

Professor Janny Hoekstra over de ontwikkeling van het CRM-gedachtengoed:

“CRM-implementaties moet men gaan zien als processen in plaats van projecten”

Het invoeren van CRM vergt een procesmatige aanpak. Wanneer zo iets wordt aangepakt als een normaal automatiseringsproject, dan is de kans groot dat een organisatie wordt opgescheept met een softwarepakket dat geen medewerker begrijpt. Aldus prof. dr. Janny C. Hoekstra.

Hoekstra is bijzonder hoogleraar direct marketing aan de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen. Zij bezet voor één dag in de

week de DMSA-leerstoel Direct Marketing die wordt gesponsord door negen bedrijven uit de dm-sector. De rest van haar tijd werkt ze als univer-

sitair hoofddocent aan onderwijs en onderzoek op het gebied van marketing, waarbinnen direct marketing een belangrijke plaats inneemt.

“CRM is in mijn ogen een wijze van bedrijfsvoering waarin klantgerichtheid centraal staat. ICT is hierbij een belangrijke, ja onmisbare, factor. Je kunt je pas volledig op je klanten richten wanneer je over hen alle noodzakelijke informatie hebt. Maar CRM is toch méér dan het implementeren van wat computers en software. Het heeft alles te maken met een organisatiecultuur”, aldus Hoekstra, die aangeeft dat met deze constatering de problemen eigenlijk pas echt beginnen. Het is o zo gemakkelijk om een visie en een missie op te stellen waarin de klant centraal wordt gesteld. Papier is geduldig. En doelstellingen zijn gemakkelijk te formuleren. Termen als customer satisfaction, customer share en customer value zijn - ondanks dat (of misschien wel omdat) het Engelse woorden zijn - ook redelijk simpel op te schrijven. Maar dan. Dan moet de strategie worden vertaald in daadwerkelijk handelen.

Maatwerk

“Dan zul je ervoor moeten zorgen dat alle medewerkers van een organisatie echt geïnteresseerd zijn in de klanten en dat ze dus klantgericht handelen”, aldus Hoekstra die klantgerichtheid iets anders vindt dan klantvriendelijkheid. Je kunt de telefoon na één keer



Foto's: Elmer Spaargaren

Professor Hoekstra: “Een organisatie die expliciet in haar strategie heeft vastgelegd te streven naar het zo efficiënt mogelijk inrichten van de bedrijfs- en productieprocessen kan niet ook tegelijkertijd een succesvolle CRM-strategie implementeren.”

rinkelen opnemen en vervolgens heel vriendelijk uitleggen dat de klant een auto in alle kleuren kan bestellen. Als het maar in het zwart is. Dan is dat een zeer klantvriendelijk optreden, maar niet echt klantgericht. Vandaar dat Hoekstra beweert: "CRM heeft dus alles te maken met het - binnen de mogelijkheden en beperkingen van de eigen organisatie - inspelen op de eisen en wensen van de individuele klant en de mogelijkheid iedere individuele klant uniek maatwerk te leveren. Dat vereist bepaalde vaardigheden en een attitude van de medewerkers. Maar ook goede informatiesystemen om alle gegevens van de individuele afnemer te bewaren en te analyseren", aldus Hoekstra. In haar oratie 'Direct Marketing. De Machine, De Mens en De Moraal', die ze eind vorig jaar uitsprak definieert ze CRM als: 'een wijze van ondernemen die het vervullen van individuele klantwensen centraal stelt, consequenties heeft

voor alle bedrijfsfuncties, en wordt vertaald in activiteiten en bedrijfsprocessen die zijn gericht op het creëren van relaties met individuele afnemers, waarbij wordt gestreefd naar het bieden van maatwerk'.

Puriteins

In 1987 promoveerde Hoekstra - nadat ze in 1980 als econoom was afgestudeerd - op een onderwerp dat weinig

"ICT is een onmisbare factor bij CRM"

met marketing te maken heeft: het gedrag van heroïnegebruikers en het effect van beleidsmaatregelen op dat gedrag. Het schrijven van deze dissertatie was min of meer een gevolg van het vrijwilligerswerk dat zij deed

in de hulpverlening aan randgroepjongeren. Inmiddels was ze al werkzaam bij de vakgroep Marketing van de Groningse Economische faculteit. Ze deed er onderzoek naar direct marketing, een fenomeen waarmee in de jaren tachtig weinig wetenschappers zich bezighielden. Toen de DMSA in 1993 aan de Erasmus Universiteit een parttime leerstoel wilde oprichten om dat vakgebied op te stoten in de vaart der wetenschap, lag het in de rede dat Hoekstra solliciteerde. En werd aangenomen. In het jaar 2000 is de leerstoel naar Groningen verhuisd, waar Hoekstra de rest van de week al op de universiteit werkte.

