

ARTIKEL

auteur Michael van Wetering, Reinier Balt
tijdschrift Business Proces Magazine, oktober 2002

24-7-2002

Succesvol outtasken met Customer Self Service

Bedrijven richten zich steeds meer op hun core business. De hausse van outsourcing in het afgelopen decennium heeft er voor gezorgd dat de voorraad drieletterige afkortingen die eindigen op SP snel opraken. Van de ASP (Application Service Provider) tot FSP (Financial Service Providers). De praktijk van outsourcing heeft ons echter geleerd dat het met name bij ICT middelen van groot belang is dat de organisatie zelf sturend kan blijven in de strategie bij de toepassing en ontwikkeling van ICT. Voor de klant is Customer Self Service (CSS) één van de ontwikkelingen die ertoe bijdragen dat het uitbesteden van technische faciliteiten mogelijk is met behoud van (strategische) controle. Voor de aanbieder is CSS een klantgerichte dienst waarmee de customer care verbeterd kan worden. Dit artikel zal ingaan op de aspecten die een rol spelen bij CSS en welke belangen (voordelen) zijn er voor aanbieder en afnemer?

Niet core-business? Outsourcen? 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 schaalgrootte waardoor de kosten van het proces substantieel verlaagd worden. In de praktijk blijkt de afgenomen dienst niet flexibel. Dit is begrijpelijk omdat de aanbieder een massaproduct moet leveren op grote schaal. Dit gaat ten koste van de flexibiliteit. Elke afwijking van dit standaard product voor een specifieke klant leidt tot relatief hoge kosten (en lange doorlooptijd). Deze kosten worden meestal direct aan de klant doorbelast, 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 wordt dan overgegaan op outtasking, waarbij niet gehele processen, maar delen van processen uitbesteed worden. De organisatie houdt daarbij de regie voor het gehele proces in eigen handen. De uitvoering van de specifieke taken in het proces worden uitbesteed aan een service provider. De organisatie heeft met outtasking meer flexibiliteit gecreëerd waarmee de regie over het proces ook daadwerkelijk weer in eigen handen is.

Hulpmiddelen bij outtasken

Service providers spelen in op de wens om meer regie uit te kunnen oefenen bij outsourcing en outtasking door de klant hulpmiddelen daarvoor te bieden. Een van de aangeboden diensten die deze SP's steeds vaker aanbieden is customer self service (CSS). Dit is een dienst waarmee de klant van de dienstverlener in staat gesteld wordt om zelf de afgenomen dienst aan te passen of uit te breiden, bijvoorbeeld op basis van uitgebreide, zelf te specificeren rapportages. Via een speciaal op individuele klanten toegesneden extranet biedt de service provider zijn klanten de mogelijkheid om door henzelf samengestelde rapportages te bekijken. Deze komen direct uit de operationele systemen van de provider. De rapportages kunnen zijn, de prestaties van de dienst en bijvoorbeeld een vergelijking tussen de metingen en de vastgelegde afspraken (SLAs) van de provider. Daarnaast kan hier ook de voortgang van een aanvraag of wijziging van een dienst worden gevolgd. Mede op basis van de rapportage kan de klant zelf direct nieuwe aanvragen invoeren waarbij de provider 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 provider.

Een voorbeeld: een klant van een mobiele telecom operator besluit de abonnementsvorm van een aantal medewerkers te wijzigen op basis van verbruiksrapportages. Daaruit blijkt dat sommige medewerkers veel bellen en sommige medewerkers juist weinig. Daarom gebruikt de klant de webinterface van de telecom operator om een Bel Veel abonnement te kiezen respectievelijk een Bel Weinig abonnement. Vervolgens kan de klant via dezelfde webinterface de aanvraag van de wijziging monitoren, doordat de telecom operator voortgangsinformatie via het web toegankelijk heeft gemaakt.

Belang service provider

Het realiseren van een platform waarmee customer self service kan worden aangeboden is complex en vergt flinke investeringen. Voorwaarde is een klantgerichte organisatie met een duidelijke CRM strategie. De vele operationele, CRM en business applicaties dienen gekoppeld te worden zodat ze als samenwerkend geheel een customer self service interface kunnen bieden aan klanten. De snelle ontwikkelingen in het veld van applicatie integratie over de afgelopen jaren maken dergelijke integraties mogelijk, dit zijn echter nog steeds tijds- en kennisintensieve trajecten. Om de bijbehorende forse investeringen te kunnen verantwoorden is het business model van de service provider gebaseerd op te behalen schaalvoordelen, veel klanten dus! Om aan de individuele eisen van de verschillende klanten tegemoet te kunnen komen wordt de levering van services zeer complex. De overhead om de klant op zijn specifieke wensen te kunnen bedienen wordt groter en kostbaarder. Door de klant mogelijkheden te bieden om de complexiteit voor een deel zelf te managen kan de overhead verminderd worden.

