

# Klantkennis vanuit KM-perspectief

---

Gert Haanstra en Marcel Holsheimer, KM, Vakblad voor Kennismanagement, F&G Publishing, Amersfoort, Nr. 7/8, 2000, blz 23 t/m 25

*Bedrijven worden geconfronteerd met een groeiende hoeveelheid mogelijkheden om kennis over de individuele klant te benutten. De druk om met deze kennis concreet commerciële resultaten te behalen stijgt. Geen wonder dat deze bedrijven zoeken naar manieren om effectief en efficiënt gebruik te maken van de beschikbare klantkennis en hiermee een blijvend concurrentievoordeel te behalen. De combinatie 'data mining' en 'multichannel personalisatie' lijkt hiervoor zeer geschikt.*

Via *data mining* kunnen die klantcontacten worden gesignaleerd, die een goede kans bieden een (extra) product te verkopen. *Multichannel personalisatie* zorgt er vervolgens voor dat de gegevens over die veelbelovende klanten op de juiste plaats, op het juiste moment, in de juiste vorm en kwaliteit beschikbaar en toegankelijk zijn. Vanuit het perspectief van kennismanagement (KM) moet een aantal vragen worden beantwoord om van de combinatie data mining en multichannel personalisatie daadwerkelijk een commercieel succes te maken:

- Wat is ervoor nodig om de klantkennis te ontwikkelen op een manier dat deze directe toegevoegde waarde heeft voor de onderneming?
- Wat moet een bedrijf doen om klantkennis toe te passen en te verspreiden?
- Wat verandert er in de diverse bedrijfsprocessen, in de organisatie, en in de ICT-systemen en infrastructuur als men klantkennis commercieel wil benutten?

## **KM belangrijker door opkomst interactie**

De opkomst van interactieve distributiekanaalen als call center, internet, SMS en WAP, geeft bedrijven steeds meer mogelijkheden hun kennis over hun klanten te benutten om hun service te verbeteren. Deze nieuwe kanalen zijn inmiddels door veel klanten omarmd. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de sterke groei in de afgelopen jaren van het aantal inbound contacten (inbound: het contact wordt door de klant gelegd) via deze kanalen. Hiermee lijkt een aloude klantwens te worden vervuld om anywhere en anytime in contact te komen met een bedrijf.

Interactieve kanalen zijn niet alleen in opkomst, ze worden ook steeds relevanter voor het zakendoen. De aandacht van de klant wordt steeds schaarser, dus wordt het steeds belangrijker om interactiemogelijkheden die vanuit de klant worden geïnitieerd te benutten. We zien bijvoorbeeld de effectiviteit van het 'oude' campaign marketing (outbound, dus vanuit het bedrijf) al een aantal jaren dalen. Eigen initiatieven van een marketeer om met klanten in contact te komen - zoals het uitsturen van een mailing of ongevraagd bellen - halen steeds minder omzet binnen. Het relatief belang van inbound klantcontacten neemt dus toe. Maar dat houdt ook in dat op het moment dat de klant contact zoekt met een bedrijf, het bedrijf er klaar voor moet zijn: het moet alle gegevens bij de hand hebben, moet snel relevante informatie kunnen vinden en moet ook direct kunnen reageren op

aanvullende informatie die tijdens het klantcontact bekend wordt. Dan kan het bedrijf niet alleen reactie geven op de vraag van een klant, maar die klant ook proactief een aanbod doen en op die manier niet alleen de omzet maar ook het serviceniveau naar de klant verhogen.

Goed management van klantkennis is een van de basisvoorwaarden om dit te realiseren. Daarbij verstaan we onder kennismanagement: de manier waarop de juiste kennis op de juiste plaats, op het juiste moment, in de juiste vorm en kwaliteit aanwezig is.

## Commerciële waarde klantkennis

De eerste vraag die aan het begin van dit artikel werd genoemd is: Wat is ervoor nodig om klantkennis te ontwikkelen op zodanige wijze dat die kennis directe toegevoegde waarde heeft voor de onderneming?

