

Online scan brengt CRM-ambities in kaart

Kritische CRM-houding vergt meer vragen

Wereldwijd trekt het bedrijfsleven miljarden euro's uit voor customer relationship management. De investeringsbeslissingen en keuzen voor CRM-systemen waren zeker in de beginfase vooral gebaseerd op vertrouwen of zelfs niet meer dan 'een goed gevoel' en daardoor onvoldoende onderbouwd. Het zal echter weinig organisaties zijn ontgaan dat CRM-trajecten lang niet altijd aan de verwachtingen voldoen of vanzelfsprekend winstgevend zijn. Organisaties zijn inmiddels kritischer geworden. Om die organisaties hun CRM-ambities beter in kaart te helpen brengen is de CRM Ambition Scan ontwikkeld. Peter van Tilburg legt uit wat de scan inhoudt en wat de effecten zijn van een goed overdachte CRM-strategie.

Alvorens over te gaan tot de implementatie van een CRM-toepassing is het, net als voor andere ICT-implementaties, van groot belang kritisch te kijken of dergelijke toepassingen wel een toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. Dat betekent dat men in kaart moet brengen welke eisen en wensen er binnen de organisatie bestaan ten aanzien van CRM. En niet minder belangrijk: de eisen die de klanten en partners stellen op dit gebied. Het gaat hier in de kern om de ambities en verwachtingen van de verschillende geledingen binnen de organisatie over CRM. Pas als hier duidelijkheid over is, ontstaat een visie en kan de organisatie beginnen met het formuleren van een eenduidige CRM-strategie en de uiteindelijke implementatie ervan.

Complexe berekeningen

In tegenstelling tot investeringen in 'reguliere' kapitaalgoederen zijn rendementsberekeningen voor CRM-tra-

jecten aanzienlijk complexer. Hiervoor is een aantal oorzaken aan te wijzen. Zo zijn de opbrengsten van een CRM-strategie vaak 'soft' of immaterieel van aard en daardoor moeilijk te kwantificeren. Voorbeelden van dergelijke, voor CRM typerende opbrengsten zijn 'meer klanttevredenheid' of 'hogere klantloyaliteit'. Dit zijn opbrengsten die buitengewoon moeilijk zijn te vertalen in concrete omzetcijfers. Verder is het aantal variabelen dat invloed heeft op het rendement talrijk en zeer divers van aard. Bovendien beïnvloeden veel van deze variabelen elkaar direct of indirect, waardoor er ook moeilijk te voorspellen effecten kunnen optreden. Ten slotte is het complex om het beoogde succes van een CRM-strategie te meten vanwege een gebrek aan zogenaamde 'baseline data' voorafgaand aan een CRM-traject. Het betreft hier informatie die uitspraak doet over de beginsituatie. Ondanks het feit dat rendementsberekeningen complex

zijn, is een aantal voorwaarden aan te geven voor een succesvolle CRM-implementatie. Zo is het noodzakelijk om tot een duidelijke afbakening te komen door vast te stellen of er sprake is van een deelrendement of het totale rendement. Dit onderscheid bepaalt immers welke aspecten men moet meenemen in de bepaling van de te verwachten opbrengst.

Tegelijk dient men bewaking van de kosten en opbrengsten zodanig over de verschillende afdelingen van de organisatie te verdelen, dat elke afdeling zelf verantwoordelijkheid draagt voor het behalen van rendementsdoelstellingen. Daarbij moet een organisatie in het gehele traject duidelijke mijlpalen en meetpunten vastleggen, teneinde het succes van een CRM-traject in een later stadium te kunnen bepalen. Bovendien is met name voor het omrekenen van 'softe' en immateriële grootheden naar harde cijfers een beproefd instrument van essentieel belang.

De CRM Ambition Scan

In de praktijk blijkt dus dat organisaties die CRM willen implementeren geen eenduidige visie op dit onderwerp hebben. Dit betekent dat er een eerste aanzet nodig is om binnen een organisatie tot een eenduidige en consistente aanpak van customer relationship management te komen. De door CMG ontwikkelde CRM Ambition Scan kan hierbij helpen.

