

De klant en CRM

De keuze voor tool of concept

Veertig procent van de CRM-implementaties mislukt ronduit en tachtig procent van de implementaties zal beneden de verwachte return-on-investment eindigen¹. Wat is er toch aan de hand met CRM-projecten? Zeer uiteenlopende verwachtingen of doelstellingen die de organisatie al voorafgaand aan een project heeft werken het slagen van een CRM-implementatie in ieder geval niet in de hand. Een andere behoorlijk complicerende factor betreft het vastleggen van de essentie van relaties. Om organisaties te helpen om deze twee aspecten op orde te krijgen, dus duidelijkere doelstellingen en een visie op klantrelaties, presenteren de auteurs van Oogpunt Klant een drietal spanningsvelden. Als organisaties rekening houden met deze spanningsvelden bestaat de kans dat men later wel degelijk van een geslaagd CRM-traject kan spreken.

De letterlijke Nederlandse vertaling van CRM, Customer Relationship Management, is klantrelatiemanagement, kortom het sturen *op* of *van* klantrelaties. In geval van het sturen *van* relaties, richt een organisatie zich op de invulling van het contact met de relatie. De verantwoordelijkheid ligt dan bij de relatiebeheerder of commercieel verantwoordelijke. In de situatie van sturen *op* de relaties, krijgt de relatie op zich een centrale plaats in het handelen van de organisatie als geheel. Het begrip klantrelatie speelt een centrale rol in de beleidsvoering van de organisatie. Dus afhankelijk van de positionering

van CRM is sprake van een visie (*op*) of een activiteit (*van*). Wanneer men spreekt over CRM-systemen doelt men *op* het sturen van relaties.

Spanningsvelden rond CRM

Er zijn drie spanningsvelden aan te wijzen die een aantal onderwerpen vertegenwoordigen die centraal staan in de discussie over CRM. Wanneer een organisatie deze spanningsvelden intern bediscussieert kan het de verwachtingen en doelstellingen over CRM en de visie op klantrelaties verduidelijken. Een helder beeld op CRM zorgt ervoor dat de kans op een succesvol CRM-traject een stuk groter

wordt (met of zonder implementatie van CRM-software).

Spanningsveld 1: product- versus klantgericht

Organisaties hebben allemaal een specifiek beeld van de klant. In de ene situatie stelt het bedrijf de klant volledig centraal onder het motto "wij helpen de klanten altijd verder". Een ander bedrijf stelt het product veel meer centraal vanuit de gedachte "zolang wij de juiste producten of diensten leveren, binden wij onze klanten aan ons". In de ultieme klantgerichte organisatie heeft de klant directe invloed op wat uiteindelijk wordt geleverd. In de productgerichte organisatie opereert men voornamelijk vanuit technologische mogelijkheden en innovatiekracht.

Centraal in dit eerste spanningsveld staat het soort product dat de organisatie levert. Het soort product bepaalt namelijk de frequentie van de 'momenten van waarheid'. Dat zijn die momenten waarop de klant daadwerkelijk met het bedrijf in aanraking komt, dus het moment waarop vraag en aanbod elkaar ontmoeten; de markt. Als gevolg van de verschillen tussen de producten verschillen ook deze momenten. Immers, het maakt nogal verschil of we spreken over het proces rondom een rol drop of een hypotheek. De kans op een hernieuwd klantcontact voor een dropverkoper is in potentie veel hoger dan voor een hypotheekinstelling. Producten

met een hoge omloopsnelheid zoals een rol drop, een losse krant of kortlopende projecten hebben voordeel bij een intensieve, goede klantrelatie. De organisatie kijkt vanuit intensieve contacten met de klant naar haar mogelijkheden (marktgedreven / outside in). Organisaties van producten met een lage omloopsnelheid, zoals levensverzekeringen en hypotheeklen of langlopende projecten, hebben daarentegen groter voordeel bij productontwikkeling. De organisatie kijkt vanuit haar eigen mogelijkheden naar de markt (productgedreven / inside out). Dus: in organisaties die worden gekenmerkt door veel 'momenten van de waarheid' is het *sturen* op klantrelaties van groter belang dan voor organisaties met weinig klantmomenten.

