ja, meer zelfsturing.
- Ik vind zelf een supportdesk is achterhaalt, en op een gegeven moment heb je die mensen niet meer nodig. En sowieso op wat wij nu doen op IT gerelateerde vragen want op een gegeven moment wordt alles toch makkelijker gemaakt. Waar je het verschil kan maken is op de business apps, omdat dat heel erg proces gestuurd is.
- En op het moment dat jij dus die focus te veel legt op die servicedesk skilled te krijgen en dus niet procesmatig te laten werken, wat heb je daar dan aan.

- RT Ja ik denk voor jullie niet veel omdat ze gewoon niet de kennis hebben van wat het is, hoe het werkt en wat het doet. Zolang dat er niet is wordt het lastig in mijn beleving.
- DP Je kunt het heel makkelijk doen, je hebt gewoon die Microsoft certificeringen. Als je tegen zo'n supportmedewerker gaat zeggen wie wil dit gaan doen. Dan begin je daar mee en dan krijg je gewoon wat ruimte om dat te leren, dan ga je een examen doen. En achteraf heb je de kennis.
- RT En daarmee zal je al de eerste lijn vragen kunnen afhandelen?
- DP Ja, vind ik wel.
- RT En zoals jij zegt het gebruik van een Chatbot is mogelijk en daar zou je uiteindelijk naar toe moeten. Zie je dat als platform waar je als klant binnenkomt en dat de bot de uitvraag doet?
- DP Hoe ik dat doe, wat voor mij het meest prettig is. Is hoe je bij bol.com wordt geholpen. Ik heb geen zin om met iemand aan de telefoon te hangen, ik wil gewoon altijd die domme Chatbot dan typ ik daar wat dingen in dan wordt dat opgeslagen en dan gaat het naar een medewerker. Dan kan de medewerker mijn verhaal lezen en dan kan ik gewoon geholpen worden door de medewerker op de chat. Dat is voor mij het meest prettige, dan hoef ik niet met zo'n irritant persoon aan de telefoon te zitten en hoef ik alleen maar te wachten op reacties.
- RT Uiteindelijk word je in zo'n geval nog geholpen door een medewerker. Ervaar jij het als irritant als een Chatbot komt met suggesties uit een kennisbank?
- DP Weet je wat het is, ik zit wel redelijk in de techniek en ik heb best veel geleerd en wat wij doen is ontwikkeling. En ik weet gewoon dit bestaat allemaal al alles wat klanten willen is al een keer eerder gedaan. Dus ik ben zelf best efficiënt met google vind ik zelf.
- Dus voor mij persoonlijk is het beste dat er een kennisbank is waar ik informatie kan zoeken. Dat is voor mij het prettigst omdat ik al heel erg in de mindset zit van als ik er niet uitkom dan zoek ik het op omdat iemand anders het al een keer heeft gedaan.
- RT En zo denken heel veel personen wat blijkt uit onderzoek is dat mensen eerst zelf de mogelijkheid willen om iets zelf op te lossen voordat ze met mensen in contact komen.
- En Richard dacht dus om een Chatbot intern in te gaan zetten. Om de stroming tussen verschillende afdelingen beter te maken. Als er een vraag komt omtrent Dynamics kan een medewerker dit invullen in de bot en dan komt er een suggestie uit wie die moet hebben.
- DP Vind ik een goed idee maar dan vind ik nog wel dat het antwoord wordt doorgestuurd naar een centrale mailbox, en dat daar een mailtje komt van luister deze jongen heeft een ticket aangemaakt dit is het probleem en dit zijn de keuzes. En op basis hiervan wordt aangeraden deze persoon. Maar dan moet nog wel in een centrale mailbox een laatste supervisor zijn om te bepalen naar wie de taken uiteindelijk gaan.
- "Laat voorbeeld zien"
- RT Wat ik hieruit merk is dat er geen context bij gegeven wordt en dat je niet eens weet waar het over gaat.

- DP ik word gewoon gecommandeerd om iets op te lossen.
- RT Jij wil dus gewoon het liefst dat het ticket goed geprioriteerd wordt, dat je weet waar het over gaat en dat het ticket wordt meegenomen in je planning? En die eerste lijn kan dus mogelijk worden vervangen door een Chatbot, de eerste vraagafhandeling.
- DP Ja
En dat is het issue vooral als jij wordt gecommandeerd of word aangestuurd door een supportmedewerker die zijn werk niet heeft gedaan kost gewoon heel veel tijd. Ik moet alles uitzoeken omdat wij technisch werk doen, en als je bezig bent met datamodellen moet je daar goed over nadenken dus als jij wordt lastiggevallen is heel erg irritant. Want dan zit je ergens in waar je uit wordt getrokken, vervolgens moet je je gaan verdiepen in het probleem om vervolgens weer met het andere bezig te gaan. En je komt nooit op hetzelfde punt weer terug als waar je was gebleven. Het kost gewoon veel tijd elke dag.
- RT De Tijd die jij kwijt bent, de uren die jij niet kan factureren en dat jij zoekwerk moet doen.
- DP Ja en je kan zien dat iedereen de makkelijke weg kiest. Wanneer die op dezelfde afdeling zit spreekt die me meteen aan omtrent de problemen zonder zelf iets uit te zoeken. Met de gedachten als ik er maar vanaf ben.
- RT Ja, dat is het ook en dan komt het op jouw bord terecht, terwijl je daar helemaal geen tijd voor hebt. Misschien vergeet je het nog eens en dan gaat er een tijd overheen wat uiteindelijk lijdt tot ontevreden klanten.
- DP Ja, ik moet wel zeggen. Mij boeit het niet zoveel als het niet mijn klant is. Dat moet je wel een beetje in je hoofd houden als medewerker naar mijn mening.
- Maar dat is een beetje de mentaliteit hier, iedereen knalt het maar op het makkelijkste pad zonder dat ze het zelf uitzoeken.
- En als je dan een Chatbot beschikbaar hebt binnen de organisatie dan moeten de mensen het ook aan gaan leren. En dat ze niet de hele tijd een consultant lastigvallen maar dat ze zelf een keer een Chatbot invullen.
- RT Ja dan bedoel je echt intern om de vragen af te handelen?
- DP Ja, dat vind ik wel een goed idee.
- Je moet het eigenlijk zo zien, die mensen hebben geen besef wat zij doen. Enige wat zij zien wij krijgen een ticket en zij zien niet dat wij de geld verdienende afdeling zijn. Dus als jij een halve dag iets moet uitzoeken voor een klant omdat er een ticket is dan komt er geen geld binnen.
- Ons uurtarief is het hoogst van heel de organisatie, waardoor je dus wil afvangen dat wij niet de hele tijd onzin krijgen dat we moeten doen.
- RT Dus eigenlijk zeg je die supportmedewerkers moeten het probleem uitvragen, waar kan proberen op te lossen d.m.v. kennisbank, ticket compleet maken met stappen die gedaan zijn en informatie en die wordt uiteindelijk doorgestuurd.

- DP En dat is het issue en daar loop ik heel vaak tegenaan dat de supportmedewerkers alles maar doorzetten zonder uit te vragen. Je kan toch zelf wel bedenken dat je moet vragen waar de klant last van heeft, wat gaat er mis of kan je mij meer informatie geven dan zet ik dat door.
- RT En dan is het voor jou makkelijker want jij hoeft het dan alleen door te lezen en je weet waar het over gaat?
- DP Dan hoeft het nog niet perfect te zijn, maar alles beter dan niks of alleen klant terugbellen graag.

