

De congressen over multichannelling volgen elkaar in hoog tempo op. De voordelen lijken groot, eindelijk zou de weg naar de door de klanten verwachte serviceverlening zijn gevonden. Maar is de organisatie zelf wel klaar voor de gevolgen van deze nieuwe ontwikkeling? Het verschil tussen succes en falen wordt al in de eerste stappen van het multichannelbeleid bepaalt.

Bezint

IS UW ORGANISATIE KLAAR VOOR MULTICHANNELLING?

R

aimond Nicodem, directeur van KPMG Consulting, adviseert organisaties zich goed te realiseren waar ze aan beginnen.

Nicodem: 'Bij multichannel kun je zeggen dat we weer bezig zijn om de klant centraal te stellen. Maar de klant centraal stellen, dat doet elke kruidenier al 150 jaar. Het is helaas alleen wel zo dat bedrijven vaak zelf bepalen wat de klant krijgt terwijl de klant niet altijd wordt gevraagd wat hij wil. Vrijwel elk bedrijf roept dat ie klantvriendelijk opereert. Zij zijn als

te denken over een aantal vragen: Waar worden mijn klanten warm van? Hebben je producten een unieke eigenschap of een unieke positie in de markt? Vinden je klanten dit ook? Vaak heeft een organisatie vanuit de klant gezien géén onderscheidende kenmerken en producten. In dit geval zijn producten 'commodity' of gewontegoederen geworden, waarbij noch prijs, kwaliteit, geboden service of een 'levend' innovatiebeleid de klant kan overtuigen om je product te kopen. Factoren bij de

aankoop zijn eerder emotioneel dan rationeel van aard.' De oplossing voor dergelijke organisaties ligt in het aangaan van een 'relatie' met de klant en zich in die klant te ver-

plaatsten om niet alleen aan zijn veranderende en toenemende eisenpakket te voldoen, maar deze zelfs te overtreffen. Wanneer goed uitgevoerd, zal dit leiden tot klanttevredenheid en retentie.

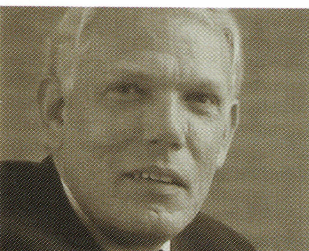
Bereikbaarheid

Een volgende stap ligt in het definiëren, kwantificeren en uiteindelijk meten van de eisen waaraan de organisatie moet voldoen om klanten meer dan voldoende te bedienen. Nicodem: 'Een voorbeeld ligt in de bereikbaarheid van je organisatie. Wanneer je besluit dat je zeven dagen per week, 24 uur per dag bereikbaar bent moet je dat ook zijn. Zie hier direct de gevolgen voor je organisatie; reguliere kantoor tijden voldoen niet, wat tot gevolg heeft dat je ploegdiensten moet gaan draaien of andere kanalen zoals Internet, fax, of een voice response systeem moet aanwenden om bereikbaar te zijn.'

Een derde stap ligt in het maken van een zogenaamde Gap analyse die het verschil aangeeft tussen de wensen en de huidige vermogens van de organisatie. Nicodem: 'Een integrale aanpak op gebied van management, organisatie, mensen, cultuur, processen en IT is hierbij cruciaal. Bijvoorbeeld, wanneer je organisatie 24 uur per dag gaat draaien heb je

Vrijwel elk bedrijf roept dat ie klantvriendelijk opereert

organisatie steeds efficiënter ingericht en ook de bereikbaarheid van de klantenservice wordt steeds beter, dus zijn we als bedrijf goed bezig. Wie begint met denken over multichannel doet er goed aan eerst na



RAIMOND NICODEM,
DIRECTEUR VAN KPMG
CONSULTING



eer ge begint

voor al die uren mensen nodig, ondersteuning en beheer van computers, een fysieke locatie, beveiliging, supervisors, etc. De focus op de klant heeft niet alleen gevolgen voor de 'front-office', maar ook voor de ondersteunende 'back-office.'

Klantcontact

Bij de invoering van multichanneling richt een organisatie zich in eerste instantie op die delen van de organisatie die daadwerkelijk contact hebben met de klant. Nicodem: 'Een klant verwacht dat zijn gegevens op alle distributiekanaal hetzelfde zijn, en dat de manier waarop hij behandeld wordt via telefoon, internet of een winkel identiek is. Dus: Een klant wordt niet alleen centraal gesteld, maar ook als zodanig erkend en herkend. Dat deze eenduidige 'look and feel' voor klanten over alle kanalen heen al een zware klus is, blijkt evident. Hierbij komen natuurlijk ook nog de veranderingen in alle ondersteunende processen en

afdelingen binnen de organisatie, zoals de debiteuren- en crediteuren-administratie, marketingafdelingen, interne en externe rapportages. Dit alles maakt multichanneling tot een intensief en totaal veranderingstraject, wat zich niet beperkt tot het invoeren van een nieuw computersysteem.'

Nicodem: 'Alles draait om lef, lef om de stap te zetten naar onderscheidend vermogen. Tegenwoordig kan een organisatie andere spelregels snel en moeiteloos kopiëren. Heeft de ene bank een bepaald spaarplan, dan heeft de andere bank dat korte tijd later. Wie echter een unieke filosofie of cultuur in zijn organisatie weet te brengen, heeft een grote voorsprong op zijn concurrent. Dat lef heb je nodig om deze nieuwe aanpak uit te durven dragen onafhankelijk van de 'copycats' in je omgeving.'

