

'DICHT DE KLOOF TUSSEN IN- EN OUTBOUND'

De brug naar geïntegreerd klantcontact

'De klant centraal stellen' lijkt in de afgelopen jaren het adagium van vrijwel iedere zichzelf respecterende organisatie. Een voor de hand liggende vraag is: 'Centraal waarin?' Is de klant het middelpunt van klantprocessen die vanuit 'zijn perspectief' zijn ingericht? Of wordt hij 'omsingeld' door onafhankelijk van elkaar met hem communicerende afdelingen? Alle goede intenties ten spijt, bij veel grote organisaties is er volgens Ronald Morcus nog sprake van het laatste. 'Er moet meer gebeuren om er voor te zorgen dat de klant ook echt de spil wordt waar alles om draait.' De managing director van 2organize zet uiteen waarom en hoe.

Tekst: Ronald Morcus **Fotografie:** Telecommerce/BBP

In zijn pas verschenen *Handboek Direct Marketing 2.0* (Kluwer, 2007) stelt Paul Postma dat succesvolle marketing niet langer 'het product' als vertrekpunt neemt, maar 'de individueel traceerbare klant'. Hij noemt dit 'de verschuiving van de eerste naar de tweede fase marketing'. Behalve aan de kant van organisaties waar zogenaamde outbound-klantcontacten worden geïnitieerd, heeft zich ook aan de kant waar de door de klant zelf geïnitieerde contacten binnenkomen (de inbound-kant) een ingrijpende verschuiving voltrokken: daar waar contactcenters traditioneel op efficiëntie werden gestuurd, is iedereen er tegenwoordig van doordrongen dat inbound-contacten moeten worden gekoesterd. Ieder contact waartoe de klant zelf het initiatief neemt, is namelijk bij uitstek geschikt om direct (via cross- and up-selling) of indirect (door te bouwen aan de klantrelatie) de klantwaarde te verhogen. Bij veel organisaties zijn contactcenters daarom inmiddels van cost-tot profitcenter getransformeerd.

UITBREIDING COMMUNICATIEKANALEN

Recent onderzoek uitgevoerd in opdracht van de CRM Association, 'CRM in Nederland, Trends 2005-2007', bevestigt dat 80 procent van de organisaties met tweehonderd of meer medewerkers de keuze voor klantgericht ondernemen als 'blijvend' beschouwd. Helaas heeft dat besef bij veel van die grote

organisaties nog niet geleid tot een integrale benadering van klantprocessen. Dit komt doordat veel van die bedrijven nog steeds langs functionele lijnen zijn georganiseerd, waarbij iedereen primair is gericht op het op orde krijgen van de 'eigen winkel'. Daar was het afgelopen decennium, mede als gevolg van de explosieve ontwikkeling van nieuwe communicatiekanalen, ook alle aanleiding toe. Zo is er aan inbound-zijde onder andere veel aandacht besteed aan e-selfserviceprojecten. Aan outbound-zijde heeft de focus in afgelopen jaren vooral gelegen op de ontwikkeling van zogeheten *multichannel campaign management capabilities*.

NOG GEEN IDEALBEELD

De werelden van inbound- en outbound-klantcontact staan op dit moment dus nog relatief ver van elkaar af. De praktijk is vaak nog ver verwijderd van het ideaalbeeld van een organisatie, die in alle contacten met een specifieke klant, op basis van één uniform beeld van die klant, één uniform gezicht weet te tonen. Natuurlijk zijn er wel raakvlakken tussen de inbound- en de outbound-wereld. Inbound-contactcenters spelen soms een rol als responsekanaal in outbound-campagnes. Daarnaast fungeren door de klant geïnitieerde contacten regelmatig als trigger in event driven marketing-programma's. Maar het komt in de praktijk nog te weinig voor dat klantprocessen

rondom de klant en integraal door de organisatie heen worden ingericht.