9.17 Interview huidige en toekomstige situatie met RS Chief digital officer

RT Hoe loopt het proces nu, hoe zie jij het? Wat zijn volgens jou de problemen en wensen
Open interview waarin de topics huidige situatie, problemen, wensen en Self-service
behandeld dienen te worden.

DP In de huidige situatie worden problemen zonder te vragen over de schutting gegooid naar
team digital. Een voorbeeld als er een probleem wordt gemeld met Power BI wordt deze
direct door gestuurd naar mij, en als ik dit vervolgens onderzoek kom ik erachter dat het
eigenlijk niet met Power BI te maken heeft maar met de server.

Dus de supportdesk heeft eigenlijk helemaal geen verantwoording om te helpen.

Issue is, ik vraag maak even een ticket aan want dan kan ik mijn uren ergens op kwijt. Dat
wordt dan gedaan en waar loop ik dan tegenaan, dat een supportmedewerker bij mij komt
zeuren en vragen wanneer is dit klaar. Wij staan niet onder sla en dat moet er gewoon uit.

Er moet gewoon een aanspreekpunt komen, misschien wel met een centrale mailbox. Het
scheelt heel veel frustratie en stress bij consultants want je moet het zo zien het kost ons
130 euro per uur als we niet op een klant schrijven. En als ik een ticket moet oppakken waar
bijvoorbeeld geen informatie over bekend is, waar ik eerst 2 uur lang bezig ben om dingen
uit te zoeken, onbetaald. Terwijl we dat ook al hadden kunnen afvangen door het niet naar
een consultant door te sturen of door hem onder te verdelen bij de juiste consultant.

RT Dat ligt wel heel erg in lijn met wat Richard zei, die zij we moeten iets creëren waarbij we
gaan uitvragen heeft u sla ja of nee, waarbij we dus anders te werk kunnen gaan.

DP Wij hebben met die klant waarbij ik moest helpen daar hebben wij een sla maar daar heb ik
niks mee te maken want ik ben geen supportmedewerker.

Dat is een beetje de valkuil van Exite ICT dat digital Dynamics, Power BI en SharePoint etc.
kan. Maar de rest van de organisatie kan daar helemaal niks van. En als je dan een sla maakt
dat het hoe dan ook bij consultants terecht komt.

RT Ja, dat klopt.

DP En ik zal persoonlijk liever niet zien dat dat bij ons terecht komt.
En dat dat wel door een eerste lijn medewerker wordt opgepakt.

RT De vraag afhandeling of? Want uiteindelijk moeten jullie toch de support leveren.

DP Ik vind dat de supportmedewerkers gewoon wat meer kennis moeten opdoen. En dat ze
tickets gaan oplossen.

RT Dus die moeten kennis van jullie vakgebied erbij gaan leren?

DP En dat is dan eerste lijn, dus dat betekend gewoon makkelijke dingen.

Ik heb wel eens een ticket op mijn naam gehad, dan ga ik die klant helpen en dan is het een
gedeelde mailbox toevoegen of openen. Dat weet iedereen op de supportdesk hoe dat
moet. En dan komt het toch bij mij en dan denk ik, ja weetje dit is gewoon een eerste lijn
taak waarom zetten jullie dat dan door.

- RT Kwam dat bij jou terecht omdat het digital betreft? Want ik snap niet het digital stuk hierin
- DP Precies zoals ik zeg, ik heb een keer geholpen en alles wat ze dan denken dat is een digital klant of dat is niet voor ons wordt direct doorgezet.
- RT Dus dat was een klant die niet bij de supportdesk bekend was ofwel van de oude BlockX kwam?
- DP Ja, en wat ik het grootste issue vind persoonlijk. Is dat onze supportdesk eigenlijk totaal niet skilled is. En ze moeten wat efficiënter en socialer omgaan met klanten.
- Dan heb je al als ze straks wat meer kennis hebben van ons vakgebied en wat beter die uitvraag doen bij de klant. Dat scheelt al heel veel in het supportproces.
- En om dat een beetje aan te laten sluiten op jouw onderzoek.
- Wat ik persoonlijk het mooiste vind om naar toe te groeien. Is dat je over een jaar bijvoorbeeld dat je gewoon altijd die vragen die je krijgt classificeert, noteert of iets opslaat en dat dan in zo'n Chatbot verwerkt. Dat je gewoon Self-service hebt voor de klant.
- RT Dat zij zelf door middel van kennisbanken informatie kunnen opzoeken?
- DP Kennisbank of iets door middel van AI, ik denk heel veel van die dingen kan je de klant in opvoeden dat die dat zelf gaat doen.
- Alleen het nadeel is als jij consultants hebt die 130 euro in het uur kosten is dat niet de persoon die dat soort dingen moet gaan uitzoeken of die dat soort dingen moeten gaan opstellen.
- Dus het is wel een moeilijke situatie waar Exite ICT zich in bevindt.
- RT Want dat is volgens mij voornamelijk het grootste probleem. Dat consultants werk gaan doen wat ze eigenlijk niet zouden horen te doen waardoor ze geen gefactureerde uren kunnen maken. En als het duidelijker binnenkomt en direct naar de juiste persoon gaat en dit in de planning wordt verwerkt, is eigenlijk het ideale beeld?
- DP Ja, op zich wel
- RT En uiteindelijk kan je daar dan een Self-service technologie aan toevoegen in welke vorm dan ook.
- DP Ja, meer zelfsturing.
- Ik vind zelf een supportdesk is achterhaalt, en op een gegeven moment heb je die mensen niet meer nodig. En sowieso op wat wij nu doen op IT gerelateerde vragen want op een gegeven moment wordt alles toch makkelijker gemaakt. Waar je het verschil kan maken is op de business apps, omdat dat heel erg proces gestuurd is.
- En op het moment dat jij dus die focus te veel legt op die servicedesk skilled te krijgen en dus niet procesmatig te laten werken, wat heb je daar dan aan.

