

Handleiding tot het gebruik van het Chatbot Canvas

De doelstellingen van het Chatbot Canvas

Het Chatbot Canvas is gericht op organisaties die hun chatbot-ambities kracht willen bij zetten door deze duidelijk uit te werken en uit te drukken op een gestructureerde wijze. Specifiek wil het canvas stakeholders aan de business-zijde in gesprek laten gaan met mensen die meer aan de technische kant staan. In die zin fungeert het Chatbot Canvas als een “boundary object” of grensobject.

Een grensobject is een artefact (virtueel of fysiek) dat gedeeld en overeengekomen wordt overheen de grenzen van professionele gemeenschappen of disciplines, en dat bovendien de informatienoden van elk van hen kan lenigen. (Hakanen & Murtonen, 2015; Star & Griesemer, 1989) Denk bijvoorbeeld aan bouwplannen tussen architecten en bouwheren zonder bouwkennis, of geografische kaarten die door verschillende mensen met verschillende achtergronden kunnen gebruikt worden voor verschillende doeleinden.

Door het proces systematisch te doorlopen met mensen uit verschillende achtergronden kan je tot een gemeenschappelijke visie komen op jouw chatbot initiatief. Het is niet de bedoeling te komen tot een volledige beschrijving van alle technische functionaliteiten. Het moet er wel voor zorgen dat technische en business stakeholders samen een overzicht maken over wat de verwachtingen zijn. Het ingevulde canvas kan dan verder gebruikt worden door elk van de betrokkenen om hun verdere domeinspecifieke doeleinden en keuzes te maken.

Business stakeholders kunnen met het canvas:

- Op gestructureerde wijze keuzes maken over doelstellingen en verwachtingen van een chatbot initiatief.
- Een one-page overzicht houden over hun chatbot keuzes om a) de scope te bewaken of b) de scope gedocumenteerd te kunnen aanpassen indien nodig.
- Inzichten leveren aan technische stakeholders voor het maken van technische keuzes en de ontwikkeling van een (voorstel tot) ontwerp in lijn met de verwachtingen van de business.

Technische stakeholders kunnen met het canvas:

- Hun business partners gestructureerd bevragen naar hun exacte doelstellingen en verwachtingen voor het chatbot initiatief.
- Een one-page overzicht houden over hun chatbot keuzes om a) de scope te bewaken of b) de scope gedocumenteerd te kunnen aanpassen indien nodig.
- Inzichten te krijgen van business stakeholders over hun verwachtingen zodat deze vertaald kunnen worden naar gefundeerde technische keuzes. Hierbij kan het Chatbot Canvas helpen om de impact te duiden van bepaalde business-keuzes op de complexiteit en de kost van het chatbot initiatief.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat het Chatbot Canvas een “levend” document wordt. Gedurende het project kan een interdisciplinair projectteam regelmatig teruggrijpen naar het Canvas. Zo kunnen business en technische stakeholders hun keuzes, aanpassingen en de impact ervan gestructureerd documenteren.

De opbouw van het Chatbot Canvas

De opbouw van het Chatbot Canvas is niet willekeurig. De structuur kent zijn oorsprong in het veelvuldig gevalideerde Business Model Canvas van Osterwalder (Osterwalder et al., 2010). Dat laatste model bestaat uit negen bouwblokken die samen een gestructureerd overzicht bieden van de hypothesen en onderliggende logica van het verdienmodel van een bedrijf. Het Chatbot Canvas streeft hetzelfde doel na, maar dan voor het expliciteren van de logica en verwachtingen onderliggend aan een chatbot initiatief.

Net als bij het Business Model Canvas staat bij het Chatbot Canvas waardecreatie centraal, in dit geval de meerwaarde van de chatbot. Voor het Chatbot Canvas maken we hierin een onderscheid tussen enerzijds, de meerwaarde voor de eindklant of gebruiker en anderzijds, de meerwaarde voor de organisatie die de chatbot wil uitrollen. Het meerwaarde-blok is het startpunt van de ontwikkeling van het Canvas. Het laat de stakeholders formuleren welke assumpties en doelstellingen de business case voor het chatbot initiatief onderbouwen.

