

Organisatie-inrichting voor effectief digitaal klantcontact

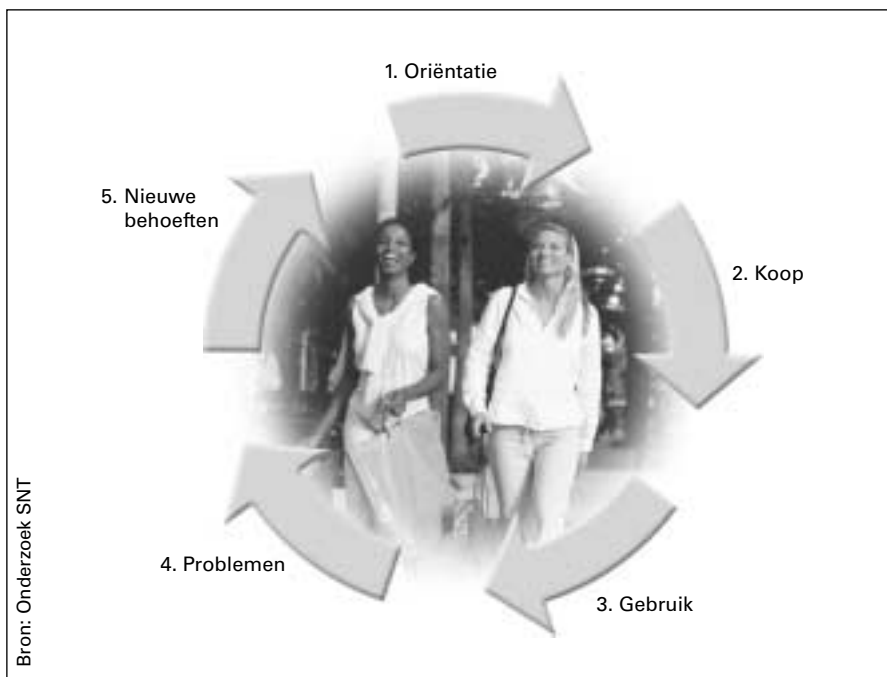
Digitale zelfhulp voor klanten

Er is maar één reden voor een klant om naar uw website te gaan of u een e-mail te sturen, namelijk omdat hij echt iets met u wil. Hij wil iets kopen, een probleem oplossen of hij verwacht bruikbare informatie. Maar is het niet veel gemakkelijker voor de klant om de telefoon te grijpen? Waarom zou hij kiezen voor het elektronische kanaal? In de praktijk blijkt de telefoon inderdaad nog steeds het belangrijkste contactmiddel. Echter niet in alle gevallen, want er ontstaat een nieuwe klantwens: de behoefte om iets vrijblijvend te kunnen doen en jezelf te helpen. Ieder herkent deze behoefte bij het winkelend publiek: even rondkijken en tot een eigen oordeel komen zonder de nabijheid van een opdringerige verkoper. De 'help-uzelf-behoefte' maakt het elektronische kanaal in sommige omstandigheden tot een voorkeurskanaal.

De kosten per klantcontact kunnen behoorlijk uit de hand lopen als een organisatie haar contactkanalen niet op een juiste manier inricht. Bij het inrichten spelen twee aandachtsgebieden. De inzet van het digitale kanaal moet ten eerste aansluiten bij de behoefte van de klant, zodat de klant het kanaal daadwerkelijk gebruikt. Een inzet die onvoldoende aansluit bij deze behoeften leidt wel tot kosten, maar niet tot het gewenste resultaat. Het tweede aandachtsgebied is de organisatie zelf. De kosten kunnen vooral oplopen als een organisatie onvoldoende nadenkt over de manier waarop nieuwe klantcontactprocessen aansluiten bij de bestaande processen en systemen. Dan kan alleen met veel kunst- en vliegwerk het digitaal klantcontact worden afgehandeld. Het is dan ook noodzakelijk te komen tot vernieuwing in processen en informatievoorziening. Er ontstaan dus nieuwe management- en ICT-vraagstukken. Dit artikel gaat in op beide aspecten, met als doel inzicht te geven hoe kostenreductie en verbetering in klantcontact hand in hand kunnen gaan. Tevens gaan we kort in op een benadering waarmee organisaties één en ander kunnen realiseren.

