

03

Hoe kunnen wij onszelf helpen?



Hokie 15 uit Tigard, Oregon, stelde een vraag: 'Ik heb zojuist mijn nieuwe rookoven binnengekregen. Hij lijkt een beetje klein. Heeft iemand de zijne teruggestuurd voor een grotere?'

Ook Vizguy uit Hunt\$Vega\$, ook wel bekend als Huntsville, Alabama, had een vraag: 'Kan ik mijn Cookshack rookoven zonder probleem in de garage gebruiken?'

JPSmokin uit Boise, Idaho, was intussen uitermate tevreden: 'Iedereen bedankt voor alle adviezen, aanbevelingen en recepten', schreef hij. 'Heb mijn nieuwe 008 rookoven zaterdag opgehaald en hij is niet ongebruikt gebleven. Ik heb eigenlijk niet meer zo veel lol gehad sinds de echtgenote van mijn baas haar bikinitopje verloor tijdens een bedrijfspicknick.'





‘Ruim je eigen troep op.’

—ROBERT FULGHUM

Elk uur, elke dag, bezoeken honderden online Cookshackklanten de verschillende internetforums om vragen te stellen en te beantwoorden over barbecuesauzen (een andere productlijn), rookovens en barbecues en kooktechnieken. Al dit internetgekwebbel lijkt voor alle partijen goed te werken, maar het lijkt tegelijkertijd ook een tikkeltje misplaatst, het huiselijke onderwerp en het feit dat we praten over een ouderwetse, lowtech bezigheid in aanmerking genomen.

Al meer dan 20 jaar produceert Cookshack aan de lopende band ovens voor zowel particulier als commercieel gebruik in een fabriek van 7000 vierkante meter in Ponca City, Oklahoma. Het bedrijf werd opgericht door Gene Ellis, een zakenman en uitvinder, en zijn echtgenote Judy. Gene kwam op het idee toen hij zag hoe zijn burens oude koelkasten probeerden om te bouwen in barbecueovens. Hij ontwierp een kastje en voegde een lade toe voor de smeulende houtsnippers en Judy hielp bij de ontwikkeling van de recepten voor de sauzen en de marinades. Nadat het echtpaar in 1985 om het leven kwam bij een ongeluk met een boot, namen hun zoon en dochter het bedrijf over. De belangrijkste bewering die zij met hun bedrijf doen is dat de apparaten voor goed gebarbecued of gerookt voedsel zorgen 'zonder een hoop gedoe'. Dat komt doordat het voedsel op hout wordt bereid bij een lage temperatuur en onder statische omstandigheden, zonder dat er sprake is van luchtstroming (waardoor vlees droog wordt) of dat er pannen met water nodig zijn (het vocht blijft in de oven).

Kopers van de ovens en rookovens, die uiteenlopen van modellen voor ruim 10 kilo vlees tot een die meer dan 300 kilo kan bevatten, krijgen een garantie van 30 dagen waarin zij hun geld terug kunnen krijgen en de belofte van een uitstekende aftersales ondersteuning. (De website van Cookshack beweert dat 'de klant – bijna – altijd gelijk



heeft.) Cookshack heeft 25 werknemers en stimuleert zijn klanten om contact op te nemen met het bedrijf (het gratis telefoonnummer verschijnt prominent op elke pagina van de website). De forums zijn complementair aan de eigen klantenservice en zijn bedoeld om te voorzien in de basiskennis die niet gedurende een telefoontje kan worden overgedragen en om gedurende 24 uur per dag en 7 dagen per week assistentie te kunnen bieden. En ze zijn duidelijk populair. Een recent bezoekje aan het forum over kooktechnieken bracht aan het licht dat er 1196 topics en 10.126 berichten op het forum staan. Door een volkse en vriendelijke site te creëren en door de forums en archieven aan te laten sluiten bij alle smaken, heeft het bedrijf zijn eigen klanten overgehaald om hun eigen klantenservice op te zetten.

Uiteenlopende bedrijven zijn bezig een groot deel van hun ondersteunende functies over te dragen aan de klanten zelf. Normaal gesproken belden klanten met vragen over een bepaald product – hoe het in elkaar te zetten, waarom het niet goed werkte, hoe het op de beste manier te gebruiken – de hulplijn van het bedrijf en kregen zij een medewerker van de klantenservice aan de lijn.

‘Al onze servicemedewerkers helpen op dit moment andere klanten, maar uw telefoontje is zeer belangrijk voor ons. Blijft u alstublieft aan de lijn. Uw wachttijd bedraagt ongeveer 32 minuten.’

