



CRM is geen luxe

Weet u het nog? Een paar jaar geleden begon het grote CRM-circus. Ineens werd De Klant herontdekt. De jaren voor deze hype hadden organisaties zich met name toegelegd op het efficiënter organiseren en inrichten van de interne bedrijfsprocessen. Sleutelwoorden waren schaalvergroting en kostenbesparing. Door de inzet van onder andere workflowtoepassingen en Enterprise Resource Planning werden kritische processen als bestellen, voorraadbeheer, productie, facturering en logistiek geautomatiseerd.

Medewerkers van bedrijven gingen anders werken, kregen een ander takenpakket. Gouden tijden dus ook voor de goeroes op het gebied van cultuur- en veranderingsmanagement. Tegelijkertijd werd de klant omgevormd tot een nummer in het geautomatiseerde systeem. Met de vraag "Wat is uw ordernummer?" werd iedere klant duidelijk gemaakt dat het product en de order veel belangrijker waren dan de klant die de order had geplaatst.

Een paar jaar geleden begon dus de beroemde CRM-hype. De interne processen draaiden inmiddels wel zo'n beetje, maar men kwam erachter dat er toch ook nog iets was als De Klant. De economie trok aan, consumenten en bedrijven hadden meer te besteden en uiteraard wilde iedereen daar wel een graantje van meepikken. Er was overigens niet echt veel interesse in de behoeften van de klant zelf, maar eigenlijk alleen maar in de bestedingsruimte van de klant. CRM in de periode 1999-2001 kenmerkte zich dan ook vooral door het niet-inleven in de noden van de klant. CRM-deskundigen hadden het eigenlijk alleen maar over 'up-sell', 'cross-sell', 'deep-sell' en de gouden bergen die dat tot gevolg zou hebben. CRM uit leveranciersperspectief dus, hetgeen simpelweg betekende dat er meer moest worden verkocht.

Gevolg van deze benadering was een enorm overspannen CRM-hype met grote investeringen in standaard CRM-pakketten, cultuurverandering (de medewerkers moesten nu weer klantgericht in plaats van productgericht gaan werken), overhaast uitgevoerde projecten met bijbehorende hoge mislukkinggraad en teleurstelling bij het hoger management. Budgetten werden weer ingetrokken (vanaf eind 2000, begin 2001) en CRM ging als elke zichzelf respecterende hype weer af door de zijdeur.

Maar pas op. Ondanks de hype is CRM absoluut geen overbodige luxe, maar op dit moment een bittere noodzaak.

In de huidige tijd van economische tegenwind is het voor bedrijven bepaald niet eenvoudig om nieuwe klanten te winnen. Consumenten en bedrijven nemen weinig risico en stappen niet snel over naar een ander product of leverancier. Het is nu dus een prima tijd om de relatie met de klant aan te halen en voorbereidingen te treffen voor de nabije toekomst. Definieer en realiseer daarom nu een klantgerichte strategie. Niet, zoals enkele jaren geleden, door blind te investeren in een of ander standaardpakket. Wel door goed onderzoek te doen naar de kwaliteit van het huidige klantenbestand en de behoeften van deze klanten goed in kaart te brengen. Dat kan vaak in eerste instantie ook prima zonder een duur pakket. CRM betekent dat een organisatie zich probeert te verplaatsen in de positie van de klant. Dat kan ook zonder een duur pakket.

Uiteindelijk is de grootste waarde van een bedrijf niet het product of de dienst dat het levert, maar de klanten die de producten en diensten afnemen. Investeer daarom nu in die klanten. Het is een investering die zich terugbetaalt op het moment dat de economie weer aantrekt en de consumenten en bedrijven weer investeren.

Pieter Jordens

Pieter Jordens is directeur van Avaya Professional Services.