

# Klantgedrag beter te peilen, ondanks chaos

De klant van nu is grillig, kritisch en communiceert over allerlei kanalen. De chaos lijkt toe te nemen, maar het gedrag van consumenten is hierdoor juist beter te voorspellen. Gerichte en passende acties zijn steeds meer mogelijk.



**C**RM en decisioning software komen steeds dichterbij elkaar. Voor Pegasystems is het zelfs de vraag of het één een onderdeel van het ander vormt of andersom. “Decisioning & analytics gaan verder dan alleen klantinteractie. Maar de link tussen die twee gebieden is heel erg nauw”, aldus Rob Walker, VP Decision Management bij Pegasystems. “Ik heb de beginfase van predictive analytics begin jaren negentig meegemaakt. In die tijd moest je mensen overtuigen van het nut van een voorspellend model om bij het opzetten van een marketingcampagne je segmenten beter te definiëren. Ik heb in die tijd veel projecten op no cure no pay-basis gedaan, maar die tijd is voorbij. Zonder voorspellingen van klantgedrag doet bijna niemand meer wat. Het gaat daarbij niet meer om één voorspellend model, maar om honderden, die worden ingezet bij klantinteractie. Klanten hoppen van het ene kanaal naar het andere en willen ongeacht hun keuze consistent worden behandeld. Wat je als organisatie doet, moet naast consistent ook relevant blijven. Als het gaat om relevantie, dan komen de analytics om de hoek.”

**Meer data = meer weten** De consument is niet alleen kritischer en grilliger geworden, hij laat ook over meerdere kanalen van zich horen en beïnvloedt daarmee andere consumenten. Wordt het met al die variabelen juist niet moeilijker het gedrag van consumenten te voorspellen? “Ogenschijnlijk tegenstrijdig, maar het wordt gemakkelijker”, zegt Walker. “Vroeger wist je eigenlijk helemaal niet wat consumenten deden, behalve als ze belden. Al die kanalen en devices zorgen er nu voor dat mensen voortdurend vertellen wat ze doen – dat betekent meer data, betere informatie en dus betere voorspellingen – ook al lijkt de chaos toe te nemen.”

Social media monitoring raakt steeds meer in zwang. Gaan bedrijven in toenemende mate hun klanten en prospects *stalken*? Walker legt liever de nadruk op voorspellen en de relevantie die dat oplevert. “Voorspellingen hebben tot taak om de relevantie te verhogen”, aldus Walker. “Dat dient een bedrijfsbelang: als een bedrijf dingen wil vertellen of aanbieden, doet het dat graag zo gericht moge-

lijk.” Marketing op basis van voorspellingen kan een einde maken aan spam of andere vormen van massamarketing, legt hij uit. “Met een beter voorspellend vermogen gaan we naar de *next best action* toe. Klanten verwachten ook dat ze beter worden bediend door bedrijven. Misschien verwachten ze niet dat ze bekeken worden bij wat ze op Facebook doen, ook al is dat duidelijk publiek. Maar klanten verwachten wel dat als ze met bedrijven spreken – via welk kanaal dan ook – die bedrijven weten wie ze zijn en wat ze op de website hebben gedaan.”

**Next best action** “Veel bedrijven houden zich bezig met voorspellingen ten dienste van cross- en upselling. Wanneer je met enkele honderden modellen werkt, kun je nagaan welk product of welke dienst of welke variant daarvan het hoogste scoort. Maar je kunt ook verder gaan dan cross- en upsell. Next best action is meer dan alleen *next best offer*. Je kijkt dan ook of iemand goed is voor zijn geld: je doet op basis van een risico-inschatting bijvoorbeeld een lager geprijsd aanbod waardoor het risico niet verslechtert. Je kunt ook een retentiemodel hanteren en mee afwegen hoe groot de kans is dat een klant vertrekt. Zo’n model geeft dus eigenlijk aan wat je nu zou moeten doen. En daar kan ook bij horen dat je *niets* doet of wacht op het moment dat een ander kanaal beter naar voren komt. Je kunt het zien als zetten in een schaakspel waarbij je in de toekomst kijkt.”

Daarbij moet je je wel bewust blijven van de customer experience – om irritatie te voorkomen, onderkent Walker. “Een aanbod moet je alleen doen als je heel zeker weet dat het relevant is. Als je 20 procent kans hebt dat een aanbod in goede aarde valt – vergeleken met de situatie waarin je geen enkel idee hebt lijkt dat veel – zit je er in 80 procent van de gevallen nog steeds naast.”



