

Klantsturing: WIE stuurt WIE?

Onder invloed van hypes of trends als CRM, one-to-one en permissie marketing nemen veel bedrijven initiatieven om klanten te binden en te houden. Door meer aandacht aan de klant te besteden wordt er verwacht dat hij langer klant blijft en meer geld gaat opleveren. Allerlei 'nieuwe' inzichten en benaderingen, gericht op het bouwen aan een relatie met de consument, worden bedacht en uitgevoerd. Zo wordt gepoogd aan klantsturing te doen.

Klantsturing, het klinkt leuk maar hoe moet dit begrip geïnterpreteerd worden? Stuurde de onderneming de klant of stuurt de klant de onderneming? Wil de onderneming alle macht behouden of is zij bereid een deel van de macht aan de consument te delegeren? En is dit laatste niet de crux van de hele CRM- c.q. de nieuwe economie-gedachte?

GEDULD

Als we naar de beurskoersen, investeringsklimaat en resultaten van bedrijven in de nieuwe economie kijken, lijkt het erop dat we over de top zijn. Maar is het een dipje of een definitieve neergang? In een vergelijking met de ontwikkeling van de auto aan het eind van de 19^{de} eeuw, blijkt duidelijk waar zaken mislopen. Toen de auto nog in de kinderschoenen stond reed deze hooguit enkele tientallen kilometers per uur en moest er regelmatig onderhoud gepleegd worden.

Na vele decennia rijdt een beetje auto meer dan tweehonderd kilometer per uur en hoeft de garage nog slechts sporadisch bezocht te worden. Dat heeft veel tijd, geld, moeite en geduld gekost. Als we dit vertalen naar hoe de nieuwe economie is gepresenteerd lijkt het erop dat de huid iets te snel is verkocht. In de hele hype en de jacht op venture capital wordt gedaan alsof alles binnen de kortste keren in kannen en kruiken is. Alsof eind 19^{de} eeuw, de begintijd van de auto dus, zou zijn beloofd dat hij binnen een jaar driehonderd kilometer per uur zou rijden en nooit meer naar de garage hoeft. Zeker dat je met zo'n belofte voor gek zou zijn versleten.

VERANDEREN GAAT LANGZAAM
Veranderingsprocessen verlopen moeizaam en langzaam. We zien dat zowel in het bedrijfsleven als in de maatschappij de overgang naar de nieuwe economie

niet snel gaat. Dit heeft enerzijds te maken met het veranderen op zich, dat niet snel gaat. Anderzijds zijn het nog steeds de bedrijven die de macht in handen willen houden. Dit laatste wringt met de nieuwe consument die meer invloed wil hebben op het productieproces om zo zijn eigen voorkeuren en wensen te realiseren. Hiertoe moet een deel van de macht naar de consument gedelegeerd worden. Als dit niet gebeurt, heeft dit vergaande gevolgen, zoals in de muziekindustrie te zien is. Die wilde niet tegemoet komen aan de wensen van klanten om muziek te downloaden. De consument trok zich daar niets van aan en dus is een illegaal circuit ontstaan. Nu proberen de platenmaatschappijen in de rechtszaal en met encryptietechnieken de macht weer in handen te krijgen, maar dit zal ze alleen maar verder buitenspel zetten. Zij blijven denken vanuit hun eigen verworven positie en vergeten naar de consument te kijken. Die denkt inmiddels dat gratis muziek downloaden normaal is en het is aan de muziekindustrie om dit beeld te veranderen. Dit proberen af te dwingen zal een averechts effect hebben. Hackers hebben een nieuwe encryptietechniek waarschijnlijk al gekraakt voordat deze ingevoerd is.

P2P

Wanneer over e-business wordt gesproken, komt een aantal varianten naar voren. Zo kan er gehandeld worden tussen bedrijven, B2B, en van bedrijf naar consument, B2C. Dit laatste kan natuurlijk ook andersom, C2B, en natuurlijk is het ook mogelijk voor consumenten om onderling te handelen, C2C. Hiervoor wordt

de afkorting P2P gebruikt wat betekent person to person of peer to peer. Een voorbeeld hiervan is een veilingsite, waar de ene persoon iets aan de andere persoon overdraagt die daarvoor een vergoeding geeft. Ontwikkelingen die de grondvesten van de gevestigde orde zullen doen blijven trillen zijn technologieën die gebruikt en verder ontwikkeld worden door bijvoorbeeld Gnutella, Tryllian en Groove. Hiermee kan de ene persoon iets aanbieden en kunnen anderen dit van hem afnemen zonder verdere tussenkomst van bedrijven. Dit *iets* kan van alles zijn; van muziek tot software, van ramen lappen tot een belastingaangifte verzorgen en van een tafel tot een huis. Met deze hulpmiddelen kunnen ook netwerken van consumenten eenvoudig worden gevormd.