Rondom het meerwaarde-blok valt het Chatbot Canvas verder op te delen in drie luiken.

Ten eerste, aan de rechterkant, vinden we drie blokken die customer-facing of (eind)klant-gericht zijn. Het gaat dan om (van rechts naar links):

- a) De klanten die in contact zullen komen met de chatbot.
- b) Het verband tussen de chatbot en het merk waarvoor de chatbot functioneert. Dit noemen we de merkrelatie.
- c) De kanalen waarlangs de chatbot contact zal hebben met de klanten.

Een tweede luik bevindt zich links van het meerwaarde-blok. Dit luik omvat drie blokken die meer te maken hebben met wat zich “onder de motorkap” van de chatbot bevindt. Zonder te ver in technisch detail te gaan, peilen we hier naar een aantal voorwaarden die vervuld moeten worden om de gestelde doelen te bereiken. We hebben het hier dan over (van rechts naar links):

- a) De acties die de chatbot moet kunnen uitvoeren om het gewenste resultaat te bekomen.
- b) De functionele specificaties waaraan de chatbot moet kunnen voldoen om de doelstellingen te bereiken zonder te veel in technisch detail te gaan.
- c) De identificatie van verschillende stakeholders wiens betrokkenheid noodzakelijk zal zijn om het chatbot initiatief succesvol te volbrengen. De stakeholders kunnen zowel intern als extern zijn aan de organisatie.

Het derde luik bevindt zich onderaan het Chatbot Canvas. Deze twee blokken bevatten zoveel mogelijk gekwantificeerde informatie over de geplande inzet en de verwachte resultaten van het chatbot initiatief. De twee blokken zijn (van links naar rechts):

- a) Onder inzet en kosten tracht je zoveel mogelijk in te schatten welke input nodig is om het chatbot initiatief succesvol af te ronden. In de mate van het mogelijke, en uiteraard met

voortschrijdend inzicht, tracht je hier factoren als tijdsbesteding en financiële uitgaven te bepalen.

- b) Het blok resultaten en inkomsten bevat een samenvatting van de positieve uitkomsten van het chatbot initiatief. Het gaat hierbij om de commerciële maar ook de organisationele winsten die een verschillende graad van specificiteerbaarheid en voorspelbaarheid zullen kennen. En ook hier is het de bedoeling dat je iteratief aan voortwerkt met voortschrijdend inzicht tijdens de uitrol van het initiatief.

Het Chatbot Canvas proces

Teamsamenstelling

Zoals gezegd is het de bedoeling om het Chatbot Canvas als grensobject te gebruiken. Hierbij is het van belang dat de juiste mensen rond tafel zitten om een gemeenschappelijke visie op het chatbot initiatief te krijgen. Het Chatbot Canvas wil voornamelijk een brug slaan tussen technische en niet-technische stakeholders van het project. Dit kunnen personen zijn uit verschillende geledingen van de organisatie, bijvoorbeeld:

- Aan niet-technische, business-zijde
 - Marketing
 - Klantendienst
 - Verkoop
 - Na-verkoop
 - Communicatie en PR
 - HR en veranderingsmanagement
 - Procesmanagement
 - ...
- Aan technische zijde
 - ICT
 - Data(bank)beheer
 - Websitebeheer
 - (Externe) applicatieontwikkelaar
 - IT-architect
 - User Experience (UX) experts
 - ...

Teamsamenstelling is belangrijk in het Chatbot Canvas proces. Het is een kwestie van een balans te vinden tussen diversiteit en haalbaarheid. Enerzijds, is het belangrijk dat stakeholders uit verschillende groepen het hele proces samen doorlopen om zo een breed gedragen eigenaarschap van het chatbot initiatief te creëren. Anderzijds kan je dit proces maar laten lopen met een groep van max 5 persoon per keer. Je kan het proces ook meerdere malen parallel laten lopen en dan finaal de verschillende versies samenvoegen in één document gedragen door een kernteam van business en technische vertegenwoordigers.