Binding

In Nederland proberen organisaties vaak nog een onderscheidend ver-

mogen te creëren door het uitbrengen van een veelheid aan elkaar steeds sneller opvolgende producten. In Amerika zijn ze volgens Nicodem al een stuk verder. 'Harley Davidson is bijvoorbeeld zo'n bedrijf waarbij het de laatste jaren steeds meer draait om additioneel aan kwalitatieve producten een binding met klanten aan te gaan. De uitingen hiervan zijn de Harley Davidson Motorclub, speciale Harley Davidson gatherings en beurzen, bijproducten zoals kleding, gimmicks en after shave's. Een grotere binding van een toenemend aantal klanten vergroot het imago en daarmee de aantrekkingskracht op nieuwe klanten. Het is een zichzelf versterkende spiraal waarop multinationals zoals Coca Cola en Nike groot zijn geworden.' Terugkijken naar wat je hebt bereikt en waar je je in de toekomst op dient te richten is niet alleen voorbehouden aan multinationals. Er zijn verschillende voorbeelden van nationale luchtvaart-



► maatschappijen en andere industrieën bekend waar deze trend is waar te nemen. In Nederland zijn met name de telecom-operators en de kabelmaatschappijen gestart met het opbouwen van een

relatie met de klant.

Nicodem: 'Nota's worden gemakkelijker te lezen, tevens wordt er additionele informatie of zelfs een aanbieding op afgedrukt. Nummerportabiliteit, één nummer voor mobiel en vast net, spraak over data-netwerk, veel initiatieven worden ontplooid om abonnementen te krijgen

en vervolgens te houden.' Het is niet onlogisch dat de telecommarkt juist voorop loopt. Sinds de privatisering en de veilingen van de frequenties is de markt open voor elke partij met een flinke zak geld. De potentiële omzetten zijn enorm, dus dat trekt ook buitenlandse investeerders en dienstverleners aan. Daarnaast is het hebben van een mobiele telefoon gewoon geworden, dus na het aantrekken van klanten is het managen van klanten de volgende stap.

Techniek staat voor niets

Managers worden geconfronteerd met vermeende technologische toepassingen zoals callcenters, Internet, EDI en voice-over-IP. Vaak is bij het management het doel en de mogelijkheden hiervan nog relatief onbekend. Echter, het beschouwen van dit soort 'enabling technologies' als slechts verbeteringen in de infrastructuur is een valkuil. In het geval van multichanneling zijn zeer complexe toepassingen mogelijk waarbij web-enabled technologie compleet geïntegreerd is met spraak- en datacommunicatie binnen de organisatie.

De opwinding rond tracking & tracing van producten is volgens Nicodem onterecht. Het is niets meer of minder dan het inzichtelijk maken van de weg die een pakket aflegt, dit heeft niets te maken met onderscheidend vermogen. Het onderscheidende zou hem daarin moeten zitten dat de klant helemaal niet hoeft te checken waar zijn pakket is, omdat het gewoon op tijd wordt geleverd.

Fraude?

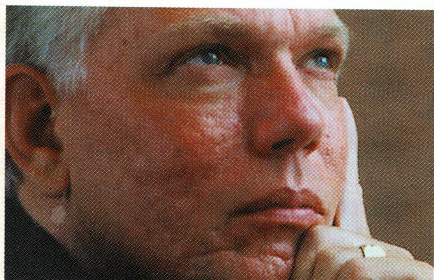
Maar er speelt meer. Sommige bedrijven zijn bang voor de kans op fraude als het gaat om het gebruik van meerdere kanalen. Nicodem neemt die angsten weg. Nicodem: 'Er zijn verschillende manieren om een vakantieungalow te boeken, telefonisch, via Internet en via een reisburo. De contactvorm met de klant echter, is onafhankelijk van het billing proces. Dus in het geval van de vakantieungalows krijg je nog steeds een acceptgiro thuis, ongeacht de manier waarop je geboekt hebt. Zodoende blijft de fraudegevoeligheid beperkt tot een minimum. Natuurlijk moet je altijd een fraudefactor incalculeren, zeker wanneer je bijvoorbeeld met creditcard gaat betalen via het Internet. Maar uit ervaring is gebleken dat het bij fraude met creditcards bijna nooit gaat om één enkele kaart, professionele computercriminelen zijn meestal alleen geïnteresseerd in complete bestanden met creditcardnummers.'

Een brug te ver

Het multichannel concept laat zich niet vertalen in een callcenter dat ook met email werkt. Eenduidige registratie, verwerking, en distributie via verschillende kanalen van informatie is voor veel bedrijven op dit moment nog

*Eenduidige registratie,
verwerking, en distributie via
verschillende kanalen van
informatie is voor veel bedrijven op
dit moment nog een brug te ver*

een brug te ver. Volgens Nicodem moeten de meeste bedrijven eerst nog leren hun afzonderlijke kanalen effectief en efficiënt in te zetten. 'Het zomaar toevoegen van een nieuwe informatiezuil lost niets op. Daar zie je niets van terug als het gaat om dienstverlening. Je laat misschien wel zien dat je bij de tijd bent maar of dat de investering waard is, durf ik niet te stellen. Een misser tijdens het bepalen van de strategische focus is in ieder geval duurder om te herstellen dan een misser tijdens de implementatie.' •



Foto's Jeannette Schols