Hoekstra lijkt een heel puriteinse en fundamentele houding jegens CRM in te nemen: een organisatie die expliciet in haar strategie heeft vastgelegd te streven naar het zo efficiënt mogelijk inrichten van de bedrijfs- en productieprocessen kan niet ook tegelijkertijd een succesvolle CRM-strategie implementeren. Efficiënt produceren staat immers gelijk aan standaardiseren, terwijl CRM een proces van flexibiliseren met zich mee brengt. Gelijktijdige uitvoering van een efficiëncyslag en een CRM-strategie is dus niet mogelijk. Maar, zo erkent Hoekstra, het is natuurlijk wel mogelijk om een CRM-filosofie te implementeren, wanneer eenmaal een efficiëncyslag in de bedrijfsvoering is gemaakt. Het is dus een kwestie van na elkaar en niet parallel uitvoeren. De idee dat een efficiëncyslag in de bedrijfsprocessen en de invoering van een CRM-strategie gelijktijdig kan worden uitgevoerd, zorgt ervoor dat veel van die CRM-implementaties mislukken.

Project of proces

Maar er zijn meer redenen aan te voeren waarom in de vakpers zo'n hoog percentage mislukkingen wordt genoemd. "Laat ik voorop stellen dat ik het idee heb dat er heel veel projecten



"Wanneer een CRM-pakket eenmaal is geïmplementeerd, vindt een organisatie al snel dat het CRM-project achter de rug is. Maar dat is natuurlijk een misvatting. Invoering van CRM is in wezen geen project, maar een proces."

onder een CRM-noemer worden geschaard, die daar helemaal niet thuishoren. Als het alleen maar gaat om de invoering van een CRM-systeem, dan noem ik het geen CRM-project, aangezien zo'n informatiesysteem slechts één van de componenten is. Wanneer een CRM-pakket eenmaal is geïmplementeerd, dan vindt een organisatie al snel dat het CRM-project achter de rug is. Maar dat is natuurlijk een misvatting. Invoering van CRM is in wezen geen project, maar een proces. Een proces van voortdurende verandering waarop je ook iedereen kunt en moet aanspreken", meent Hoekstra. Daarmee wijst ze op de achilleshiel van veel CRM-implementaties: ze worden gezien als een project met een duidelijk begin en een duidelijk eindpunt.

Gebrekkige afstemming

Nóg een reden waarom CRM-projecten mislukken ziet Hoekstra in een gebrekkige 'alignment' (afstemming). "Je ziet wel dat een organisatie waar in een CRM-strategie wordt geïmplementeerd uiteindelijk toch niet alle bedrijfsprocessen of -onderdelen in dezelfde - klantgerichte - richting weet te organiseren. Neem een simpel voorbeeld: een organisatie zegt dat klantentevredenheid een heel belangrijk meetpunt is. Desondanks wordt een verkoper niet afgerekend op dit meetpunt, maar gewoon op het behalen van zijn omzetdoelstelling. Dat is uiteindelijk toch het paard achter de wagen spannen", aldus Hoekstra, die desondanks niet pessimistisch is over de manier waarop organisaties met CRM omgaan. Zij constateert dat heel veel bedrijven CRM-concepten proberen in te voeren en daarmee een forse cultuuromslag proberen te realiseren. "Vergeet niet dat relatie-marketing en alles wat daarmee samenhangt een vrij nieuwe discipline is. We hebben er nog niet zoveel ervaring mee, zodat we het met vallen en opstaan moeten leren. Temeer



"Veel projecten worden onder een CRM-noemer geschaard, die daar helemaal niet thuishoren. Als het alleen maar gaat om de invoering van een CRM-systeem, dan noem ik het geen CRM-project, aangezien zo'n informatiesysteem slechts één van de componenten is."

daar ook de theorievorming rond CRM nog in haar kinderschoenen staat. Net als direct marketing."

Relatie DM en CRM

Volgens Hoekstra kan de wetenschap rond direct marketing van groot nut zijn voor de verdere ontwikkeling van de theorieën rond CRM. Zij ziet direct marketing als de centrale marke-

Hoekstra direct marketing al als volgt: 'een vorm van marketing die binnen één of meer product-marktcombinaties is gericht op het verkrijgen en onderhouden van directe relaties tussen een aanbieder en de afnemers. De marketingactiviteiten zijn gebaseerd op kennis van de individuele potentiële klanten; de inzet van de marketinginstrumenten kan op de individuele afnemer worden afgestemd. Het meest kenmerkend is het hanteren van directe communicatie en/of directe levering'. Zo beschouwd ligt direct marketing in de kern van customer relation management.

"Direct marketing ligt in de kern van CRM"

tingstrategie van CRM. Dat is niet zo vreemd, aangezien direct marketing door haar wordt gekenmerkt als een vorm van marketing die gericht is op het opbouwen en onderhouden van structurele relaties. In 1998 omschreef

Cok de Zwart

Cok de Zwart is freelance journalist.