INTEGRALE BENADERING

Deze situatie is onder meer terug te voeren op de nog veelal functionele indeling van klantcontacten binnen grotere organisaties. Het al eerder aangehaalde onderzoek van de CRM Association bevestigt het beeld van een (in toenemende mate) stroef verlopende samenwerking tussen de bij klantprocessen betrokken afdelingen. Door een integrale benadering van klantcontactprocessen is er, zowel qua efficiëntie als qua effectiviteit, nog veel winst te boeken. Zo wordt op dit moment zeker niet het maximale rendement gehaald uit de schat aan klantspecifieke klant-, transactie- en contactdata waarover veel organisaties beschikken.

Het best scoren wat dat betreft nog de inbound-marketingprogramma's die tegenwoordig bij een aantal telecombedrijven worden toegepast. Hierbij wordt op basis van klantspecifieke data tijdens ieder inbound-klantcontact de beste vervolgactie bepaald met behulp van een zogeheten *realtime decision engine*. Daarbij wordt onder andere geput uit het arsenaal van oorspronkelijk voor outbound-campagnes ontwikkelde cross- en up-selling aanbiedingen. De beste aanbieding wordt vervolgens op het scherm van de agent gepresenteerd.

ACTUEEL

Bij personalisatie van websites gebeurt in principe hetzelfde. Een klant die de website van een organisatie bezoekt krijgt daarbij via gepersonaliseerde webpagina's het best bij zijn profiel aansluitende aanbod of advies voorgeschoteld.

Hoewel beide concepten niet vanzelfsprekend tot een intensievere samenwerking tussen inbound- en outbound-afdelingen leiden, zijn het zeker stappen in de goede richting. Stappen die voor een belangrijk deel door de voortschrijdende IT-ontwikkeling mogelijk zijn gemaakt.

IT ALS KATALYSATOR?

Deze constatering roept de vraag op in hoeverre IT als katalysator kan dienen bij het (verder) dichten van de kloof tussen in- en outbound. Jarenlang is er gepredikt dat CRM een werkwijze is en vooral geen IT-systeem. Nu is iedereen er inmiddels wel van overtuigd dat de verschuiving van productgerichte naar klantgerichte marketing zonder IT niet mogelijk zou zijn geweest. Echter, terugkijkend hebben de bedrijfsbrede, geïntegreerde CRM-systemen hun integratiebelofte tot dusver zelden waar kunnen maken. Ook de best-of-breed IT-oplossingen, gericht op het ondersteunen of optimaliseren van specifieke klantprocessen (denk bijvoorbeeld aan campagnemanagement- en e-selfservicesystemen), zijn van nature geen driver voor een inbound/outbound-integratie. Tot slot zitten ook de interne IT-afdelingen, ook zelf vaak nog functioneel georganiseerd, traditioneel niet in de positie om de inbound/outbound-kloof te verkleinen. Van IT mogen in dit verband dus geen wonderen verwacht worden.

EERSTE BRUG

Door echter klantprocessen vanuit een integrale benadering in te gaan richten, kan vanuit de IT-hoek wel degelijk een eerste brug worden geslagen tussen de inbound- en outbound-wereld, zonder dat hiervoor afdelingen hoeven te worden geïntegreerd. Om dit te bewerkstelligen dienen klant-, transactie- en contactdata centraal en op individueel klantniveau te worden opgeslagen. Daarnaast moeten de geïntegreerde klantprocessen vanuit die centrale gegevensbron (real-time) worden gevoed met data en analyses op die data. Deze aanpak wordt in de marketingliteratuur ook wel *customer data integration* genoemd. Maar ook zonder direct die ultieme vorm na te streven, kan er door een pragmatische procesintegratie op dataniveau - in plaats van op applicatieniveau - voor worden gezorgd dat de klant zich niet langer omsingeld, maar echt 'op handen gedragen' voelt. ☺

Ronald Morcus is managing director bij 2organize



Veel bedrijven zijn
nog steeds langs
functionele lijnen
georganiseerd