*Rob Walker: “Marketing op basis van voorspellingen kan een einde maken aan spam of andere vormen van massamarketing”.*

**Gepersonaliseerde wachttijd** Nieuwe technologieën zoals social media en speech analytics kunnen ook betrokken worden. “Voor speech analytics zetten we gespecialiseerde partners in. Daarnaast is de agent zelf uitstekend in staat een gesprek qua sfeer te beoordelen. De agent kan tijdens het gesprek bijvoorbeeld aanklikken of de klant tevreden overkomt of licht geïrriteerd. Dat is direct van invloed op de next best action.” Zo’n next best action zou ook kunnen zijn dat het

model adviseert een klant bij een volgend contact te voorzien van een aangepast IVR-menu of sneller door een wachtrij heen te gaan. Volgens Walker zijn er met name in de Verenigde Staten bedrijven die deze technieken toepassen en menstructuren personaliseren. Dat kan heel genuanceerd – ‘gouden’ klanten die heel tevreden zijn hoeven dus niet te rekenen op voorrang a priori.

nen. Walker ziet vaak dat customer centric-bedrijven bij het nemen van marketingbeslissingen niet alle relevante disciplines betrekken – zoals een bank die bij een marketingcampagne de risicoanalisten negeert. Tot voor kort was de technologie ook niet goed genoeg om al dat soort perspectieven mee te nemen in beslissingen rondom interacties. “Denk aan een klant die bij

een geldautomaat staat. Voordat je besluit iets wel of niet te doen moet je alle modellen hun werk laten doen: welk product, welke risico's spelen mee, hoe staat het met het retentierisico. Tegelijkertijd heb je drieduizend callcenteragents die met de klanten praten.”

**Strenger BMN-register?** Is er nog meer dat we over klanten zou-

### Micromarketing

Vanuit de klant bezien: je hebt zitten surfen op internet, op zoek naar informatie over ziektekostenverzekeringen – want je kunt weer kiezen. Daarna ga je naar electronic banking om een betaling te doen. Ben je dan – op de site van je bank – wel of niet prettig verrast met een boodschap of aanbod van de verzekeraar? Vanuit de verzekeraar bezien: moeten we deze klant met een lage waarde en een relatief hoog risico op betalingsproblemen wel dat aanbod doen op de site van zijn bank of slaan we deze keer bewust over? Heeft deze klant zich op social media uitgesproken over onze verzekering en hoe waren de contacten? Wat is het declaratiegedrag geweest en is het een loyale klant? Of kunnen we deze klant beter informeren over onze budgetverzekering?

Walker denkt dat dit soort technieken ook in ons land gaan komen. Voor een deel worden vergelijkbare technieken al gebruikt op websites: zo worden de afmetingen van banners al gepersonaliseerd.

**Alle perspectieven tellen mee** Behavioral targeting, waarbij informatie uit Googlezoekacties terugkeert op een volgende webpagina in de vorm van een passende advertentie, heeft betrekking op niet geïdentificeerde klanten. Pegasystems richt zich op de processen waarbij bedrijven hun klanten en prospects ken-

den willen weten? “Ja,” zegt Walker, “hoe meer data, hoe beter voorspellingsmodellen werken. De voorspellingstechnieken zijn zo goed geworden dat ook gelet kan worden op zaken waar we eigenlijk niet bij stil staan. Er ontstaat wel een spanningsveld als gegevens gecombineerd gaan worden.” Hij vindt het daarom niet ondenkbaar dat het Bel-me-niet-register uiteindelijk wordt omgebouwd naar een veel strenger systeem, waarbij consumenten zelf aangeven wat hun voorkeuren zijn en daarbij duidelijk maken aan welke gegevens bedrijven absoluut niet mogen komen. Walker: “Ik ben benieuwd wanneer dat

tipping point komt en mensen er genoeg van hebben om op de site van *De Telegraaf* een wintersportadvertentie te zien omdat ze daar naar hebben gegoogled.” Wellicht staat er een grote partij op die wereldwijd dat ownership oppakt. Als adverteerder zou je dan bij die partij nagaan of het interessant is om een bepaalde consument te benaderen met wintersportaanbiedingen.” Daarmee zou het verdienmodel van Facebook kunnen omklappen – een bedrijf dat nu nog het uiterste uit persoonlijke gegevens van consumenten haalt, getuige het aantal [privacyklachten](#).