Dat behoort nog steeds tot de mogelijkheden, maar het is niet meer zo eenvoudig als vroeger.

Een servicemedewerker aan de lijn te krijgen kan soms 30 minuten of meer kosten en zelfs dan lopen klanten het risico van het kastje naar de muur te worden gestuurd.



Bovendien staan bedrijven onder druk hun kosten te verlagen en zijn zij begonnen substantiële vergoedingen te vragen voor hun telefonische assistentie. Nadat de garantie op een computer van Dell is verlopen bijvoorbeeld, vraagt het bedrijf 39 dollar voor elke technische vraag die telefonisch wordt gesteld tenzij de klant 189 dollar heeft betaald voor een servicecontract van 1 jaar. De gebruikers van Apples iMac kunnen een driejarig servicecontract afsluiten voor 169 dollar.

Het alternatief dat deze bedrijven aanbieden is een bezoekje aan de online klantenservice. Deze bestaat meestal uit een FAQ-pagina en een of meer forums waar klanten een vraag kunnen stellen.



Het antwoord komt van andere klanten, die hun tijd en kennis vrijwillig ter beschikking stellen. Hokie 15 kreeg bijvoorbeeld van enkele goeroes op het Cookshackforum te horen dat hij werkelijk allerlei heerlijke dingen

kon maken met zijn Smokette en zij gaven hem zelfs enkele recepten om uit te proberen. Vizguy kreeg de waarschuwing dat hij zichzelf zou meeroken met zijn braadstuk als hij in de garage zou gaan koken.

Voor bedrijven die het aanbieden, biedt de online ondersteuning een dubbel gemak. Zij besparen geld doordat zij het personeel van de klantenservice voor ander werk kunnen inzetten, terwijl zij tegelijkertijd een hechte en loyale community van terugkerende klanten opbouwen die gebruikt kan worden voor andere doelen, bijvoorbeeld voor het testen van nieuwe producten.



Waarom zijn deze klanten bereid advies te geven en hun tijd, gratis, te besteden aan het verbeteren van Cookshacks winst – of die van een ander bedrijf? Een mogelijke verklaring is het ego. Zoals Bill

Rose, oprichter en manager van de Service and Support Professionals Association niet lang geleden opmerkte, willen 'de meeste klanten gezien worden als experts en erkend als goeroes op hun gebied'. Wij vermoeden dat een aantal mensen in klantenservicecommunity's er gewoon van houden om met andere, gelijkgestemde individuen om te gaan en om hen te helpen bij hun problemen.



Als je een enthousiaste barbecuer bent, zoals de kliek die rondhangt in de forums van Cookshacks website, hoe kun je dan je tijd beter doorbrengen dan door ervaringen en ideeën uit te wisselen met andere meesters in het roken? (Overigens heb

je geen duizenden mensen nodig om klanten online bij te staan. Eén tot twee procent van je klanten kunnen het werk gemakkelijk doen, aldus Ron Munz, CEO van het Help Desk Institute, een handelsorganisatie voor IT-bedrijven.)

Toch krijg je met enkele interessante vraagstukken te maken als je de service onderbrengt bij een klantengemeenschap. Ten eerste – en dat is niet de geringste zorg – hoe kun je er zeker van zijn dat klanten het juiste antwoord geven? Stel dat iemand Hokie 15 vertelt dat zijn oven te klein is en een product adviseert van de concurrent, in plaats van dat hij de goede eigenschappen van de Smokette aanprijst? Kun je erop vertrouwen dat je community defecte producten of betalingsproblemen direct doorstuurt naar de verantwoordelijken, in plaats van zelf online probeert een oplossing te vinden voor je klanten? Misschien wel nog belangrijker: waar trek je de lijn tussen de twee soorten klantenservice?

Deze en andere vragen komen aan de orde in de volgende voorbeelden.



Netflix

Naast zijn uitnodigende online aanwezigheid en o zo efficiënte distributiesysteem is dit snel groeiende filmverhuurbedrijf trots op zijn vermogen abonnees een korte lijst films aan te bieden die zij waarschijnlijk leuk vinden om te zien.

‘Stel je voor dat onze webwinkel een normale winkel was’, zei adjunct-directeur James Bennett van Netflix tegen de Los Angeles Times. ‘Als mensen binnenwandelen, zien ze dat de DVD’s zichzelf opnieuw rangschikken. De films die zij interessant zouden kunnen vinden zijn opeens in de kasten te vinden en de rest verdwijnt in de opslag.’



