

> KPN

Met behulp van een cluster-analyse maakt KPN klantengroepen waar gerichte acties op worden gedaan.

Situatie

KPN biedt telecommunicatiediensten aan zowel particuliere als zakelijke klanten. De kernactiviteiten van KPN zijn telefonie en datadiensten via het vaste net in Nederland, mobiele telecommunicatiediensten in Duitsland, Nederland en België, en datadiensten in West-Europa. In Nederland is KPN marktleider in de belangrijkste segmenten van de telecommunicatiemarkt.

Met E-Plus in Duitsland en BASE in België is KPN in deze landen de op twee na grootste aanbieder in de mobiele markt. Aan het eind van het tweede kwartaal 2004 bediende KPN 7,6 miljoen klanten met een vaste telefoonaansluiting en 1,6 miljoen internet-klanten in Nederland, en nog eens 15,6 miljoen mobiele klanten in Nederland, Duitsland en België. Bij KPN zijn aan het eind van het tweede kwartaal 2004, 29.282 medewerkers werkzaam. KPN is in 1989 verzelfstandigd. De aandelen zijn genoteerd aan de beurzen van Amsterdam, New York, Londen en Frankfurt.

De heer Michiel van Straten is werkzaam als senior data analyst bij KPN. Binnen zijn afdeling richt men zich op vaste telefoniediensten voor zakelijke klanten.

Uitdaging

KPN wil weten hoe klanten zich gedragen binnen de telecommunicatie wereld op het gebied van telecommunicatie binnen het segment zakelijke dienstverlening. Tevens wil KPN onderzoeken of er qua telecommunicatiegedrag homogene groepen zijn die groot genoeg zijn om als apart segment te zien, en die van elkaar onderscheidend zijn. Met behulp van een cluster-analyse kijkt KPN of er clusters klanten zijn, waar gerichte acties op gedaan kunnen worden.

Oplossing

Binnen het Segment Business van KPN wordt gewerkt met SPSS Base, SPSS Tables, SPSS Regression Models, SPSS Advanced Models en AnswerTree.

Resultaat

Zowel het analyseproces als de interpretatie van de clusters zijn achter de rug. De clusters dienen nu als uitgangspunt voor de marketeers om te bepalen aan welke klantengroepen welke marketingdoelstellingen kunnen worden verbonden. Zo dient de clustering als basis voor het marketingplan van de volgende periode. Uiteindelijk zal dat resulteren in het gedifferentieerd inzetten van marketingacties, passend bij de specifieke clusters.