In elk geval heeft het geen zin om het Chatbot Canvas in isolatie in te vullen om het daarna zomaar door te geven aan de andere stakeholders. Het proces van overleg en kennisuitwisseling is minstens even belangrijk als de uitkomst ervan.

Het proces

We stellen voor om de verschillende blokken van het Chatbot Canvas te doorlopen in dezelfde volgorde zoals we deze eerder toegelicht hebben. Dit wil zeggen:

- 1) De meerwaarde
- 2) De klanten
- 3) Merkrelatie
- 4) Kanalen

- 5) Acties
- 6) Functionele specificaties
- 7) Stakeholders

- 8) Inzet en kosten
- 9) Resultaten en inkomsten

Voor elk blok suggereren we vragen die kunnen helpen om tot de nodige inzichten te komen:

Blok 1: de meerwaarde

Alles staat of valt met de meerwaarde die een chatbot kan realiseren.

Eerst bekijken we dit vanuit het standpunt van de klant of eindgebruiker:

- In welke taken zal de chatbot de klant ondersteunen?
- Wat is het voordeel voor de klant om met een chatbot te werken in vergelijking met hoe de klant nu naar oplossingen zoekt? Wat is er mis met de huidige werkwijzen?

Vervolgens vanuit het perspectief van de organisatie:

- Op welke commerciële opportuniteiten wil je inspelen met de chatbot? Worden er extra commerciële resultaten verwacht? Klantentevredenheid? Klantenretentie? Klantenwerving? Extra verkoop?
- Is concurrentiële druk de trigger geweest voor het chatbot initiatief? Moet je de concurrentie volgen? Wil je een leider in de markt zijn door te handelen als één van de eersten?
- Welke organisationele pijnpunten zal de chatbot verhelpen? Wat kan er gerealiseerd worden met de vrijgekomen (personeels)ruimte?

Blok 2: de klanten

Hier probeer je een zo concreet mogelijk zicht te krijgen op de klanten of eindgebruikers van de chatbot. Dit doe je best niet alleen aan de hand van demografische, maar ook emotionele en context-gebonden kenmerken.

- Welke klantengroepen proberen we te bereiken? Man/vrouw, leeftijd, geografische locatie, opleidingsniveau, moedertaal, ...
- Welke aanleidingen zullen de klanten hebben om de chatbot te gebruiken? En welke emoties gaan daarmee gepaard? Zijn ze uitgelaten? Onderzoekend? Gefrustreerd? Gestresseerd? Gehaast?

- In welke context zullen de klanten gebruik maken van de chatbot? Thuis, op het werk, onderweg, op café? Achter een laptop/desktop of met een mobiel toestel? Op een rustige plaats of in een lawaaierige omgeving?
- Zijn ze al klant? Of kunnen het nog prospecten zijn?
- Hoeveel klanten zullen per dag van de chatbot willen gebruik maken?

Blok 3: de merkrelatie

In dit blok ga je inschatten hoe belangrijk het is dat de chatbot een reflectie is van het merk en de onderliggende merkelementen van uw organisatie.

Welke merkelementen willen we meegeven aan de chatbot?

- Welke naam krijgt de chatbot? Een woordspeling op het merk? Een naam van de oprichter, merkambassadeur, ...?
- Welke vorm zal de chatbot aannemen? Mens? Mannelijk, vrouwelijk? Een bepaalde categorie medewerker? Een specifiek beroep? Of een robot, dier, abstracte vorm, geen vorm?
- Welke kleurenpalet willen we inzetten? Merkkleuren? Of kleuren die bepaalde emoties oproepen?
- Toon en persoonlijkheid? Vrolijk, speels, hulpvaardig, onderzoekend, ernstig, zakelijk, ...?

Blok 4: de kanalen

Het is heel belangrijk voor een aantal ontwikkelingskeuzes om te bepalen via welke kanalen de (potentiële) klanten met de chatbot in contact zullen komen.