In werkelijkheid zijn de DVD's niet verantwoordelijk voor de rangschikking: dat wordt gedaan door een computerprogramma met de naam Cinematch. Klanten wordt gevraagd om elke film die zij bij Netflix hebben gehuurd te beoordelen op een schaal van 1 tot 5. Cinematch slaat deze beoordelingen op, doorzoekt de database van 80.000 titels in voorraad en biedt vervolgens een lijst films aan die geheel is aangepast op de individuele smaak van elk van de 6 miljoen abonnees. Door ze te verleiden de films te beoordelen, kan Netflix de laatste truc uit het zakelijk toverboek uitvoeren: het bedrijf zorgt ervoor dat klanten de service aan henzelf optimaliseren.

Het gebruik van zogenaamde ‘voorkeuren’ door Netflix is nauwelijks uniek te noemen. Andere online winkelbedrijven als Amazon, Apple, eBay en Overstock vertrouwen eveneens op hun klanten om de helpende hand te bieden bij het voorspellen van welke producten zij graag willen hebben, of het nou om beddengoed, boeken, CD's of DVD's gaat. Klantbeoordelingen worden ook gebruikt om zakelijke dienstverleners te beoordelen.



Voor al deze bedrijven is het aanbevelingssysteem meer dan de kans een extra service te kunnen bieden. Het helpt hen een sterkere relatie op te bouwen met de klanten. Onderzoeken hebben uitgewezen dat het de online verkopen substantieel kan vergroten.

De reikwijdte van Netflix' toewijding aan de gepersonaliseerde filmaanbevelingen werd duidelijk in november 2006, toen het bedrijf een prijs van 1 miljoen dollar uitloofde – helemaal in de Wikitractie – voor diegene die een systeem kan ontwikkelen dat tenminste 10 procent beter is dan Cinematch.

Deze wedstrijd loopt tot en met 2011. Intussen heeft Netflix veel toonaangevende experts op het gebied van

de kunstmatige intelligentie verleid om mee te doen. Tot de ontdekkingen die deelnemers tot op heden hebben gedaan: om onbekende redenen zijn de meeste Netflixabonnees dezelfde mening toegedaan over *The Wizard of Oz* en *Silence of the Lambs*.



Het bedrijf is nogmaals door de knieën gegaan voor crowdsourcing met een nieuw element dat 'Vrienden' heet. Het stelt abonnees in staat te zien welke films anderen hebben gezien, beoordelingen te vergelijken en suggesties uit te wisselen over andere films. Kortom: de menigte is nogmaals gevraagd een rol te spelen in de klantenservice.

Bradbury Software

In zijn kantoor in Nashville, Tennessee, thuishaven van de Grand Ole Opry, vormde Nick Bradbury een eenmansorkest. Als enige werknemer van zijn bedrijf had hij het eigenlijk wel naar zijn zin.





WAT JE KUNT DOEN

- ❖ **Spaar.** Een telefonische klantenservice kost een bedrijf gemiddeld 25 tot 50 dollar per gesprek en zelfs de kosten van e-mails bedragen 4 tot 15 dollar per contact. Dat moet genoeg zijn om eens te overwegen een deel van de ondersteuning van klanten uit te besteden aan de community van je bedrijf. Zoals Netflix ontdekte met het aanbevelingenprogramma, zijn de diensten van de community vrijwel gratis.



- ❖ **Maak reclame.** Hoewel zijn gepersonaliseerde aanbevelingen zeer belangrijk zijn voor het bedrijfsmodel van Netflix, hebben zij geen vermelding op de homepage van het bedrijf of in de online handleiding. Behalve wanneer je verder zoekt op de website en lid wordt, zul je nooit iets te weten komen over het beoordelingssysteem en de rol die het speelt in het voordragen van films die je echt heel goed zult vinden. Hetzelfde geldt voor de vriendentoepassing. Als je wilt dat je klanten zichzelf helpen en als je wilt dat klanten begrijpen welke waarde zij vertegenwoordigen, moet je dat tevoren persoonlijk duidelijk maken.





WAT JE KUNT DOEN

- ❖ **Stel er iets tegenover!** Netflix' besluit om een prijs uit te loven voor een systeem dat beter is dan Cinematch leert dat prijzen waardevolle aanmoedelingen zijn voor klanten die een functie vervullen in de service en ondersteuning. Een effectieve manier is klanten te vragen de klanten die hen helpen te beoordelen en hen vervolgens een of andere speciale status toe te kennen – een symbool naast hun icoon, bijvoorbeeld – en/of hen kleine hebbedingetjes te geven met het logo van het bedrijf erop.