Welk kanaal kiest de klant?

Een aardig denkmodel om voor uw organisatie het klantgedrag binnen de verschillende kanalen in kaart te brengen is de 'customer activity cycle'. Het blijkt dat de klant in verschillende fasen van bijvoorbeeld het contactproces voorkeur heeft voor verschillende kanalen. Afbeelding 1 illustreert dit en is ontleend aan een



Afbeelding 1. De customer activity cycle.

onderzoek van SNT¹. In alle fasen van het proces zijn er klantcontacten, die echter verschillend van aard zijn. Het kan bijvoorbeeld gaan om marketing, sales of servicecontacten. Afhankelijk van de aard van de contacten en de aard van het product (duur gebruiks-goed, verzekeringsproduct) heeft een klant verschillende kanaalvoorkeuren. In de oriëntatiefase scoort het web heel goed, ook omdat de klant laagdrempelig contact wil en eerst zelf even wil kijken. In de oriënterende fase kunnen ook vragen ontstaan. Die moet de klant onmiddellijk kunnen stellen per e-mail. Bij de afhandeling in de organisatie moeten ze onmiddellijk worden herkend als koopsignaal. Dit kan als de website en de afhandeling daarop is ingericht. Uit dit voorbeeld blijkt dat, om digitaal klantcontact succesvol in te zetten, het nodig is te ontdekken in welke situatie het digitale kanaal de voorkeur heeft bij de klant en dat de interactie die ontstaat in een bepaalde fase een specifieke reactie vergt van de organisatie.

Welk kanaal kiest de organisatie?

Het kanaal dat uw klant kiest om met u in contact te treden is voor uw organisatie niet altijd de beste keuze. De telefoon is voor de klant lekker snel, laagdrempelig en goedkoop. Voor uw organisatie kan het echter behoorlijk duur zijn, zeker als de klant kwaliteit verlangt zonder lange wachttijden. En is het niet jammer een duur callcenter te exploiteren voor het beantwoorden van veelvoorkomende, relatief simpele standaardvragen? Dit is een belangrijke drijfveer om met digitaal klantcontact te beginnen.

Wanneer een organisatie inspeelt op de behoefte van de klant om 'zichzelf te helpen', legt het de basis voor het bereiken van kostenreductie met de inzet van digitale middelen en tegelijkertijd de totstandkoming van een verbeterde service en een verhoogde

klantbinding. Voorwaarde is dat de website een volledig en effectief 'help-uzelf'-loket is voor klanten. Een eis die een organisatie moet stellen is dat de klant zich inderdaad volledig zelf kan bedienen op laagdrempelige wijze. Dit impliceert dat de klant de volledige, juiste en actuele informatie aantreft over zichzelf en uw organisatie. Een 'help-uzelf'-website die niet aan deze voorwaarden voldoet zal juist leiden tot een structurele verhoging van het aantal persoonlijke contactmomenten. Dit vergt nogal wat

Het risico is groot dat voor elk kanaal aparte processen en systemen ontstaan

van uw organisatie (meer dan alleen permanent inzicht in en het flexibel inspelen op het gedrag van de klanten in de verschillende kanalen). Een organisatie moet er aantal basisvoorwaarden voor hebben ingevuld: procesintegratie, enterprise contentmanagement en een integraal klantbeeld.

