

nagement en uitbesteding. Enkele onafhankelijke aanbieders zullen worden overgenomen door uitbesteders/integrators die bouwen aan *one-stop shopping* capaciteit (1998-2000).

Boutiques

De meeste boutiques specialiseren zich in niche-gebieden en zijn vaak deels in handen van hun klanten (bijv. Sears/MaxServ). Zij beschikken over beperkte middelen, bieden weinig diensten en zijn onvoldoende uitgerust om grote contracten aan te kunnen; daarom kunnen ze wel aan de wensen van kleinere organisaties tegemoet komen. Tenzij organisaties inderdaad een niche-wens hebben die door een boutique kan worden behandeld, raden wij in het algemeen het gebruik van deze boutiques af.

Conclusie

Bij het zoeken naar alternatieven voor het uitrusten van Customer Interaction Centers (CICs) dienen organisaties zich te concentreren op de kerncompetenties van hun leveranciers (bijvoorbeeld advies, systeem integratie of zuivere uitbesteding) versus de strategische voordelen van het zelf beheren van een CIC. Onafhankelijke aanbieders en telecombedrijven bieden de beste opties voor de zuivere uitbesteding van een CIC. Op langere termijn (1999-2000) kunnen ook uitbesteders/integrators worden overwogen.

Robert Vos is algemeen directeur van de META Group Nederland BV.

Langzamerhand worden de traditionele distributiekkanalen die lopen via de winkel of via vertegenwoordigers uitgebreid met andere media. Het call center is er een van. Onder het call center wordt verstaan een groep mensen die met behulp van de telefoon en ondersteund door informatietechnologie inkomende (inbound) en uitgaande (outbound) telefoongesprekken kan voeren met bestaande en potentiële klanten.

Intergratie call center en backoffice - privacy-regels complex

Van Call Center naar een totaal Customer Service

door M.V. van den Brink

Een call center introduceert meestal een nieuwe manier van communiceren met de klant. Wanneer er gebruik gemaakt wordt van het medium telefoon, valt het stuk non-verbale communicatie (het kunnen zien van de ander) weg, tenzij men gebruik maakt van video conferencing. Aan de andere kant, heeft het vele voordelen voor de klant in zijn zoektocht naar contact met de organisatie op tijdstippen waarop hij er behoefte aan heeft.

Afhankelijk van de inrichting zijn de grootste voordelen voor de klant:

1. betere bereikbaarheid van de organisatie
2. uitbreiding bereikbaarheid naar 24 uur per dag, 7 dagen per week
3. snellere afhandeling
4. verhoging van de klantvriendelijkheid

Voor de organisatie:

5. kan het kostenbesparingen opleveren binnen de bestaande organisatie
6. geeft het mogelijkheden voor het bereiken van een nieuwe doelgroep
7. kan het extra omzet genereren

Trends in de ontwikkeling van een call center.

Fase 1

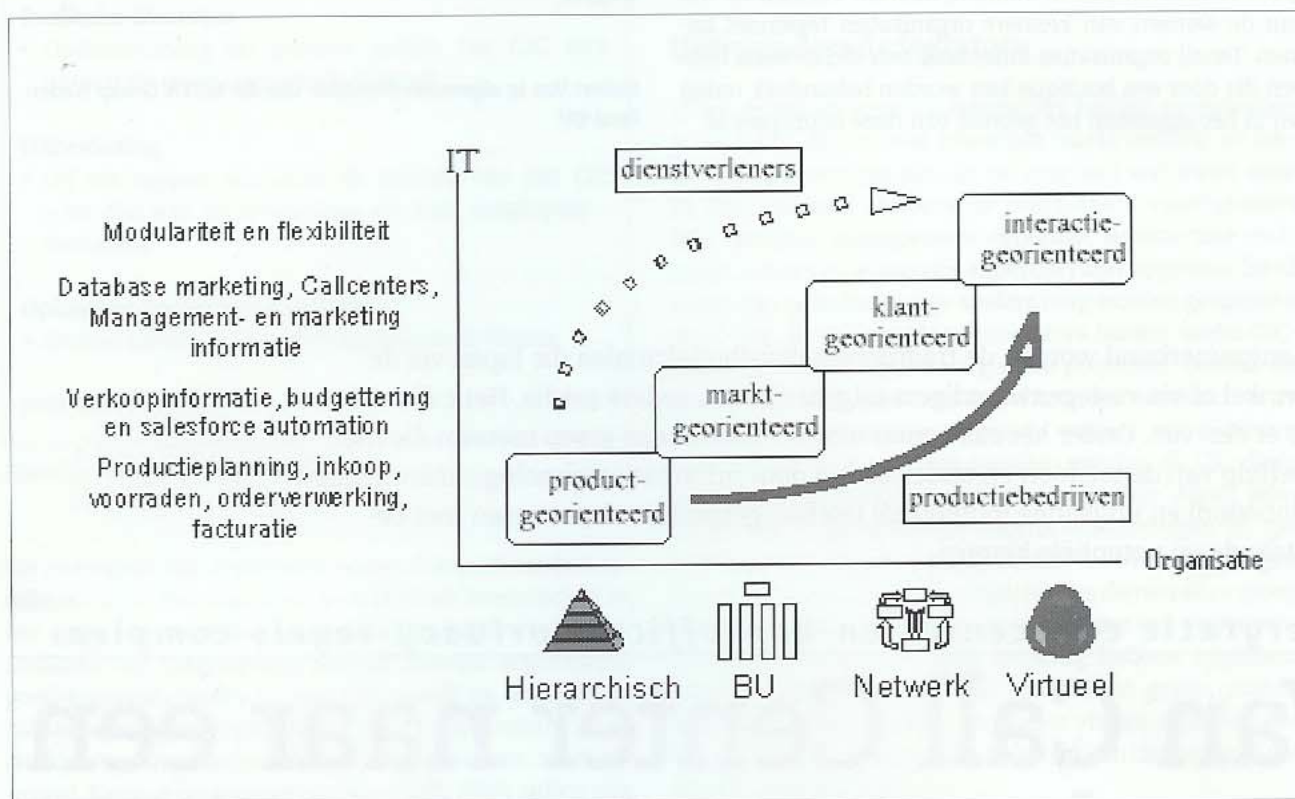
De meeste organisaties die beginnen met een call center volstaan met de aanschaf van een telefooncentrale met een ACD(automatic call distribution)-functionaliteit. Op die manier kunnen ze het aantal telefoongesprekken sturen naar de juiste operator en heeft de manager tegelijkertijd inzicht in het aantal gesprekken dat er afgehandeld wordt.

