

Wanneer, welke data, voor welke klant?

Over waarom sommige ondernemingen CRM nooit onder de knie zullen krijgen

Leveranciers van CRM-software adviseurs beloven ons klantinformatiesystemen, maar we moeten na verloop van tijd tot de conclusie komen dat het gewoon een klantdatasysteem is. Beslissingen voor het werven en behouden van klanten blijven dan ook nodeloos ingewikkeld. In dit artikel gaat Nico Beenker in op de vraag: hoe weet ik welke informatie ik in de toekomst nodig heb voor het werven en behouden van klanten en hoe richt ik de processen in die het nemen van beslissingen op dat vlak mogelijk maken. Tegelijkertijd komt Beenker tot de conclusie dat veel bedrijven in de financiële dienstverlening dit nooit onder de knie zullen krijgen. En dat is maar goed ook, want ze kunnen niet allemaal winnen.

Over het verschil tussen data en informatie zijn boekenkasten vol geschreven. Terwijl data gewoon gegevens zijn, zoals een adres, of een naam, is informatie het antwoord op een vraag. Een voorbeeld. Een string van elf letters en twee cijfers 'Hoofdstraat 12' is data. Deze string wordt informatie wanneer ze bijvoorbeeld het antwoord is op de vraag 'Waar woont de heer Pietersen?'. Het verschil tussen data en informatie is dus erg simpel. Het blijkt in de praktijk echter zeer lastig om een op het bedrijfsbeleid afgestemde informatiebehoefte duidelijk te formuleren. Welke informatie heb ik wanneer nodig? Als we niet bij voorbaat

weten welke informatie we nodig hebben voor het nemen van beslissingen, is elk complex van gegevens in potentie cruciale informatie.

Binnen de financiële dienstverlening wordt sinds enige jaren veel met datawarehouses gewerkt. Met wisselend succes. Niet zelden voldoen deze 'databakken' te weinig aan de verwachtingen van de organisatie. Enkele van de problemen die zich daarbij kunnen voordoen zijn:

- Er is een onvolledig beeld van klantrelaties, doordat niet alle bronsystemen zijn aangesloten.
- De performance van het datawarehouse

laat te wensen over.

- De uitkomsten op vragen zijn niet consistent wanneer de vraagstelling via relaties uit andere een database verloopt.
- Het is lastig inzicht te krijgen in de resultaten van direct mailings en andere marketing- en communicatieactiviteiten.

Het resultaat is dat bij sommige ondernemingen veel geld en tijd wordt gestopt in klanten die misschien alleen maar geld kosten. Dat is niet het doel van CRM. Ontwerpers van CRM-systemen breken zich bij het ontwerpen van nieuwe databases het hoofd over welke complexen van data respectievelijk informatie er nodig zijn

om in de toekomst beslissingen te kunnen nemen over het werven en behouden van klanten. Daarbij moeten ze – zeker in de financiële dienstverlening – zich een pad banen door een woud aan invoerformaten, bestandsstructuren, verschillende systemen, afwijkende procedures voor de vraagstelling, etc. De complexiteit wordt hierbij soms zo groot dat antwoorden op ogenschijnlijk eenvoudige vragen moeilijk te geven zijn. Daarbij zijn we weer terug bij af: het probleem van de vloedgolf van data.

VLOEDGOLF AAN DATA

Het probleem van de datavloedgolf is ook als volgt te benaderen. Als informatie namelijk het antwoord is op een vraag, dan betekent dit dat informatie geen input in het besluitvormingsproces rond het werven en behouden van klanten is, maar juist de output ervan. Sta even stil bij deze belangrijke vaststelling... Als we accepteren dat informatie de uitkomst is van het besluitvormingsproces rond het werven en behouden van klanten, dan betekent dit dat we voor het ontwerpen van een CRM-systeem dit besluitvormingsproces moeten formaliseren en beschrijven. Dat is in sommige bedrijven gewoonweg een brug te ver. Onduidelijke processen zijn nu eenmaal niet te beschrijven en te formaliseren. Het is aan het leiderschap van de onderneming om voldoende duidelijkheid te creëren over doelen, strategie en tactiek en maatstaven. Het formaliseren van processen kan dan aan de hand van verifieerbare richtlijnen.