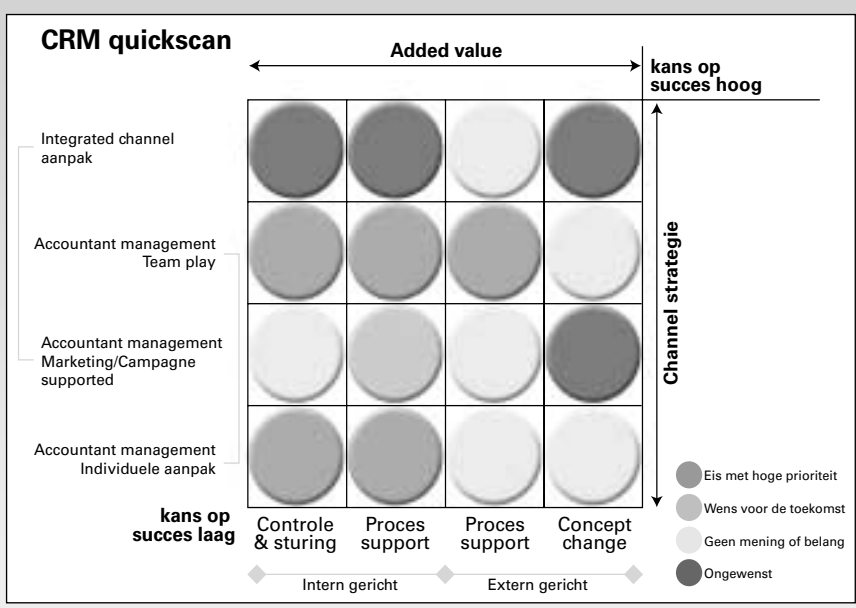
De scan bestaat uit een lijst van tachtig vragen die een deelnemer via internet in ongeveer dertig minuten doorloopt. De scan is te vinden op www.cmg.com/nl/crmscan en deelname is, los van het verstrekken van

De CRM quickscan

De afbeelding in dit kader toont een mogelijke uitslag van de CRM quickscan. Het model bestaat uit zestien vakken die ieder een gedeelte van de CRM-strategie van een bedrijf representeren. Het vak linksonder (13) is de meest basale vorm van CRM, namelijk automatisering van de individuele verkoper of accountmanager, terwijl het vak rechtsboven (4) de meest complete,

multichannel CRM-strategie omvat. Voor iedere cel zijn vijf vragen in de vragenlijst op de website opgenomen. Elk van deze vragen kan men beantwoorden met één van de volgende antwoordopties:

1 eis met hoge prioriteit, 2 naar mening van de respondent noodzakelijk voor zijn bedrijf, 3 wens voor de toekomst, 4 geen mening of niet van belang, 5 ongewenst.



adres- en persoonsgegevens, gratis. Verschillende medewerkers van een organisatie kunnen de vragenlijst desgewenst in meerdere etappes invullen. Na invulling van de lijst genereert het systeem direct een online adviesrapport. Centraal in dit rapport staat een grafisch overzicht in de vorm van een matrix waarin de CRM-eisen en -wensen van zowel de organisatie als de externe omgeving (klanten en partners) zijn weergegeven (zie afbeelding in kader 'De CRM quickscan'). Om de CRM Ambition Scan te laten dienen als leidraad voor de discussie binnen de afdelingen, waaronder marketing en sales, biedt het systeem de mogelijkheid tot het samenstellen van een groepsrapportage.

Hierbij kunnen meerdere individuen input leveren voor één geconsolideerd rapport. Nieuwe deelnemers voor een groepsrapportage kunnen via de online scan worden uitgenodigd voor het invullen van de vragenlijst.

Organisaties kunnen aan de hand van de CRM Ambition Scan beter inzicht krijgen in de ideeën die binnen de organisatie bestaan op het gebied van CRM. Op basis van antwoorden op de online vragen van de scan, ontvangt de gebruiker een rapport met aanbevelingen en mogelijke consequenties van specifieke keuzes op het gebied van CRM. De resultaten dragen bij aan de strategievorming en kunnen dienen om tot de juiste im-

plementatie van customer relationship management te komen.

Data voor klantkennis

Veel organisaties weten inmiddels dat het analyseren van klantgedrag een belangrijke rol speelt binnen customer relationship management. Het is van groot belang de uit de operationele bedrijfsprocessen verkregen data op een strategische wijze te gebruiken, om de concurrentie voor te blijven of in ieder geval niet achter te raken. Een goede analyse van de klantgegevens levert dan ook de nodige informatie op om de bestaande business verder uit te bouwen, de winstgevendheid te maximaliseren, kosten te reduceren en marketingactiviteiten effectiever te kunnen uitvoeren. Kortom: klantinformatie wordt klantkennis.