- Op welke kanalen zal de chatbot beschikbaar zijn? Eigen website? Ingebed in een bestaande app? Als aparte app? Via sociale media?
- Via welke toestellen moet de chatbot toegankelijk zijn? Laptop/Desktop? Mobiel? Klein scherm of groot scherm?
- Welke taalmodaliteiten gaat de chatbot kunnen inzetten?
 - Welke talen?
 - Moet de klant de taal kiezen? Herkennen?
 - Geschreven taal? Getypt? Handschrift?
 - Gesproken taal? Spreken? Luisteren?
- Zal er een handover naar een medewerker mogelijk/noodzakelijk zijn? Via welk kanaal wordt dat dan verder afgehandeld? Chat? Mondeling gesprek? E-mail? Formulier?

Opgelet! De resultaten uit de drie klantgerichte blokken kunnen keuzes informeren voor het ontwerp van de user experience (UX) en de persoonlijkheid van je chatbot.

Blok 5: de acties

We bevinden ons in dit blok voor het eerst wat meer “onder de motorkap” van onze chatbot. We gaan nog niet denken in termen van onderliggende functionele specificaties. We gaan wel de taken trachten te benoemen die de chatbot moet kunnen uitvoeren. Deze leiden vervolgens tot enkele

functionele specificaties die we in het zesde blok zullen bespreken. Uiteraard kijken we voor inspiratie naar het meerwaarde-blok om te zien welke klanten- en organisationele doelstellingen we nastreven.

Welke acties moet de chatbotmodule kunnen ondernemen?

- De aanwezigheid van een klant of prospect herkennen? De identiteit van een klant of prospect herkennen?
- Een klant of prospect aanporren om met de chatbot te interageren? Welke gedrag van de gebruiker zal de trigger zijn voor het aanporren? Hoe zal de chatbot de klant aanporren?
- Moet de chatbot open en/of gesloten vragen kunnen stellen?
- Moet de chatbot open en/of gesloten antwoorden van gebruikers kunnen interpreteren?
- Moet de chatbot kunnen antwoorden op open en/of gesloten vragen?
- Zal de chatbot hiervoor enkel standaardantwoorden kunnen geven?
- Welke input zal de chatbot moeten begrijpen? Taalkeuze? Getypte tekst, geschreven tekst, emoji's, gesproken taal?
- Zal de chatbot tekst moeten typen en/of uitspreken? Andere symbolen of visuals? Emoji's, GIFs, ...
- Moet het mogelijk zijn om vanuit de chatbot commerciële transacties uit te voeren? Moeten deze volledig voltrokken (incl. betaling) kunnen worden binnen de chatbot-omgeving?
- Moet de chatbot kunnen doorverwijzen naar andere sites of toepassingen? Moet de chatbot de gebruiker kunnen volgen naar die andere sites of toepassingen?
- Zal de chatbot commerciële suggesties kunnen maken? Welke informatie zal er gebruikt worden om die suggesties te onderbouwen?
- Moet de chatbot het gesprek kunnen overdragen aan een menselijke actor? Moet de chatbot hierbij commerciële en/of klanteninformatie kunnen doorgeven aan die follow-up persoon?
- Zal de chatbot interactie-data bijhouden voor latere analyse?

Blok 6: de functionele specificaties

In dit blok gaan we trachten enkele specificaties aan te duiden om de acties te kunnen uitvoeren die we beschreven hebben in het vorige blok. Het wordt hier wat technischer, maar niet zo technisch dat een tech-savvy business professional niet meer zou kunnen volgen. We spreken hier daarom over functionele specificaties, die zijn een directe afgeleide van de verwachte acties van het systeem.

Indien nodig nemen de meer technische personen hier het heft wat meer in handen. Maar in dat geval moet je opletten dat zij het proces niet volledig overnemen. Het blijft belangrijk dat het Chatbot Canvas en het proces een gemeenschappelijk visie creëert tussen personen van verschillende professionele achtergronden.

Aan welke functionele specificaties moet het chatbotsysteem voldoen?

