

Succesvolle outtasking met customer selfservice

Outsourcen met een vinger in de pap

Bedrijven richten zich steeds meer op hun core-business. Outsourcing van processen die niet tot die core-business behoren heeft dan ook een enorme vlucht genomen. De praktijk van outsourcing heeft ons echter geleerd dat het met name bij het ontwikkelen en toepassen van ICT-middelen van groot belang is dat de organisatie zelfsturend kan blijven in haar strategie. Customer selfservice kan dan een oplossing bieden. Met deze methode is het uitbesteden van technische faciliteiten mogelijk, met behoud van strategische controle. Customer selfservice biedt strategische voordelen voor zowel dienstverleners als voor klanten van dienstverleners die delen van hun proces willen outtasken.

De belofte van outsourcing is mooi. Laat een proces dat niet tot de core-business behoort uitvoeren door een andere partij die gespecialiseerd is in dat proces. Als voldoende organisaties hiertoe overgaan, ontstaat bij de aanbieder schaalgroottes waardoor de kosten van het proces substantieel omlaag kunnen. In de praktijk blijkt de afgenomen dienst echter niet flexibel. Dit is begrijpelijk omdat de aanbieder een massaproduct moet leveren op grote schaal, wat ten koste van de flexibiliteit. Elke afwijking van dit standaardproduct voor een specifieke klant leidt tot relatief hoge kosten (en lange doorlooptijden). Deze kosten belast de aanbieder meestal direct door aan de klant, waardoor een relatief kleine wijziging tot hoge meerkosten zal leiden. Door deze inflexibiliteit is een organisatie niet in staat om innovatie, nieuwe kansen die ICT biedt tot hogere efficiëntie, in de processen door te voeren.

Organisaties kunnen er ook voor kiezen om processen niet volledig te outsourcen. Om meer strategische controle te kunnen houden, gaat men dan

***Outtasking biedt
meer flexibiliteit dan
totale outsourcing***

over op outtasking, waarbij het bedrijf niet gehele processen maar delen van processen uitbesteedt. De organisatie houdt dan de regie over het gehele proces in eigen handen. De uitvoering van de specifieke taken in het proces besteedt men uit aan een dienstverlener. De organisatie creëert met outtasking meer flexibiliteit en de regie over het proces is ook daadwerkelijk weer in eigen handen.

Dienstverleners spelen in op de wens om bij outsourcing en outtasking meer regie uit te kunnen oefenen door de klant daarvoor hulpmiddelen te bieden. Eén van de aangeboden diensten die zij steeds vaker aanbieden is customer selfservice (CSS). Dit is een dienst die de klant van de dienstverlener in staat stelt om de afgenomen dienst zelf aan te passen of uit te breiden, bijvoorbeeld op basis van uitgebreide, zelf te specificeren rapportages. Via een speciaal op individuele klanten toegesneden extranet kan de dienstverlener zijn klanten bijvoorbeeld de mogelijkheid bieden om door henzelf samengestelde rapportages te bekijken. Deze komen direct uit de operationele systemen van de dienstverlener. Het kunnen rapportages zijn over de prestaties van de dienst, waarbij men direct de meetresultaten met de vastgelegde afspraken (SLA's) van de dienstverlener kan vergelijken. Ook kan de klant hier de voortgang van een aanvraag of wijziging van een dienst volgen. Mede op basis van de rapportage kan de klant zelf direct nieuwe aanvragen invoeren, waarbij de dienstverlener aan de hand van het profiel van de klant specifiek toegesneden invulformulieren aanbiedt. Deze aanvragen worden, meestal na automatische controles, direct ingevoerd in de ordersystemen van de dienstverlener.

Een voorbeeld: een klant van een mobiele telecomoperator besluit de abonnementsvorm van een aantal van haar medewerkers te wijzigen op basis van verbruiksrapportages. Daaruit blijkt dat sommige medewerkers veel bellen en sommige medewer-

kers juist weinig. Daarom gebruikt de klant de webinterface van de telecomoperator om een bel-veel- respectievelijk bel-weinig-abonnement te kiezen. Vervolgens kan de klant via dezelfde webinterface de aanvraag van de wijziging monitoren, doordat de telecomoperator voortgangsinformatie via het web toegankelijk heeft gemaakt.