Deze ontwikkeling kan heel ver worden doorgetrokken. Bijvoorbeeld bij verzekeringen. Een verzekering is immers een afspraak tussen een grote groep personen om een risico gezamenlijk te delen. Het verzekeringsbedrijf dat hierbij nodig is, zorgt voor de administratie en een aantal waarborgen. Door de automatisering van de automatisering wordt het steeds makkelijker voor consumenten dit soort zaken zelf te gaan regelen. Een website of database bouwen vereist tegenwoordig geen specialistische programmeerkennis meer. Allerlei benodigde software wordt steeds makkelijker te hanteren en is in veel gevallen gratis verkrijgbaar. Zo is het met Tryllian (www.tryllian.com) mogelijk intelligente virtuele assistenten het net op te sturen die met elkaar kunnen communiceren. De eigenaar kan deze 'robotjes' programmeren en bijvoorbeeld voorkeuren en beslisregels meegeven. Wanneer deze technieken verder verbeterd en verspreid worden, het staat nu allemaal nog in de kinderschoenen, kunnen consumenten steeds makkelijker en directer onderling zaken doen: dat regelen we zelf wel.

KLANTSTURING

Waarmee en hoe kunnen bedrijven in de nieuwe economie klanten behagen? Gelukkig zijn er een heleboel zaken die mensen niet zelf willen doen en waar ze

graag voor betalen om dit te laten regelen. Maar als bedrijven hierin een rol willen blijven spelen, is een omvangrijke verandering in denken en doen vereist. Met kennis en vernieuwingen op het gebied van ICT wordt het steeds moeilijker je te onderscheiden van de concurrent. Kennis wordt steeds toegankelijker en inzichtelijker. Ook vernieuwingen in de manier waarop diensten worden verleend zijn binnen de kortste keren aanwezig bij de concurrent. De focus moet komen te liggen op klantvriendelijkheid en klantgerichtheid. De dienstverlening en communicatie moeten gebaseerd worden op de klant. Natuurlijk is dit afhankelijk van de aard van de dienst waar het om gaat, de ene dienst leent zich daar meer voor dan de andere.

Allereerst moeten principes als klantvriendelijkheid en klantgerichtheid door de hele organisatie de leidraad worden voor het handelen. Geen sinecure en een intensief veranderingstraject op zich. Als dit in de organisatie is ingebed kan een

STRUISVOGELTACTIEK ZAL TOT STEEDS MEER SLACHTOFFERS LEIDEN

volgende stap gezet worden naar klantsturing. Dat houdt in dat de dienstverlening wordt afgestemd op de interactie met de consument. Om dit goed toe te passen dienen de contactmedewerkers voldoende vaardigheden, initiatief en ondernemingszin te hebben om op problemen en wensen van (potentiële) klanten in te springen. Ook dienen er voldoende verantwoordelijkheden en bevoegdheden omlaag gedelegeerd te worden zodat adequate en snelle beslissingen kunnen worden genomen. Wanneer de beoogde oplossing voor een verzoek of klacht van een klant eerst nog door diverse managementlagen moet worden goedgekeurd, is de klant waarschijnlijk al geholpen door de concurrent. Indien contactmedewerkers zelf bepaalde beslissingen kunnen maken kan het dienstverleningsproces veel soepeler en sneller verlopen. De klant hoeft dan niet meer te wachten, doorverbonden te worden of steeds al zijn gegevens op te sommen. Om dit laatste te vermijden dienen alle relevante gegevens uniek vastgelegd te worden. Hierin kan de klant ook zelf een rol spelen,

bijvoorbeeld door hem de mogelijkheid te bieden via internet zijn gegevens in te zien en desgewenst aan te passen. Dat levert efficiency voordelen op voor de organisatie, een deel van het klantcontact kan automatisch afgehandeld worden.

DE RELATIE STUREN

Door informatie te delen en open te communiceren kan een wederzijds profijtelijke relatie opgebouwd worden tussen consument en bedrijf. Het gaat erom dat deze relatie door beide partijen wordt gestuurd en niet door één van de betrokkenen. Het begrip klantsturing heeft dus betrekking op het sturen van de relatie en niet op het sturen van de klant door het bedrijf of andersom. Het is dus niet aan de orde wie wie stuurt maar dat er een dialoog ontstaat. De klant geeft de dienstverlener aan wat en hoe hij wil en in het proces van de levering van de dienst wordt er naar elkaar geluisterd. Hiervoor geeft de klant informatie over zijn voorkeuren en wensen en de dienstverlener geeft de klant toegang tot zijn backoffice. De klant heeft dan de mogelijkheid diensten zo goed mogelijk af te stemmen op zijn eigen voorkeuren. Zo kan de klant desgewenst steeds meer zelf regelen en afstemmen en dit zorgt er weer voor dat de klant met steeds minder moeite kan worden bediend.

Het bekende paradigma 'kennis is macht' is onder invloed van de ontwikkelingen op het gebied van communicatie en technologie aan het veranderen in 'kennis delen is macht'. Dit geldt ook voor de klantrelaties die vaak niet gebaseerd zijn op verregaande transparantie. Door het overdragen van macht kan een open en evenwichtige relatie opgebouwd worden met de consument. Hiermee is daadwerkelijk een concurrentievoordeel te behalen; struisvogeltactiek zal tot steeds meer slachtoffers leiden. Wanneer hiermee gewacht wordt tot de consument dit werkelijk eist, is het te laat. Het benodigde veranderingstraject is immers een langdurig proces waarmee geen tijd te verliezen is. ♦

Jeroen Doensen is consultant bij Orbit Management & Consultancy te Bussum (www.orbit-mc.com).



KLANTSTURING: WIE LEIDT WIE NAAR BETERE TIJDEN?