Procesintegratie

In de praktijk blijkt het risico groot dat er voor elk kanaal aparte processen en systemen ontstaan. E-mails worden behandeld door andere medewerkers en met andere systemen dan telefoontjes of brieven. Hierin zit iets heel legitiems omdat niet alle medewerkers dezelfde vaardigheden hebben. Daarmee dreigt echter wel een verbrokkeling in de klantbenadering, omdat men van elkaar niet weet welke klantcontacten hebben plaatsgevonden. Om dit te voorkomen is het nodig één procesgang te realiseren voor alle klantcontacten, ongeacht de vorm waarin de klant contact opneemt. Als dit niet gebeurt, is de kans groot dat het relatiebeheer even-

eens verbrokkelt. Er ontstaan voor de verschillende kanalen aparte klantenbestanden en contactregistraties. Het is dus absoluut noodzakelijk te komen tot één samenhangende beschrijving van de processen en daarin het kanaalspecifieke onderdeel te onderkennen en de algemene onderdelen die gelden ongeacht het kanaal.

Enterprise contentmanagement

Belangrijk is ook het regisseren van de informatieverstrekking over de verschillende kanalen heen. Het volgende voorbeeld maakt dit duidelijk. Een digitale camera werd per ongeluk op de website van Kodak voor een bedrag van honderd Engelse ponden te koop aangeboden. De betreffende camera kostte in de normale catalogus eigenlijk driehonderd pond. Kodak zag zich echter gedwongen de camera voor de laagste prijs te verkopen aan degenen die een bestelling deden op het moment dat de prijs op de website honderd pond was. Kodak kwam tot dat besluit onder druk van boze kopers en de dreiging van een rechtszaak (bron: www.emerce.nl). Dit voorbeeld staat niet alleen en legt één van de basisvoorwaarden bloot voor het succes van digitaal klantcontact: volwaardig contentmanagement op centraal niveau in de organisatie. Het belang van consistentie in informatie, boodschap en huisstijl over alle communicatiekanalen heen wordt bij de inzet van digitale middelen steeds groter. Het beheren van die informatie wordt echter steeds complexer naarmate het aantal communicatiekanalen toeneemt. Dit kan niet meer zonder een goede technologische ondersteuning, temeer omdat klanten het moeten kunnen toepassen vanuit het 'help-uzelf'-perspectief. Tegelijk wordt duidelijk dat contentmanagement niet alleen iets is van de 'buitenkant'. Het strekt zich uit tot de back-office van de organisatie, waar de gegevens ontstaan en worden beheerd.

Integraal klantbeeld

Een andere basisvoorwaarde voor digitaal klantcontact is een integraal klantbeeld. Als de klant contact opneemt moet hij zijn eigen profiel kunnen zien en beheren, of de agent in het callcenter moet deze gegevens kunnen zien en wijzigen. Het toverwoord op dit gebied is customer relationship management, CRM. Toch is de afgelopen tijd gebleken dat veel CRM-implementaties moeizaam verlopen of mislukken. Eén van de oorzaken hiervoor ligt in een te autonoom streven ieder klantcontact centraal en slechts eenmalig vast te leggen en te analyseren. In de meeste organisaties zijn de data die volgens het boekje in een CRM-systeem thuis horen echter verspreid over meerdere systemen. Het is een (vaak te) grote krachtsinspanning om alle verschillende systemen en de processen in de organisatie die daarop zijn afgestemd in één keer om te zetten naar één integraal systeem met de daarbij behorende nieuwe werkprocessen die de betrokken medewerkers ook nog moeten begrijpen. Veel CRM-projecten onderschatten de daarvoor benodigde technologische integratie met legacysystemen en vooral ook de organisatorische discussies die ontstaan (van wie zijn de brongegevens?). Dan blijkt dat een organisatie het ambitieniveau niet kan waarmaken, met alle bijbehorende frustratie als gevolg. Hoe moet het dan wel?

Waarmee beginnen?