- Moeten er een vraag-en-antwoord databank of beslissingsboom opgesteld worden om bepaalde gespreksscenario's mogelijk te maken?
- Moet het systeem commerciële en/of klanteninformatie kunnen raadplegen en inzetten?
- Zullen mensen zich kunnen identificeren met hun sociale mediaprofielen?

- Moet het chatbotsysteem toegang tot hebben tot systemen om klantentransacties te kunnen suggereren, te boeken en te kunnen voltooien?
- Zal er een integratie nodig zijn met systemen om handovers te realiseren van de chatbot naar een (callcenter) medewerker? Moet hierbij info over de klant en de interactie met de chatbot kunnen doorgegeven worden als basis voor het verdere gesprek?
- Moet er een databank gecreëerd worden met data over het gebruik en resultaten van interacties met de chatbot?
- Moet het systeem een rapportagemodule bevatten over het gebruik en effectiviteit van de chatbot? Welke informatie moet deze module kunnen rapporteren?
- Hoe worden databeveiliging en privacy gegarandeerd?

Opgelet! de antwoorden op de vragen in blokken #3 (kanalen), #5 (acties) en #6 (functionele specificaties) zijn belangrijke info voor ontwikkelaars om hun (voorstel tot) ontwerp te kunnen maken bijvoorbeeld in de keuze van het ontwikkelplatform van de chatbot.

Blok 7: de stakeholders

Geen project zonder diverse stakeholders. Om de meerwaarde van het chatbot initiatief succesvol te realiseren voor zowel de eindgebruikers als voor de organisatie is de kennis en medewerking nodig van heel veel partijen. Dit is vooral belangrijke informatie voor het projectmanagement en veranderingsmanagement van het chatbot initiatief.

Welke actoren zijn betrokken bij een succesvolle realisatie van het chatbot project?
Hierbij onderscheiden we interne van de externe stakeholders.

Interne stakeholders

- Beslissers die de knoop doorhakt over de introductie van een chatbot
- Product owner die verantwoordelijk is voor het succes van het initiatief
- Interne projectmanager
- Interne change manager
- Marketingafdeling
- Brand management
- Online content management
- Klantendienst
- Serviceagenten die na hand over moeten overnemen
- HR-afdeling
- Interne business analist
- Interne IT-ontwikkelaars
- Interne IT-architecten
- ...

Externe stakeholders

- Externe projectmanager

- Externe change manager
- Externe business analisten
- Externe IT-ontwikkelaars
- Externe IT-serviceproviders
- Externe service center providers
- ...

Blok 8: de inzet en de kosten

Na de verschillende assumpties, doelen en vereisten in de vorige blokken te hebben bepaald, komen we stillaan aan het opbouwen van de business case voor het chatbot initiatief. Dit gebeurt uiteraard niet eenmalig en wordt meer precies naarmate deze informatie wordt aangevuld met voortschrijdend inzicht.

Hoewel de verschillende gedetailleerde kostenposten zullen verschillen per initiatief kunnen we ze grosso modo indelen onder de volgende categorieën:

- De conceptuele ontwikkeltijd van medewerkers om het concept van de chatbot te bepalen, bijvoorbeeld aan de hand van het Chatbot Canvas.
- De technische ontwikkeltijd nodig om (de verschillende onderdelen van) het chatbotsysteem te bouwen.
- De tijdsbesteding voor het testen van het systeem.
- De tijd die nodig is om het project management goed te laten verlopen, vb. project manager, vergadertijd, ...
- Aankoop of huur van hardware
- Aankoop van de nodige software licenties
- Kosten voor onderhoud en systeemvernieuwing
- Kosten die te maken hebben met het change management, vb. interne roadshows, reorganisatie en (her)opleiding van de betrokken afdelingen
- Marketingkosten om de chatbotfunctie bekend te maken bij het publiek

Blok 9: de resultaten en inkomsten

Aan de positieve zijde van de business case voor het initiatief moeten we rekening houden met verschillende soorten resultaten. Sommige zijn makkelijker kwantificeerbaar, meetbaar of zelfs in financiële termen uit te drukken. Zo onderscheiden we in digitale innovatie vier niveaus van specificiteerbaarheid en voorspelbaarheid (Ward et al., 2008, 2007) :