- RT Ja ik denk voor jullie niet veel omdat ze gewoon niet de kennis hebben van wat het is, hoe het werkt en wat het doet. Zolang dat er niet is wordt het lastig in mijn beleving.
- DP Je kunt het heel makkelijk doen, je hebt gewoon die Microsoft certificeringen. Als je tegen zo'n supportmedewerker gaat zeggen wie wil dit gaan doen. Dan begin je daar mee en dan krijg je gewoon wat ruimte om dat te leren, dan ga je een examen doen. En achteraf heb je de kennis.
- RT En daarmee zal je al de eerste lijn vragen kunnen afhandelen?
- DP Ja, vind ik wel.
- RT En zoals jij zegt het gebruik van een Chatbot is mogelijk en daar zou je uiteindelijk naar toe moeten. Zie je dat als platform waar je als klant binnenkomt en dat de bot de uitvraag doet?
- DP Hoe ik dat doe, wat voor mij het meest prettig is. Is hoe je bij bol.com wordt geholpen. Ik heb geen zin om met iemand aan de telefoon te hangen, ik wil gewoon altijd die domme Chatbot dan typ ik daar wat dingen in dan wordt dat opgeslagen en dan gaat het naar een medewerker. Dan kan de medewerker mijn verhaal lezen en dan kan ik gewoon geholpen worden door de medewerker op de chat. Dat is voor mij het meest prettige, dan hoef ik niet met zo'n irritant persoon aan de telefoon te zitten en hoef ik alleen maar te wachten op reacties.
- RT Uiteindelijk word je in zo'n geval nog geholpen door een medewerker. Ervaar jij het als irritant als een Chatbot komt met suggesties uit een kennisbank?
- DP Weet je wat het is, ik zit wel redelijk in de techniek en ik heb best veel geleerd en wat wij doen is ontwikkeling. En ik weet gewoon dit bestaat allemaal al alles wat klanten willen is al een keer eerder gedaan. Dus ik ben zelf best efficiënt met google vind ik zelf.
- Dus voor mij persoonlijk is het beste dat er een kennisbank is waar ik informatie kan zoeken. Dat is voor mij het prettigst omdat ik al heel erg in de mindset zit van als ik er niet uitkom dan zoek ik het op omdat iemand anders het al een keer heeft gedaan.
- RT En zo denken heel veel personen wat blijkt uit onderzoek is dat mensen eerst zelf de mogelijkheid willen om iets zelf op te lossen voordat ze met mensen in contact komen.
- En Richard dacht dus om een Chatbot intern in te gaan zetten. Om de stroming tussen verschillende afdelingen beter te maken. Als er een vraag komt omtrent Dynamics kan een medewerker dit invullen in de bot en dan komt er een suggestie uit wie die moet hebben.
- DP Vind ik een goed idee maar dan vind ik nog wel dat het antwoord wordt doorgestuurd naar een centrale mailbox, en dat daar een mailtje komt van luister deze jongen heeft een ticket aangemaakt dit is het probleem en dit zijn de keuzes. En op basis hiervan wordt aangeraden deze persoon. Maar dan moet nog wel in een centrale mailbox een laatste supervisor zijn om te bepalen naar wie de taken uiteindelijk gaan.
- "Laat voorbeeld zien"
- RT Wat ik hieruit merk is dat er geen context bij gegeven wordt en dat je niet eens weet waar het over gaat.

- DP ik word gewoon gecommandeerd om iets op te lossen.
- RT Jij wil dus gewoon het liefst dat het ticket goed geprioriteerd wordt, dat je weet waar het over gaat en dat het ticket wordt meegenomen in je planning? En die eerste lijn kan dus mogelijk worden vervangen door een Chatbot, de eerste vraagafhandeling.
- DP Ja
En dat is het issue vooral als jij wordt gecommandeerd of word aangestuurd door een supportmedewerker die zijn werk niet heeft gedaan kost gewoon heel veel tijd. Ik moet alles uitzoeken omdat wij technisch werk doen, en als je bezig bent met datamodellen moet je daar goed over nadenken dus als jij wordt lastiggevallen is heel erg irritant. Want dan zit je ergens in waar je uit wordt getrokken, vervolgens moet je je gaan verdiepen in het probleem om vervolgens weer met het andere bezig te gaan. En je komt nooit op hetzelfde punt weer terug als waar je was gebleven. Het kost gewoon veel tijd elke dag.
- RT De Tijd die jij kwijt bent, de uren die jij niet kan factureren en dat jij zoekwerk moet doen.
- DP Ja en je kan zien dat iedereen de makkelijke weg kiest. Wanneer die op dezelfde afdeling zit spreekt die me meteen aan omtrent de problemen zonder zelf iets uit te zoeken. Met de gedachten als ik er maar vanaf ben.
- RT Ja, dat is het ook en dan komt het op jouw bord terecht, terwijl je daar helemaal geen tijd voor hebt. Misschien vergeet je het nog eens en dan gaat er een tijd overheen wat uiteindelijk lijdt tot ontevreden klanten.
- DP Ja, ik moet wel zeggen. Mij boeit het niet zoveel als het niet mijn klant is. Dat moet je wel een beetje in je hoofd houden als medewerker naar mijn mening.
- Maar dat is een beetje de mentaliteit hier, iedereen knalt het maar op het makkelijkste pad zonder dat ze het zelf uitzoeken.
- En als je dan een Chatbot beschikbaar hebt binnen de organisatie dan moeten de mensen het ook aan gaan leren. En dat ze niet de hele tijd een consultant lastigvallen maar dat ze zelf een keer een Chatbot invullen.
- RT Ja dan bedoel je echt intern om de vragen af te handelen?
- DP Ja, dat vind ik wel een goed idee.
- Je moet het eigenlijk zo zien, die mensen hebben geen besef wat zij doen. Enige wat zij zien wij krijgen een ticket en zij zien niet dat wij de geld verdienende afdeling zijn. Dus als jij een halve dag iets moet uitzoeken voor een klant omdat er een ticket is dan komt er geen geld binnen.
- Ons uurtarief is het hoogst van heel de organisatie, waardoor je dus wil afvangen dat wij niet de hele tijd onzin krijgen dat we moeten doen.
- RT Dus eigenlijk zeg je die supportmedewerkers moeten het probleem uitvragen, waar kan proberen op te lossen d.m.v. kennisbank, ticket compleet maken met stappen die gedaan zijn en informatie en die wordt uiteindelijk doorgestuurd.

- DP En dat is het issue en daar loop ik heel vaak tegenaan dat de supportmedewerkers alles maar doorzetten zonder uit te vragen. Je kan toch zelf wel bedenken dat je moet vragen waar de klant last van heeft, wat gaat er mis of kan je mij meer informatie geven dan zet ik dat door.
- RT En dan is het voor jou makkelijker want jij hoeft het dan alleen door te lezen en je weet waar het over gaat?
- DP Dan hoeft het nog niet perfect te zijn, maar alles beter dan niks of alleen klant terugbellen graag.

9.18 Interview huidige en toekomstige situatie met RL Solution consultant

RT Hoe loopt het proces nu, hoe zie jij het? Wat zijn volgens jou de problemen en wensen
Open interview waarin de topics huidige situatie, problemen, wensen en Self-service
behandeld dienen te worden.

RL Ik denk dat er een centrale mailbox moet komen voor digital zodat we het centraal kunnen
oppakken. Dus dat zal al heel erg helpen dat we daar met zijn allen kunnen inkijken. Ik zit
natuurlijk 1^e, 2^e en 3^e lijns, waarbij de 1^e lijn maar simpel vragen loggen is. Dat moet de
servicedesk gaan doen in de toekomstige situatie. De vraag aannemen en doormailen naar
een centrale mailbox dat zou al heel erg helpen.

Dat gebeurt nu niet, er wordt nu gewoon klakkeloos doorverbonden naar een consultant
zonder dat zij weten wie dit is. Ergens hebben ze ooit een naam gehoord en bam ze zetten
het meteen door.

Ongeacht de vraag en of die klant een servicecontract heeft of niet. De vraag wordt direct
doorgezet.

Er belt een klant met een probleem ik kan niet inloggen, dit wordt niet uitgezocht maar er
wordt meteen gekeken wie is de consultant. Deze wordt opgebeld en wanneer deze niet
bereikbaar is dan is het sorry klant je kan niet worden geholpen, einde.

Dat is geen goeie servicedesk.

RT En zie je daar ook in dat er een mismatch is tussen vraagstukken en disciplines?

RL De urgentie begrijp ik meer niet. Ik ben ingepland bij andere klanten, en je kan niet zomaar
iets doorzetten zonder te polsen heb je wel tijd of waar gaat dit over. Dus dat vind ik een
verkeerde stap. Ik vind het wel goed dat ze iets proberen in plaats van niks.

In het begin van het jaar was het nog zo van o we weten niet hoe het moet we laten het nog
maar liggen. Dat kan natuurlijk niet en hebben we daarin geëscaleerd. Toen kwam er een
tweede variant, dan gaan we kijken in het project wie daar verantwoordelijk voor is of de
accountmanager en dan gaan we die maar bellen. En dat werkt ook niet omdat er eerst een
soort weging aan moet hangen voordat die naar consultants wordt doorgezet.