Na te zijn afgestudeerd aan de University of Tennessee, probeerde hij de kost te verdienen als cartoonist. Zijn strip, over een koalabeertje genaamd Basil, stak de draak met van alles, van politici tot commercials. Later legde Bradbury zich toe op programmeren, eveneens een tamelijk solitaire bezigheid, en ten slotte maakte hij de html-editor Homesite, die hij verkocht in 1996. Twee jaar later richtte hij Bradbury Software op. In zijn eentje ontwikkelde hij FeedDemon, een nieuwsrobot, en TopStyle, een programma voor webdesign.

Bradburys producten verkochten goed, maar hij had een probleem. Op het gebied van klantenondersteuning had hij niets te bieden.

Op geen enkele manier kon hij de vragen en incidentele klachten van zijn klanten verwerken, dus deed hij het werk over aan de klanten zelf. Op de



website van Bradbury Software begon hij een klantenforum, een zogenaamde peersupport-groep waar meer dan 2000 mensen de nazorg verzorgden die hij zelf niet kon bieden.

In mei 2005 werd Bradbury Software overgenomen door NewsGator Technologies uit Denver. Nick Bradbury werd zelf ook in dienst genomen en kreeg de titel 'ontwerper van klantproducten'. In andere woorden: hij brengt zijn uren nog steeds alleen door, broedend op nieuwe manieren om zijn twee producten te verbeteren. Hij logt regelmatig in op de forums op de NewsGatorwebsite om de suggesties te bekijken die zijn klanten hebben achtergelaten.

Zoals vele andere technische sites biedt NewsGator 3 service- en ondersteuningsniveaus. Het bedrijf vraagt de klanten eerst de uitgebreide kennisbank te doorzoeken, want daar zijn de antwoorden op de meeste vragen al te vinden. Als dat geen resultaat oplevert, wordt de klant aangespoord om de NewsGatorforums te bezoeken, waar ervaren klanten antwoorden geven. De derde optie is traditioneel: klanten kunnen het management een e-mail sturen.



Om er zeker van te zijn dat de klantenservice van Bradburys producten op de juiste manier worden onderhouden, besloot NewsGator een nieuwe klantenservicemanager in te huren. Het bedrijf zocht eerst dicht bij huis en vond vrijwel meteen de juiste persoon: Jack Brewster, een klant die een van de actiefste forumleden was op de oorspronkelijke Bradburysite. Wat dat betreft is er niets veranderd bij Bradbury: hij blijft inventief.



WAT JE KUNT DOEN

- ❖ **Houd je kudde in de gaten.** De voordelen van het overdragen van de servicefunctie aan klanten zijn substantieel, maar dat geldt ook voor de gevaren. Die ervaren klanten zouden best niet zulke slimme antwoorden kunnen geven. Denk aan Nick Bradburys voorbeeld en zorg dat je regelmatig de klantenforums bezoekt.
 

- ❖ **Zorg voor een goede organisatie.** Zoals de benadering van NewsGator laat zien, moet een ondersteunende website met veel traffic klanten meer dan één mogelijkheid bieden. Vragen en antwoorden moeten geanalyseerd en georganiseerd worden in een archief of kennisbank. Veel klanten geven de voorkeur aan een dergelijk systeem: dezelfde mensen die liever naar een pinautomaat gaan dan tegenover een bankbediende komen te staan. Dat is goed nieuws, want het betekent dat de klanten die de forums bemannen meer tijd hebben om de problemen op te lossen. Overigens moeten de vrijwilligers aangemoedigd worden om zich te verdiepen in de navigatie van het archief, zodat zij het kunnen gebruiken om er zeker van te zijn dat zij het juiste antwoord geven.
 

Sellaband

Op 15 augustus 2008 vond in poptempel Paradiso in Amsterdam de Sellabration '08 plaats, een feest met 2 podia en 10 bandjes van 4 continenten, om de tweede verjaardag van Sellaband te vieren. Sellaband werd in 2006 opgericht door de Nederlander Pim Betist, een groot muzikliefhebber, die een manier bedacht om de crowd te betrekken bij het ontdekken en promoten van nieuwe bandjes.



Het systeem werkt als volgt: iedereen kan voor 10 dollar of een veelvoud daarvan aandelen kopen in een muziekbandje, waarmee je in de terminologie van Sellaband een 'believer' wordt. Als een bandje 50.000 dollar heeft verzameld, zoekt Sellaband een ervaren A&R-manager en een producer om een CD op te nemen. Elke investeerder krijgt een limited edition CD en kan zelf ook CD's proberen te verkopen aan anderen. De opbrengst van de CD's wordt gedeeld door de band zelf, Sellaband en de aandeelhouders, die 2 dollar per verkochte CD krijgen (zij moeten het dus door 50.000 delen).