Koppelingen met achterliggende systemen zijn vaak nog niet mogelijk. Een van de oplossingen waar op dat moment voor gekozen wordt is dat men de gegevens die men tijdens het telefoongesprek in de computer gezet heeft weer in een ander systeem inklopt. Dit kan gebeuren door de operator zelf of door een aantal datatypistes. Deze situatie komt men vaak tegen in productgeoriënteerde organisaties die te kampen hebben met moeilijk benaderbare databases. Veelal blijft de service via het call center beperkt tot het geven van informatie, inschrijven voor afname van een service of product maar worden on-

op het scherm te krijgen omdat men dan toegang moet hebben tot alle andere databases. In organisaties die in Business Units verdeeld zijn die marktgesegmenteerd werken, zal dit ook lastig zijn te verwezenlijken.

Op het moment dat men wel inzicht krijgt in het totale beeld van de klant dan is men ook beter in staat om de klant die service aan te bieden waar hij behoefte aan heeft. Men spreekt op dat moment van een klantgeoriënteerde benadering.

In onderstaand plaatje is deze tendens als volgt uit te beelden:



figuur 1: Van product- naar interactiegeoriënteerd

derwerpen als leveren en betalen verder niet vanuit het call center uitgevoerd.

Fase 2 en 3

Op het moment dat een organisatie zich wat meer gaat richten op wat de markt van hem verwacht, gaat men een stapje verder gaan in de dienstverlening. Men besteedt dan meer aandacht aan de opbouw van de klanthistorie in de call center-database. Om uiteindelijk de klant beter te kunnen helpen is het van groot belang dat de operator inzicht heeft in de laatste contactmomenten die de klant met de organisatie gehad heeft. In eerste instantie zal het vastleggen van de klanthistorie beperkt blijven tot het vastleggen van de telefonische contacten. In een later stadium kunnen ook contactmomenten vanuit de backoffice (zoals brieven) in de call center-database opgenomen worden. Veel bedrijven die in de marktgeoriënteerde benadering zitten, zullen zo te werk gaan. Vaak lukt het dergelijke organisaties nog niet om een totaal beeld van de klant

Fase 4

Deze fase vergt een interactiegeoriënteerde benadering waar nog weinig organisaties aan toe zijn. Bij een interactiegeoriënteerde organisatie bepaalt de klant volledig het product. Een product of service die samengesteld wordt vanuit diverse aanbieders. De organisatie wordt een virtuele retailer.

