

De Balanced scorecard in bedrijf (3)

‘CRS’: instrument voor stevige klantbinding

Jeannet Brinkhuis en Hakan Sahin

Heeft uw bedrijf de keus gemaakt klantgericht te werken? Streeft het ernaar een CRM-organisatie te zijn? Dan heeft dit behoorlijke organisatorische consequenties. Verbetering van de relatie met de klant is niet zomaar met een paar stappen bereikt. Precies daarom draait het bij de ‘customer relation scorecard’. Dit laatste artikel uit een reeks van drie, is bedoeld als kennisgeving met de CRS.

Belangrijke punten bij het verstevigen van een klantrelatie zijn de mate waarin een bedrijf klantgegevens vastlegt, kennis over de klant opbouwt en deze informatie ook actief gebruikt om sturing te geven aan het klantcontact. Dit zijn issues waar marketing-databases en customer intelligence (CI) uitvoerig op ingaan. Om echter een klantrelatie te versterken, zijn verdere stappen nodig. Actieve en concrete communicatie met de klant helpt hierbij. Dit nu is het werkerrein van de *customer relation scorecard* (CRS).

WERKINGSSFEER

Kortom: CRS wordt gebruikt voor communicatie met de klant. Vooral accountmanagers hebben daarmee een instrument voor communicatie en evaluatie in handen, dat periodiek wordt gebruikt om de klantrelatie te versterken.

In theorie kan de CRS bij elke klantrelatie worden gebruikt. In de praktijk is het zinvol de CRS te richten op specifieke

groepen, zoals grote zakelijke klanten (business to business, business to retail). Dit heeft te maken met de complexiteit van zowel het business-vraagstuk (het bepalen van doelen en meetbare prestatie-indicatoren) en het IT-vraagstuk (informatie-architectuur) als het communicatie-vraagstuk (een CRS met eindconsumenten bespreken lijkt irreëel).

KLANTRELATIES STUREN

De CRS heeft zijn eigen plaats middenin de huidige ontwikkelingen rondom thema's als

Hoe meer de gewenste informatievoorziening op klantniveau is gerealiseerd, des te eenvoudiger het is de CRS te vullen...

de balanced scorecard, CRM en CI. In de beginfase staat een nieuwe klantrelatie veelal meer op afstand. Naarmate de klant-

relatie ‘dichterbij’ komt, biedt ze grotere toegevoegde waarde voor de business.

De uitdaging ligt in het goed kennen van de klant en hiermee ook actief aan de slag te gaan. Klanten zijn gedifferentieerd te benaderen door verschillende combinaties aan te bieden van productaanbod, serviceverlening en communicatie. Hiermee heeft de leverancier zelf de mogelijkheden in handen om de klantrelaties naar een bepaald niveau te tillen, waarvan hij de vruchten plukt.

AANPAK

Wat is nu de beste aanpak voor het ‘managen van klantrelaties’. Waar te beginnen met deze mooie belofte in het vizier?

Nulmeting

Heel simpel, begin bij het begin. Stel vast waar uw klantrelaties nu staan: een nulmeting dus. Het gehanteerde model kent vier fasen. Afhankelijk van de waarde en behoefte van de klant nu, wordt de positie bepaald. Het voert in dit artikel te ver om op de uitwerkingen van de fasen in te gaan.

Klant praat mee

Is de CRS anders dan het klantperspectief van de balanced scorecard (BSC)? In die laatste is het klantperspectief één van de invalshoeken van organisatiebesturing. In de CRS gaat het uitsluitend om resultaatgerichte afspraken met de klant. Een groot verschil is dat de CRS met de klant wordt besproken; in de BSC gebeurt dat niet. Net als bij de BSC, draait het bij de CRS om *balans* tussen de resultaatgerichte afspraken. Het gaat bijvoorbeeld om een goede match van korte- en lange-termijn doelen en een evenwichtige blik tussen de vier perspectieven: financieel, klant, intern/proces en innovatie/leren.

Go/no go-beslissing

Dan volgt de vraag: wat zijn de waarden en behoeften van deze klanten in de toekomst. Een analyse op deze punten geeft u argumenten voor uw besluit over de inzet van de CRS: 'Bij welke klantrelaties heeft het zin de CRS te gebruiken?'

Gebruik van de CRS

Centraal staat het cyclisch proces van plannen, uitvoeren, resultaten meten en bijsturen. Bij de CRS gaat het rechtstreeks om de prestaties tussen u en uw klant. Een

...als daarentegen amper klantgegevens beschikbaar zijn, kan de CRS helpen te ontdekken welke klantinformatie nu écht belangrijk is

wezenlijk andere invalshoek dan die van de 'standaard BSC', waarin prestaties van de totale organisatie inzichtelijk worden.