RT Dus eigenlijk met de intentie dat de consultant 3^e lijn is en de 1^e en 2^e lijn moeten worden
afgevangen?

RL Ja ik denk de 2^e lijn ook wel stel de klant heeft geen servicecontract en heeft wel een
technische bug. Dan is de urgentie veel minder hoog omdat we geen sla hebben. En als er
geen service afspraken zijn gemaakt met de klant dat is dan vervelend voor hem maar krijgt
dan geen prioriteit. Als die wel een servicecontract zou hebben zou het direct naar de 3^e lijn
moeten schieten vind ik.

RT De problemen die dus nu spelen is dat jij dingen zonder dat je tijd hebt worden doorgezet.

RL Dat is 1 maar ook dat er dingen missen die ze niet goed begrijpen dat is een 2^e

RT Dat echt de servicedesk dingen niet begrijpt bedoel je?

RL Ja, dan begrijpen ze niet bij wie die hoort of waar die komt ze maken dan intern wel een ticket maar hangen deze niet aan medewerkers van team digital. Ik denk dat het bij hun heel duidelijk moet zijn wat is digital, wat doet digital en als het digital gerelateerd is niet met de consultant bellen maar case maken doorzetten naar de centrale bak.

En als het een urgente zaak is als de klant spoed heeft moeten er andere protocollen in werking worden gezet. Dan moet er gekeken worden naar heeft de klant een servicecontract is dat zo dan mag die door heeft die het niet dan eerst maar een mailtje naar digital.

Klanten die echt problemen hebben en een servicecontract moeten gewoon direct geholpen worden. En dat is de enige uitzondering.

RT Dus eigenlijk is het tweedelig, de eerste is dat je de stappen doorloopt en dat het uiteindelijk wordt opgepakt door een consultant. Het tweede scenario is dat ze een sla hebben en een urgent probleem dan worden ze direct geholpen.

RL Want als ze geen sla hebben maar wel een urgent probleem gaan ze misschien iets sneller door de stappen heen maar nog steeds via het standaard proces.

Of er wordt een mail gestuurd of er wordt gebeld naar Exite ICT, dan vind ik dat er een werkinstructie moet zijn: kijken of het hoort bij digital zo ja mailen naar de centrale mailbox van digital. Waarin 4 mensen zitten die kunnen prioriteren wat de klant moet.

RT Dan is de eerste lijn voor de gehele vraag in jouw ogen?

RL Ja, stel je voor ik bel als klant: ik kan niet meer bij mijn SharePoint site. Dat is een vrij urgent probleem want hij kan er niet meer bij misschien de hele organisatie niet dus hoge prio. Afvragen of SharePoint een onderdeel is van digital. Dus dan mailen naar digital. Heeft de klant een service contract dan moet er een consultant worden benaderd.

RT En die prioritering is dat verstandig om bij binnenkomst te doen omdat de supportdesk daar waarschijnlijk geen kennis van heeft.

RL En dat is het probleem, zij weten niet of er een servicecontract is ja of de nee. Misschien kan dat verbeterd worden in de toekomst. Wat sowieso wijs is om een case te gaan loggen. En die te hangen aan digital en in die case te gaan benoemen wat de urgentie is.

En dat team digital er dan nog een oordeel over velt de klant heeft wel spoed maar heeft geen servicecontract en dan mogen Job en Stacey gaan beslissen wie er gebeld gaat worden.

RT Merk je in de huidige situatie dat je veel tijd kwijt bent aan het oplossen van problemen ten aanzien van je gefactureerde werk voor een klant?

RL Mensen die op kantoor zitten zoals een Daniël die worden wel belast met dat soort vragen. En indirect heb ik er ook last van want ik heb de jongens ingepland om klantwerk te doen.

RT Dus je kan geen gefactureerde uren maken en je doet werk waar je eigenlijk niet betaald voor wordt?

RL Ja precies, omdat de servicedesk het niet duidelijk vindt of dat de inside sales het niet goed begrijpt en dat zorgt voor overhead. En we merken ook dat mensen heel erg gespannen

worden en dat het in het hoofd zo druk wordt. Dat ze de eigen werkzaamheden moeten doen plus servicedesk taken en dan komt er ook nog iemand aan je bureau dat is gewoon te veel. Ik denk niet dat de juiste manier is om servicevragen door de organisatie te lozen.

RT En als je hiervoor een Self-service technologie gaat inzetten?

RL Kijk als de klanten via de website gaan melden dan maar via zo'n bot ofzo ja dan is het misschien wel beter dat je met een bot zit te communiceren dan met iemand die er geen verstand van heeft.

Die bot kan telkens slimmer gemaakt worden van heeft u het hierover meneer heeft u het daarover?

RT Dat is ook de insteek dat we iets kunnen toepassen waardoor er minder mensen handelingen aan te pas komen. Waardoor uiteindelijk het supportproces beter wordt.

RL Zeker en ik denk dat het slim is om het te doen zoals ze bij de Wehkamp doen eerst refereren voor veel gestelde vragen naar onze website. Stel je voor dat klanten een servicecontract hebben dan ook zeggen dat je ook kan naar support.exite.nl waar een chatbot is die je 24/7 kan helpen en je op weg kan helpen.

RT Ik weet niet of je dat ooit bij de klant hebt ervaren maar zit de klant daar überhaupt op te wachten?

RL Menselijk contact heeft altijd de voorkeur maar ik kan me voorstellen dat de klant na werktijd ook nog geholpen kan worden.

RT Ik weet niet hoe complex de vragen zijn omtrent team digital maar zou je hier ook al vragen kunnen afvangen door het gebruik van kennisbanken?

RL Ik kan me voorstellen dat de klant hier minder snel gebruik van zal maken maar dat die belt naar de servicedesk. En dat Exite de bot kan gebruiken om te bepalen waar die naartoe moet.

Dus meer een interne bot die kan bepalen bij een nieuwe medewerker die weinig weet van de organisatie om te bepalen waar die klant heen moet, 2^e of 3^e lijn, digital of niet of wat dan ook. Dan pak je het stukje onzekerheid af dat zij moeten bepalen waar het heen moet.

RT Dat het voorgeschreven staat?

RL Ja, ik zie die bot eerder intern van toepassing dan extern.

RT En dat is dus echt met het oog van door escaleren naar verschillende personen/afdelingen?

RL De klant begint natuurlijk meteen te spugen wat hem mankeert. En daar moet jij als servicemedewerker zonder technische kennis gaan uithalen waar het bij hoort. En ik denk dat daar zo'n botje heel goed in kan helpen. Dat je op basis van trefwoorden zegt ik hoor Dynamics of SharePoint of ik hoor Power bi dan komt die zelf met suggesties van stuur een mail naar digital Exite.

En dat die komt met de suggestie vraag of de klant een SLA heeft. Als hierop ja wordt geantwoord weet de medewerker dat er direct geschakeld moet worden met de consultant.

RT dus de ideale situatie neemt de klant contact op met de servicedesk. Daar wordt het probleem voorgelegd. Dan kan die door middel van een Chatbot uitvragen bij wie in de organisatie de klant terecht moet komen. En dan komt er een ticket/mailtje naar digital.

RL Dat hoeft nog niet eens geautomatiseerd te zijn dan kan die ook met de suggestie komen maak een ticket voor digital of vraag nu naar sla dat die handvaten biedt. Er moeten boompjes gecreëerd worden met verschillende routes, wat te doen met urgent probleem met sla, wat te doen met urgent probleem zonder sla etc.