Ieder succesvol project op het terrein van digitaal klantcontact start met het vaststellen van (meetbare!) businessdoelstellingen. Bijvoorbeeld verhoging van de omzet, meer vervolgaankopen per klant, minder acquisitiekosten voor nieuwe klanten of reductie van het aantal servicevragen, steeds met een vooraf vastgesteld percentage. Uit de doelstellingen distilleert de organisatie één of meer business-cases. Deze werkt men uit en worden beschre-

ven, onder meer rekening houdend met de hierboven beschreven voorwaarden. Als dit goed gebeurt kan de organisatie een realistische verwachting neerzetten over de baten en wordt aan de kostenkant duidelijk welke processen en systemen nodig zijn dan wel aanpassing behoeven. Vrijwel zeker is, dat er na deze exercitie een complex beslismoment ontstaat. Voor het realiseren van een aantal business-cases zijn generieke infrastructurele voorzieningen nodig, waarvan de kosten niet direct zijn toe te wijzen aan één enkele business-case. Moet een organisatie nu toch grote investeringen doen terwijl ze dat eigenlijk niet wil? De samenhang tussen benodigde investeringen en businessdoelen moet dus inzichtelijk worden gemaakt. Vervolgens moeten invoeringsscenario's schetsen om tot een juiste keuze te kunnen komen. Pas dan kan men op goede gronden kiezen voor een generieke (en duurdere) aanpak of voor een specifieke aanpak voor het realiseren van de eerste business-cases. Als hier goed naar gekeken wordt blijken er vaak creatieve oplossingen mogelijk te zijn. De laatste optie - klein beginnen - blijkt vaak beter dan de eerste, omdat die minder complex is en de kans klein is dat er veel discussie ontstaat over aspecten die nog niet nodig zijn voor het realiseren van de eerste stap. Bovendien brengt men ook met een kleine business-case een groot leereffect op gang in de organisatie, aan de hand van een niet te complex ontwikkeltraject.

Open source

Bij het definiëren van de business-cases moet men al rekening houden met de technologiekeuze omdat mede op grond daarvan de kosten van ontwikkeling en beheer in kaart moeten worden gebracht. Over technologiekeuze valt veel te zeggen, maar in dit artikel slechts één opmerking. Afhankelijk van de fase waarin een organi-

satie verkeert, wordt het in de huidige markt hoe langer hoe aantrekkelijker om open source-software te gebruiken. Het is verrassend hoeveel goede open source-producten gratis via internet verkrijgbaar zijn. Het is mogelijk grote delen van een business-architectuur voor het digitale kanaal met open source-producten in te vullen. Bijvoorbeeld op de gebieden van contentmanagement, databases, CRM en zelfs ERP. Dit voorkomt dat grote investeringen in vaak dure software nodig zijn bij de eerste stappen. Bovendien: open source komt nog steeds naar ons toe. De ontwikkelingen op dit gebied verlopen exponentieel en vormen een serieuze bedreiging voor gevestigde leveranciers. Niet alleen kleine, maar ook grote organisaties starten bepaalde ontwikkelingen op basis van open source producten. Pas als het succes van bepaalde toepassingen is bewezen en de organisatie voldoende heeft geleerd, wordt het tijd voor grotere investeringen. Ook deze moet men weer onderbouwen met concrete doelstellingen en business-cases. Het wordt steeds beter mogelijk dit te doen op grond van de bij de eerste stappen opgedane ervaringen.

Noot

1. Channel Preferences in Europe. Onderzoek naar kanaalvoorkeuren van Europese consumenten. Zie www.snt.nl.

Siep van de Dijk en Ed Feskens

Siep van de Dijk is senior business consultant bij Rubicon. Hij houdt zich bezig met strategiebepaling en de invoering van nieuwe technologieën op het gebied van e-commerce bij grote organisaties. E-mailadres: s.vandedijk@rubicongroup.biz. Ed Feskens is principal consultant bij Rubicon. Hij vertaalt strategische bedrijfsdoelstellingen naar pragmatische en kosteneffectieve ICT-toepassingen en adviseert over de organisatie en inrichting van de interne IT functie van organisaties. E-mail: e.feskens@rubicongroup.biz.