Belang dienstverlener

Het realiseren van een platform waarmee een leverancier customer selfservice kan aanbieden is complex en vergt flinke investeringen. Voorwaarde is een klantgerichte organisatie met een duidelijke CRM-strategie. De vele operationele, CRM- en businessapplicaties moet de aanbieder koppelen zodat ze als samenwerkend geheel een customer selfservice-interface vormen voor klanten. De snelle ontwikkelingen op het gebied van applicatie-integratie in de afgelopen jaren maken dergelijke integraties mogelijk, maar het zijn nog steeds wel tijds- en kennisintensieve trajecten. Om de bijbehorende forse investeringen te kunnen verantwoorden is het businessmodel van de dienstverlener bijvoorbeeld gebaseerd op te behalen schaalvoordelen, veel klanten dus! En om aan de individuele eisen van de verschillende klanten tegemoet te kunnen komen, wordt de levering van diensten zeer complex. Ook wordt de overhead om de klant op zijn specifieke wensen te kunnen bedienen groter en kostbaarder. Die overhead kan men overigens wat verminderen door de klant mogelijkheden te bieden om de complexiteit voor een deel zelf te managen.

Customer selfservice stelt de dienstverlener in staat zijn klanten beter te bedienen met services die op maat gesneden zijn voor elke individuele klant, en dit tegen beheersbare kosten. Met customer selfservice wordt een kostbaar callcenter deels overbo-

dig doordat klanten interacteren met de selfservice-interface. Ze specificeren zelf hun wijzigingen en nieuwe bestellingen die na controle grotendeels automatisch kunnen worden verwerkt. De nauwe verweving van de processen van klant en dienstverlener bij de invulling van customer

Met customer selfservice wordt een kostbaar callcenter deels overbodig

selfservice, geeft de dienstverlener een intensief klantcontact, informatie over klantgedrag en continue feedback op zijn prestaties. Dit is belangrijke informatie voor de dienstverlener

bij de koersbepaling van productontwikkeling en het handhaven en verbeteren van de klanttevredenheid.

Belang van de klant

De klant van een dienstverlener kan op verschillende manieren baat hebben bij customer selfservice. Ten eerste kan customer selfservice voor betere informatie zorgen over de afgenomen diensten van een dienstverlener. De klant kan immers op een zelf gekozen moment en plaats zelf samengestelde rapportages met een bepaald detailniveau opstellen. Op basis van die informatie kan de klant direct handelen, door bijvoorbeeld de afgenomen dienst aan te passen of uit te breiden. De afgesproken servicelevels bepalen of er ook direct implementatie plaatsvindt of dat dat wellicht kan wachten tot de volgende werkdag. De beschikbare informatie

Voorbeelden van customer selfservice

Er zijn dienstverleners die de klant een volledig geïntegreerde backoffice aanbieden. Denk bijvoorbeeld aan een webwinkelondersteuning voor orderintake, verwerking en facturering tot en met bezorging. Customer selfservice maakt het mogelijk dat de webwinkelier zelf de uitvoering van het uitbestede proces kan volgen en zonodig, op basis van zelf samen te stellen rapportages, kan bijsturen als dat nodig is.

Een voorbeeld van customer selfservice in de consumentenmarkt is het internetbankieren. Consumenten kunnen via internetbankieren de meeste handelingen zelf uitvoeren, zoals overboeken en betalen van acceptgiro's. De consument bepaalt zelf wanneer de overboeking daadwerkelijk wordt gedaan, terwijl die al van tevoren is ingevoerd. Ook is

het voor de consument mogelijk om extra diensten af te nemen, zoals het openen van een nieuwe spaarrekening. De consument heeft nu dus meer flexibiliteit en doet bovendien zelf het werk door de betalingsopdrachten in te voeren. Tweemaal winst voor de dienstverlener dus en een tevreden klant.

Een mogelijk voorbeeld in het overheidsdomein is het aanvragen van parkeervergunningen. Zowel de aanvraag als mutaties zouden via internet kunnen plaatsvinden. Het is nu in sommige gemeenten mogelijk om via de telefoon een parkeervergunning over te zetten van het ene kenteken naar de ander. Dit zou eenvoudig door de eigenaar van de auto zelf gedaan kunnen worden via een selfservice webinterface. Dit scheelt een relatief duur telefoongesprek met een ambtenaar van de gemeente.

zorgt ervoor dat de afgenomen dienst transparanter is en er een hoge mate van controle mogelijk is over levering en aanpassing van de dienst. De klant aan het stuur.