Spanningsveld 2: ondernemer versus manager (beheerder)

Managers en ondernemers worden vaak over één kam geschoren. Beiden zijn immers de verantwoordelijke 'leiders' binnen een organisatie. Als leider vervullen zij echter totaal verschillende rollen. Ondernemers zijn van nature gericht op het benutten van kansen en mogelijkheden die zich voordoen op de markt, de zogenaamde outside-in-focus. Managers daarentegen zijn meer gericht op het optimaal beheren van de interne organisatie (sturen op interne kritieke prestatie-indicatoren). De interne mogelijkheden bepalen hierbij het handelen (de inside-out-benadering). De outside-in-benadering ligt dus bij de ondernemers, omdat de markt en de klanten hun handelen bepalen. De ondernemers binnen organisaties handelen op basis van signalen vanuit de buitenwereld. Doordat zij deze buitenwereld centraal stellen in hun handelen is hun visie of strategie gebaseerd op de waarnemingen die zij doen in hun omgeving. Eenmaal

hun visie of strategie gevormd, die vaak zijn gebaseerd op het zogenaamde onderbuikgevoel, kan CRM-software een belangrijke rol spelen bij het toetsen en monitoren van dit gevoel. Uit de gevoerde gesprekken is gebleken dat bij een sterke inside-out-benadering geen toegevoegde waarde van CRM-systemen wordt ervaren. Managers hebben immers vanuit een natuurlijke rol een sterke neiging tot het vergaren en administreren van klantgegevens (het beheren). Doordat zij zich richten op het beheer van de interne organisatie is de administratie vaak voorhanden maar ontbreekt het hen doorgaans aan visie om het begrip klantgerichtheid werkelijk in te vullen.

Dus: naarmate de organisatie meer wordt gedomineerd door managers, des te groter de behoefte aan het werkelijk sturen op klantrelaties.

Spanningsveld 3: herkennen van de markt versus kennen van de klant

Met welk doel registreren organisaties klantgegevens? Als de doelstelling van het implementeren van CRM-software het herkennen van de markt is, dan zal de organisatie die klantgegevens registreren die nood-

zakelijk zijn om op een geaggregeerd niveau marktanalyses uit te voeren. Voor deze organisatie is de inhoud van de individuele klantrelatie minder interessant, maar het koopgedrag van een grote groep (lees: markt) des te meer. Op basis van deze informatie is de organisatie in staat behoeften op de markt in kaart te brengen en haar productaanbod hierop af te stemmen. Het behoeft geen betoog dat een CRM-pakket dit proces goed kan ondersteunen.

Ook in geval van het kennen van de klant registreert de organisatie diverse klantgegevens. Het écht kennen van de klant heeft echter meer voeten in de aarde. Dat heeft te maken met het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen de organisatie en de klant. In dit proces draait het om het handelen vanuit wederzijdse wensen, behoeften en bezwaren. Welke vraag, (latente) wens, klacht of welk probleem speelt er bij de klant en op welke wijze pakt de organisatie dit op? Zoals we al eerder aangeven stelt de uitiem klantgerichte organisatie alles in het werk de klant verder te helpen (zie spanningsveld 1). In die relatie is het persoonlijk gedrag van de medewerkers primair, naast het registreren van klantgegevens. In organi-

Oriëntatie van de organisatie is...	De organisatie heeft de behoefte om klantgericht te...	dus de nadruk ligt op...	Dit heeft betrekking op de...	dus is CRM-software ... oplossing?
inside-out	zijn	beleidsintegratie	visie van de gehele organisatie	geen
	handelen	gedrag	cultuur van de gehele organisatie	ondersteunende
outside-in	weten	analyseren	informatievoorziening	wel een
	meten	registreren	informatievergaring	Wel een ... maar met mogelijke overkill

Is een CRM-toepassing voor uw organisatie de oplossing?

saties waar het 'kennen van de klant' een centrale plaats krijgt ligt de nadruk op het sturen op de klantrelatie. CRM heeft in deze situatie alles te maken met het hebben of ontwikkelen van een visie op klantgerichtheid. Een CRM-pakket voegt hier weinig aan toe.

Vele kleuren en smaken

Uit het voorafgaande wordt duidelijk dat het niet vreemd is dat er zoveel projecten op het gebied van CRM mislukken. Uit de spanningsvelden blijkt dat het nadenken en praten over CRM vele kleuren en smaken kent. Sommige organisaties starten een CRM-project, terwijl het projectresultaat wordt gedefinieerd als 'het opbouwen van een database met klantgegevens'. Andere organisaties beschikken al over een goed gevulde,

actuele database met klantgegevens, maar starten een CRM-project vanuit een behoefte aan zinvolle analyses om daarmee de klantrelatie beter te kunnen sturen. De IT-component in genoemde CRM-projecten is groot en eigenlijk is het alleen de vraag of men een compleet CRM-pakket moet implementeren of dat het bouwen van een eigen database voldoende is.