Het zou wat al te simpel zijn als het volgen van deze cirkel voldoende is. Belangrijke andere onderwerpen bij implementatie zijn:

- vaststellen van plannings-, rapportage- en overlegmomenten;
- taken en verantwoordelijkheden CRS, inclusief beheer;
- discipline om CRS daadwerkelijk te gebruiken in uw klantrelatie;
- mogelijke acties bij tegenvallende prestaties (toolkit). Ofwel, 'aan welke knoppen kan ik draaien om bij te sturen?' (tabel 1).

Gegevens...

En waar komen die gegevens dan vandaan...? Oeps, de confrontatie. Alle wenssen liggen op tafel, analyses zijn uitgevoerd, documenten zijn geschreven - en nu? De bronanalyse maakt soms pijnlijk zichtbaar dat er werk aan de winkel is.

Afhankelijk van waar de organisatie staat op het gebied van ICT, vergt het veel of minder inspanning om de gegevens boven tafel te tillen. Om databases bruikbaar te maken voor de CRS, zijn specialisten nodig die databases kunnen ontsluiten en/of nieuwe kunnen bouwen.

In elk geval neemt IT een belangrijke

plaats in bij implementatie van de CRS.

Het gaat hierbij vooral om klantgerelateerde gegevens, die een steeds meer centrale plaats krijgen in de totale ICT-infrastructuur (bijvoorbeeld marketing-databases).

Hoe meer de gewenste informatievoorziening op klantniveau is gerealiseerd, des te eenvoudiger het is de CRS te vullen. Als daarentegen amper klantgegevens beschikbaar zijn, is de CRS een goede motor om te bekijken welke klantinformatie nu écht belangrijk is. Deze analyse kan de organisatie op het juiste spoor zetten voor het bouwen en inrichten van klanten-databases en kan hiermee de basis leggen voor de gewenste klanteninformatie.

Figuur 1 laat een voorbeeld zien van een ICT-infrastructuur waarin de positie van de CRS blijkt.

PARTNERSCHAP

De vraag is: 'In welke relatie investeert u het meest?' Een groep relaties 'op afstand houden' kan een bewuste en renderende keuze zijn. Zwaar investeren in een andere klantgroep in termen van tijd, geld en energie kan u en uw klant grote voordelen opleveren. Dit is geen eenrichtingsverkeer; uw klant investeert met u mee. U groeit

- Klachten sneller beantwoord door opzet klachtenmanagement
- Orders sneller geleverd door stroomlijning processen
- Betere bereikbaarheid door betere bezetting
- Minder retouren door betere controles
- Lagere prijzen door verlaging kostprijzen

TABEL 1: AAN WELKE KNOPPEN KAN IK DRAAIEN?

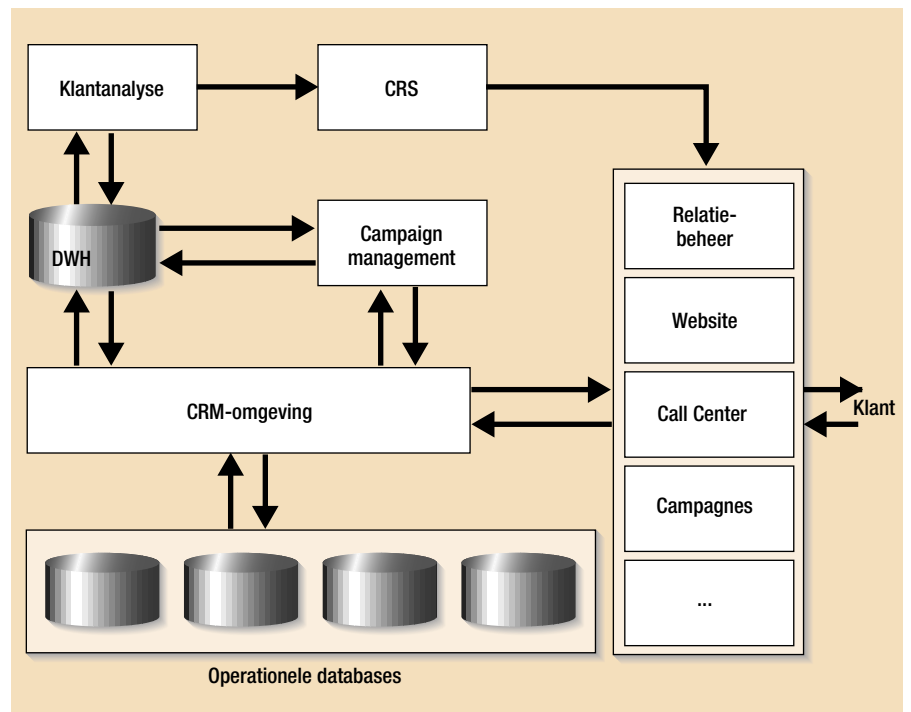
samen met uw klant naar partnerschap. De waarde van de relatie groeit dan sterk; ze levert gewoon meer op.