**Hergebruik van data** Voor bedrijven wordt het steeds belangrijker beschikbare data te gaan hergebruiken. Walker ziet een sterke tendens tot customer centric-denken, maar risico-analisten moeten dan wel met marketing gaan praten. “Er is veel voor te zeggen om binnen een organisatie het nemen van beslissingen over klanten bij een autoriteit te beleggen. Een crisis bevordert dat politieke obstakels binnen bedrijven worden overwonnen”, aldus Walker. “Binnen veel bedrijven bestaat er nog interne competitie over wie er met de klant mag handelen.” Daarnaast benadrukt hij dat de technologie inmiddels zelflerende modellen heeft voortgebracht. “Modellen die bij het doen van voorspellingen leren van hun fouten, besparen veel op menskracht. Gebruikers kunnen de effectiviteit van de modellen via een cockpit volgen, maar kunnen ook direct ingrijpen.” Daarbij moet je denken aan bijvoorbeeld pricing van een smartphone, die à la minute kan worden aangepast, omdat het goed gaat met een concurrerend model. Ook kun-

nen er simulaties worden uitgevoerd op basis van de terabytes aan data die achter de eerder genomen beslissingen schuil gaan. “Je kunt dan je laatste kwartaal overdoen met een ander marketingmodel en nagaan wat de verschillen zouden zijn geweest; om het vervolgens anders te doen bij nieuwe campagnes.”

**Retail** Mensen of afdelingen die niet met elkaar praten is één ding, systemen en databases die niet gekoppeld zijn is een ander ding. Pegasystems richt zich sterk op de Fortune-1000-bedrijven, waar legacy een minder grote rol speelt, aldus Walker. Zelfs wanneer data-integratie een probleem is, kunnen analysetools een heel eind komen: “Voorspellen is altijd beter dan gokken.” Een lastiger uitdaging is dat veel datasystemen nog niet geschikt zijn voor realtime analyses. “Een unified view op je data is met het oog op transacties misschien niet direct haalbaar, maar voor de marketinganalyses is er veel mogelijk. In de praktijk wordt bijvoorbeeld gekozen voor het dagelijks repliceren van de database.” Een groter voorspellend vermogen van bedrijven gaat echter niet leiden tot meer kanaalsturing, denkt Walker. “Kanalen hebben los van elkaar nog veel macht en werken nog niet altijd goed samen. Er wordt nog steeds veel gekozen voor bijvoorbeeld het sturen van low value customers naar low cost-kanalen. Wij zetten vooral in op voorspellingen rondom *ieder* kanaal, product en klant.” Daarbij hoort ook retail. Je zou specifieke klanten die in een winkelcentrum rondlopen via hun smartphone een aanbod kunnen doen, waarbij de streepjescode op het apparaat leidt tot een korting bij de kassa. “Zo zou je ook retail tot een

relevantere experience kunnen maken.” Of daarmee retail van de teloorgang kan worden gered, is de vraag – alleen voor wat betreft boekwinkels durft Walker wel te stellen dat het ‘over’ is.

Wat voorspelt Walker – met de crisis in gedachten – voor 2012? “Mensen schrikken en gaan opnieuw naar de efficiency kijken: ‘sweating the assets’. Dat is goed nieuws voor ons en daar zijn vaak veel mogelijkheden. Ook denk ik dat ‘risico’ belangrijker wordt en dat bedrijven intelligenter omgaan met sales-inspanningen.”

### Stellingen

*Stelling: Het uitbesteden van klantcontact zal afnemen omdat bedrijven zien dat de klant de belangrijkste asset is (core business).*

“Daar zit wel iets in, maar in crisistijd wordt scherp naar de kosten gekeken. Dus ik vermoed dat ze meer gaan uitbesteden. De klant staat in ieder geval hoog op de agenda.”

*Stelling: Social media zal in 2012 zo commercieel worden, dat mensen kiezen voor neutrale sociale netwerken.*

“2012? Dat is wel vroeg. We hadden het er al over, het valt mensen nu nog niet zo heel erg op. Mensen gaan die keuze zeker maken als er een partij komt die hier op inspeelt door het model om te draaien.”

*Forrester-onderzoek laat zien dat klanten vijf jaar opeenvolgend minder tevreden zijn over telefonische dienstverlening. In de UK zijn bijvoorbeeld grote energiebedrijven (zie sourcingnews) beboet voor grove nalatigheid op gebied van klachtafwikkeling.*

*Stelling: Organisaties met klantcontact zullen in 2012 meer investeren in software en minder in mensen.*

“In software. Dat gaat gemakkelijker en het is beter schaalbaar.”

*Stelling: Bedrijven die in de IVR nog melden dat klanten ook op de website terecht kunnen, lopen tien jaar achter.*

“Mij ergert het in ieder geval buitengewoon. Zeker als je er tien cent per minuut voor betaalt om dat te horen.” &

**Rob Walker** is vice-president Decision Management bij **Pegasystems**. Aan het eind van zijn informicastudie aan de VU begon hij bij Capgemini. Daar was hij onder andere betrokken bij programma's voor innovatieve technologie. In 2000 was hij mede-oprichter van KiQ, gespecialiseerd in software voor decision management en predictive analytics. Dat bedrijf werd in 2004 verkocht aan Chordiant, een CRM-leverancier. Chordiant is in april 2010 overgenomen door Pegasystems.