DOELN, STRATEGIE, TACTIEK EN MAATSTAVEN

We moeten ons bij het ontwikkelen van CRM-systemen en datawarehouses dus



LEIDERSCHAP MOET DUIDELIJKE DOELN STELLEN,
NIET DE KOP IN HET ZAND STEKEN

onderneming dient heldere keuzes te maken over het segmenteren van de markt, het kiezen van een segment (het strijdtoneel) en het uitwerken van een aantrekkelijke propositie.

door de komst van internet en andere nieuwe media en technologieën. Veel bedrijfsprocessen worden door deze ontwikkelingen onafhankelijk van afstand, het is bijvoorbeeld mogelijk producten te ontwikkelen met partners die aan de andere kant van de wereld leven en werken. Soortgelijke aardverschuivingen treden op in de processen waarin factoren als tijd, hoeveelheid (van data), automatisering (van productie), betaling, kennis, etc. een rol spelen. Al deze begrippen zijn daarom de laatste jaren sterk van betekenis veranderd.

VEEL NEDERLANDSE MANAGERS DURVEN NIET GOED TE KIEZEN

richten op het verloop van het besluitvormingsproces. Het besluitvormingsproces rond het nemen van beslissingen voor het werven en behouden van klanten wordt beïnvloed door het marketing- en verkoopbeleid. De (top van de)

Intern wordt deze propositie vertaald in diverse processen, denk aan het productieproces, het verkoop- en marketingproces en eventuele backofficeprocessen. Het grappige is nu juist dat deze processen de laatste jaren op zijn kop gezet zijn

HET POLDERMODEL IN STRATEGIELAND

Wat betekent dit nu voor de vraag welke

informatie er nodig is om in de toekomst beslissingen te kunnen nemen over het werven en behouden van klanten? In de toekomst zullen klanten door toedoen van ICT steeds directer de randvoorwaarden van productsucces bepalen. Is het minimumniveau van service, kwaliteit en leveringsvoorwaarden niet goed? Dan stemmen klanten met hun voeten en hebben ze meer dan ooit zeer direct invloed op het voortbestaan van de onderneming. Door het verder toenemen van markttransparantie hebben veel markten de neiging commodity markten te worden. De vraag rijst of marketingstrategieën als *costleading* en *productleading* (Treacy & Wiersema) in deze omgeving überhaupt wel verantwoord zijn. Tel daarbij op het feit dat veel Nederlandse managers niet zo goed durven te kiezen. Strategievorming wordt in Neder-

winst. Winst is de enige bruikbare, ultieme doelstelling van een bedrijf. Winst biedt garantie voor continuïteit en rendement op vermogen. Winst is echter nooit een strategie. Een strategie die luidt '10 procent op het geïnvesteerd vermogen' is voor CRM onbruikbaar.

MAATSTAVEN VOOR SUCCES

De verwarring over organisatiedoel, strategie en tactiek is in veel bedrijven zo groot dat men niet in staat is eenvoudige maatstaven aan te leggen die passen bij de gekozen strategieën en tactieken. Vage strategieën creëren veel verwarring onder het middenkader van financiële dienstverleners. Het middenkader staat immers opgesteld voor het uitwerken van de strategie en de tactiek die op hoofdlijnen door de top is bepaald. In de meeste bedrijven bepaalt het middenka-

de ondernemingsstrategie is het onmogelijk de informatiebehoefte voor een CRM-systeem duidelijk te formuleren. Dus is het niet mogelijk een systeem te ontwerpen en/of succesvol te implementeren. Dat is de reden waarom sommige ondernemingen nooit een succes van CRM zullen maken. Dure klantdatasystemen zijn het gevolg.

TWEE ANTWOORDEN VERWIJDERD VAN CRM-SUCCES

In het voorgaande hebben we gezien waarom het sommige ondernemingen niet lukt van CRM een succes te maken. Om van CRM wel een succes te maken moet je jezelf de volgende twee vragen stellen:

- Hoe weet ik welke informatie ik in de toekomst nodig heb voor het werven en behouden van klanten
- Hoe richt ik de processen in die het nemen van beslissingen op dat vlak mogelijk maken

Om met de eerste vraag te beginnen: hoe weet ik welke informatie ik in de toekomst nodig heb voor het werven en behouden van klanten? Het eerlijke antwoord luidt: precies zul je dat nooit weten. We hadden echter al gezien dat informatie het antwoord is op een vraag. En dat informatie geen input in het besluitvormingsproces rond het werven en behouden van klanten is, maar juist de output ervan. Daarom is het mogelijk aan de hand van zeven eenvoudige vragen een heldere visie te ontwikkelen om te bepalen welke informatie je nodig hebt voor het werven en behouden van klanten.

