

*De manager analytische CRM*

## “Misschien zijn CRM-suites wel te ingewikkeld geworden”

*“Een website is als het ware een winkel waar het licht uit is. Je kunt niet zien wie je klanten zijn, wat ze doen, waar ze wellicht vastlopen. Ik doe het licht in de winkel aan door analyses uit te voeren. Dat is erg belangrijk voor het optimaliseren van je business.” Mieke van Os is manager analytische CRM bij een bedrijf dat middenin de implementatie van een nieuw CRM-systeem zit. In een gesprek met Business Process Magazine licht ze toe met welke problemen je dan te maken krijgt en hoe je daar vanuit de functie van CRM-manager op kunt reageren.*

Mieke van Os werkt bij Independer, het bedrijf met de gelijknamige website waar men onder meer verzeke-

ringen en hypotheek kan vergelijken en aanvragen. Het bedrijf begon in 2000 als een vergelijkingssite met

aan de ‘achterkant’ een soort grote mailmachine: het gaf informatie over financiële producten en stuurde de gegevens van aanvragers direct door naar de betreffende maatschappijen. Dat werkte echter niet, omdat bezoekers vervolgens zelf werden benaderd door diverse (tussenpersonen van) maatschappijen. Dit zorgde voor de nodige vertraging. Independer besloot zelf als tussenpersoon te fungeren, door offertes op te maken en aan hun klanten door te geven. Sommige producten worden vrijwel uitsluitend via internet verkocht. Voor de andere, zogenaamde adviesproducten als hypotheek en levensverzekeringen, heeft Independer adviseurs in dienst die bij de klant langsgaan.



*Mieke van Os: “Het CRM-project is voor ons van levensbelang. We hebben dan ook alle brainpower en handjes die we konden vrijmaken voor het project ingezet. Uiteindelijk hopen we een aantal besparingen te behalen, ook door de inzet van meer workflow.”*

Independer is in de afgelopen twee jaar hard gegroeid. Inmiddels werken er 45 mensen, in een prachtig Dudok-schoolgebouw in Hilversum. De systemen die het bedrijf gebruikt, groeien mee. Mieke van Os: “We begonnen met Kana, een e-mailsysteem. Later gebruikten we ook een database-engine van AMI (Architects in Marketing Informatics red.), een Amsterdams bedrijf. Telkens als onze activiteiten toenamen, bouwden we daar een stukje aan vast. Zo hadden we in het begin helemaal geen klantendatabase, want het was immers niet de bedoeling dat we zelf klanten zouden krijgen. Toen bleek dat we beter zelf als tussenpersoon konden werken, kwam



er wel behoefte aan zo'n database en die hebben we dan ook gebouwd."

### Speeltuin

Mieke van Os is in het bedrijf verantwoordelijk voor de analyse van alle gegevens. "Je kan mij ook manager business intelligence noemen, dat dekt ongeveer dezelfde lading. Het is mijn taak te laten zien wat je met je klantdata kunt doen om je business te verbeteren." Van Os is psycholoog, gaf les in statistiek en werkte onder meer als consultant bij McKinsey en Experian. "Ik ben de laatste tien jaar uitsluitend bezig met databases en consumentengedrag. Het analyseren van menselijk gedrag vind ik heel boeiend. Met name op internet, want daar kun je het zo mooi vasthouden. Bij ons wordt veel bijgehouden, elke stap die een bezoeker op de website zet. Dat biedt prachtig materiaal om te onderzoeken. Bovendien kan je op internet snel iets uitproberen en meteen zien wat het resultaat is. Dat is zó leuk, wat dat betreft voel ik mij hier net als een kind in de speeltuin." Van Os werkte hiervoor onder meer bij Shell. Ze vond de stap van de terugkeer naar een klein bedrijf een hele goede, omdat die kleinschaligheid beter bij haar past. "De allereerste e-mail die ik hier kreeg ging over een ruzietje over wie de afwasmachine moest uitruimen. Je kan denken: wat een gezeur. Maar ik dacht: heerlijk! Zo iets gebeurde bij Shell niet."

### Spannende tijd

Independer zit middenin de implementatiefase van een nieuw CRM-systeem. Het is een erg spannende tijd, omdat het systeem het hart vormt van het bedrijf. "Het CRM-project is voor ons van levensbelang. We hebben dan ook alle brainpower en handjes die we konden vrijmaken voor het project ingezet," zegt Van Os.

Primaire doelstelling van het CRM-project is het optimaliseren van de operationele processen. "We hopen er een aantal besparingen mee te behalen, onder meer door de inzet van meer workflow. En we willen functionaliteit toevoegen." Het systeem moet de toekomstige groei van Independer kunnen ondersteunen. De grenzen van de oude klantdata-

drukken." Een ander argument om naar een nieuw systeem te gaan was het feit dat Kana en de klantendatabase niet waren geïntegreerd. Beide gaan nu in het nieuwe systeem op.