- 1) Observeerbaar: dit zijn resultaten die verondersteld worden maar niet gemeten worden, vb. de gemoedsgesteldheid van de medewerkers. Zij worden beoordeeld door een inschatting van bijvoorbeeld een teamleider. Vele van deze kunnen gemeten worden, maar vaak is het te duur, omslachtig of onbetrouwbaar om het te meten.
- 2) Meetbaar: dit zijn resultaten waarvan je een startmeting en nameting kan doen, maar waar het moeilijk wordt om ze te voorspellen, bijvoorbeeld verbeteringen in de perceptie van het merk aan de hand van een Net Promoter Score (Reichheld, 2003).

- 3) Kwantificeerbaar: hier ga je de resultaten meten en de verbetering voorspellen. Het kan gaan om zaken als verhoogde klantenretentie, tijd gespendeerd aan nazorg, etc.
- 4) Financieel: hier gaat je verbeteringen meten, voorspellen en in financiële termen formuleren. Vaak zijn deze (onterecht) de enige resultaten die in een business case staan om de ROI te bepalen, vb. extra verkopen. Echter, de resultaten uit de drie eerdere categorieën kunnen vaak belangrijker zijn om het change management te beheren.

Het opstellen van een harde financiële business case is geen gemakkelijke opdracht. Het is daarom van belang om eerder voor kwantiteit dan kwantificeerbaarheid te kiezen. Want hoe meer resultaten je kan definiëren (financieel of niet) hoe rijker en sterker de case wordt. Bovendien kunnen resultaten met voortschrijdend inzicht veranderen van niveau van specificiteerbaarheid en voorspelbaarheid. De business case wordt daarmee een levend document dat verder wordt aangevuld voor, tijdens en na het project.

Inhoudelijk willen we twee verschillende groepen aan resultaten onder de aandacht brengen:

- 1) Commerciële resultaten: aanlooptijd tot bestelling, klantentevredenheid, conversiegraad website, Net Promoter Score, klantentrouw, meer verkoop, verlaagde kost per verkoop, ...
- 2) Organisationele resultaten: minder tijd gespendeerd aan nazorg, vrijgekomen VTE's, tevredenheid medewerkers, efficiëntiewinsten, secundaire resultaten door herinzet van vrijgekomen VTE's, ...

Onderstaande tabel kan je helpen om één en ander samen te vatten en het overzicht te bewaren. En zoals gezegd raden we aan om regelmatig deze opsomming te herbekijken om te zien welke resultaten ondertussen meer meetbaar, voorspelbaar of in geld uit te drukken zijn.

	Commerciële Resultaten	Organisationele Resultaten
Observeerbaar		
Meetbaar		
Kwantificeerbaar		
Financieel		

Slotwoord

Aan de hand van deze handleiding hopen we dat je aan de slag kan gaan met het Chatbot Canvas. Het is belangrijk om de randvoorwaarden rond teamsamenstelling en proces wel te vervullen om het resultaat en bovenal het proces zo waardevol mogelijk te maken:

- 1) Maak uzelf vertrouwd met de inhoud en logica van de bouwblokken van het Chatbot Canvas
- 2) Stel een divers genoeg team samen
- 3) Neem tijd genoeg om door de verschillende stappen te gaan
- 4) Herhaal de oefening regelmatig om verwachtingen en assumpties te checken

Veel succes met uw chatbot!

Bibliografie

Hakanen, T., & Murtonen, M. (2015). Service Business Model Canvas: A Boundary Object Operating as a Business Development Tool. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 9(8), 2687–2692.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 12.

Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, “Translations” and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420.

Ward, J., Daniel, E., & Peppard, J. (2008). Building Better Business Cases for IT Investments. *MIS Quarterly Executive*, 7(1). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol7/iss1/3>

Ward, J., De Hertogh, S., & Viaene, S. (2007). Managing Benefits from IS/IT Investments: An Empirical Investigation into Current Practice. *2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS’07)*, 206a–206a. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.330>