In eerste instantie verzamelen organisaties echter data om bepaalde transacties of activiteiten af te handelen. De op deze wijze opgebouwde data gebruikt men hooguit nog om herhalingen van activiteiten efficiënter te kunnen uitvoeren. Gegevensanalyse maakt het echter mogelijk om patronen in klantgedrag te ontdekken en om profielen op te stellen op basis van interesses uit het verleden. Concreet kan men dan antwoord geven op vragen als: "Wat is de te verwachten lifetime value van iedere klant?; Welke type klant zal het meest waarschijnlijk product X gaan afnemen?; Hoe groot is de kans dat een klant weggaat als we bepaalde tarieven verhogen?"

Om de analyse van operationele klantdata mogelijk te maken is een breed aantal standaardtoepassingen beschikbaar. Dergelijke applicaties meten de front-office business-performance. Daarbij zijn interactieve en multidimensionale analyses voor marketing, verkoop en ondersteunende activiteiten mogelijk:

- > Marketinganalyse gebruikt men om de campagne-effectiviteit te meten en het klantenbestand te segmenteren;

- Verkoopanalyse wordt gebruikt om een beter inzicht te krijgen in de klantwaarde, om de klantwaarde en het marktaandeel te verhogen en om verkooporganisaties beter te beheren;
- Ondersteunende analyses gebruikt men onder meer voor het herkennen van klantgedrag en het personaliseren van dienstverlening.

Hier komen dus aspecten aan bod die alleen voor specifieke afdelingen van een organisatie van belang zijn, waaronder marketing- en sales-afdelingen.

Succesvolle implementatie

Voor het in de hand houden van klantgerichte bedrijfsprocessen is technologie vandaag de dag onmisbaar geworden. In het kader van een CRM-strategie gaan bedrijven daarom in veel gevallen over tot de selectie en de implementatie van een (standaard)-toepassing, bijvoorbeeld Peoplesoft, Oracle, Siebel of Sap. Het is van groot belang dat men het implementatietraject, dat volgt na de pakketselectie, succesvol afrondt. Dat wil zeggen: binnen gestelde tijd en budgetten. Het is zaak om voldoende tijd te steken in het maken van een keuze voor een passende toepassing en niet zondermeer af te gaan op claims van leveranciers.

Tijdens het implementatietraject moeten de volgende zaken centraal staan:

- Is en blijft de te realiseren toepassing in lijn met de gekozen strategie?
- Zijn er aanpassingen nodig in de bedrijfsprocessen of de organisatiestructuur?
- Wat is er nodig om het CRM-systeem aan te sluiten op de eisen en wensen, de ICT-systeemarchitectuur en de technische infrastructuur?
- Hoe creëren we voldoende draagvlak en acceptatie?
- Als er veranderingen gewenst zijn in de CRM-toepassing, is dan de ondersteuning, het onderhoud en het beheer geregeld?

Think big, act small

Afhankelijk van de uitkomst van de scan kunnen organisaties mogelijke vervolgotrajecten in kaart brengen. Doorgaans wordt de scan gevolgd door een strategische workshop waarin terugkoppeling naar de scan een belangrijke rol inneemt. Vervolgens kan men ervoor kiezen in samenwerking met business-consultants één of meerdere cases uit te werken om uiteindelijk te komen tot een werkende oplossing. In de praktijk blijkt dat men meer omvangrijke CRM-implementaties beter stapsgewijs kan uitvoeren, onder het motto 'think big, act small'. De veranderingsprocessen blijven zo beheersbaar en het project boekt snel een zichtbaar resultaat. Dankzij de stapsgewijze aanpak krijgt de organisatie

de gelegenheid om met de nieuwe CRM-toepassing te leren werken en op basis van de opgedane ervaringen en nieuwe inzichten de volgende, meest wenselijke, stap te zetten in haar groeiproces. De scan geeft de nodige inzichten in dit groeiproces.

Complexe situatie

Customer relationship management omvat vele verschillende bedrijfsprocessen, vaak verspreid over verschillende afdelingen binnen de organisatie. De bedrijfsprocessen hebben bovendien ook nog betrekking op externe partijen, zoals klanten en partners. Deze complexe situatie vergt een CRM-strategie die niet alleen consistent is, maar ook door alle betrokkenen wordt gedragen. De eerste stap naar een CRM-strategie zou dus een gedegen gedachtewisseling moeten zijn tussen de betrokkenen over de wensen en eisen. De CRM Ambition Scan kan organisaties daarbij helpen. Het geeft een handvat over waar de nadruk van CRM moet komen te liggen, zowel intern als extern.

Peter van Tilburg

Peter van Tilburg is als business consultant werkzaam bij het CRM Competence Centre van CMG in Rotterdam. Hij is actief betrokken bij CRM-projecten in onder andere de financiële sector en de media- & entertainmentsector.

Advertentie