Maar wanneer heeft klantkennis eigenlijk voldoende commerciële, dus toegevoegde waarde? Dat hangt af van de mate waarin de informatie:

- *volledig is*: omdat er anders misschien cruciale informatie mist;
- *consistent is*: omdat de klant anders zal gaan twijfelen over de juistheid van de informatie of zich kan gaan storen aan het feit dat er geen rekening wordt gehouden met de inhoud van eerdere gesprekken;
- *persoonlijk is*: omdat klanten zich anders minder aangesproken voelen en er dus minder aandacht aan wordt besteed;
- *afgestemd is op het moment waarop de klant ontvankelijk is*: een verkeerd moment betekent dat de klant niet ontvankelijk is voor de propositie;
- *aanwezig is op plaatsen waar het klantcontact plaatsvindt*: als de klantinformatie ontbreekt, kan er ook geen gebruik van worden gemaakt.

## Klantkennis ontwikkelen: data mining

Het probleem is bekend. Er worden ontzettend veel - en steeds meer - klantgegevens op allerlei manieren opgeslagen. Gelijktijdig geldt dat naarmate meer klanten worden binnengehaald, het beeld dat we van al onze klanten hebben steeds waziger wordt. Het beeld wordt pas duidelijker als de veelheid van gegevens wordt omgevormd tot informatie: kennis.

Vaak liggen klantgegevens opgesloten in diverse databases en even vaak worden die gegevens niet gebruikt omdat op het moment van beslissen/verkopen de gegevens niet rechtstreeks toegankelijk zijn en er specialistische vaardigheden en instrumenten nodig zijn om de ruwe data om te zetten naar kennis over de klant.

Data mining zoekt (delft) in grote hoeveelheden (klant)data en zet deze data met behulp van berekeningen en toevoeging van marketingkennis om in klantkennis, onder andere via *scoremodellen*. De scoremodellen voorspellen wie, wanneer, en via welk distributiekanaal positief zal reageren op een bepaald aanbod. Dit is een toegevoegde waarde die zelfs een

ervaren marketeer nooit kan leveren zonder gebruik te maken van statistiek/data mining. Vervolgens worden de modellen ingezet om een beter begrip te krijgen van het klantgedrag. Op basis van deze informatie kunnen weloverwogen beslissingen worden genomen over bijvoorbeeld het wel/niet verkopen van een bepaald product (aan een bepaalde klant).

Met behulp van data mining wordt dus nieuwe kennis gecreëerd van bijvoorbeeld het verkopen van meer producten. Data miningtechnieken hebben optimaal resultaat als de klantgegevens zijn vergaard uit allerlei distributiekkanalen en de kennis van marketinganalisten wordt benut bij het omzetten van de klantdata in scoremodellen. Zo maakt data mining bergen data toegankelijk voor een grote groep eindgebruikers (zoals marketeers, call center agents en adviseurs).

## **Klantkennis verspreiden: multichannel personalisatie**

De tweede vraag aan het begin van dit artikel was: Wat moet een bedrijf doen om deze kennis toe te passen en te verspreiden? Het verspreiden van klantkennis is immers nodig om het bedrijf als geheel te laten profiteren van de ontwikkelde klantkennis (vastgelegd in scoremodellen). Bij de verspreiding van klantkennis moet rekening worden gehouden met alle verschillende manieren en momenten waarop veel medewerkers interacteren met de(zelfde) klant waarbij klantinformatie nodig is.