Customer self service stelt de service provider 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 self service wordt een kostbaar call center deels overbodig doordat klanten interacteren met de self service interface, ze specificeren zelf hun wijzigingen en nieuwe bestellingen die na controle grotendeels automatisch verwerkt kunnen worden. De nauwe verweving van de processen van klant en provider bij de invulling van customer self service, geeft de service provider een intensief klantcontact, informatie over klantgedrag en continue feedback op zijn prestaties. Dit is

belangrijke informatie voor de service provider bij de koersbepaling ten aanzien 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 self service. Ten eerste kan customer self service voor een betere informatievoorziening zorgen ten aanzien van de afgenomen diensten van een service provider. Op een door de klant gekozen moment en plaats kan immers zelf samengestelde rapportages met een bepaald detailniveau verkregen worden. Op basis van die informatie kan de klant direct handelen door de afgenomen dienst aan te passen of uit te breiden. De afgesproken service levels bepalen of er ook direct implementatie plaats vindt of wellicht de volgende werkdag. De beschikbare informatie 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 service provider gebruik te maken, dan heeft de service provider die customer self service 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 consequenties van customer self service voor beide organisaties maakt het noodzakelijk goede afspraken te maken over wederzijdse verantwoordelijkheden.

In de eerste plaats moet de service provider garanderen dat klanten niet bij de gegevens van andere klanten kunnen. De vertrouwelijkheid en beveiliging van de gegevens van een klant is 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 moet goed nagedacht worden 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 service provider buiten bedrijf waren?

Een andere belangrijke vraag gaat over het aanleveren van management informatie. Kijkend naar de tijdigheid van informatie, is er een trend om te streven naar real-time informatievoorziening. Maar wil ik dat wel als klant? Heb ik daar het extra hoge prijskaartje voor over? Een eis aan de service provider 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 self service en het concurrentievoordeel dat met meer controle over uitbestedde diensten te behalen is.

In praktijk blijkt dat de klant van een service provider meestal weinig eisen stelt aan de CSS-dienst van de service provider terwijl juist de CSS 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 afgenomen wordt van de service provider. Een oorzaak hiervan ligt in het feit dat juist de processen die niet core-business zijn, worden uitbesteed aan een service provider. De organisatie

heeft meestal geen (inhoudelijke) expertise (meer) in de organisatie die de juiste eisen kan stellen aan de service provider die deze niet core-business processen gaat uitvoeren. Het gevolg is meestal dat er minder goede afspraken gemaakt worden die leiden tot een niet optimaal proces.

Concluderend: Een goede CSS is van strategisch belang

Customer self service is een ontwikkeling die strategische voordelen biedt voor zowel de service providers als voor de klanten van de service providers die delen van hun proces willen outtassen. De service provider kan met customer self service betere kwaliteit customer care leveren, waardoor een beter product wordt aangeboden. Een beter product leidt tot meer klanten waardoor de kosten voor de dienst door de schaalgrootte verlaagd worden. 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 self service, waardoor het noodzakelijk is om vooraf goede eisen te stellen aan de dienst. Pas dan kan outtassing, waarbij met behulp van self service de afgenomen dienst strategisch gemanaged kan worden, succesvol worden.

Michael van Wetering (wetering@vka.nl) en Reinier Balt (balt@vka.nl) zijn respectievelijk als senior consultant Internet toepassingen en consultant applicatie integratie werkzaam bij het onafhankelijke ICT-adviesbureau Verdonck, Klooster & Associates te Zoetermeer.

[APART KADER NAAST HET ARTIKEL MET VOORBEELDEN]

Voorbeelden van Customer Self Service

Een ander voorbeeld zijn backoffices. Er zijn service providers die een volledig geïntegreerde backoffice aanbieden. Daarmee biedt de service provider bijvoorbeeld een webwinkel ondersteuning voor orderintake, verwerking en facturering tot en met bezorging. Customer self service maakt 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 in de consumenten markt is het internetbankieren. Consumenten kunnen via internetbankieren de meeste handelingen zelf uitvoeren, zoals overboeken en betalen van acceptgiro's. Daarnaast is het mogelijk om extra diensten af te nemen, zoals het openen van een nieuwe spaarrekening. De consument heeft nu meer flexibiliteit en doet bovendien zelf het werk, tweemaal winst voor de dienstverlener dus.

Ook KPN begint steeds meer gebruik te maken van CSS om haar klanten beter te bedienen. Zo is er voor consumenten intussen de mogelijkheid om de rekening voor vaste telefonie online op te vragen. Naast de informatie die ook op papier wordt verzonden zijn er online diverse analyses mogelijk op belgedrag, kostenontwikkeling, etc. De informatie kan ook op verschillende manieren worden gesorteerd (bijvoorbeeld op datum, gespreksduur, telefoonnummer, etc.). De informatie kan ook als excel bestand opgehaald en lokaal bewaard worden om verdere bewerkingen mogelijk te maken. Het is goed voorstelbaar dat KPN hier binnenkort aanvullende diensten aan gaat koppelen, een concreet voorbeeld daarvan is het online instellen van de voordeelnummers.

Een mogelijk voorbeeld in het overheidsdomein zou het aanvragen van parkeervergunningen kunnen zijn. Zowel de aanvraag als mutaties zouden via het internet kunnen plaatsvinden. Het is nu

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 self service webinterface. Dit scheelt een (relatief) duur telefoongesprek met een ambtenaar van de gemeente!

[EINDE VAN HET VOORBEELDEN KADER]