Organisatie

KPN

Branche: Telecommunicatiediensten

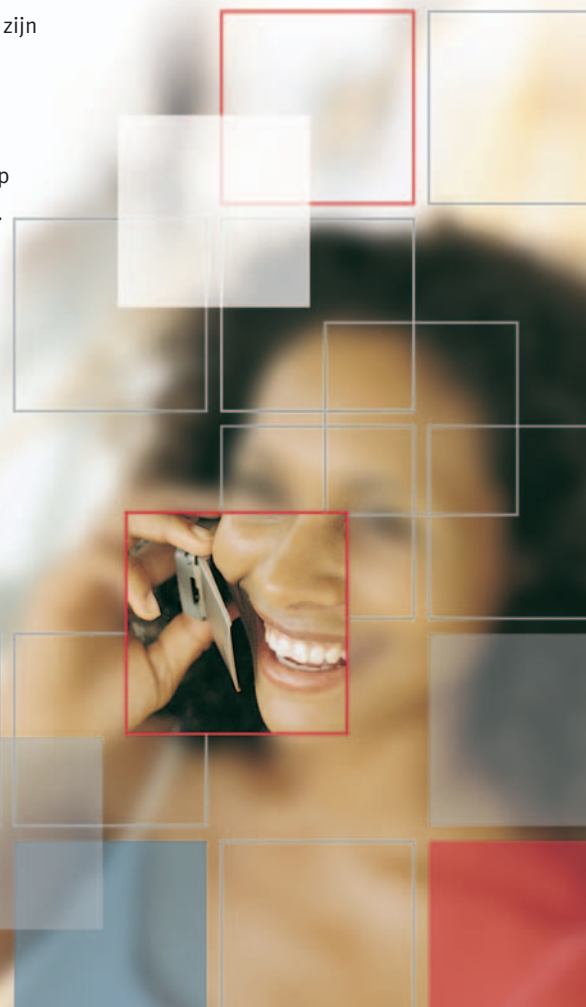
Werknemers: 29.282

Applicatie

Segmentatie

Oplossing

SPSS



Situatie

KPN is niet langer, zoals vroeger wel het geval was, monopolist. Meer en meer aanbieders van telecommunicatie diensten zijn tot de markt toegetreden. Dit gebeurt zowel via een eigen netwerk als via het netwerk van KPN.

In de telecommunicatie wereld zijn veel veranderingen gaande op dit moment. Zo is het gebruik van vaste telefonie ten opzichte van mobiel gebruik sterk teruggelopen. Het gebruik van internet vroeger en kijkend naar nu is vele malen toegenomen. Dit alles draagt er toe bij dat KPN een andere weg is ingeslagen om de klant nog beter van dienst te zijn.

KPN is zich al jaren bewust van het feit dat de klant centraal behoort te staan. Het werken aan klanttevredenheid en werken vanuit de klantbehoefte zijn al langere tijd speerpunten. De laatste jaren is KPN zich steeds meer gaan bezig houden met het denken vanuit de klant in plaats van uit het product cq. vanuit de techniek. In 2004 heeft de verdeling in een business- en een consumentensegment zijn beslag gekregen.

Cluster-analyse als oplossing om klantbehoefte te bepalen

Michiel van Straten is senior data analist bij KPN in 's-Gravenhage. Samen met twee database marketeers en nog een data analist zijn ze verantwoordelijk voor het ondersteunen van de afdeling Marketing. Zo verzorgen bijvoorbeeld de database marketeers het gehele proces van bedenken van de selectie tot aan het komen tot een nette selectie waarop gebeld of gemaïld wordt. “De laatste maanden ben ik bezig met het project rondom de cluster-analyse,” geeft Van Straten aan. Voor alle zakelijke klanten bestaan al enkele segmentatiemodellen. Maar KPN wil nu vooral vanuit de klantbehoefte kijken hoe ze de klant het beste kan bedienen. “Klantbehoefte staat natuurlijk niet letterlijk in onze database. Dus zijn we vanuit de bestaande

data gaan kijken of er legitieme clusters te vinden zijn op basis van klantgedrag, om daarmee iets te kunnen zeggen over klantbehoefte,” gaat Van Straten verder.

In de database staan een kleine miljoen klanten. Het business segment is opgedeeld in small, medium en soho (small office/home office). Daarnaast is er nog een segment ‘large enterprises’ die alleen werken met account managers die alle klanten persoonlijk kennen. Van Straten werkt voor het eerste segment dat met behulp van marketingacties benaderd wordt.

“Binnen het small, medium en soho segment is gekeken naar een aantal verschillende variabelen,” legt Van Straten uit. Het aantal en soort aansluitingen, gebruik van internet, belt men veel of weinig, naar vast of mobiel, lokaal/internationaal, hoeveel diensten nemen ze af, is dat veel of weinig, kortingsregelingen en nog wat externe informatie van de Kamer van Koophandel waren input voor de cluster-analyse.