Waarom werkt dit zo? Bijvoorbeeld doordat de klant voorrang krijgt in de wachtrij of meer service krijgt of doordat de klachten sneller worden afgehandeld. De klant is minder tijd kwijt met regelen van formaliteiten en kan meer tijd besteden aan kopen. Meer aandacht voor de klant betekent een sterker gemotiveerde klant.

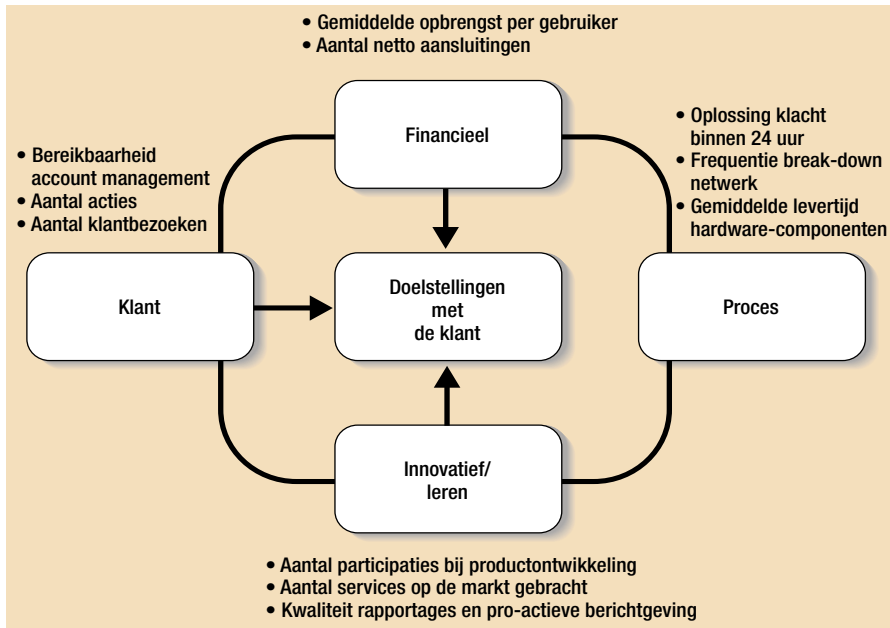
CASE: TELCO EN OIL

Telco is een telecomorganisatie. Telco bevindt zich in een sterk concurrerende

Lees verder op pagina 48



FIGUUR 1: PLAATS VAN DE CUSTOMER RELATION SCORECARD IN EEN ICT-INFRASTRUCTUUR.



FIGUUR 2: KSF'EN OMGEZET IN EEN CRS.

Vervolg van pagina 39
 markt. Het bedrijf heeft de volgende strategische keuze gemaakt: het versterken van de waarde en service als toegevoegde waarde voor zijn klanten. Vanuit deze strategische keuze besluit Telco dat de accountmanagers de CRS gaan gebruiken. In eerste

instantie richt Telco zich op hun grote zakelijke klanten. Na een nulmeting en go/no go, beslist Telco de CRS in te zetten voor de grote zakelijke klant Oil (oliemaatschappij). Telco en Oil hebben momenteel een bekende relatie en een goed product (fase II). Door inzet van CRS zal de adviesrelatie

klant-leverancier (fase III) worden nagestreefd. Telco heeft de beschikking over veel klantgegevens zoals call-gegevens, klantendatabase en productdatabases.

Met als strategisch vertrekpunt waarde en service zijn de volgende kritische succesfactoren (KSF's) in de klantrelatie bepaald:

- goede bereikbaarheid (accountmanagement);
- goed probleemoplossend vermogen;
- innovatieve productontwikkeling afgestemd op klantbehoeften;
- stabiliteit netwerk;
- goede (pro-actieve) informatievoorziening;
- unieke prijs/kwaliteit-verhouding.

De vertaling van deze KSF's leidde tot de de customer relation scorecard die is afgebeeld in figuur 2. ●

Drs. Jeannet Brinkhuis (j.brinkhuis@synergetics.nl) en ing. Hakan Sahin MSc. QC (h.sahin@synergetics.nl) zijn werkzaam bij Synergetics Management Information Company als consultants.