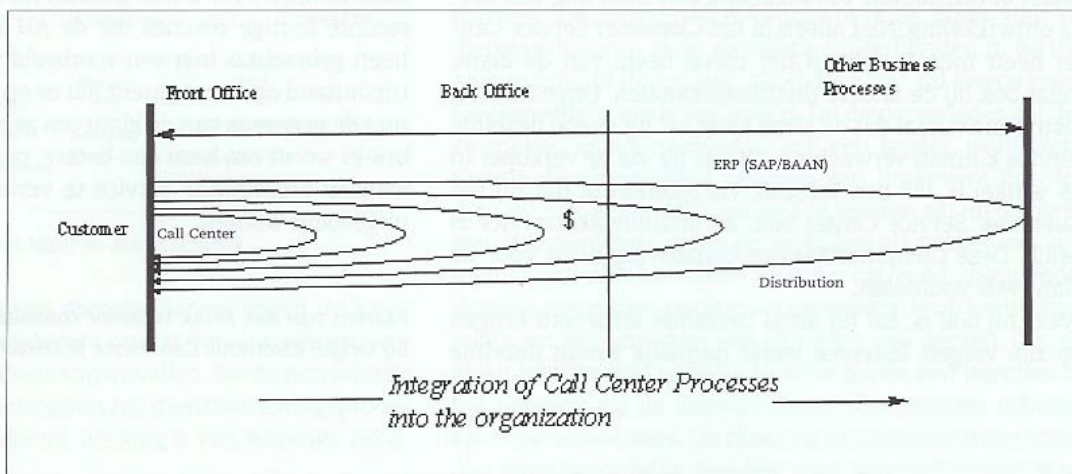
De meeste call centers bevinden zich nu in het stadium rond de marktgeoriënteerde benadering, op weg naar de klantgeoriënteerde benadering. Het grootste struikelblok vormt nu de integratie van de diverse klantendatabase-systemen.

Integratie met primaire bedrijfsprocessen

Parallel aan deze ontwikkeling loopt een tweede ontwikkeling. De ontwikkeling van alleen de interactie met de klant naar een meer transactiegerichte benadering. Een verschuiving van een op zichzelf opererend call center

naar een geïntegreerd call center. Een integratie van de Core Business in het call center-proces. Deze ontwikkeling levert het volgende schema op:

dat op het moment dat hij signaleert dat het product niet geleverd kan worden omdat het tijdelijk niet op voorraad is, hij dit onmiddellijk aan de klant meldt. Dit kan zowel



figuur 2: Integratie van het call center in de organisatie

Op het moment dat men in staat is om de processen van het call center te integreren met de achterliggende processen van de organisatie, kan men de klant op veel meer fronten van dienst zijn. Men spreekt dan niet meer van een call center maar van een Customer Service Center. De klant kan niet alleen informatie of een advies krijgen, maar kan ook de koop sluiten, betalen en het product geleverd krijgen. Deze service kan volledig aangestuurd worden vanuit het Customer Service Center.

Dit is alleen mogelijk als de operator inzicht heeft in en grip heeft op alle achterliggende processen binnen zijn eigen organisatie. Inzicht alleen is niet voldoende, hij moet het ook kunnen aansturen.

Processen als het versturen van informatie, of het bezorgen van een product, moet met een enkele druk op een knop in werking te zetten zijn. Vervolgens moet de operator in staat zijn om de voortgang van dit proces te volgen en te bewaken. Hij moet weten, wanneer het gevraagde product verstuurd is of dat er een vertraging is in de levering. Onmisbare informatie die hij nodig heeft om een optimale Customer Service te kunnen leveren.

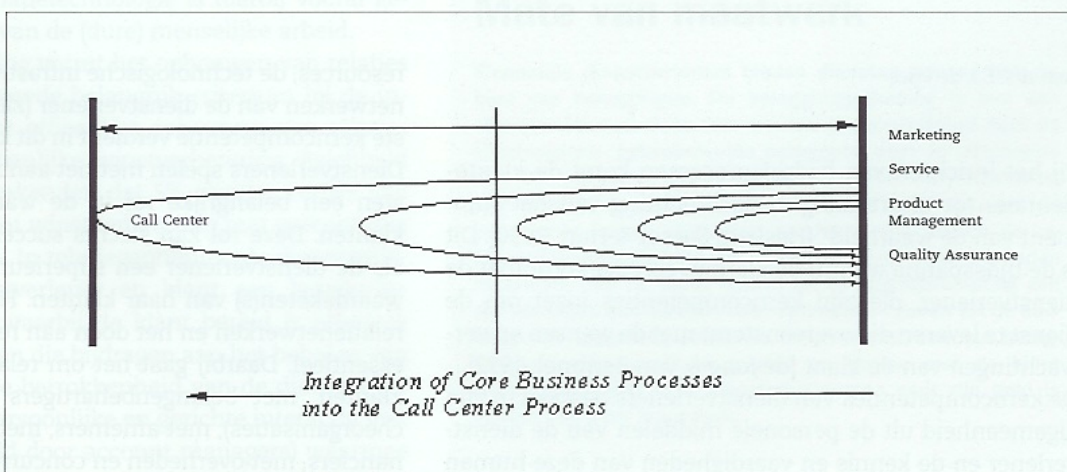
De operator is verantwoordelijk voor de uitvoering van hetgeen hij beloofd heeft aan de telefoon. Dat betekent

schriftelijk als telefonisch. Bovendien moet hij dan ook weten wanneer de klant dit product dan wél kan verwachten.