Zeven werkbare, homogene clusters

Meteen de eerste poging toonde een zeer homogeen beeld. Vervolgens is Van Straten het gaan uitwerken. Van Straten: “Uiteindelijk zijn we gekomen tot zeven verschillende clusters die bestaan uit minimaal 30.000 tot maximaal 250.000 klanten in een cluster. Maar het is zelfs nog mogelijk om dit verder te verfijnen.” Deze homogene clusters bestaan uit klanten die overeenkomen in hun gedrag op basis van bovengenoemde inputdata. Om het werken met de verschillende clusters werkbaar te maken voor de marketeers heeft elk cluster een werknaam gekregen. De namen zijn zo gekozen dat bij het horen van de naam al een beeld gevormd kan worden van de organisaties in dat cluster. De stap tussen het toewijzen van alle klanten aan één van de 7 clusters (met een discriminant-analyse) en de naamgeving is de interpretatie geweest van de data. De vertaling van alle cijfers naar een herkenbare karakteristiek van een cluster. Dat is samen met enkele marketeers gedaan. “Los van elkaar kwamen we tot ongeveer dezelfde conclusies per cluster, dus de data gaven heel goed richting. Vervolgens konden we elkaar goed aanvullen in wat we zagen, waarmee het beeld steeds completer werd,” vertelt van Straten.

Uiteindelijk is een aantal verschillende dimensies herkend uit de onderscheidende verschillen tussen de clusters onderling. Hieruit is een groot gedeelte van de klantbehoefte af te leiden. “We hebben bekeken hoe klanten binnen een bepaald cluster zich gedragen, op basis hiervan kunnen we onze marketingstrategie bepalen. Eerst in termen van behoud, groei e.d. Daarna in concrete campagnes

en acties. Als bijvoorbeeld binnen een bepaald segment veel organisaties breedband hebben, kunnen we de anderen in dat cluster ook breedband aanbieden,” geeft Van Straten aan. Natuurlijk benaderen ze niet een cluster waar geen aanleiding lijkt te zijn om over te stappen op breedband met een actie voor ADSL. Hier biedt KPN dan andere, meer bij dat cluster passende producten en diensten aan.

Marktonderzoek voor verrijking van data

Van Straten: “Een volgende stap is dat we met behulp van marktonderzoek de clusters gaan verrijken. Data die niet in de database zit, gaan we met marktonderzoek achterhalen. En vervolgens koppelen aan de database.” Een voorbeeld hiervan is hoe het beslissingsproces, Decision Making Unit, binnen een organisatie loopt. Wordt de beslissing door één persoon gemaakt of zijn er meerdere mensen bij dit proces betrokken.

Zowel het analyseproces als de interpretatie van de clusters zijn achter de rug. Op dit moment dienen de clusters al als houvast voor de marketeers om te bepalen aan welk cluster een bepaalde dienst wordt aangeboden.

Daarnaast wordt de marketingboodschap en manier van communiceren aangepast per cluster. Zo zal een cluster met geïnteresseerde grootgebruikers voorzien kunnen worden van relatief veel informatie. Terwijl een ander cluster een mailshot krijgt met globale informatie en een antwoordkaart waar je slechts één hokje hoeft aan te kruisen.

Van Straten: “De doorlooptijd van voorbereiding tot afronding is in totaal ongeveer 5 maanden. Momenteel wordt er al mee gewerkt en het dient als basis voor de marketingplannen van de volgende periode. Het marktonderzoek en het toetsen op historische data zal binnenkort afgerond worden. We zullen dan de eerste marketingactiviteiten op basis van de clusteranalyse gaan uitvoeren.”

□ “Klantbehoefte staat helaas nog niet in onze database. Op basis van de bestaande data wilden we kijken of er legitieme clusters zijn. Om dan op basis van het gedrag iets te zeggen over klantbehoefte. Met behulp van SPSS is dit gelukt.”

- **Michiel van Straten**
Senior data analyst
KPN

Toekomst

Momenteel wordt responsanalyse vooral ad-hoc uitgevoerd binnen het team van Van Straten. Voornemen is om van alle marketingactiviteiten een responsanalyse te gaan maken. En bij een nieuwe campagne die resultaten mee te nemen. “AnswerTree vind ik een ideale tool voor het doen van responsanalyse. Je kunt er snel mee werken, het is niet ingewikkeld en je hoeft er niet dagen voor op training,” vertelt Van Straten. AnswerTree is een tool die de uitkomsten zeer goed interpreteerbaar maakt. Van Straten: “Met knippen en plakken kun je snel aan anderen visueel zichtbaar maken wat de gedragingen zijn. En meteen iets zeggen over responsverschillen.”