Goede eisen stellen

Als een organisatie overweegt om van de diensten van een dienstverlener gebruik te maken, dan heeft de dienstverlener die customer selfservice biedt een voorsprong op concurrenten die dat nog niet doen. De klant heeft immers meer controle over de dienst, ook na de 'koop'. Dit is echter pas het begin. De vergaande mogelijkheden van customer selfservice voor beide organisaties maken het noodzakelijk goede afspraken te maken over wederzijdse verantwoordelijkheden.

In de eerste plaats moet de dienstverlener garanderen dat klanten niet bij de gegevens van andere klanten kunnen. De vertrouwelijkheid en beveiliging van de gegevens van een klant zijn van belang omdat dergelijke gegevens aanwijzingen kunnen geven over de conditie en de strategie van een onderneming. Wie in de klantorganisatie mag bijvoorbeeld de hoogte van de salarissen van medewerkers wijzigen via de CSS van een dienstverlener van salarisadministraties en hoe verloopt dan authenticatie en autorisatie? Verder moeten beide partijen goed nadenken over de juridische gevolgen van de overeenkomst. Wie is er bijvoorbeeld verantwoordelijk voor gedeelde inkomsten als een order niet doorgaat omdat de diensten van de dienstverlener buiten bedrijf waren?

Een andere belangrijke vraag gaat over het aanleveren van managementinformatie. Als we kijken naar de tijdigheid van informatie zien we een trend om te streven naar real-time informatievoorziening. Maar wil de klant dat wel? Heeft hij daar het extra

hoge prijskaartje voor over? Een eis aan de dienstverlener kan dan zijn om de klant de mogelijkheid te bieden om de tijdigheid van informatie te bepalen. Als klant wil je zelf kunnen beslissen over welke overzichten je op welk moment wilt kunnen beschikken, welke mate van detail daarin wordt geboden en hoe de informatie wordt gepresenteerd. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van afspraken die je kunt maken om nog beter te kunnen profiteren van customer selfservice en het concurrentievoordeel dat met meer controle over uitbestede diensten te behalen is.

In de praktijk blijkt dat de klant van een dienstverlener meestal weinig eisen stelt aan de CSS-dienst van de dienstverlener, terwijl juist de CSS

klanten van dienstverleners die delen van hun proces willen outtasken. De dienstverlener kan met customer selfservice een betere kwaliteit customer care leveren, waardoor het een beter product aanbiedt. Een beter product leidt tot meer klanten, waardoor de kosten voor de dienst kunnen worden verlaagd. De klant kan flexibeler met de afgenomen dienst omgaan en kan betere informatie over die dienst krijgen (transparantie). Er zijn meerdere aspecten van belang bij een goede customer selfservice, waardoor het noodzakelijk is om vooraf goede eisen te stellen aan de dienst. Pas dan kan outtasking, waarbij men met behulp van selfservice de afgenomen dienst strategisch kan managen, succesvol worden.

Een klant stelt meestal weinig eisen aan een CCS-dienst

een belangrijk middel is om de regie in het proces te voeren! Het is vaak zelfs het geval dat de klant weinig of verkeerde eisen stelt aan de gehele dienst die het afneemt van de dienstverlener. Een oorzaak hiervan ligt in het feit dat de klant juist de processen die niet core-business zijn uitbesteedt aan een dienstverlener. De organisatie heeft dan meestal geen expertise meer die de juiste eisen kan stellen aan de serviceprovider die deze niet core-businessprocessen gaat uitvoeren. Het gevolg is meestal dat men minder goede afspraken maakt die leiden tot een niet-optimaal proces.

Van strategisch belang

Customer selfservice is een ontwikkeling die strategische voordelen biedt voor zowel dienstverleners als voor

Michael van Wetering en Reinier Balt
Michael van Wetering en Reinier Balt zijn respectievelijk als senior consultant internet-toepassingen en consultant applicatie-integratie werkzaam bij het onafhankelijke ICT-adviesbureau Verdonck, Klooster & Associates te Zoetermeer. Reacties op dit artikel zijn welkom op outtasking@vka.nl.