Anders wordt het wanneer een organisatie zich, als gevolg van bijvoorbeeld een teruglopend marktaandeel, herbezint op de klantrelatie. Hoe gek het misschien ook klinkt, ook hier start men een CRM-project. In tegenstelling tot de eerder genoemde projecten is de IT-component in dit CRM-project dikwijls gering. Tenminste, dat zou zo moeten zijn, want IT heeft nog nooit

een oplossing aangedragen voor welk organisatorisch probleem dan ook. IT ondersteunt processen, niet meer en niet minder. De afbeelding probeert op eenvoudige wijze eenieder die met CRM te maken heeft of krijgt een handvat te geven op basis waarvan hij kan vaststellen in hoeverre de CRM-doelstellingen met een CRM-pakket kunnen worden gerealiseerd of toont de noodzaak van een nadere analyse aan.

Literatuur

1. Gartnerpublicatie over de succesrate van CRM-projecten, Computable, nr. 42, 2001.

Tom Croonenberg en Luc Verberne

Tom Croonenberg en Luc Verberne zijn medewerkers van Bowler Management & Advies. E-mail: tom.croonenberg@bowler.nl respectievelijk luc.verberne@bowler.nl.

Vervolg van pagina 25.

management). Door het internetkanaal te 'ondersteunen' met de overige kanalen groeit het vertrouwen in het merk. Het multichannelvraagstuk neemt een belangrijke plaats in binnen contactmanagement.

Multichannel-aanpak

Het verschijnsel verdwijnt dat een klant bijvoorbeeld al zijn bank- en verzekeringzaken via één kanaal regelt. Klanten zijn op zoek naar variatie en flexibiliteit en gebruiken verschillende kanalen om met een organisatie in contact te komen voor verschillende doeleinden. Vijftigplussers kiezen bijvoorbeeld internet voor het opvragen van informatie over producten, komen naar de vestiging of de intermediair voor het afsluiten van contracten en gebruiken de telefoon tot slot voor serviceaanvragen en klachten.

Alhoewel het gebruik van meer dan één kanaal leidt tot een verbeterde toegankelijkheid van de leverancier,

zorgt het ook voor een toegenomen complexiteit binnen de organisatie. Essentieel is dan dat de organisatie op elk willekeurig tijdstip, op elke willekeurige plaats, op ieders initiatief en bij elk gehanteerd kanaal de relatie herkent en een dialoog over de kanalen kan voortzetten. De kwaliteit van de contacten zal minimaal aan de verwachtingen tegemoet moeten komen en de klant zal langs alle wegen het merk op dezelfde wijzen dienen te beleven. Voor het realiseren van deze vorm van integrale communicatie is het vanuit de ICT noodzakelijk dat informatie over klantcontacten realtime wordt uitgewisseld tussen bijvoorbeeld callcenters, websites, accountmanagers en servicemanagers.

Integrale benadering

Hoe ouder het hoofd van het huishouden, hoe hoger het vermogen. De seniorenmarkt is een aantrekkelijke markt. Het bestaat niet alleen uit consumenten die op hun geld zitten, maar ook uit mensen die volop willen genie-

ten. Het beeld van de oude senior die alleen thuiszit, weinig te besteden heeft en weinig wil doen voldoet niet meer. Verschillende generaties vertonen een verschillend consumentengedrag. Om vijftigplussers te winnen op internet geldt als basis het vertrouwen van de klant in het merk. De identiteit van de organisatie moet herkenbaar zijn. Cruciaal is de ondersteuning vanuit de overige kanalen, waarin de organisatie het contact met de klant kan voortzetten. De meest succesvolle e-business-benadering van verschillende vijftigplussers is dan ook een integrale benadering.

Referenties

1. Senioragency, 2002, <http://www.senioragency.com/>.
2. Beltman, Peelen, Waalewijn, CRM de klant centraal, Samson, 2000.
3. Tromp, 2002, Management Team, Juni 2002, Het vergeten marktsegment.

Michael Goedhart

Michael Goedhart (michael.goedhart@ordina.nl) is werkzaam als consultant bij Ordina Finance Business Solutions.