De volgende vragen zijn daarbij vanuit KM-perspectief relevant:

### *Welke klantkennis willen we verspreiden?*

Los van de kwaliteit en de vorm van de klantinformatie gaat het hierbij over kennis van:

- De situatie van de klant. Bijvoorbeeld een overzicht van de verschillende gedragingen (informatiezoekgedrag, koopgedrag, betaalgedrag. . .) of de waargenomen veranderingen in het gedrag (recente contacten, gebruiksfrequentie, etc.).
- Het product dat het beste kan worden aangeboden, aangevuld met informatie over de manier waarop men dit het beste kan doen, en de onderliggende reden waarom dit product het meest geschikt is.
- De eigen organisatie. Bijvoorbeeld algemene bedrijfsafspraken over welke klanten wel of niet te benaderen en hoe vaak men klanten mag benaderen in een bepaalde periode.

### *Hoe verankeren we de klantkennis in het bedrijf?*

In ideale situaties maakt de eindgebruiker bij elke beslissing (over een aanbod aan de klant) gebruik van de aangeboden klantkennis (*haalplicht*). Dit kan worden bevorderd door de eindgebruiker te belonen voor het gebruiken van de kennis (bijvoorbeeld een incentive op het behaalde resultaat). Een andere vorm van belonen is door een goede en snelle terugkoppeling van de behaalde resultaten de medewerker laten zien dat gebruikmaken van de geboden informatie resultaat heeft. De medewerker krijgt niet alleen toegang tot de informatie, maar heeft ook de plicht deze aan te vullen met zijn ervaringen (*brengplicht*). Dan kan de nieuw opgedane kennis worden gebruikt om scoremodellen en persoonlijke

marketingprogramma's naar de klant te verbeteren. Pas als er zowel een haalplicht als een brengplicht is, kan worden gesproken van een verankerd gebruik van klantkennis.

### *Welke structuur is nodig om kennis te verspreiden?*

Voor de daadwerkelijke verspreiding is een centraal punt nodig van waaruit de klantkennis wordt verzameld, verstuurd en de informatie direct toegankelijk is. Wij noemen dit multi-touchpoint personalisatie. De voordelen ervan zijn:

- Dat alle klantervaringen worden samengebracht en er een eenduidig overzicht is van alle activiteiten ten behoeve van de klant (volledigheid);
- Dat men voor elke volgende interactie met de klant op de hoogte is van wat er daarvoor met de klant is gebeurd (consistentie);
- Dat bij voorkeur alle distributiekkanalen direct in verbinding staan met het centrale punt. Dan kan bijvoorbeeld met behulp van routing sturing worden gegeven aan het palet van communicatiemogelijkheden als telefoon, e-mail, fax, e-mail en brief (op de juiste plaats);
- Dat informatie snel verspreid kan worden. Dit is het tijdig signaleren van kansen en het proactief voorbereiden op de interactie met de klant. Het exacte moment van het klantcontact laat zich niet bepalen. Multi-touchpoint personalisatie maakt het voor een bedrijf mogelijk zich zodanig voor te bereiden dat het op basis van de klantinformatie meer het initiatief naar zich toe trekt op het moment dat de klant belt of de webpagina bezoekt (getimed en persoonlijk).

Samengevat zorgt multi-touchpoint personalisatie er dus voor dat aan alle voorwaarden die onder het kopje *commerciële waarde klantkennis* werden genoemd, wordt voldaan. Dat klantkennis dus werkelijk die toegevoegde waarde krijgt voor een bedrijf.

## **Noodzakelijke veranderingen voor kennisgebruik**

De derde vraag die we aan het begin van dit artikel stelden, was: Wat verandert er in de diverse bedrijfsprocessen, in de organisatie, en in de ICT-systemen en infrastructuur als men klantkennis commercieel wil inzetten? Om klantkennis commercieel in te kunnen zetten, zijn veranderingen nodig in de organisatie, in het marketing- en verkoopproces en in de ICT-systemen.

### *Veranderingen in de organisatie*

Als een bedrijf data mining en multi-touchpoint personalisatie wil gebruiken om klantkennis commercieel in te zetten, hoe moet dat bedrijf zijn organisatie dan inrichten? Wie gaan met het systeem werken? Wat betekent dat voor de werkzaamheden van gebruikers?