RT Dat is een goedpunt naar mijn idee dat we moeten gaan nadenken hoe gaan we om met de verschillende soorten urgenties en supportcontracten.

RL Ja precies, wat is het probleem meneer dan schrijf ik het op was is de urgentie. Is het bloedspoed of kan het een dag wachten. Soms zijn het ook vragen om functionaliteiten aan te vragen bij wie kan ik terecht.

Omdat ze zelf niet helemaal weten hoe het moet doen ze acties die eigenlijk niet zullen moeten.

RT En dat is dan in het doorschakelen naar mensen?

RL In één keer een consultant bellen terwijl die misschien wel bij een klant zit. En als er geen gehoor wordt gegeven ze geen notities maken, of dat ze een klant niet oppakken omdat ze de klant of het nummer niet herkennen. Zij zijn gewend om alleen vanuit Exite ICT werkplek beheer te verkopen en ondersteunen en daar zijn hun protocollen op ingericht. Zit dat daar sinds dit jaar digital bij is gekomen komen er moeilijke vragen bij die ze niet kunnen plaatsen. En het komt mede doordat de communicatie tussen support, sales en digital niet goed is. Die groepen begrijpen niet goed van elkaar wat we aan het doen zijn vind ik. Nu zijn we met sales al goed aan het schakelen zodat zij steeds meer een beeld hebben van wat wij maken en wat zij kunnen verkopen. Dus dat gaat goed, maar de communicatie met support is niet op orde.

Doordat ze niet goed weten wat digital doet en deze op dezelfde afdeling zitten wordt er heel snel naar iemand toegelopen met het vraagstuk.

RT Waardoor deze persoon niet aan zijn werk kan en dus geen gefactureerde uren kan maken?

RL Precies, het heeft allemaal met elkaar te maken. Dus als wij goeie werkinstructies schrijven en ook nog een botje hebben die medewerkers kan ondersteunen wordt het alleen maar beter.

RT Dus het is meer de interne communicatie en het weten van elkaar wat doen wij waarin meer duidelijkheid moet komen waarop vervolgens het supportproces kan worden aangepast.

RL Ja, en dan kunnen we ook tegen de klant zeggen: ik heb liever dat u me niet meer belt op mijn 06 nummer maar u kunt de vraag achterlaten bij de servicedesk zoals het zou moeten.

De weging tussen eerste, tweede en derdelijns moet altijd beginnen bij eerstelijns en als het geen eerste lijn is moet iemand daar een beslissing over nemen. En de eerste lijn moet het altijd doorzetten. Een ideale situatie is dat het binnenkomt op 1 telefoonnummer of 1 mailadres en die stuurt door naar tweede en derde lijn.

RT Nu is het dus zo dat jullie als consultant zelf worden gebeld door de klant?

RL Dat is een gevolg op dat dingen blijven liggen of dingen escaleren bij de klant. Met als gevolg een boze klant wat het ergste is.

Een voorbeeld is dat bedrijf x de servicedesk niet kent terwijl deze al een aantal jaar klant is van BlockX en deze klant heeft zelfs een servicecontract. Niemand begrijpt de vraag blijft in het postvak zitten, diegene probeert uit te vragen op de afdeling wie kan me hierbij helpen komt uiteindelijk uit bij iemand van team digital. Die leest de vraag door en is heel druk blijft het weer een week liggen. Vervolgens benoemt hij dit en wordt het door iemand anders opgepakt, en die komt erachter dat het al een aantal weken oud is.

RT Dus dat is ook een groot probleem dat zaken blijven liggen

RL Omdat ze het niet begrijpen en daar kan dat botje van jou heel goed in helpen denk ik. Want die kan kijken in klantenbestand om alles uit te zoeken om vervolgens door te sturen.

RT Ja goeie, had het meer voor ogen voor het externe gedeelte dat de klant daarop binnenkwam vanuit daar de uitvraag werd gedaan en dat je dan de 1^e lijn deels afvangt.

RL Ja maar is bijna hetzelfde maar de bot geeft nu suggesties aan de medewerkers zodat hij beter kan bepalen waar hij heen moet.

En ik denk dat dat botje in twee richtingen kan werken maar ik zie het probleem zelf veel meer intern. Wij van elkaars afdelingen snappen niet goed wat de ander doet.

RT De support weet niet goed wat jullie doen

RL Dat is 1

RT Maar is dat dan omdat ze dat niet willen of de communicatie is er niet?

RL Ze stromen al over qua werk er is geen tijd om nieuwe werk instructies te schrijven.

Kijk als we dat kunnen ondervangen met een botje die op een bepaalde locatie staat en de supportmedewerkers kunnen die raadplegen en je wordt naar de juiste plek geleid is dat een quick win in mijn ogen.

Dan heb je het interne proces waar je in het begin mee begon op digital niveau, met jouw opdracht verzadigd.

RT Het is sowieso het herschrijven van processen want deze zijn nu inefficiënt.

RL Ja, en je kan hele mooie boompjes een klant met een probleem omtrent SharePoint kan je invullen in de bot, vragen heeft u een sla wat doen we dan.

RT Die keuzes moeten door team digital worden gemaakt lijkt mij?

RL Ja

9.19 Interview huidige en toekomstige situatie met JL Manager business consultancy

RT Hoe loopt het proces nu, hoe zie jij het? Wat zijn volgens jou de problemen en wensen
Open interview waarin de topics huidige situatie, problemen, wensen en Self-service behandeld dienen te worden.

JL Het huidige proces, eigenlijk is het huidige proces is vooral typerend dat het geen proces is maar dat we eigenlijk een beetje meeliften op hoe het nu staat bij de huidige servicedesk van ICT en vanuit daar adhoc gevraagd wordt wie kan hier wat mee en dat er tickets op je naam worden gezet dat is eigenlijk het huidige proces. Dus er is een proces dat klanten zich melden die komen bij de standaard servicedesk alleen vanaf daar is het selectief wie ze benaderen. Dus vanaf dat moment is er geen gestroomlijnd proces.

We zijn nu wel begonnen met om te kijken kunnen we iets van een mailbox maken van digital@exite.com dat je het daar heen stuurt om te kijken wat voor een verzoeken komen er allemaal om ook een beeld te hebben hoe versnipperd en wat voor verzoeken sturen ze überhaupt allemaal. We hebben ook het idee dat heel veel verzoeken zijn die niet bij ons horen maar omdat ze het zelf niet weten het maar bij ons neerdroppen.

Wat hoort bij ons? En wat hoort überhaupt niet bij ons?

RT precies dat daar een overweging in wordt gemaakt wat is team digital en wat niet dus dat moet echt duidelijk worden volgens jou?

JL Precies
Het is sowieso sub optimaal dus kom je meteen bij een bottleneck er is gewoon geen goeie trechtering of filtering op welke categorie welke vraag en wie dat moet oppakken op een centrale plek. Dus filtering van supportvragen gebeurt gewoon niet iemand heeft een supportvraag en denkt ik bel Job maar en anders bellen ze die wel of Daniël en ze kijken wel. Daniël kan wat met CRM leggen we het daar wel neer. Vervolgens wordt het ticket gewoon bij iemand van ons neergelegd terwijl dit eigenlijk niet in de planning past. Of dat het pas veel te laat wordt aangemeld en dan opeens urgent is en wij het vervolgens met spoed op moeten lossen. Voorbeeld: een ticket heeft drie weken lang bij de servicedesk gestaan omdat niemand het weet en na drie weken komen ze er pas achter misschien moeten we het doorzetten naar digital en dan zit de klant al hoezo duurt dit zo lang. Terwijl het ticket nog niet eens bij ons is geweest.