- Wie zijn onze klanten?
- Wat is het dat deze klanten 'onze klanten' maakt?
- Wat doen wij daarom blijkbaar goed?
- Waarom veranderen de wensen van onze klanten?
- Wat betekent dit voor ons?
- Hoe reageren onze concurrenten daarop?
- Wat zullen wij dan doen?

Iedere vraag representeert een informatiegebied (1 = infogebied markt, 2 = infogebied segment, 3 = infogebied propositie, 4 = infogebied behoeften, 5 = infogebied R&D, 6 = infogebied marketing

WE WORDEN **OVERSPOELD** DOOR EEN VLOEDGOLF VAN GEGEVENS MAAR WE HEBBEN STEEDS **MINDER INFORMATIE**

land vaak in brede (veilige) kring ondernomen. 'Draagvlak creëren' heet het dan. Het resultaat zijn soms strategienota's die zich kenmerken door veel *enerzijds/anderzijds standpunten*. 'Enerzijds willen we de klantfocus, anderzijds willen we ook productleider zijn'. Wat ook veel voorkomt zijn vage strategieconcepten. De kern van de strategie wordt dan op een zodanige wijze omschreven dat ze ruimte biedt voor meer dan één interpretatie. Het poldermodel in strategieland. En wat te denken van de strategie 'Wij willen marktleider worden'. Of erger... 'Wij willen tot de top drie behoren'. Natuurlijk is het goed een strategie uit te zetten die gericht is op het bereiken van een bepaalde schaalgrootte. Maar strategieën zonder een duidelijke doelmarktkeuze en een beschrijving van wat het is dat de onderneming de klanten biedt geeft geen waarde. Wat schiet een klant of een aandeelhouder op met een strategische boodschap als: wij willen nummer 1 zijn. En dan zijn er de cijferaars die financiële doelen tot strategie bestempelen. Natuurlijk draait het in het bedrijfsleven om

der de exacte prijs van een product voor een afnemer, niet de top. Indien er geen heldere maatstaven zijn zal dit proces moeilijk te besturen zijn. In de praktijk heeft dit weer alles te maken met het ontwikkelen van een CRM-systeem en de vraag welke informatie er in de toekomst nodig is om beslissingen te kunnen nemen over het werven en behouden van klanten. Hoe kan men een bruikbare maatstaf ontwikkelen voor het bereiken van een doel als het doel niet helder in termen van markt, segment, en propositie geformuleerd is? De maatstaven bepalen immers ook de kwaliteit van het product, het serviceniveau aan afnemers, de prijs, etc. Maatstaven bepalen het kostenniveau en de marge. CRM stelt zich ten doel de dienstverlening aan klanten, klantgroepen en individuen te optimaliseren door maatwerk aan hen te leveren. Maatwerk kan alleen tot stand komen door slim om te gaan met product, prijs en distributie. Dit slimme handelen kan slechts gebaseerd zijn op maatstaven. Binnen organisaties waarbij het niet mogelijk is deze maatstaven af te leiden van

intelligence, 7 = infogebied marketing planning & control).

Deze informatiegebieden zijn de structuren in een CRM-architectuur voor bedrijf en systeem. CRM-systemen die op deze wijze worden ontworpen zijn wel succesvol. Dat het eenvoudiger is deze vragen te beantwoorden naarmate de onderneming kleinschaliger is moge duidelijk zijn en dat verklaart waarom CRM in het MKB veel beter werkt dan in het grootbedrijf. Het zal ook duidelijk zijn dat het onmogelijk is deze vragen te beantwoorden zonder de intensieve betrokkenheid van de top. Ook dat verklaart het kleinschalige CRM-succes en enkele grote faalgevallen.