### Zomerdip werd zomertop

Na een selectieprocedure werd besloten tot de aanschaf van de CRM-suite van Siebel, de Siebel E-Insurance



*"Ik verbaas mij er nog steeds over dat in een duur systeem als dat van Siebel voor de hand liggende dingen niet blijken te kunnen. We hebben er zóveel tijd en aandacht aan besteed in de voorbereidingsfase en dan nog komen we dingen tegen die ons verrassen."*

base bleken inmiddels bereikt. "We gingen steeds meer met workflow werken. Omdat het aantal klanten toenam moest dat ook wel, wilden we het nog kunnen behappen. Snelheid is heel belangrijk voor onze klanten, plús de bevestiging van elke stap. Als een klant bijvoorbeeld een voorlopige dekking voor een autoverzekering aanvraagt via e-mail, belt hij ons soms om te vragen of de mail is aangekomen. Wij willen daarom altijd direct automatisch een ontvangstbevestiging versturen, want dat scheelt een telefoontje en dus tijd. In het oude systeem kon je dit niet helemaal automatisch doen, je moest altijd nog op de verzendknop

Mid Market Edition. Vervolgens werd een implementator geselecteerd (Akibia), waarna in mei 2002 de definitieve budgetbeslissing werd genomen en het project op volle kracht van start ging. De meeste medewerkers van Independer zijn erbij betrokken. "De mensen die er straks mee gaan werken hebben zelf, onder leiding van Akibia, de specificaties gemaakt: ze hebben bepaald welke velden ze nodig hebben, de workflowregels vastgelegd en omschreven welke documenten daarbij horen. Dit project vergt een behoorlijke inspanning van ons. We hoopten tijdens de traditionele zomertijd te kunnen maken voor het project, maar in



*"Eigenlijk voldoen we aan een belangrijke eis voor het slagen van een CRM-project: het draagvlak is groot. In dat rijtje voorwaarden voor het slagen van een project is technologie maar een klein deel. Het is echter, ik kan wel zeggen helaas, wel een heel belangrijk deel."*

plaats van een zomerdip hadden we dit jaar een zomertop. Dat heeft wel voor de nodige tijdsdruk gezorgd!" Independender heeft weinig last van bepaalde problemen waar andere bedrijven bij een CRM-implementatie mee te maken hebben. Er is geen klunnen aan systemen die moeten opgaan in of gekoppeld worden aan het nieuwe systeem. "De overgang is vrijwel één-op-één, want alleen de gegevens uit onze oude klantendatabase gaan over in de CRM-suite." En omdat Independender een jong bedrijf is, is er weinig weerstand tegen veranderingen. "Maar ook wij moeten onze buitendienstmedewerkers ervan overtuigen dat ze de database moeten bijhouden, hoor." De complexiteit van een CRM-systeem is echter wel een factor waar ook Independender mee te maken heeft. Siebel 'out-of-the-box' voldeed niet zonder meer. Ze kwamen erachter dat toch nog veel maatwerk nodig is om ervoor te zorgen dat het systeem aansluit op hun bedrijfsprocessen. "Dat viel tegen, in die zin dat de kosten erdoor oplopen. Het is ook onze eigen fout hoor, want

we verzonnen op het laatste moment een paar dingen die ook nog mee moesten." Achteraf bleek bepaalde functionaliteit die was beloofd niet in de aangeschafte modules te zitten. "Ik verbaas mij er nog steeds over dat in een duur systeem als dat van Siebel voor de hand liggende dingen niet blijken te kunnen. We hebben er zoveel tijd en aandacht aan besteed in de voorbereidingsfase en dan nog komen we dingen tegen die ons verrassen. Zo hebben we lang afgewogen welke modules we nodig hadden. Omdat je zelf niet exact weet wat ze bevatten, ga je af op wat de consultants of de leverancier zeggen. Als dan achteraf blijkt dat je toch meer nodig hebt, is dat heel vervelend. Ik vind het wel opvallend dat kennelijk ook de mensen van Siebel niet precies weten wat de modules doen. Misschien zijn CRM-suites wel te ingewikkeld geworden."

### Hoop op succes

Mieke van Os is vanuit haar functie bij het CRM-project betrokken: ze moet ervoor zorgen dat ze straks uit het

nieuwe systeem de juiste data voor de analyses kan destilleren. Hiervoor gebruikt ze software van Business Objects (zoals Business Objects en Web Intelligence) en SPSS, wat ze ook in het nieuwe CRM-systeem blijft gebruiken. "Mijn taak bij de selectie was simpel: ik gaf bepaalde data aan de leveranciers en vertelde erbij welke analyses ik daarmee wilde uitvoeren. Vervolgens konden zij mij laten zien of dat met hun systeem kon." Ook hield ze bij of er bijvoorbeeld geen voor de analyses noodzakelijke velden verloren gingen. Dat kostte overigens niet veel moeite: ze heeft slechts één keer een telefoontje hoeven plegen om te voorkomen dat een veld werd vergeten. "Het is de organisatie heel duidelijk dat data-analyse belangrijk is."

Wat de analytische kant betreft is dit project dus niet zo moeilijk, het is de operationele kant waar het heel spannend is. Zeventig procent van de CRM-projecten zou mislukken, zo lezen we regelmatig in rapporten van onderzoeksbureaus. Ze zouden over tijd en budget heengaan, of helemaal niet uitmonden in een succesvolle implementatie. Van Os hoopt dat Independender tot de dertig procent gaat horen waar CRM wél succesvol wordt ingevoerd en toegepast. "Bijna iedereen uit onze organisatie is erbij betrokken. Wat dat betreft voldoen we aan een belangrijke eis voor het slagen van een CRM-project: het draagvlak is groot. In dat rijtje voorwaarden voor het slagen van een project is technologie maar een klein deel. Het is echter, ik kan wel zeggen helaas, wel een heel belangrijk deel."



**Marieke Vos**

*Marieke Vos is freelance journaliste.*