De doorzettingsprocedure is er eigenlijk niet normaal zou je verwachten 1^e lijns komt bij de servicedesk dan meteen weten zij dit is een vraag voor digital dit gaan we in een que plaatsen van digital en dat komt bijvoorbeeld in ons pakket of in een trechter van ons terecht. Dat is een beeld van een suboptimale oplossing. In een ideale kan je zelfs een tussenstuk dus als je het hebt over de wens kan je het aanmeldingsportaal voor tickets ook gewoon online doen met iets van een bot of een applicatie dat de klant al deels zelf kan voorselecteren wat zijn vraag is welke dingen hij zelf al geprobeerd heeft en waar het waarschijnlijk aan ligt. En als mensen echt willen bellen gaan we gewoon gebruik maken van de servicedesk met een soort van cal handle.

RT zit dat ook met name in dat klanten niet duidelijk gespecificeerd zijn denk je dit zijn klanten die nemen bijvoorbeeld deze en deze business applicatie af en dat onderscheid is er ook niet goed?

JL Dat onderscheid is er, ze zeggen ja ik heb een serviceframework maar eigenlijk kan dat niet want we hebben nog helemaal geen SLA's op digital. Alleen klanten denken jullie zijn onze totaal leverancier dus ik mag hier ook vragen over stellen over mijn CRM. Maar het is nog niet helemaal duidelijk van hebben ze dan ook daar een sla op want in principe is alles wat wij doen nieuw dus het kan nooit onder het huidige sla vallen zou je denken.

Het probleem is inderdaad bij sorteren, mag ik deze klant helpen op basis van sla dat is vaak nog onduidelijk maar als ik deze klant kan helpen is het kennisgebrek op de servicedesk ik kan hem niet zelf helpen. Dus ik moet iemand opschakelen van digital het opvolgende probleem is dat ze niet weten wie en het resultaat daarvan is dat omdat die vragen er uit voortkomen duurt het vaak heel lang voordat een ticket geëscaleerd wordt naar ons team om inhoudelijk opgelost te worden.

En dat komt dan weer natuurlijk te verklaren door de drukte op de servicedesk. Als het zo druk is dan pak je natuurlijk de irritante dingen die ze niet snappen later op en daardoor blijven ze heel lang liggen en on aangeraakt.

RT En Daniël gaf daarbij ook nog aan wij krijgen het dus over de schutting om het zo maar te zeggen is niet van tevoren goed uitgevraagd en dergelijke. Wij krijgen dan alleen maar te horen die en die klant terugbellen want die heeft een probleem.

JL Het wordt niet uitgevraagd waardoor je eigenlijk vanaf nul weer met die klant moet gaan beginnen. Maar die klant zegt ik heb jou aan de telefoon gehad en nu moet ik helemaal het probleem opnieuw uitleggen. Dus de kwaliteit van informatie als de 1^e lijn hem aanneemt wat door wordt gezet is ook heel slecht. Dat komt waarschijnlijk uit kennisgebrek want ze weten niet wat ze moeten vragen.

Dan komen eigenlijk heel duidelijk die problemen naar voren. Het is druk waardoor ze en te laat vragen of te weinig tijd ervoor nemen. En een gebrek aan kennis dat ook al nemen ze de tijd ervoor dat ze niet goed snappen en wat krijg je dan dat ze veel te laat met slechte informatie een ticket wordt doorgestuurd naar ons.

En daaromheen is überhaupt nog de vraag is dit betaald, niet betaald, mag dit überhaupt wel is dan ook geen duidelijkheid over.

RT Dat is eigenlijk precies wat Daniël, Richard en Rick aangeven. Het ticket is niet compleet genoeg wat door wordt gestuurd, het is niet duidelijk naar wie die moet worden doorgestuurd, als die wordt doorgestuurd moet de consultant het zoekwerk doen waardoor die tijd kwijt is waardoor die niet zijn gefactureerde uren kan maken en dan uiteindelijk wordt het probleem door de consultant opgelost maar daar gaat zoveel tijd overheen met de eerste aanmelding dat de klant ontevreden is.

JL Ja, of het blijkt dat het probleem helemaal niet lag in de business applicatie maar in een certificaat of in het AD of iets anders waardoor de applicatie niet werkt. Dus het is een beetje ze zien CRM en ze doen meteen bam naar een consultant terwijl sommige dingen een licentie toevoegen dat doen wij helemaal niet dat doet inside sales. Dus het is nog niet duidelijk welk pad een servicedesk moet bewandelen en daarnaast komt dat denk ik ook omdat er heel veel vragen maar gewoon bij de servicedesk gedropt worden die eigenlijk voor sales zijn voor een consultant of voor een ander. De klant meldt het daar toevallig, want de klant weet de paden niet goed waar moet ik het aanmelden. De servicedesk weet ook niet waar die het heen moet doen en het gevolg is eigenlijk dat je een adhoc bij

consultants die er niet voor gepland staan dat tussen hun werk door allemaal uit moeten gaan zoeken en op moeten lossen. En dat geeft ook gewoon drukte in je hoofd dat je al met twee klanten bezig bent en tussendoor moet je drie vragen oplossen.

- RT De optimale situatie is uiteindelijk dat dus de vraag komt binnen wordt geclassificeerd, wordt behandeld wordt uitgevraagd en daar komt dus wat uit. Dat is dus bijvoorbeeld een klant met een sla heeft een bepaald probleem omtrent Dynamics dan wordt dat ticket zo compleet mogelijk gemaakt en wordt die dus naar de centrale mailbox doorgestuurd?
- JL Naar de juiste persoon van een bepaalde discipline of dat wij desnoods zelf support moeten aannemen daar heen gelegd om het op te pakken. Met ook duidelijk als wij ons ding gedaan hebben en het ligt niet aan ons dat wij het terug kunnen zetten of de klant informeren het is opgelost.
- RT Die kennis die ontbreekt nu, die moet dus toegevoegd worden aan de servicedesk hoe zie jij dit?
- JL In eerste instantie denk ik dat de sub kennis geautomatiseerd kan worden dus de kwaliteit van de uitvraag kan je ook deels standaardiseren door bepaalde uitvraag formulieren te gebruiken waar een klant verplicht is om iets in te vullen dat je niet kan vergeten om het te vragen. Hoeveel gebruikers zijn er, heeft u een sla, wie is het primaire contactpersoon etc.
- Die gegevens moeten er gewoon zijn, soms krijgen we ook een ticket zonder e-mailadres en zonder telefoonnummer dan wordt het heel lastig.
- RT Die kennis die nu ontbreekt zou je die kennis willen toevoegen bij een klein deel van de servicedesk of de gehele?
- JL Ik denk zelf dat het niet meer te doen is ook met de drukte die er al is en omdat het hele andere werkzaamheden zijn zou ik het logischer vinden dat we een deel proberen te automatiseren op de 1^e lijn en wat er dan binnenkomt alleen voor dispatching is. Dus aannemen, aanhoren en doorzetten. Of dat we zelf gewoon mensen op support gaan krijgen voor het digital team. Dat we zelf een support iemand krijgen voor dat soort vragen. Vooral seniors moeten dat niet tussendoor gaan doen want die zijn gewoon te duur.
- Kennis in de hele servicedesk planten is eigenlijk niet meer mogelijk dan heb je of inderdaad een vraag hoe ga je dat dispatchen dan doen, dan zou ik zeggen paar mensen die getraind zijn in hoe dispatch ik digital vraagstukken. Maar inhoudelijk oplossend vermogen gaat toch niet op die servicedesk komen.
- RT Rick had het ervan dat we vragen moeten gaan identificeren is het een supportvraag of is het een changevraag in de applicatie.
- JL Precies, is het een configuratiewens
- RT En bijvoorbeeld de makkelijke supportvragen moeten worden afgevangen door de supportafdeling. Maar een change kan de supportafdeling nooit doen want de kennis ontbreekt dus die moet direct worden doorgezet naar een consultant van een bepaalde discipline.