Een verandering voor de organisatie is bijvoorbeeld dat medewerkers zelf verantwoordelijk worden voor het gebruik van klantinformatie en het aanleveren van nieuwe informatie. Zij moeten dan ook beslissingsbevoegdheid en de vrijheid krijgen over hoe zij omgaan met de klantinformatie. De verantwoordelijkheid voor het aansturen van de distributiekkanalen wordt centraal neergelegd, bijvoorbeeld bij de marketingafdeling.

De nieuwe manier van werken zal ook aan een aantal functies een andere inhoud geven. Zo gaat een call center agent ook verkopen, verandert de werkwijze van de analist en krijgen marketingmanagers en marketeers een andere drive in hun werkzaamheden.

Klantinformatie voedt de organisatie doorlopend met kansen die zullen leiden tot actie. Het systeem wordt dus onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden van werknemers. Het proces van creatief en vaak vrijblijvend klantinformatie gebruiken in acties naar de klant verandert in een productieproces.

### *Veranderingen in het marketing- en verkoopproces*

Hoe gaat het marketing- en verkoopproces eruit zien? Hoe moet een bedrijf omgaan met zijn klantcontacten om optimaal gebruik te maken van de verkoopkansen?

Het gebruik van multi-touchpoint personalisatie en data mining verandert de focus van een organisatie. Op het moment dat klantkennis het uitgangspunt is voor commerciële klantactiviteiten, verandert ook de focus van het marketing- en verkoopproces. Was er voorheen een productfocus, dan moet deze nu dus veranderen naar een klantfocus. De doelstellingen zullen dan ook niet meer op productniveau liggen maar op klantniveau.

Omdat multi-touchpoint personalisatie realtime informatie over verkoopkansen verschaft, heeft dit ook invloed op het marketing- en verkoopproces. Om die verkoopkansen te kunnen benutten, moeten immers snel beslissingen worden genomen over óf en hóe een organisatie die kansen gaat benutten. Er moet dus van tevoren worden nagedacht over hoe de klanten worden benaderd als zich bepaalde kansen voordoen.

### *Veranderingen in de systemen*

Op welke manier kunnen data mining en multi-touchpoint personalisatie in de bestaande infrastructuur worden geïntegreerd? Aan welke technische randvoorwaarden moet zijn voldaan?

Om datamining en multi-touchpoint personalisatie te kunnen gebruiken zal software moeten worden aangeschaft. In de ideale situatie kan deze snel en makkelijk worden geïntegreerd in de bestaande ICT-infrastructuur. Ook alle front-end applicaties die een organisatie gebruikt om in contact te komen met haar klanten zullen worden aangesloten op de eerdergenoemde centrale applicatie. Dit geldt voor call centers, contact managers, sales force-applicaties, direct mailapplicaties et cetera. De integratie gaat nog verder: ook alle bestaande gegevensbestanden worden opengesteld voor en aangesloten op de centrale applicatie.

## **Conclusie**

Hoe zet ik klantkennis in voor het verbeteren van mijn commerciële resultaten? Gebleken is dat het bij het commercieel inzetten van klantkennis voornamelijk draait om het tijdig signaleren en benutten van de interessante klantcontacten. De eisen die vanuit kennismanagement hieraan worden gesteld, worden met de combinatie van data mining en multi-touchpoint personalisatie goed ingevuld. Immers, belangrijke voordelen van deze

aanpak zijn dat de klantinformatie een hoge (voorspellende) kwaliteit heeft (die consistent is over locaties, distributiekkanalen en tijd), er een perfecte timing is in de presentatie (dat wil zeggen op het moment dat de kans zich voordoet), alle locaties bereikt kunnen worden waar medewerkers in contact komen met de klant, inclusief de interactieve kanalen. Daarmee biedt de oplossing goede mogelijkheden om het gehele bedrijf en zijn klanten te laten profiteren door de juiste klantkennis op de juiste plaats, op het juiste moment, in de juiste vorm en kwaliteit te verspreiden.