Het idee van Betist is internationaal met groot enthousiasme ontvangen. Honderden bandjes uit de hele wereld hebben zich aangemeld en de eerste 10 albums zijn inmiddels verschenen. Sellaband is ook een samenwerking aangegaan met Amazon voor de verkoop van de muziek, aanvankelijk in Duitsland en Groot-Brittannië.

Het businessmodel zorgt ervoor dat iedereen baat heeft bij een zo groot mogelijk succes. Zoals Sellaband op zijn website zegt: 'Jij en de artiest zijn zakenpartners geworden. Schreeuw het van de daken, want hoe meer muziek gedownload wordt van de site, hoe meer geld jij eraan verdient.'

PMI Audio Group

Rond dezelfde tijd dat Nick Bradbury een begin maakte met zijn eenzame bestaan als computerprogrammeur in Tennessee, was de voormalig professioneel gitarist Alan Hyatt bezig de PMI Audio Group op te zetten, een distributeur van professionele audioapparatuur. Hij noemde zijn bedrijf een groep, maar hij was net als Bradbury de enige werknemer. Tegenwoordig is PMI nog steeds actief als distributeur, van muziek, video, film, televisie en andere producten. Maar nu is PMI eigenaar van de meeste bedrijven waarvan de producten worden verkocht. Dat betekent dat PMI zich bezig moet houden met zaken waarover de meeste distributeurs geen zorgen hebben: productontwerp, fabricage, marketing en klantenservice.



Voor het afhandelen van de klantenservice vertrouwt het bedrijf deels op de online forums, waar oude rotten in het vak de jonge honden instrueren over de fijne kneepjes van ingewikkelde onderwerpen als meervoudige diafragmacondensers, tweekanalenmicrofoons, compressors en andere technische apparaten. De discussies over de technische onderwerpen bleken zo gedetailleerd en precies te zijn, dat het bedrijf ze per product heeft gearchiveerd op zijn website. Klanten met vragen werden eerst naar deze discussies verwezen.



PMI oogstte naast de klantenservice nog meer voordelen. Toen grote aantallen mensen op de website discussie voerden over een product, ontstond er een samenhangende en loyale community. Op het moment dat het bedrijf een probleem heeft met, bijvoorbeeld, de kwaliteitscontrole, zijn dit de eerste mensen om steun te bieden. Zij komen ook met ideeën voor nieuwe of verbeterde productlijnen en waarschuwen het bedrijf als een nieuw product achterblijft bij

de verwachtingen. Dat gebeurde met de ATB-mixer van PMI, die aanvankelijk 4 zendkanalen ter ondersteuning had. De forumleden protesteerden en zeiden dat zij er meer nodig hadden en het bedrijf reageerde door het product voortaan uit te rusten met 6 kanalen in plaats van 4.

In 2006 richtte een hacker onherstelbare schade aan op de forums van PMI. Alan Hyatt moest de forums sluiten en helemaal opnieuw beginnen. Dat was geen lolletje. De kracht van internet is zijn openheid en het gebrek aan beperkingen, maar diezelfde krachten zorgen ervoor dat online community's de prooi kunnen worden van de roofdieren van het internet. Zij vormen een minieme minderheid van de online menigte, maar zoals op zovele gebieden kan één rotte appel het verpesten voor de rest.

In het hoofdstuk dat volgt onderzoeken wij de meest onwaarschijnlijke van alle crowdsourcingtoepassingen: het aanwenden van klantencommunity om producten en diensten te verkopen aan de leden en aan consumenten. Toch is de logica achter het idee, zoals je zult zien, onmiskenbaar. Sterker nog: veel grote bedrijven zijn deze weg ingeslagen en hebben een gigantische doorbraak bewerkstelligd in verkoop- en winstcijfers.





WAT JE KUNT DOEN

- ❖ **Laat geen grote ego's toe.** Vrijwilligers krijgen onvermijdelijk te maken met vragen die zij niet kunnen beantwoorden. Jouw taak is het om ervoor te zorgen dat zij deze vraag snel doorsturen naar een meerdere, ofwel per e-mail, ofwel telefonisch. Vrijwilligers moeten ingepeperd krijgen dat het uiteindelijke doel is de problemen van de consumenten op te lossen en dat hun ego's niet in de weg mogen zitten.