JL Precies, en daar moeten wij eigenlijk een centrale bak voor hebben waar die dingen allemaal binnenkomen en kunnen zien voor welke competentie staan welke vragen open en wie gaat dat oppakken. Dus eigenlijk een soort mini topdesk, ik denk dat topdesk te zwaar is maar een soort applicatie zal digital ook moeten hebben die gekoppeld is aan onze topdesk waar wij kunnen bijhouden welke vragen staan er open voor wie.

RT En dat je de vragen dan in de planning van consultants kan verwerken zodat het niet bij op de werklust komt maar dat het verweven zit in de planning.

JL Precies, dus iemand kan dat gaan bijhouden wie gaat wat doen wie heeft er tijd voor waar kan het nog tussen en soort van afhandeling met klanten omtrent supportvragen. Een soort van projectplanner eigenlijk.

En idealiter is het natuurlijk ook mooier als je zegt wat is next level nu gaat het allemaal met telefonie dus zijn we ook nog afhankelijk van hoe goed en hoe snel en hebben we die kennis dan wel. Het mooiste zou natuurlijk zijn dat je ook buiten werktijd alsnog changes kan aanvragen voor ons is dat namelijk gewoon omzet. Als iemand een change aanvraagt om 3 uur 's nachts en we behandelen het de volgende ochtend kunnen we daar geld uit halen. Het liefst willen we zo veel mogelijk werk wat betaald is.

Ergens wil je een app of een chatbot of wat dan ook waar je al een deel zelf kan oplossen maar als je een request hebt dat je een andere flow krijgt, wat wil je dan precies, wie kunnen we bellen. Dat je kan kiezen ik heb een vraag een feature request of een change dat je dat kan selecteren en dat je dan door een menu wordt geloodst of je gaat uiteindelijk bellen of we maken direct een ticket aan. Request en change wordt er direct contact met de klant openomen.

RT Dat je dan krijgt u wordt morgenvroeg tijdens kantooruren teruggebeld.

JL Je moet ook wel kunnen mailen naar iets met een standaardformulier dat er eigenlijk verzoeken kunnen binnenkomen. En dat kan een consultant prima oppakken of een sales iemand. Maar dat moet allemaal binnen ons eigen team. Maar er moet dus een soort van voorschot komen dat wij A kunnen kanaliseren als klanten niet via onze servicedesk een vraag aan ons willen stellen is maar we gaan niet allemaal telefonisten ertussen zetten we gaan niet zelf een servicedesk opbouwen. Je kan ook bellen maar dan moet support geïnstrueerd worden dat het via support alsnog bij digital terecht komt in de centrale bak. En idealiter wil je daaraan toevoegen dat simpele vragen hoe moet ik inloggen, hoe verander ik mijn wachtwoord etc. dat je daar zo veel mogelijk de kennisbank van Microsoft voor gebruikt.

Domme vragen waar we geen geld voor rekenen dat kost dus wel geld. En dan wil je dat de klant het zelf kan opzoeken tijden en na sluitingstijd. Daarom moet je gaan zeggen we zijn nu gesloten maar je kan in de kennisbank kijken voor een oplossing en als dit niet lukt proberen we je morgen te helpen.

RT Dat je eerst probeert de makkelijke vragen eruit te filteren

JL Sowieso willen we wel dat alle vragen binnenkomen wat we niet willen is dat de drempel te hoog is dat klanten de vraag niet stellen en het later een urgent probleem wordt.

RT Maar dit zal dan ook door middel van een Self-service technologie kunnen?

- JL Als er een wachtwoord gewijzigd moet worden moet er worden aangegeven door bijvoorbeeld een Chatbot zie hier een kennisbank item omtrent wachtwoord wijzigen. Komt u er niet uit maken we alsnog een ticket voor u aan.
- RT Dat die dus verwijst naar kennisbank items. Dit komt overeen met wat de rest van de heren zegt. De klant wil toch eerst zelf proberen iets op te lossen.
- JL Dan kan je zeggen dat is gratis maar zodra er een ticket wordt aangemaakt gaat de teller lopen. Dus we bieden de mogelijkheid om het zelf op te lossen kom je er toch niet uit dan heb je het zelf geprobeerd en dan wil je ook dat iemand je gaat helpen. En dan is afhankelijk van welke sla je hebt. Heb je geen sla dan moet iemand contact opnemen of zeggen we het eerste ticket en daarna nemen we contact met u op je moet het wel betalen maar het is beter om een sla af te nemen voor het gevolg. We gaan sowieso helpen maar dat er wel een disclaimer bij zit van let op de geldende supporttarieven zijn hier wel van toepassing.
- RT Er moet dus een duidelijk onderscheid komen welke klant heeft wel een sla, wat voor een sla heeft die dan of heeft de klant geen sla. In combinatie met de urgentie van het probleem daarvoor moeten dus verschillende routes zijn?
- JL Het is eigenlijk altijd ja we gaan helpen. Maar het is ja want er zit een sla aan of ja we gaan helpen maar er is nog geen sla dus je krijgt een factuur voor dit tarief.

9.20 Activiteiten uitleg toekomstige BPMN

Activiteit nummer	1
Activiteit omschrijving	Omschrijving vastleggen
Omschrijving De gebruiker omschrijft zijn/haar incident/change/vraagstuk.	

Activiteit nummer	2
Activiteit omschrijving	Categorisering
Omschrijving - De Chatbot geeft een keuzemogelijkheid voor de categorie van het incident/change/vraagstuk op basis van voor gedefinieerde categorieën - De klant maakt een keuze voor een categorie	

Activiteit nummer	3
Activiteit omschrijving	Kennisbankitems raadplegen
Omschrijving Wanneer de klant geholpen wil worden door de supportafdeling wordt hij/zij gevraagd om contactgegevens om later contact op te nemen.	