Deze ontwikkeling van integratie van call center-processen met de achterliggende systemen is niet eenzijdig. Men ziet deze ontwikkeling eveneens vanaf de andere kant in gang gezet worden, vanuit de organisatie zelf.

Zeker in klantgeoriënteerde organisaties is er een ontwikkeling gaande dat de marketing- en de research & development afdeling steeds meer gegevens willen hebben over de klant en zijn wensen. Wat wil de klant, hoe tevreden is hij over het product of dienst, welke andere wensen en behoeften heeft hij? Per slot van rekening is het een bekend gegeven dat alleen de volkomen tevreden klant als klant behouden kan blijven. Het werven van een nieuwe klant kost vele malen meer dan het behouden van een bestaande klant. Een van de redenen dat veel organisaties veel energie stoppen om het retentiegedrag van klanten te beïnvloeden en hierop analyses te maken. Men gaat zich meer proactief dan reactief opstellen.

Deze tendens is weer te geven in het volgende plaatje:



figuur 3: Integratie van de Core Business in het call center-proces

Totaal geïntegreerde Customer Service benadering

Naast bovenstaande ontwikkeling ziet men nog een derde ontwikkeling. Niet alleen in het Customer Service Center heeft men inzicht in het totaal beeld van de klant, maar ook bij de andere distributiekanaalen. Ongeacht het distributiekanaal dat de klant kiest zal hij overal dezelfde service kunnen verwachten. Of het nu via de verkoper in de winkel is, via een Telezuil, via Internet of dat hij het Customer Service Center belt, de uiteindelijke service is gelijk. Deze Customer Service-benadering heeft voor de klant vele voordelen.

Waar hij ook is, zal hij altijd hetzelfde antwoord krijgen op zijn vragen. Iedereen werkt namelijk vanuit dezelfde

databases en informatiesystemen.

Het zal nog wel enige jaren duren voordat deze ontwikkeling heeft plaats gevonden. De consument heeft zo zijn bedenkingen over wat er gebeurt met al zijn gegevens. De recente heftige reacties die de AH klantenkaart teweeg heeft gebracht is hier een voorbeeld van.

Uitsluitend op het moment dat er op een integere manier met de gegevens van de klant om gegaan wordt en het gebruikt wordt om hem een betere, persoonlijke en op zijn wensen afgestemde service te verlenen, kan deze visie uitgevoerd worden.

Marion van den Brink is senior consultant call centers & CTI bij Origin Electronic Commerce te Utrecht

Veel dienstverleners worstelen met de vraag hoe zij hun front office moeten inrichten. Klanten zijn op zoek naar variatie en flexibiliteit. Soms zoeken zij gemak, dan weer advies. Dienstverleners zijn op zoek kostenbesparing, maar ook naar front offices waarin een brede variatie aan diensten en maatwerk diensten kunnen worden aangeboden en waarin relaties met de klant kunnen worden opgebouwd. In dit artikel worden verschillende typen van front offices geïntroduceerd. De front offices worden getypeerd naar het belangrijkste gereedschap van de front office: informatie. De typologie kan dienen als referentiekader bij het opbouwen van de informatievoorziening van de front office en bij het bepalen van de distributiestrategie.

Informatie op het moment van de waarheid

Een typologie van front office's

door drs. E.J. de vries

Bij het inrichten van bedrijfsprocessen komt de klantoriëntatie tot uitdrukking in de inrichting van het "moment van de waarheid" [Heskett, Sasser & Hart, 1990]. Dit is de tijdsspanne waarin de klant in contact komt met de dienstverlener, die zijn kerncompetenties inzet om de dienst te leveren die overeenstemt met de wensen en verwachtingen van de klant [de Jong & van Bommel, 1992]. De kerncompetenties van dienstverleners bestaan in zijn algemeenheid uit de personele middelen van de dienstverlener en de kennis en vaardigheden van deze human

resources, de technologische infrastructuur en de relatienetwerken van de dienstverlener (zie figuur 1). Deze laatste kerncompetentie verdient in dit kader extra aandacht. Dienstverleners spelen met het aanbieden van hun diensten een belangrijke rol in de waardeketens van hun klanten. Deze rol kan slechts succesvol worden vervuld als de dienstverlener een superieur inzicht heeft in die waardeketen(s) van haar klanten. Het onderhouden van relatienetwerken en het doen aan relatiebeheer is hierbij essentieel. Daarbij gaat het om relaties met individuele klanten, met belangenbehartigers van klanten (brancheorganisaties), met afnemers, met leveranciers, met financiers, met overheden en concurrenten.