CONTEXT VAN DE ONDERNEMING

De tweede vraag luidt: hoe richt ik de processen in die het nemen van beslissingen voor het werven en behouden van klanten mogelijk maken? De proces-

sen moeten worden ingericht op een zodanige wijze dat ze passen binnen de context van de onderneming (functies en afdelingen) en moeten het mogelijk maken dat op gestructureerde wijze de bedrijfsvoering (de werkelijke wereld van produceren, distribueren en verkopen) te ondersteunen.

Gelijktijdig moeten deze processen het mogelijk maken maatwerk te leveren volgens de kaders die voortvloeien uit het beantwoorden van de zeven kernvragen. Bij het (her)inrichten stel je jezelf de vraag: verlopen de processen naar wens? Moeten ze misschien beter worden ge-managed, zijn de maatstaven die we moeten hanteren voor maatwerk duidelijk en realiseerbaar? Moeten de deelprocessen wellicht worden verbeterd of moet je zelfs een heel proces herontwerpen om dit te bereiken? U stelt zich immers ten doel de dienstverlening aan klanten, klantgroepen en individuen te optimaliseren door maatwerk aan hen te leveren. Dit maatwerk kan alleen tot

stand komen door de processen die het productieproces van het product raken, de prijs bepalen, het product naar de klant distribueren, goed in lijn te brengen met de vernieuwde wensen.

Het zal duidelijk zijn dat het beantwoorden van de twee bovengenoemde centrale vragen rond CRM verre van makkelijk is. De praktijk bewijst dat. Diverse onderzoeksbureaus wijzen op alarmerende percentages van falende CRM-projecten. Indien u de ambitie van uw CRM-project goed afstemt op de rekbaarheid en maakbaarheid van uw organisatie is er geen reden niet aan CRM te doen. Marktcijfers wijzen uit dat veel ondernemingen in de weer zijn met CRM. Ook uw concurrenten. Gaat u het winnen? ♦

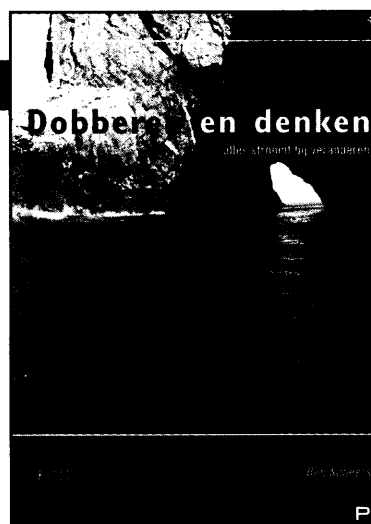
Nico Beenker is Senior Consultant bij Ordina Finance en auteur van het 'Handboek CRM', nico.beenker@ordina.nl

Dobberen en denken

alles stroomt bij veranderen

Auteur: Don Scheers

Don Scheers, kenner op het gebied van praktisch onderzoek naar de relaties tussen klant- en medewerkerstevredenheid en klantgericht verandermanagement, beschrijft op inspirerende wijze adaptieve veranderingsprocessen vanuit een breed perspectief. Veranderingen om ons heen, vanuit de natuur en in onszelf dienen als metafoer om u uit te dagen en te stimuleren veranderingen te beschouwen als een basisgegeven. Veranderingen worden tegenwoordig maar al te vaak doorgedrukt, constateert Don Scheers. Met behulp van vele, uit eigen praktijk afkomstige, voorbeelden maakt de auteur de lezer duidelijk dat het belangrijk is ook zelf het initiatief te nemen te veranderen. Deze innerlijke verandering stimuleert de omgeving zich adaptief op te stellen en de persoonlijke inbreng te omarmen. De auteur stelt u in staat inhoud te geven aan innerlijke verandering. 'Dobberen en denken' krijgt een praktijkgerichte afsluiting door de bijdragen van specialisten die vanuit hun vakgebied een visie aanreiken over veranderen.



Kortom, 'Dobberen en denken' is nu eens geen aaneenschakeling van organisatorische schema's en geen voorgekookte routeplanner naar succes. Het biedt u de houvast die nodig is om ingrijpende veranderingen binnen organisaties te begrijpen.

ISBN: 90-75432-33-X

PRIJS

€ 39,-

Bestellen? Kijk op onze website: www.fngpubli.com
of mail naar info@fngpubli.com