Activiteit nummer	4
Activiteit omschrijving	Contactgegevens uitvragen
Omschrijving - De klant kan op basis van voorgaande activiteiten de kennisbank raadplegen - De Chatbot doet een suggestie op basis van voorgaande activiteiten	

Activiteit nummer	5
Activiteit omschrijving	Check klantgegevens
Omschrijving - De Chatbot analyseert de contactgegevens uit activiteit nummer 4 - De Chatbot zoekt een match in de data vanuit Topdesk - Is het een bestaande klant doorloopt deze de volgende stappen - Is het een nieuwe klant dan moet er eerst gesproken worden met de klant over de afhandeling en de financiën (activiteit 27 & 28)	

Activiteit nummer	6
Activiteit omschrijving	Toetsing SLA
Omschrijving • Door een koppeling met Topdesk controleert de Chatbot of de klant een SLA heeft op basis van de klantgegevens van activiteit 4 & 5 • Wanneer de klant in het bezit is van een SLA kan het supportproces vervolgt worden • Wanneer de klant niet in het bezit is van een SLA moet de afdeling sales dit terugkoppelen naar de klant en de financiële afhandeling bespreken (activiteit 27 & 28)	

Activiteit nummer	7
Activiteit omschrijving	Toetsing klant
Omschrijving • Door een koppeling met Topdesk controleert de Chatbot wat voor een type klant het is en welke diensten/producten deze afneemt, dit doet de Chatbot op basis van de klantgegevens uit activiteit 4 & 5	

Activiteit nummer	8
Activiteit omschrijving	In behandeling nemen incident
Omschrijving • Wanneer de klant niet geholpen is zal de informatie in behandeling worden genomen • De Chatbot slaat de informatie op in een ticket	

Activiteit nummer	9
Activiteit omschrijving	Toetsing incident
Omschrijving • Door een koppeling met Topdesk en de kennisbank controleert de Chatbot uit voorgaande data of het behoort tot een incident • Wanneer het een incident betreft zullen de normale vervolgstappen worden ondernomen • Wanneer het een change verzoek is wordt het direct door geëscaleerd naar de derde lijn oftewel de consultant (Activiteit 20)	

Activiteit nummer	10
Activiteit omschrijving	Bepalen match
Omschrijving • De Chatbot controleert in de kennisbank of er soortgelijke problemen eerder zijn voorgekomen en kijkt of hier overeenstemming in zit • Wanneer er een match is zal de Chatbot een suggestie doen bij de volgende activiteit • Wanneer er geen match is zal een supportmedewerker het incident overnemen	

Activiteit nummer	11
Activiteit omschrijving	Kennisitem aanbieden
Omschrijving • Wanneer er een match is (activiteit 10), en er een kennisitem over is zal deze worden aangeboden aan de klant. Dit kan pas in dit stadium van het supportproces omdat de klant nu gevalideerd is plus er gecontroleerd is op een SLA • <i>Als de klant geholpen is betekend dit het einde van het supportproces</i> • Als de klant niet geholpen is zal de medewerker het proces overnemen	

Activiteit nummer	12
Activiteit omschrijving	Toetsen categorie
Omschrijving • Er wordt door een medewerker gecontroleerd of het incident juist is gecategoriseerd in activiteit 2 door de klant	

Activiteit nummer	13
Activiteit omschrijving	Prioriteit bepalen
Omschrijving • Op basis van de omschrijving (activiteit 1) en de categorisering van de klant (activiteit 2) zal in deze activiteit door een medewerker de prioriteit worden bepaald. Dit wordt bepaald op basis van urgentie en impact • Nadat de prioriteit is bepaald kan de supportmedewerker van de eerste lijn een inschatting maken of het incident kan worden afgehandeld door de eerste lijn • Antwoord ja: supportafdeling gaat het incident verhelpen • Antwoord nee: incident wordt door geëscaleerd naar de tweede lijn	

Activiteit nummer	14
Activiteit omschrijving	Incident verhelpen
Omschrijving • De supportmedewerker van de eerste lijn gaat het incident verhelpen, dit kan hij doen door gebruik te maken van zijn kennis, van een collega of van de interne kennisbank	

Activiteit nummer	15
Activiteit omschrijving	Terugkoppeling naar de klant
Omschrijving • De stappen die zijn ondernomen worden teruggekoppeld naar de klant zodat die weet wat er gedaan is • Bij deze terugkoppeling wordt er gekeken of het incident verholpen is • Antwoord ja: proces zal verder gaan naar de volgende activiteit • Antwoord nee: incident komt terecht op de tweede lijn voor verdere afhandeling	

Activiteit nummer	16
Activiteit omschrijving	Administratieve afhandeling

Omschrijving

- Op basis van de gegevens uit Topdesk zal de administratieve afhandeling plaatsvinden, dit is een geautomatiseerde activiteit waar de gegevens vanuit Topdesk worden weggeschreven in AFAS (financiële applicatie)
- **Wanneer deze stap is uitgevoerd is het proces beëindigt**

Activiteit nummer

17

Activiteit omschrijving

Analyseren vraagstuk

Omschrijving

- Wanneer het vraagstuk niet verholpen kan worden door de eerste lijn wordt deze door geëscaleerd naar het centrale ticketsysteem van de tweede lijn
- Vanuit hier dient de tweede lijn het vraagstuk te analyseren
- Hier zal geanalyseerd worden of er eventueel een achterliggend probleem is
- Wanneer de tweede lijn het zelfstandig kan verhelpen wordt het proces vervolgt
- Wanneer de tweede lijn niet in staat is om het te verhelpen wordt het door geëscaleerd naar de derde lijn

Activiteit nummer

18

Activiteit omschrijving

Incident verhelpen

Omschrijving

- De tweede lijn gaat het incident verhelpen

Activiteit nummer

19

Activiteit omschrijving

Terugkoppeling naar de klant

Omschrijving

- De stappen die zijn genomen worden teruggekoppeld naar de klant
- Vervolgens wordt de vraag gesteld of het incident is verholpen
- Antwoord ja: Het proces kan vervolgd worden en de administratieve afhandeling kan geregeld worden
- Antwoord nee: Incident is te moeilijk en de 2^e lijn kan het niet oplossen er zit een achterliggende reden achter en het is dus een probleem, dan behoort het tot een change (3^e lijn/consultant)

Activiteit nummer

20

Activiteit omschrijving

Analyseren change

Omschrijving

- Het wijzigingsverzoek wordt geanalyseerd door de consultant (3^e lijn)

Activiteit nummer	21
Activiteit omschrijving	Prioriteit vaststellen
Omschrijving De consultant zal op basis van urgentie en impact de prioriteit bepalen	

Activiteit nummer	22
Activiteit omschrijving	Categorie vaststellen
Omschrijving De consultant zal de change toebedelen tot de juiste categorie	

Activiteit nummer	23
Activiteit omschrijving	Oplossingsrichting formuleren
Omschrijving De oplossingsrichting zal worden geformuleerd op basis van de omschrijving (activiteit 1) van de klant	

Activiteit nummer	24
Activiteit omschrijving	Bespreken met klant
Omschrijving - De oplossingsrichting (activiteit 23) zal worden besproken met de klant - Wanneer klant akkoord is zal de wijziging door worden gevoerd - Wanneer de klant niet akkoord is zal de oplossingsrichting opnieuw geformuleerd worden	

Activiteit nummer	25
Activiteit omschrijving	Applicatie aanpassen
Omschrijving Wanneer de klant akkoord heeft gegeven wordt de wijziging doorgevoerd en zal de applicatie worden aangepast	

Activiteit nummer	26
Activiteit omschrijving	Terugkoppeling naar de klant
Omschrijving - De genomen stappen en het uiteindelijke resultaat zullen met de klant worden besproken - Wanneer de change is goedgekeurd zal de administratieve afhandeling (activiteit 16) in gang worden gezet - Wanneer de change is afgekeurd zal er eerst gesproken moeten worden met de klant (activiteit 24) tot de gewenste situatie te komen	

Activiteit nummer	27
Activiteit omschrijving	Terugkoppeling naar de klant
Omschrijving • Bij activiteit 5 en 7 wordt er een controle uitgevoerd wie de klant is • Wanneer deze vragen negatief worden beantwoord zal de afdeling sales contact opnemen met deze klant • In dit contact moment zullen de stappen die genomen moeten worden door worden genomen om verdere afhandeling van het incident in gang te zetten	

Activiteit nummer	28
Activiteit omschrijving	Financiële afhandeling bespreken
Omschrijving • Wanneer er is teruggekoppeld naar de klant over hoe en wat dient de financiële afhandeling besproken te worden	